

## EL VALOR DE LA EDAD. NUEVAS ESTRATEGIAS PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ALBERTO FERNÁNDEZ CAVEDA**  
*Abogado*  
*Consultor laboral*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Felipe SÁEZ FERNÁNDEZ, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don José Manuel BLANCO COTANO, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Ángel FERNÁNDEZ MUÑOZ y don Francisco GIL RODRÍGUEZ.

### **Extracto:**

**T**ANTO por razones cuantitativas o de orden demográfico, como cualitativas y en especial la falta de profesionalidad manifestada en la escasa capacidad de análisis, de comunicación verbal y escrita y de conocimiento del mundo de la empresa por parte de los jóvenes, ha comenzado a revalorizarse en las sociedades avanzadas el papel del trabajador de edad. Asimismo, se está constatando que la edad no tiene por qué ir acompañada de la pérdida de capacidades. El ciclo de vida activa es un todo continuo y cada época tiene sus ventajas y sus inconvenientes. El capital humano empresarial y social se asocia cada día más a la madurez vital y profesional. La dirección de la empresa, en consecuencia, y en especial de dirección de recursos humanos, tiene que incorporar a su estrategia las nuevas circunstancias demográficas, sociales y profesionales y poner a punto los principios, las líneas directrices y los planes de acción para una gestión diversificada por razón de edad, y hacer efectivos los valores del trabajador de edad en la forma más útil para la empresa y para el conjunto social. La gestión de la edad puede considerarse una faceta de la gestión diversificada en general. En efecto, la empresa no es, o no debe ser, sino el reflejo de la sociedad en torno a la que conviven, se interrelacionan y se enriquecen mutuamente personas de orígenes, creencias, edades y condiciones personales y profesionales distintas. La gestión de la diversidad exige extraer del tronco común y unitario de la empresa u organización los aspectos o modalidades propios de cada colectivo específico y de cada persona en particular. Porque la verdadera igualdad no es tratar a todos de manera uniforme y rígida, como clones o muñecas rusas, sino a cada uno, de forma razonable y adecuada, según sus condiciones y circunstancias para conseguir una igualdad real y efectiva.

**Palabras clave:** edad, diversidad e igualdad.

# Sumario

## Introducción.

1. Prolongación de la vida activa (PVA). Encuadramiento general
  - 1.1. Panorama internacional.
  - 1.2. Cambios en el mercado de trabajo.
2. La empresa y el trabajador de edad.
  - 2.1. Por qué la empresa tiene que ocuparse.
  - 2.2. Ventajas e inconvenientes del trabajador de edad.
  - 2.3. Gestión de la diversidad de edad.
3. Condiciones y líneas de fuerza para la PVA.
  - 3.1. Condiciones personales previas.
  - 3.2. Cambio cultural.
  - 3.3. Formación adaptada.
  - 3.4. Cambio de condiciones de trabajo.
4. Propuestas de acción.
  - 4.1. Principios básicos.
  - 4.2. Perspectiva general.
  - 4.3. Plan interno.

## INTRODUCCIÓN

La consideración del trabajador de edad en la empresa está entrando ahora mismo en una encrucijada. Porque así como en el campo de la ciencia, en sentido amplio, y de las profesiones liberales, la edad es un mérito –basta con repasar la lista de los ilustres en estos ámbitos– en lo que se refiere a la empresa ha predominado en los últimos decenios el valor de lo joven y los estereotipos asociados a la juventud. Sería largo y prolijo entrar en las causas de esta consideración. Los efectos son evidentes: a partir de los cincuenta años, y desde antes, las dificultades para conservar el trabajo o para recuperarlo en caso de pérdida crecen exponencialmente. Así lo demuestran las tasas de actividad (el objetivo de la UE para el 2010 es alcanzar una tasa de empleo del 50% en el tramo de 55 a 64 años frente a un 70% del total de 15 a 64), la escasa tasa de transición de la inactividad al empleo (inferior al 5% a partir de los 50 años en la OCDE) y la prioridad asignada a las prejubilaciones en los expedientes de regulación de empleo de grandes empresas (caso RTVE, SEAT).

Sin embargo, está emergiendo una nueva valoración de la edad en el trabajo. Tanto por razones «duras» de orden demográfico, económico y financiero –escasez de la población activa necesaria para mantener el crecimiento económico, dificultades para el sostenimiento del estado de bienestar al aumentar espectacularmente la tasa de dependencia– como por razones «blandas» –escasez de talento, conservación del capital humano, nueva solidaridad intergeneracional–; quizás estemos en presencia de un cambio de paradigma sobre el papel del trabajador de edad en la empresa y en el conjunto de la vida social.

El panorama es complejo y apasionante. Corresponde a la dirección de recursos humanos empezar a analizar el estado de la cuestión y a diseñar, en su caso, las líneas estratégicas que conengan. Nueva sociedad, nuevos valores y nuevos desafíos para la dirección de la empresa. Ahora que tanto se habla de la dimensión o responsabilidad social de la empresa quizá convenga recordar a P.F. DRUCKER: «La meta final es la misma en todas las empresas: procurar hacer de lo que sea más productivo y conveniente para la sociedad una fuente de fortaleza, prosperidad y beneficio para la empresa».

## 1. PROLONGACIÓN DE LA VIDA ACTIVA (PVA). ENCUADRAMIENTO GENERAL

### 1.1. Panorama internacional.

La prolongación de la vida activa de los trabajadores de edad constituye, en especial en los países avanzados, uno de los retos políticos, sociales y económicos más importantes y apasionantes de este tiempo. Es un asunto de carácter complejo y pluridisciplinar que se juega a largo plazo y que requiere esfuerzos y aportaciones teóricas y prácticas de todo tipo. Así lo ponen de manifiesto los trabajos recientes puestos en marcha por Naciones Unidas, la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en el ámbito supranacional y los planteados en todos los países avanzados.

La prolongación de la vida activa tiene una estrecha relación con la igualdad o no discriminación por razón de edad, que es un tema que en Europa ocupa a las instituciones políticas y judiciales y a los Estados miembros, y que tiene una presencia continua en la práctica de los actores de las relaciones laborales. Asimismo, el debate sobre la jubilación ha sobrepasado la esfera pública y la académica y ha penetrado a fondo en el ámbito de las preocupaciones ordinarias.

#### a) Naciones Unidas.

La Organización de las Naciones Unidas ha adoptado en el año 2002 un Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento que tiene por objeto «*responder a las oportunidades que ofrece y los retos que plantea el envejecimiento de la población en el siglo XXI y para promover el desarrollo de una sociedad para todas las edades...*». Naciones Unidas se refiere al hecho del aumento de la esperanza de vida y el reto que supone aumentar las oportunidades de las personas de edad para participar en todos los aspectos de la vida. Insiste en el compromiso de eliminar la discriminación por edad. Resalta las ventajas para el crecimiento y la integración del recurso a las competencias y el potencial de las personas de edad. Recuerda la necesidad de incorporar la perspectiva de género y establece que «*las personas de edad deben tener la oportunidad de trabajar hasta que quieran y sean capaces de hacerlo, en el desempeño de trabajos satisfactorios y productivos, y de seguir teniendo acceso a la educación y a los programas de capacitación*»<sup>1</sup>.

#### b) Unión Europea.

La Comisión de las Comunidades Europeas, en el Libro Verde «*Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones*»<sup>2</sup>, plantea en toda su crudeza la situación de envejecimiento de la población y de disminución de la población activa y ha abierto un debate gene-

<sup>1</sup> Declaración Política y Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento (Asamblea Mundial de Madrid, 12 de abril de 2002).

<sup>2</sup> COM (2005) 94 final y COM (2004) 146 final.

ral sobre perspectivas y posibilidades. Frente a las políticas empresariales y sindicales de «*rejuvenecimiento*», simbolizadas por la prejubilación y la jubilación anticipada, Europa y los gobiernos nacionales se plantean las llamadas políticas de «*envejecimiento activo*». La Comisión hace una llamada a gobiernos e instituciones, pero llama en particular a los interlocutores sociales y recomienda una serie de medidas, tales como: (a) ofrecer incentivos a los trabajadores para que se jubilen más tarde y a los empresarios para que contraten y mantengan en activo a trabajadores de más edad; (b) promover el acceso a la formación y a la inversión en capacitación laboral; y (c) fomentar las condiciones de trabajo que favorezcan la conservación del empleo.

### c) Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

Todos los países de la OCDE registran un envejecimiento de su población debido a la caída de la tasa de natalidad y al aumento de la longevidad. El impacto negativo del envejecimiento sobre el crecimiento (PIB) puede ser contrabalanceado por tres tipos de medidas: (a) población, modificando su estructura por edad aumentando la tasa de natalidad, con efecto positivo a largo plazo, o por la inmigración, lo que requeriría alcanzar una cifra sostenida e importante de nuevos trabajadores con todos los problemas y costes políticos y sociales inherentes; (b) productividad, cuyo aumento significativo impactaría netamente en el crecimiento económico, pero más relativamente en las finanzas públicas por el aumento salarial que produciría, y sus repercusiones a plazo en el gasto público y en las cargas fiscales y de seguridad social, y (c) participación en la actividad, mediante el aumento de la vida activa en forma paralela a la prolongación de la vida útil y sana, con efectos beneficiosos en el crecimiento y en las finanzas públicas a corto y a largo plazo <sup>3</sup>.

### d) Organizaciones privadas.

Desde la sociedad civil también han aparecido distintas iniciativas. Las más interesantes son las aportadas por las organizaciones que representan a los trabajadores de edad, que están consolidándose, sobre todo frente a las Administraciones públicas, como los interlocutores privilegiados de este debate. La asociación civil de mayor número de miembros del mundo es la estadounidense de personas mayores (AARP <sup>4</sup>) con 35 millones de asociados, de notable influencia social y política y avanzada en materia de análisis e iniciativas sobre la cuestión de que se trata. Conviene resaltar que esta y otras asociaciones de personas de edad fueron en su origen de personas jubiladas y para la defensa de sus intereses como tales, y han ido evolucionando aguas arriba hacia la prolongación de la vida activa. En el ámbito de la Unión Europea se ha consolidado la «Platform Age» (AGE <sup>5</sup>) como una estructura permanente de integración de 144 asociaciones de distinto ámbito, entre ellas la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA <sup>6</sup>).

<sup>3</sup> «Live longer, work longer» (2006).

<sup>4</sup> American Association of Retired People.

<sup>5</sup> The European Older's People Platform.

<sup>6</sup> Confederación Española de Organizaciones de Mayores». Véase su Estudio Básico sobre *El trabajo más allá de los 50*.

Un Foro Mundial de ONG's ha intervenido en paralelo a la Asamblea Mundial de Naciones Unidas sobre envejecimiento y ha patrocinado que la jubilación se pueda realizar voluntariamente en una forma progresiva y flexible.

En la última reunión del Foro Económico Mundial se ha insistido en la necesidad de prolongación de la vida activa <sup>7</sup>.

## 1.2. Cambios en el mercado de trabajo.

a) La oferta de trabajo está evolucionando en una dirección que debería favorecer el empleo de los trabajadores de edad.

- El empleo crece en el sector de servicios y disminuye en la agricultura y la industria. Se reducen en general los trabajos manuales y crecen los no manuales o intelectuales. Y, dentro de aquellos, decrecen asimismo los más penosos o peligrosos. La proporción de trabajadores de más edad en trabajos físicos debería seguir disminuyendo. Hace unos 30 años aproximadamente, más del 40% de la mano de obra trabajaba en la manufactura: fabricaba cosas. En algunos países industriales, entre un 10% y un 15% de la mano de obra seguía en la agricultura. En la actualidad, esos porcentajes han sufrido un cambio bastante profundo. Ahora, en el conjunto de la Unión Europea, solamente un 16% de la mano de obra trabaja en la fabricación. Esa proporción, según demuestran las últimas cifras, ha caído hasta un 12% en Reino Unido, y únicamente alcanza un 10% en EE.UU. Además, en los países de la Unión Europea no más de un 2% o 3% trabaja en la agricultura. De ahí que en las economías avanzadas actuales, un 80% de la mano de obra o más trabaje en los sectores de la producción de conocimientos o los servicios <sup>8</sup>. La economía del conocimiento es una realidad y supone un cambio enorme con respecto al pasado. La nueva economía está polarizada. La mayoría de los trabajos –unos dos tercios de los nuevos empleos que se generan– son cualificados y esa proporción está aumentando, no decreciendo. Por tanto, la demanda de mano de obra no cualificada se está agotando (en España el 72,7% de las empresas y el 66,6% de los asalariados pertenecen al sector de servicios <sup>9</sup>).
- Hay factores favorables a la continuidad del empleo en los servicios, tal como el trabajo a tiempo parcial o los horarios flexibles, pero no es seguro que mejoren el conjunto de las condiciones de trabajo (por ejemplo, está aumentando el nivel de estrés laboral <sup>10</sup>).

b) Pero también la demanda de trabajo evoluciona en sentido favorable al aumento de la actividad de los mayores.

<sup>7</sup> «DAVOS» (Sesión de 26-01-2007).

<sup>8</sup> «Live longer...», ya citado.

<sup>9</sup> EPA; 4.º trimestre 2006 y MTAS-EMP, diciembre de 2006.

<sup>10</sup> «Framework agreement on work-related stress» de 08-10-2004, producto del diálogo social europeo.

- A la vista de la correlación de las tasas de actividad de las mujeres jóvenes y de las de más edad, el aumento significativo de las tasas de 25 a 49 años se debe traducir en aumento de las de más edad, en especial en los países como España con amplio diferencial de actividad entre hombres y mujeres.
  - Las futuras cohortes de más edad tendrán una educación mucho mejor que las actuales. En España se prevé para 2025 reducir a la mitad la cuota de los poco cualificados (del 70 al 35%) <sup>11</sup>.
  - El estado de salud ha mejorado y se espera que lo siga haciendo. La mayor esperanza de vida lo es también de vida sana y sin incapacidades para el trabajo.
- c) Otros mecanismos del mercado de trabajo podrían trabajar a favor de la actividad de los de edad. Por ejemplo, la flexibilidad salarial debería facilitar la adaptación a la baja de los niveles de los de más edad con el consiguiente aumento de la demanda de estos trabajadores. En la misma dirección podría influir la escasez de competencias de los jóvenes que afectaría a la oferta de más formación y de mejores condiciones a los de edad. Buena parte del adelanto de la jubilación actual es un efecto de la irreversible e irreparable obsolescencia de las cualificaciones de nuestros mayores <sup>12</sup>.
- d) Pese a los elementos optimistas que presenta el mercado, conviene recordar que no hay nada que garantice que el futuro sea en efecto así. La aparición de los nuevos problemas de estrés, los fallidos intentos de conciliar verdaderamente la vida profesional y la vida familiar, la rigidez del sistema salarial o el mantenimiento de los incentivos financieros al cese adelantado de actividad, pueden empujar en sentido contrario y anular los efectos positivos mencionados.

## 2. LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR DE EDAD

### 2.1. Por qué la empresa tiene que ocuparse.

- a) En primer lugar, las causas de naturaleza macroeconómica ya citadas en el epígrafe anterior. De un lado, el déficit de población activa que obliga a utilizar plenamente todo el capital humano. Gran parte de este capital humano reside en el trabajador de edad, cada día más educado y con mayor capacidad de trabajo. El equilibrio entre población activa y pasiva, a la vista de la prolongación de los años de vida, y de las cuotas fiscales y de Seguridad Social, empuja en la misma dirección. No hay alternativa más positiva, tanto social como económica, a la prolongación de la vida activa. El aumento de la población por el aumento de la tasa de natalidad o de la inmigración, la mayor productividad o la exportación de empleos mediante la deslocalización, presentan notables desventajas sobre la PVA.

<sup>11</sup> Luis GARRIDO y Elisa CHULIÁ, *Ocupación, formación y el futuro de la jubilación en España* (2005).

<sup>12</sup> *Ibidem*.

- b) En segundo lugar, la empresa debe reconocer y valorar que la principal fente de competencias y de talento, que son los elementos básicos para competir en la sociedad del conocimiento, residen en grado significativo en los trabajadores de edad. Y que las barreras que tradicionalmente se oponían a la retención o contratación de los mayores, o proceden de prejuicios históricos propios de otras circunstancias o son obstáculos reales pero superables, como los tienen otros grupos de edad, mediante una gestión adecuada.
- c) Por fin, el conseguir una prolongación voluntaria de la vida activa supone un verdadero retorno a la consideración del trabajo como factor de integración social y de realización personal, elementos que hay que recomponer en el contrato psicológico o moral de la nueva economía.

## 2.2. Ventajas e inconvenientes del trabajador de edad.

- a) El cuadro siguiente resume los principales vectores que hay que tener en cuenta:

**CUADRO 1.** *Ventajas e inconvenientes del trabajador de edad.*

Ventajas	Inconvenientes
<p>1. Aportaciones <u>específicas</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia.</li> <li>• Madurez emocional.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Confianza.</li> </ul> <p>2. Aportaciones <u>genéricas</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el conocimiento organizativo.</li> <li>• Contribuir a la diversidad del colectivo laboral.</li> <li>• Mejorar la reputación empresarial</li> </ul> <p>3. Aportaciones <u>globales</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión social (solidaridad intergeneracional).</li> <li>• Alivio financiero del sistema de previsión social (enfermedad y discapacidad, jubilación).</li> <li>• Mantenimiento de la ocupación y el empleo y del potencial de crecimiento.</li> </ul>	<p>1. Menor <u>productividad</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de aptitudes funcionales (obsolescencia).</li> <li>• Pérdida de capacidad física (enfermedad, discapacidad).</li> </ul> <p>2. Mayor <u>coste</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios más altos.</li> <li>• Derechos históricos consolidados.</li> </ul> <p>3. Factor de <u>rigidez</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapón para los que vienen detrás</li> <li>• Dificil adaptación al cambio.</li> </ul>

FUENTE: AFC (2006).

- b) Respecto al coste de los trabajadores de edad, el panorama general puede resumirse en el cuadro siguiente:



**CUADRO 2.** *Coste de los trabajadores de edad.*

Factores de coste	Remedios
<b>Directos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Salario base</u> más alto.</li> <li>• <u>Complementos personales</u> consolidados (antigüedad, en especial).</li> <li>• Más costes de <u>seguros y servicios sociales</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La referencia salarial básica deben ser las <u>funciones</u> o las <u>competencias</u>, no las personas.</li> <li>• <u>Neutralización</u> (o limitación) de los complementos por antigüedad (sustitución por complementos por resultados).</li> <li>• Se refiere a las mejoras de la Seguridad Social de carácter voluntario. Escasa importancia.</li> </ul>
<b>Indirectos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos rendimiento por carencia u obsolescencia de competencias.</li> <li>• Más <u>absentismo</u> por enfermedad y accidente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Formación permanente</u>.</li> <li>• <u>Movilidad funcional</u>.</li> <li>• <u>Rediseño del puesto</u> para utilizar las competencias útiles (experiencia, relaciones).</li> <li>• <u>Prevención de la salud y el riesgo laboral</u>.</li> <li>• <u>Reducción de jornada y horario flexible</u>.</li> </ul>

FUENTE: AFC (2006).

**2.3. Gestión de la diversidad de edad.***a) Diversas generaciones.*

En el mercado laboral conviven en este momento tres generaciones de trabajadores que pueden, en algún caso, llegar hasta cuatro. Un análisis, referido a EE.UU. de Norteamérica, cita cuatro generaciones<sup>13</sup>. Lo hemos adoptado y adaptado a las circunstancias especiales. (1) Generación «silenciosa», nacidos hasta 1945. Educados en un entorno social y familiar muy rígido, con valores preestablecidos e inamovibles. En general, con una baja tasa de años de educación tradicional. Valoran el trabajo como medio de integración y de ascenso social. Tienen experiencia y madurez y son dignos de confianza. (2) Generación del «baby boom», nacidos de 1946 a 1964. Han vivido ya otro mundo, en cambio económico (a comienzos de los sesenta), social (a partir de finales de los sesenta) y político (a partir de los setenta). Ocupan los puestos líderes en la esfera pública y en la privada. La tasa de escolarización es más alta. Han participado en el gran movimiento social de la igualdad de las mujeres. Han vivido la empresarialización de la sociedad y la irrupción de las TIC. En general, es una generación que ha respondido muy bien a los retos del cambio. (3) Generación X, nacidos entre 1965 y 1976. Son pocos, con alto nivel educativo, criados en la igualdad y con valores y actitudes sociales y profesionales distintos, patrocinadores de la autonomía perso-

<sup>13</sup> B. KAYE, D. SCHEEF y D. THIELFOLDT, «Engaging the Generations» en *Human Resources in the 21<sup>st</sup> Century* (2003).

nal y beneficiarios directos del desarrollo económico y de la protección del estado de bienestar ya maduro. Con problemas de adaptación a las estructuras tradicionales y con dificultades para establecer medidas de conciliación y de flexibilidad en general. (4) Generación milenarista o Y, o del tercer milenio, nacidos a partir de 1977, que están empezando a incorporarse a un mercado de trabajo complejo que no les está recibiendo bien (salarialmente son los «milleuristas»). Es una cohorte de población a la que se ha calificado de «postodo», porque según la imagen de trazo grueso que presentan «pasan» de casi todo. Sin embargo, constituyen la vanguardia de la innovación y de las tecnologías avanzadas y están dispuestos a correr más riesgos. No rehuyen, como se piensa, el trabajo en equipo, son polivalentes y tienen un amplio círculo de intereses fuera del campo profesional.

#### *b) Áreas afectadas.*

En otro estudio se señala la existencia de tres cohortes de trabajadores, de edad o maduros, a media carrera y jóvenes, según el tercio del ciclo de actividad en que se sitúan<sup>14</sup>. Según este mismo trabajo la diversidad demográfica afecta en especial a las siguientes áreas de la gestión de recursos humanos: (1) Productividad y crecimiento del negocio, que implica retener las competencias necesarias de los mayores, alcanzar una tasa de rotación de los jóvenes compatible con la debida productividad o tener un sistema de búsqueda del talento que en el futuro se va a necesitar. (2) Organización del trabajo, que supone saber manejar la diversidad de estudios y de capacidades, pero también de actitudes diferentes hacia la organización, la formación continua o el trabajo en equipo. Y todo ello en un entorno de flexibilidad en el tiempo, el lugar o la forma de realizar el trabajo. (3) Procesos de aprendizaje, que se refieren en especial a la transmisión de los conocimientos implícitos, no formalizados, de los de edad hacia los más jóvenes, pero también a las dificultades de coordinar los diferentes niveles de aprendizaje. No debe olvidarse, en este punto y en otros, que en EE.UU. no hay diferencias significativas en los niveles de educación entre las distintas cohortes, a diferencia del caso español en el que la brecha entre generaciones es muy importante (dificultad añadida para la gestión de la diversidad de edad). (4) Liderazgo y estilos de dirección, que es un problema notorio cuando los que han tirado del carro abandonan la empresa. Qué papel puede jugar la formación en este campo es otro dilema que debe estudiarse. Tema difícil si se tiene en cuenta además la radical ambigüedad de los términos de liderazgo y estilo de dirección que convierten en ardua la tarea de concretar su gestión. (5) Cultura e identidad empresarial. La diversidad de edad y de valores y expectativas que la acompaña hace más complejo el mantenimiento de una imagen unitaria de la empresa, ya de por sí complicado, en organizaciones desestructuradas y dispersas y en proceso de alianzas estratégicas y diversificación. La buena memoria institucional es un elemento de competitividad por su idoneidad para aprovechar las oportunidades del entorno empresarial. (6) Competitividad en mercados abiertos y globales, con diversidad de mercados de producción y de consumo, pero también con distintos mercados de trabajo. Hay que integrar un colectivo laboral fragmentado en unos mercados también fragmentados.

<sup>14</sup> K. DYCHTWARD, T.J. ERICKSON y R. MORISON, *Workforce Crisis* (2006).

### c) Claroscuros.

La diversidad de edad presenta, en consonancia con otras diversidades, ventajas e inconvenientes. En efecto, la diversidad puede ser una fuente de oportunidades de cara al mercado, pero puede constituir en el interior de la empresa un factor que alimente el aislamiento y la falta de comunicación. «*La paradoja de la diversidad es que el equipo integra su potencial de desempeño a la vez que disminuye su integración social*»<sup>15</sup>. La diversidad, bien gestionada por el área de recursos humanos de la empresa, aporta ventajas: (1) en materia de reclutamiento y retención del talento, como es el caso de las empresas premiadas como excelentes por su capacidad de conciliar necesidades e intereses; (2) en materia de marketing, por su capacidad de ocupar un mercado lleno de diversidad; (3) en cuanto a la capacidad de innovación y de resolución de problemas, en sintonía con el aumento de recursos cognitivos, circunstancia, por ahora, poco valorada.

## 3. CONDICIONES Y LÍNEAS DE FUERZA PARA LA PVA

### 3.1. Condiciones personales previas.

Antes de entrar en el campo de las intervenciones empresariales susceptibles de favorecer la PVA, es necesario analizar los requisitos o condiciones previas de orden individual que se deben tener en cuenta para que aquella sea posible. En primer lugar, en el orden lógico, aparece el requisito de que se mantenga la libertad individual en la decisión de continuar en el trabajo y de retrasar la situación de cese o jubilación. Así está configurado en la regulación legal vigente en España en el sector privado que determina la jubilación como un derecho del trabajador, no como una obligación. Situación que la propia ley excepciona al habilitar a los Convenios Colectivos para establecer la jubilación forzosa. En segundo lugar, es necesario que el trabajador que prolonga su vida activa más allá de la edad ordinaria mantenga la capacidad de trabajo exigida por su prestación laboral. A continuación se desarrollan estas dos condiciones.

#### a) Libertad individual.

- La voluntad individual es un factor necesario para la prolongación de la vida activa. La decisión individual, supuesta esa libertad, está condicionada por distintos factores: el entorno normativo y las ventajas de la prolongación, sobre todo en el importe de la pensión; los valores sociales en cuanto a la consideración del trabajo y la actitud hacia el trabajador de edad; la situación empresarial, determinante de las condiciones de trabajo, la flexibilidad de la organización y la consideración de la edad; y las circunstancias propias de la persona, capacidades, salud, nivel de formación y de competencias y situación familiar. Las posibi-

<sup>15</sup> M. MAYO, «La gestión de la diversidad» en *Dirección Estratégica de Personas* (2002).

lidades y las preferencias individuales hay que situarlas además en relación con el ciclo completo de la vida laboral: experiencia y antigüedad, especialización y polivalencia o multifuncionalidad, tipo de carrera seguido, nivel profesional alcanzado y tipo de funciones desarrolladas. La carrera empresarial y profesional debe pasar a depender cada vez más de la persona. Para hacer efectiva la libertad individual y su acomodo a las circunstancias personales y organizativas, es necesario contar con una regulación flexible que permita encajar el caso en la norma. Libertad o flexibilidad son dos caras de la misma moneda.

- Desde una perspectiva integrada, el dilema cese versus prolongación de la actividad admite modulaciones en función al menos de dos criterios. En primer lugar, la actividad puede seguir pero con reducción del tiempo de actividad, y como el tiempo de trabajo es por su naturaleza una condición muy flexible, esa reducción admite muchas formas: jornada a tiempo parcial, semana de cuatro días, aumento de los días de descanso en ciclo anual, etc. En segundo lugar, puede cambiar la función o el contenido de la prestación, dando prioridad a la actividad de asesoría y de consejo, de formación de los nuevos y jóvenes, dedicándose a tareas cerca de determinados clientes, entrando a formar parte de equipos de trabajo con distintos conocimientos y experiencias. Porque lo que cuenta son las capacidades, no las incapacidades, como en el viejo eslogan de una campaña para el empleo de discapacitados <sup>16</sup>.
- Las preferencias de los individuos en cuanto a la edad de cese no son directamente medibles, pero pueden conocerse de forma indirecta y relativa con la contestación a la pregunta sobre el deseo de jubilarse lo antes posible. Una encuesta en diez países europeos ha intentado penetrar en este asunto <sup>17</sup>. La variabilidad de las preferencias sobre la edad de jubilación resulta, como se ha dicho, de muchos factores, pero los dos que aparecen como más significativos son la satisfacción en el trabajo y el estado de salud. Estos dos factores no son independientes: un trabajo penoso y poco gratificante puede contribuir a degradar el estado de salud, y, por el contrario, una mala salud puede afectar a la satisfacción en el trabajo. La encuesta cuantifica el peso de estos factores. Estar satisfecho en general del trabajo desempeñado reduce 14,2 puntos la probabilidad de querer cesar cuanto antes. El temor a estar limitado por un problema de salud aumenta en 15 puntos esta misma probabilidad. En otras variables los efectos son más débiles pero operan en la dirección previsible. Por ejemplo, el tener pocas expectativas de desarrollo aumenta la probabilidad de cese en 9,6 puntos. La penosidad del trabajo y el estrés refuerzan el deseo de cesar lo antes posible entre 3,8 y 4,3 puntos. La proporción de personas que expresan el deseo de cesar lo antes posible aumenta del norte al sur de Europa, con excepción de Suiza, con una máxima del 67% en España y una mínima del 31% en los Países Bajos.
- La edad real de cese de la actividad varía también de unos países a otros en función de las diferencias institucionales y normativas, en especial la edad oficial de jubilación y los incentivos vigentes para la anticipación o la prolongación de dicha edad. Los datos que acompañan a la COM (2004) 146 final de la Comisión de las CC.EE.<sup>18</sup> dan un mínimo de 58,8 años en Francia y una máxima de 63,2 en Suecia. España se situaba en 61,5. Los últimos datos euro-

<sup>16</sup> En P.F. DRUCKER, *La gerencia de empresas* (1954).

<sup>17</sup> *The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe* (2005).

<sup>18</sup> Eurostat (2002) (media anual).

peos <sup>19</sup> dan una media para la Unión Europea 25 de 60,9 años y para España de 62,4. Los datos españoles más recientes <sup>20</sup> dan una cifra de 63,7 años y una tasa de jubilados de menos de 65 años sobre el total del 42% en el período de enero a septiembre 2006. Sobre los efectos de la reforma laboral de la Ley 35/2002, que introdujo incentivos a la prolongación de la vida laboral más allá de los 65 años, un estudio catalán reciente estima que sin ella las tasas de empleo en el año 2004 para el grupo de edad de 60-64 años hubieran sido al menos 1,6 puntos más bajas <sup>21</sup>. Se dan como cifras de trabajadores con 65 o más años que han prolongado voluntariamente su vida laboral las de 80.710 en 2004 y 123.839 en 2005 <sup>22</sup>.

- La edad de jubilación se correlaciona asimismo con los niveles de estudio, debido a tres factores <sup>23</sup>. En primer lugar, los bajos niveles de estudios se asocian a menores niveles salariales y, por tanto, la tasa de sustitución de la pensión es superior que en los niveles más altos. En segundo lugar, a mayor nivel menor esfuerzo físico y mejor conservación de la capacidad profesional. Y, por último, el deterioro debido a la edad es inferior o más tardío para los trabajadores del conocimiento. Por todo ello, las tasas de ocupación varían tan sensiblemente que en los varones de 65 a 69 años van de 2,8 puntos en el grupo de analfabetos y 8,9 en el de bachilleres superiores a más de 30 en los universitarios superiores <sup>24</sup>.

#### *b) Conservar la capacidad de trabajo.*

- El problema no es la edad, sino la pérdida de la capacidad de trabajo. Por capacidad de trabajo se entiende el balance entre el trabajo que se realiza y los recursos personales de que se dispone. El entorno inmediato del trabajo, tal como la familia y los amigos, desempeña un papel en la capacidad de la persona. El entorno global, los factores sociales, culturales, institucionales, económicos, servicios e incentivos, etc., constituyen un marco para la determinación de esa capacidad. Pero el puesto de trabajo es el elemento crítico porque en él se produce el encuentro entre la persona y el trabajo. La capacidad de trabajo se representa como un edificio de cuatro plantas. La planta primera incluye la salud y las capacidades funcionales (físicas, psicológicas y sociales). La segunda planta cubre las dimensiones de competencia (conocimientos, experiencias, habilidades). La tercera incluye los valores y las actitudes. Y el cuarto nivel se refiere a los factores propios del trabajo concreto (contenido, dependencia, liderazgo) <sup>25</sup>.

Tradicionalmente los esfuerzos para mejorar la demanda de trabajo se han centrado en la mejora del capital humano, del trabajador. La capacidad de trabajo sugiere, sin embargo,

<sup>19</sup> Eurostat (2006).

<sup>20</sup> Plan Nacional de Reformas del Reino de España (PNRE), octubre 2006.

<sup>21</sup> María GUTIÉRREZ-DOMENECH, *El empleo a partir de los 55 años*, La Caixa (diciembre 2006).

<sup>22</sup> PNRE, ya citado.

<sup>23</sup> *Ocupación, Formación...*, ya citado.

<sup>24</sup> EPAs 1987-2002, en *ibidem*.

<sup>25</sup> AEIGP, ya citado.

que el trabajo en sí también debe mejorarse. El mantenimiento de la capacidad de trabajo es un problema compartido por la empresa y sus responsables con el trabajador. En la dirección moderna se impone la cooperación.

- No es un hecho ineluctable la incapacidad o el bajo rendimiento del trabajador de edad. No es un hecho natural sino histórico o social. La pérdida de competencias de los trabajadores de edad debe enfrentarse con un doble enfoque. De un lado, es imprescindible mantener a lo largo de la vida laboral un esfuerzo adecuado de formación profesional, formación adaptada a las necesidades originadas por la aparición de nuevas tecnologías y los cambios organizativos o de actividad, formación individualizada para hacerla eficaz en cada situación personal, formación más intensa cuanto más bajo es el nivel de partida, formación continua para mantener la capacidad de aprendizaje y como garantía de puesta al día permanente. En este concepto de formación que se está siguiendo entran naturalmente todas las formas alternativas y complementarias de la formación en sentido clásico, desde la orientación y consejo profesional a los sistemas de apoyo y entrenamiento personalizados. El segundo camino para el mantenimiento y la adquisición de las competencias necesarias, complementario de la formación, es la, llamada en sentido amplio, movilidad funcional. Su finalidad es buscar permanentemente la mejor adecuación entre el puesto de trabajo y las aptitudes profesionales del trabajador. Esta vía, que entra en el concepto más amplio de flexibilidad organizativa del que se trata más adelante, incluye no solo las medidas de movilidad personal interna sino también el rediseño de las tareas y funciones para buscar el mejor acomodo, el puesto de trabajo más acorde con las aptitudes.
- En la empresa, y en la vida en general, hay que centrarse siempre en las ventajas y en las oportunidades. Las ventajas del grupo de edad residen especialmente en la experiencia, la madurez emocional, la confianza y el compromiso. Nadie puede poner en duda la importancia de estas aportaciones. La superación, por tanto, de las posibles pérdidas de aptitud de los trabajadores de edad pasa por la elaboración y aplicación de un plan integrado de formación y de asignación de funciones adaptado a las características personales y profesionales y a las necesidades de la organización.

La relación entre el envejecimiento y la capacidad de trabajo está bien expresada en el cuadro que sigue:

**CUADRO 3.** *Envejecimiento y capacidad de trabajo.*

	Problemas	Soluciones	Resultados
Individuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud.</li> <li>• Capacidades funcionales.</li> <li>• Competencias.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Capacidad de trabajo.</li> <li>• Riesgo del fin del trabajo y desempleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado de la salud.</li> <li>• Ayuda al mantenimiento de las capacidades.</li> <li>• Desarrollo de las competencias.</li> <li>• Participación.</li> <li>• Gestión del cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor calidad de vida laboral.</li> <li>• Menor riesgo de desempleo.</li> <li>• Prolongación de la actividad.</li> </ul>
			.../...

.../...			
<b>Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Competitividad.</li> <li>• Absentismo.</li> <li>• Inadaptación.</li> <li>• Organización del trabajo.</li> <li>• Entorno de trabajo.</li> <li>• Reclutamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas individualizadas.</li> <li>• Gestión de la edad.</li> <li>• Solidaridad entre grupos de edad.</li> <li>• Formación a medida.</li> <li>• Tiempo de trabajo flexible y parcial.</li> <li>• Ergonomía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores ratios de eficiencia económica.</li> <li>• Mejor dirección y gestión.</li> <li>• Mejor imagen.</li> <li>• Mejora del capital humano.</li> <li>• Menores costes por enfermedad e incapacidad.</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud hacia el trabajo y la jubilación.</li> <li>• Discriminación por edad.</li> <li>• Jubilación anticipada.</li> <li>• Costes por enfermedad e incapacidad.</li> <li>• Índices de dependencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de actitud.</li> <li>• Prevención de la discriminación.</li> <li>• Mejora de las políticas de trabajo de los de edad.</li> <li>• Cambio de las políticas de jubilación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso de la edad de jubilación.</li> <li>• Menor discriminación.</li> <li>• Menor coste por desempleo y salud.</li> <li>• Mejora de la economía</li> <li>• Más bienestar.</li> </ul>

FUENTE: AEIGP, UE (2006).

### 3.2. Cambio cultural.

Así como la voluntad y la capacidad de trabajo son requisitos de orden personal para la PVA, la existencia de una cultura que favorezca el trabajo a partir de ciertas edades es un requisito de ámbito general u organizativo también necesario para la extensión y consolidación de la continuidad del trabajo.

- a) La cultura, entendida como el conjunto de actitudes y valores íntimos que guían la conducta del conjunto social, es el factor determinante por excelencia del desarrollo económico <sup>26</sup>. Y también lo es para tener unos objetivos y unas estrategias reconocibles y asumibles por el colectivo laboral de la empresa. La organización empresarial se establece sobre una base de trabajadores comprometidos con el proyecto, no simples «mercenarios» en busca del mejor postor. La cultura empresarial reinante ha dado prioridad a lo joven por razones históricas: la situación del empleo ha creado muchas dificultades para la incorporación al mercado de trabajo de la generación «baby boom»; la demanda insatisfecha de empleo de los jóvenes ha precarizado sus condiciones de trabajo, en especial el nivel salarial; los jóvenes, también por razones históricas, tenían mayor tasa de escolaridad que los mayores y dominaban mejor dos útiles prácticos de trabajo: los idiomas y la informática; el Estado creó una red de prestaciones sustitutivas del empleo que favoreció la salida *ante tempus*, antes inexistentes, como el Seguro y los Subsidios por Desempleo; a todo lo anterior, hay que añadir un elemento de mayor subjetividad, los

<sup>26</sup> D.S. LANDES, *La riqueza y la pobreza de las naciones* (1999).



prejuicios ligados al trabajador de edad debidos a la confusión entre edad e incapacidad, y a la atribución de menor adaptabilidad y mayor coste. El panorama histórico ha propiciado el vulgarmente llamado «rejuvenecimiento de la plantilla», con el cese en el trabajo de los trabajadores de edad que, además, presentaban menor conflictividad social y política y que contaba con el apoyo sindical.

- b) Aunque las circunstancias ya han cambiado –disminución drástica de la tasa de paro y de la cifra de población laboralizable, extensión de la educación, mejora de la salud y de las capacidades con notable prolongación de los años en situación de inactividad, entrada masiva de inmigrantes y deslocalización de empleos pese a ello–, no lo han hecho todavía las mentalidades. No basta con que la común opinión acepte en abstracto el principio de igualdad y de no discriminación por edad. No se trata de proteger, sino de entender la necesidad de contar con los trabajadores maduros, de valorar sus aportaciones en términos de eficiencia económica y de comprender y aceptar las necesidades de respeto y autonomía, de formación y de oportunidades propias de una relación laboral comprometida. No se puede dejar el cambio de cultura, la consideración del trabajador de edad, al albur de que las circunstancias objetivas lo impongan, es necesaria una actitud de impulso y promoción desde las instancias líderes de opinión. Comenzando por incluir el asunto en la agenda política, en los trabajos académicos y en el entramado institucional en que se desarrolla la actividad empresarial (organizaciones empresariales y sindicales, asociaciones de estudios y de opinión empresarial, medios de información).
- c) Desde la perspectiva empresarial, el cambio cultural debe tener su trasunto en la estructura y las orientaciones de la gestión de recursos humanos, en cada una de sus áreas de intervención, en el área de reclutamiento mediante la incorporación de los valores de la edad a los requerimientos para la entrada en la empresa y al abandono de los estereotipos que han monopolizado el mercado al amparo de los agentes de empleo, en el área de retención de recursos humanos mediante la evaluación 360 grados de las aportaciones y de asignación de funciones y de contraprestaciones salariales equilibradas, en el área de desarrollo con la aplicación efectiva de la formación continua y la igualdad de oportunidades. En una palabra, el cambio cultural que debe permitir la prolongación de la vida activa comienza por el cambio de orientación estratégica de la gestión de recursos humanos. A partir de aquí vendrá todo lo demás.

### 3.3. Formación adaptada.

Los ámbitos principales de intervención de la empresa para la prolongación de la vida activa de sus trabajadores son la formación y la flexibilización de las condiciones de trabajo. Mediante la formación, en sentido amplio, se mantienen, se actualizan y se perfeccionan las competencias profesionales, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, y experiencias y actitudes que permiten el desempeño adecuado de una prestación laboral.



## a) Aspectos generales.

- La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo publica los datos relativos a las acciones de formación continua acogidas al régimen del Real Decreto 1046/2003 y a los créditos dispuestos a tal fin en los Presupuestos Generales del Estado. Los datos de 2005 son <sup>27</sup>:

	n.º	%
• Ocupados que reciben formación para el empleo	1.610.420	10
• Gasto por trabajador	307 €	
• Empresas con programas de formación	61.786	
• Permisos individuales de formación	979	

Estos programas, en consecuencia, cubren una pequeña parte del gasto global en formación continua, y en todo caso tienen el tope del 0,42% de la base de cotización por Formación Profesional.

Entre los colectivos prioritarios aparecen los mayores de 45 años, conjuntamente con las mujeres, los trabajadores de PYMES (hasta 250 trabajadores y 40 millones de euros de facturación), los discapacitados y los no cualificados.

- En una encuesta comunitaria de 2003, la tasa de participación en la formación del grupo de 50 a 64 años era la mitad del de 25 a 49 (8,5 vs. 17) <sup>28</sup>. Asimismo, hay una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la frecuencia de la formación para los trabajadores de edad y la edad efectiva media de jubilación. También se da una correlación positiva entre el nivel de educación general y la participación en la formación continua: los trabajadores poco cualificados apenas se benefician de la formación. La calificación que merece la situación de España en el informe de la OCDE es: «*el nivel de educación de los trabajadores de edad es bajo y la oferta de formación de adultos es inadecuada*» <sup>29</sup>. Los últimos datos de la Fundación Tripartita confirman esta aseveración: siendo los mayores de 55 años el 11,1% de la población ocupada son el 5% de los formados (pese a ser un colectivo prioritario) <sup>30</sup>. Así pues hay un círculo vicioso de poca cualificación, ausencia de formación, pérdida de capacidad laboral y jubilación temprana. Y otro virtuoso, que circula en sentido contrario. La demografía «educativa», sin embargo, juega claramente a favor de la virtud. La ocupación del mercado de trabajo por las cohortes de población beneficiarias de la «revolución» educativa deberá transformar el panorama actual heredero del pasado. Conviene, pues, poner las cosas en perspectiva.

<sup>27</sup> PNRE, ya citado.

<sup>28</sup> «Live longer...», ya citado y COM (2004) 146 final, ya citada.

<sup>29</sup> *Ibidem* y *Ocupación, Formación...*, ya citado.

<sup>30</sup> EPA, diciembre 2006 y Fundación Tripartita, febrero 2007.

- La existencia entre los trabajadores de edad de grupos tan distintos por nivel de educación obliga a pensar en estrategias de formación continua diferenciadas. Los no cualificados, que padecen además en mayor medida la presión de los inmigrantes y la competencia en costes impuesta por las importaciones de otros países, requieren una formación pegada al terreno y dictada por las necesidades específicas de la empresa. Formación, pues, dirigida a la resolución de problemas concretos, de adaptación a cambios organizativos o tecnológicos en el puesto de trabajo, definida por la empresa, o las organizaciones de PYMES constituidas a estos efectos. Los apoyos públicos deben orientarse en esta dirección. La situación de los trabajadores cualificados, con alto nivel de formación, necesita otro enfoque. El capital humano acumulado por este colectivo puede aprovecharse en la propia empresa o por el conjunto empresarial. Respondería a los dos tipos de carrera clásicos: la empresarial, en la que prima la adscripción a la empresa y el conocimiento implícito, y la profesional, cuyo eje es la profesión y no la empresa<sup>31</sup>. Para estos trabajadores debe abrirse el horizonte del trabajo. Además del trabajo asalariado, el trabajo autónomo o por medio de empresas de servicios, técnicos o de gestión, de alto valor añadido, a disposición de las empresas mediante contratos de empresa. Esquema que tiene la ventaja de aportar flexibilidad al sistema empresarial y es garantía de disposición de competencias escasas. El esfuerzo público se aplicaría a la creación de empresas de servicios avanzados<sup>32</sup>.

#### *b) Adaptación del contexto.*

Para extender la formación a los trabajadores de edad no son suficientes los incentivos financieros, procedan del entorno público o de la propia empresa, es necesario también adaptar el contexto y los métodos de enseñanza-aprendizaje.

- Para el empresario la inversión en formación tiene que ver con la duración de la vida activa en la propia empresa. Los trabajadores «maduros» tienen una probabilidad más alta que los jóvenes de seguir en la empresa cinco años más, lo que debería aumentar la probabilidad de recibir formación. La tasa de retención determina la de retorno de la inversión. A tener en cuenta que el rápido aumento y cambio de los conocimientos, sobre todo en las áreas informática y tecnológica han acortado, en general, los plazos de retorno de la inversión en formación<sup>33</sup>.
- Otro condicionante es el reconocimiento de la utilidad de la formación por el formado. De la relación entre la formación y las condiciones materiales y psicosociales del trabajo, el mantenimiento o la mejora de las contraprestaciones salariales y la calidad del entorno laboral, más que la prolongación en sí de la vida laboral que sería una derivada de los anteriores, no un propósito inmediato. Conviene recordar que el interés y la participación en la formación debe estar integrado en el plan de vida laboral o de carrera profesional que es cada vez

<sup>31</sup> R.M. KANTER, *Cuando los elefantes aprenden a bailar* (1990).

<sup>32</sup> Estas ideas se deben a E. FONTELA (noviembre 2006).

<sup>33</sup> AEIGP, ya citado.

más un plan personal autodirigido. Es necesario invertir la tendencia a participar menos en la formación, «*desde una fase temprana del ciclo vital: solo el aprendizaje permanente puede garantizar que los trabajadores de más edad del futuro dispondrán de las aptitudes necesarias para adaptarse a los cambios del mercado de trabajo*»<sup>34</sup>. Es conveniente relacionar o ligar las políticas activas de empleo en sentido amplio con el aprendizaje permanente. Los incentivos financieros, organizativos y personales para el mantenimiento del empleo (o la recolocación) deben tener la contrapartida correspondiente a cargo del trabajador.

- Otro aspecto relativo a la adaptación del contexto se refiere a la necesidad de integrar en un enfoque global, holístico, las distintas formas de formación –formal e informal– y los planes o acciones desarrollados a distintos niveles (Estado, CC.AA., Agentes sociales y Empresas).
- Por último, es necesario sensibilizar a los directivos de la empresa, en el plan de formación de los trabajadores de edad, porque tienen que colaborar activa y directamente en la elaboración y aplicación de la gestión de la edad.
- En un estudio europeo se resumen los condicionantes previos de la capacidad de aprendizaje, la motivación para implicarse con continuidad y la forma de aprender<sup>35</sup>:
  - Las características del trabajador: nivel de educación alcanzado e historia de aprendizaje.
  - La especificidad de la tarea desempeñada que permita la formación en el puesto de trabajo y el aprovechamiento de la experiencia práctica.
  - La percepción por la empresa de la capacidad de aprender del trabajador y sus expectativas sobre la tasa de retorno de la inversión.
  - Las condiciones del mercado de trabajo y la amenaza del desempleo, o, por el contrario, la escasez de las habilidades.
  - La estructura del sistema de educación-formación, el alcance y la organización de la formación continua y las fuentes de financiación disponibles.

### c) Reglas del aprendizaje de adultos<sup>36</sup>.

- Los estilos de aprendizaje varían de unas personas a otras, independientemente de su edad y experiencia, pero se han detectado fuertes diferencias entre niños y adultos. En la literatura técnica están bien determinados los principios del aprendizaje de adultos.

<sup>34</sup> COM (2004) 146 final, ya citada.

<sup>35</sup> AEIGP, ya citado.

<sup>36</sup> «Workforce Crisis», ya citado y R. ALBÁIZAR, *Manual de formación* (2002).

- La capacidad de aprendizaje no disminuye con la edad, pero sí lo pueden hacer las motivaciones. Por tanto, es preciso que se comprendan bien las razones por las que se debe aprender algo.
- Los adultos prefieren el autodescubrimiento y la autotutela de las condiciones de aprendizaje, lo que supone la máxima participación y el mínimo directivismo. La comunicación, que es el punto de encuentro entre el formador y el formado, debe establecerse en términos de equilibrio y debe ser muy cuidada.
- Hay que aprovechar al máximo el acervo de experiencias, con vistas también al enriquecimiento del grupo, pero hay que atender a las experiencias negativas que obligan a desaprender.
- Hay que pegar el aprendizaje al entorno de trabajo y a los problemas realmente existentes, adaptándose permanentemente al terreno para hacer la aplicación práctica de lo aprendido («aprender haciendo cosas útiles»).
- Lo que cuentan son las capacidades, no las incapacidades. El aprendizaje debe apoyarse en las competencias adquiridas o poseídas.
- El proceso debe controlarse a través de la retroinformación o la reformulación, no por medio de métodos escolares tipo examen.
- Hay que seguir ciertas pautas en la organización de la acción: grupos pequeños, ciclos cortos, renovaciones periódicas.
- Por último, pero no lo menos importante, es necesario ensanchar el horizonte de la formación. Porque además del plan de formación formal, es sabido que lo informal y lo no formal juegan un papel importante. Así, la organización debe facilitar el aprendizaje directo en la propia tarea, las conversaciones con otros, las asignaciones de tareas distintas, la participación en actividades sociales y culturales. En este ámbito cada día se reconoce más importancia a las redes de intercambio que cada uno ha ido formando a lo largo de su ciclo laboral y profesional, que son una fuente básica de conocimiento, y que constituyen el componente principal del capital relacional o capital social. En algunas empresas y sectores avanzados existen verdaderas «comunidades de prácticas» que mantienen en un nivel profesional excelente a los componentes del grupo o de la red <sup>37</sup>.

### 3.4. Cambio de condiciones de trabajo.

Por medio de la adaptación de las condiciones de trabajo se protege la capacidad, se previene la pérdida de salud, se facilita la autonomía personal y se concilia la vida laboral con la vida personal

<sup>37</sup> L. GRATTON, *Mastering Uncertainty* (2006).

o familiar. La formación incide directamente sobre la prestación en sí, las funciones y tareas que se desempeñan. El cambio de condiciones afecta a la periferia de la prestación laboral y remite a lo que antes se denominaba calidad de vida laboral.

#### *a) Movilidad.*

- Polivalencia y plurifuncionalidad.

La «concentración de la experiencia», o tendencia a la especialización en un campo abstracto, hace muy vulnerable al trabajador. Por el contrario, el dominio práctico de diferentes tareas (distintos puestos de trabajo), permite una rotación y adaptación interna, con el fin de conciliar las necesidades de la actividad con las posibilidades de las personas. Depende básicamente de los tipos y de las diferencias de tareas y funciones, y de la formación básica y la capacidad de aprender de los trabajadores. La especialización hace más vulnerable al trabajador, por su incapacidad para asumir los cambios. Las capacidades cambian con la edad, en especial en un entorno de trabajo que exija esfuerzo físico.

- Reestructuración organizativa, tecnológica o industrial.

El cambio ha adquirido carta de naturaleza en el planeta empresarial. No se trata solo de adaptarse a las necesidades de la demanda y al nivel de la competencia, sino de cambiar de tecnología o de prestaciones laborales básicas. Estos procesos suelen tener altos costes de formación-reconversión e ir acompañados de ceses definitivos de actividad o bajas. Desgraciada y habitualmente las bajas son de trabajadores de edad, no de los que han perdido la capacidad de trabajo.

- Flexibilidad en todos los grupos de edad.

Los jóvenes viven ya en un entorno de trabajo que cultiva la flexibilidad. Cuando sean mayores tendrán más capacidad de cambio (de adaptación) que los actuales, que, en gran número de casos, han basado su carrera profesional en la especialización. Los trabajadores de edad han vivido una cultura laboral en la que el cambio se identificaba con «nomadismo» y este con inseguridad. Las actitudes sindicales han reforzado esta cultura. Es un hecho constatado, por ejemplo, las barreras a la movilidad geográfica, que en la práctica la han imposibilitado excepto para determinados niveles y tipos de «ejecutivos».

- Movilidad y rotación como elementos de motivación.

El cambio no debe percibirse como una amenaza sino como una oportunidad. Por eso es necesario plantearlo desde una perspectiva permanente, no dejarlo para las épocas de crisis en que funciona el «sálvese quien pueda». La rotación y la revisión de los trabajos deben establecerse metódica y periódicamente. Debe aplicarse el principio de igualdad de oportunidades, en su versión avanzada de combatir activamente los problemas debidos a la edad, que es la forma de reequilibrar las posibilidades.

- Barreras a la movilidad.

Sin embargo, la estrategia de flexibilidad y movilidad para todos tropieza con una línea de pensamiento que defiende la disminución de la rotación de los trabajadores de edad. Se arguye que quieren mantener el privilegio de seguir con «su» trabajo. Además, en las PYMES, generalmente es muy difícil, de ser posible, organizar la rotación. Es decir, hay barreras organizativas y psicológicas ciertas. Es normal que el trabajador de edad no quiera cambiar su entorno de trabajo, con todo lo que ello significa. Pero, si todo lo anterior es cierto, no lo es menos la necesidad de instrumentos que permitan mantener la capacidad de trabajo. Así pues, las medidas de adaptación son imprescindibles.

b) *Revisión de la carrera*

- Debe revisarse el plan de carrera de los trabajadores en mitad de su vida laboral (45 años). Comienza con una evaluación formal, con metodología precisa, para poner al día el estado del arte. Su finalidad es establecer un plan individualizado de medidas con vistas a la continuación enriquecida de su carrera o a emprender una segunda carrera. Una gestión avanzada de esta naturaleza puede que no alcance en la práctica a todos, sino solo a los trabajadores del conocimiento (entre un cuarto y un tercio de la plantilla).
- Otra posibilidad más general es la de organizar reuniones y talleres periódicos que ofrecen información sobre las oportunidades de carrera y donde los asistentes pueden realizar diferentes tests de carrera. Los interesados deben apuntarse previamente. La gestión de la carrera normalmente está incluida en el sistema de evaluaciones de desempeño anuales en las empresas que lo tienen establecido. En la gestión participan el responsable de línea directa y un profesional de recursos humanos. Todo el sistema está conectado al plan de formación continua de la empresa y debe tener un carácter prospectivo y anticipatorio a medio-largo plazo. El plan de carrera alimenta la necesidad de flexibilidad, en la organización como tal y en la disposición de la persona. Su mayor obstáculo sigue estando en la mente de los trabajadores y de los directivos. Pocas empresas han elaborado y aplicado este tipo de gestión de la edad. En el plan de carrera se deben tener en cuenta las posibilidades de desempeño de nuevas funciones. A título de ejemplo:
  - Participación en la transmisión del conocimiento-experiencia actuando como entrenadores y mentores.
  - Desarrollo de estándares de calidad para proyectos de trabajo, en especial en el área de I+D+i.
  - Gestión de la innovación, por ejemplo en el diseño de *software*.
  - Elaboración de nuevos servicios funcionales, como nuevas unidades o procesos de atención a los consumidores.

- En general, relación con consumidores y clientes, como en el caso del Banco que confía a los trabajadores de edad el área de productos financieros y pensiones dirigidos a mayores.
- Internalización de tareas externalizadas.
- En alguna experiencia, la asignación de nuevos cometidos se hace a título de prueba, pudiendo el trabajador volver en un plazo determinado a la situación anterior.

### *c) Organización del trabajo.*

- Principio de autonomía.

La literatura ha distinguido cuatro modelos en la organización del trabajo de acuerdo con el grado de dependencia del trabajador: servil, flexible, automatizado y autónomo. Es evidente que este último es el que conviene a los trabajadores de edad, y así lo acredita la experiencia de los países que van por delante en este proceso (nórdicos y neerlandeses). Las investigaciones han concluido asimismo que el deterioro de capacidades se debe más a las condiciones de trabajo restrictivas que al cumplimiento de años. Esto se aplica a la mayoría de los trabajadores y hasta la edad de jubilación. Las condiciones de trabajo deberían permitir: (1) diferentes posibilidades de realización del trabajo, y (2) equilibrio entre requerimientos físicos y mentales.

- Equipos mixtos.

En teoría pueden ser una buena fórmula para hacer efectivos los equilibrios entre capacidades y entre edades, pero en la práctica se produce una asignación de funciones que contribuye a reforzar las limitaciones y las posibilidades. Los equipos, por tanto, necesitan unas cuidadas y apropiadas reglas que sean aceptadas por todos. También el trabajo en grupo puede entrar en fase de rendimientos decrecientes. Debe, por tanto, fomentarse la polivalencia y la rotación de puestos.

- Promoción de la innovación.

Hay que huir de la tendencia a confiar a los jóvenes los nuevos desarrollos y dejar a los de edad la mera aplicación. El trabajador de edad puede participar activamente en la innovación, siempre que el entorno de trabajo sea favorable, porque con la edad aumenta la sensibilidad a los impactos externos. Son clave los conceptos de apertura al conocimiento, ambiente exigente de trabajo, dirección cooperativa, y participación, transparencia y cultura de confianza.

- Rediseño del trabajo.

En principio, y contra la tendencia generalmente seguida, es más fácil cambiar el trabajo que cambiar al trabajador. Pero el éxito de esta estrategia depende de dos factores:

- No se trata solo de reducir la penosidad del trabajo sino de centrarse en las capacidades de la persona.
- Debería controlarse la influencia del rediseño del puesto de los de edad en la productividad del resto y no caer en la trampa de la especialización por edad.

#### d) *Tiempo de trabajo.*

- Notas generales.

Aunque el tiempo de trabajo, su duración y su distribución, se considera un elemento central de las condiciones de trabajo de los trabajadores de edad, el debate sobre su aplicación no ha llegado a criterios claros.

De un lado, el trabajo a tiempo parcial, como jornada reducida, se asocia a desventajas en términos de salario y beneficios, formación y promoción y protección social. Pero, de otro, ofrece posibilidades ciertas de adaptación a las preferencias individuales, y a otras obligaciones personales o familiares, de protección de la salud y del mantenimiento de las capacidades y de permitir que la jubilación sea un proceso suave tal como en la fórmula española de jubilación y trabajo a tiempo parcial. Intervienen además factores sociales y culturales y cual sea el ámbito, interno o externo, del mercado de trabajo, porque, de hecho, los casos de jornada reducida, además del supuesto transitorio hacia la jubilación completa ya citada, se dan preferentemente en las recolocaciones o reentradas en el mercado laboral. La diversidad de situaciones personales y laborales, organizativas y normativas, condiciona las aplicaciones de la jornada reducida.

- Formas de reducción y distribución del tiempo de trabajo.

Además del caso de la jornada reducida en sentido estricto, existe un gran abanico de posibilidades respecto al tiempo de trabajo. No en vano es una condición «blanda», susceptible de cambio sin necesidad de invertir en una nueva planta o en una nueva tecnología. Las formas más conocidas son:

- Las pausas o interrupciones cortas en el trabajo, que puede ser un modo de disminuir la carga física y mental del trabajo
- El horario flexible, que permite adaptarse mejor a las circunstancias particulares y facilitar el desplazamiento al lugar de trabajo.
- En el régimen de trabajo a turno, reducción de las rotaciones o eliminación del turno de noche.
- Sobre una base anual: más días libres o más días de vacaciones o una asignación más favorable de los turnos de vacaciones.



- Con referencia al ciclo de vida laboral: posibilidad de modular el tiempo de trabajo, facilitando la mayor dedicación durante las primeras fases de la vida laboral, al modo de una cuenta de ahorro de horas que pueda recuperarse a partir de los 50 (o que se compense financieramente en caso de salida *ante-tempus*).

#### e) Trabajo con dependencia atenuada.

Además de la autonomía en la realización del trabajo [citado en c), primer párrafo] hay otras dos formas de trabajo de menor dependencia:

- El trabajo a domicilio o a distancia, cuya forma paradigmática actual es el teletrabajo, que presenta notables ventajas (costes, conciliación) pero también acusados inconvenientes (a empezar por la «desvinculación» del núcleo relacional y la pérdida de los conocimientos tácitos de la organización)<sup>38</sup>.
- El trabajo sin dependencia personal o jurídica, que es el realizado por cuenta propia o autónomo incluso para un único empresario («autónomo económicamente dependiente»<sup>39</sup>).

## 4. PROPUESTAS DE ACCIÓN

### 4.1. Principios básicos.

Considerar la diversidad generacional como una ventaja competitiva y hacer de la empresa un lugar de trabajo para todas las edades que concilie la eficiencia económica –buenos resultados de acuerdo con los estándares financieros vigentes– y la eficiencia social –capacidad de atracción y retención de las competencias y talentos necesarios–.

### 4.2. Perspectiva general.

Desde una perspectiva general, el papel de la empresa abarca distintos órdenes de medidas, que se juegan en distintos ámbitos. El cuadro siguiente refleja bien el panorama global:

<sup>38</sup> Véase «Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo», producto del Diálogo social europeo, de 16-07-2002.

<sup>39</sup> Véase «Proyecto de Ley del Estatuto del Trabajador Autónomo», aprobado por Consejo de Ministros de 29-09-2006.

#### CUADRO 4. Medidas empresariales para la PVA.

<b>1. Medidas institucionales</b>
1.1. Apoyar cambios legales favorables para la empresa y sus trabajadores. 1.2. Implicar a la representación laboral y sindical. 1.3. Conseguir una buena reputación por medio de una política hacia los trabajadores de edad que valore su experiencia y capacidad.
<b>2. Medidas organizativas</b>
2.1. Establecer un plan complementario de jubilación flexible y de ida y vuelta. 2.2. Evaluar y experimentar fórmulas flexibles de trabajo. 2.3. Implantar procedimientos para cambiar las funciones y las responsabilidades para antes o después del momento de la jubilación.
<b>3. Medidas de retención</b>
3.1. Desarrollar una estrategia para los trabajadores de edad, con el objetivo clave de mantener su aportación de talento y transferir habilidades y conocimientos de una generación a la siguiente. Anticipar las necesidades a corto y a largo para reclutar y retener experiencia y profesionalidad (pericia). Establecer objetivos concretos para retener a los de edad. 3.2. Revisar y ajustar las prácticas de recursos humanos. Políticas de promoción, sistemas salariales, evaluación del desempeño, beneficios, o cualquier otra práctica o criterio que perjudique a los de edad. 3.3. Elaborar y aplicar un plan sistemático de mantenimiento de la capacidad de trabajo para los trabajadores de edad, con especial énfasis en la formación adaptada e individualizada.
<b>4. Medidas de atracción</b>
4.1. Evaluar los canales de reclutamiento y explorar fuentes no tradicionales. Operar con nuevos canales o asociarse con asociaciones profesionales o de mayores. 4.2. Revisar las descripciones de puestos y cambiar las referencias tácitas a la edad. Por ejemplo, «alta energía» o «ambición», o «ritmo rápido», parecen ir dirigidos a jóvenes y desaniman a los de edad. 4.3. Revisar y ajustar las prácticas de entrevistas y selección, incluyendo las tendencias y preferencias de los directivos que, aun de forma implícita, favorecen a los jóvenes o no se sienten cómodos contratando subordinados de más edad.

FUNTE: AFC, a partir de «Workforce Crisis» (2007).

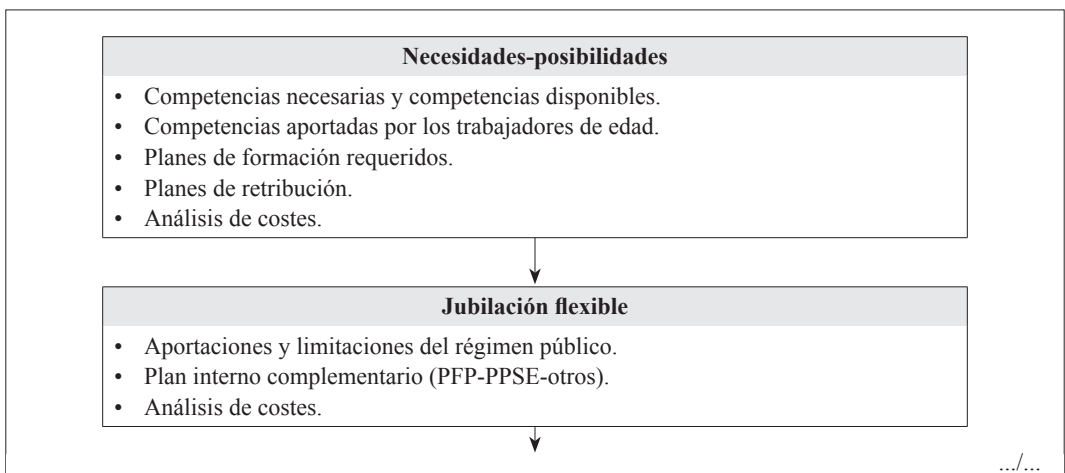
#### 4.3. Plan interno.

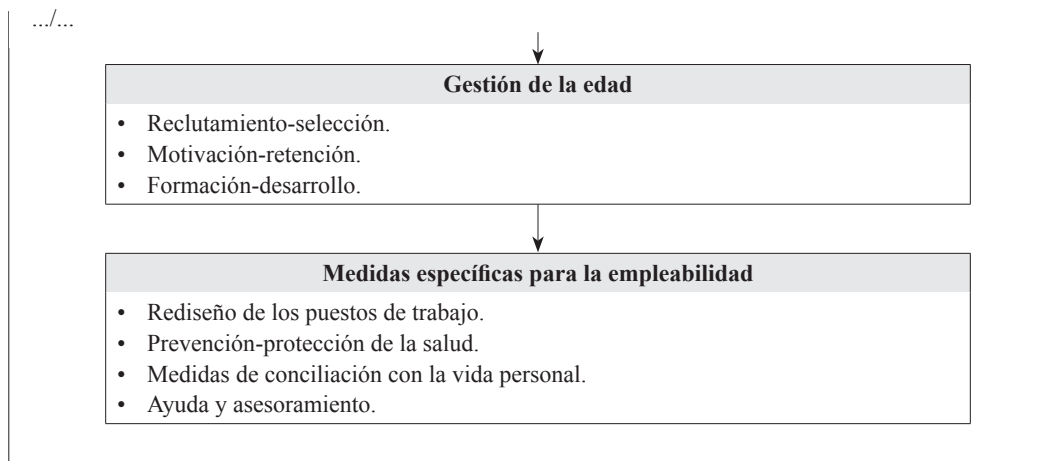
##### a) Acciones a desarrollar:

- Evaluar la capacidad y la realización de los trabajadores de edad en el contexto de las necesidades de competencias actuales y futuras de la empresa y de las disponibilidades previsibles. Alinear los planes de retribuciones, y las previsiones de costes y los planes de formación.
- Complementar el régimen público de Seguridad Social con un plan de jubilación interno que favorezca la flexibilidad en el cese y en el retorno a la actividad mediante acuerdos recíprocos.

- Incluir en la gestión de recursos humanos las modalidades debidas a la diversidad de edad y que afectan a todas las áreas de gestión:
  - Reclutamiento y selección: capacidades y actitudes especiales buscadas, procedimientos de búsqueda, forma de integración.
  - Condiciones de empleo y trabajo: contratos, jornadas y horarios, autonomía.
  - Asignaciones y promociones: peso de los factores de experiencia, madurez, capital relacional.
  - Compensaciones: salario a la carta, peso de la antigüedad.
  - Desarrollo y formación: formación continua, individualizada, con la perspectiva de todo el ciclo de vida laboral.
  - Salida de la empresa: criterio a seguir en reestructuraciones (reducción de actividad, descentralización productiva, deslocalización).
- Elaborar y aplicar programas a favor de la empleabilidad de los trabajadores de edad, en las áreas siguientes (véase **cuadro 5**):
  - Planes sanitarios preventivos (reconocimientos periódicos, hábitos positivos).
  - Rediseño de los puestos de trabajo.
  - Conciliación de la vida profesional con la personal y familiar (véase **cuadro 6**).
  - Acciones anti-estrés y para el equilibrio personal y familiar.
  - Consejo personal y ayuda ante situaciones determinadas.

#### CUADRO 5. Plan de empresa para la PVA.





FUENTE: AFC (2007).

**CUADRO 6.** *Medidas empresariales conciliatorias.*

<b>Organizativas</b>
<p>1. <u>Ordenación del tiempo de trabajo.</u></p> <p>1.1. Reducción de la jornada (horas de trabajo).</p> <p>1.2. Distribución especial de la jornada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario flexible.</li> <li>• Semana comprimida.</li> <li>• Distribución irregular a lo largo del año.</li> <li>• Plurianualización de la jornada.</li> </ul> <p>1.3. Facilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección de turno.</li> <li>• Vacaciones adaptadas.</li> </ul>
<p>2. <u>Movilidad.</u></p> <p>2.1. Interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geográfica: traslado de centro de trabajo, trabajo a distancia (teletrabajo).</li> <li>• Funcional: cambio de puesto de trabajo, de funciones.</li> </ul> <p>2.2. Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paso a autónomo.</li> <li>• Paso a jubilación parcial.</li> <li>• Retorno de la jubilación a la actividad.</li> </ul>
<p>3. <u>Formación.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptada.</li> <li>• Individualizada.</li> </ul>
.../...

.../...
<b>Compensatorias</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Prestaciones económicas.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementos de las prestaciones públicas.</li> <li>• Coberturas no prestadas por el sistema público.</li> </ul> </li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <u>En especie.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento.</li> <li>• Asistencia médica.</li> <li>• Servicios para el hogar.</li> </ul> </li> </ol>

FUENTE: AFC (2007).

#### b) Medios.

- Formar y sensibilizar a los responsables y profesionales de recursos humanos y al conjunto de los directivos en el interés y necesidad de la prolongación de la vida activa y en las líneas de intervención posibles.
- Elaborar indicadores y procedimientos generales de control, siguiendo la vieja máxima «lo que no puede ser medido no puede ser gestionado» (Véase **cuadro 7**).
- Realizar periódicamente encuestas de opinión entre los trabajadores de edad y el colectivo laboral total.
- Fijar objetivos concretos e individuales, tanto referidos a la evaluación personal (conocimiento o experiencias) como al desempeño (resultados alcanzados) y su seguimiento en el sistema general de evaluaciones y entrevistas personales.
- Revisar las prácticas en vigor que obstaculicen la prolongación de la vida activa y la igualdad de empleo y oportunidades: abandono de la formación, salida del círculo de oportunidades y entrada en vía muerta, reclutamiento solo de jóvenes, rigidez en la organización, la actividad y las condiciones de trabajo, incentivos financieros al abandono.
- Empezar acciones piloto en relación con las distintas áreas de gestión para poder establecer modelos o guías prácticas que incluyan el objetivo, las acciones, los medios y el control.
- Para ayudar a las empresas en esta materia, es necesario montar un dispositivo interempresarial, de ámbito sectorial o territorial que cree y difunda conocimientos y prácticas útiles, que aporte iniciativas y ayude a su implantación. Para ello debe utilizar los instrumentos del método abierto de cooperación: guías e indicadores, *benchmarking* y difusión de buenas prácticas. Debe estar orientado en especial a las PYMES y desarrollarse a partir de los resultados de una encuesta de opinión sobre el estado de la cuestión.

**CUADRO 7. Modelo de indicadores básicos sobre la edad en la empresa.**

1. NIVEL DE EMPLEO por grupos de edad y grupos profesionales. A efectos de evaluar la presencia de los trabajadores de edad en cada grupo (o nivel) profesional y poder comparar con la población total o con el sector.

**NIVEL DE EMPLEO POR GRUPO PROFESIONAL Y EDAD**

		Grupo profesional				
		1	2	3	4	5
Edad	Hasta 30					
	31-44					
	45-55					
	55-64					
	65 o más					

2. NIVEL SALARIAL medio por grupos de edad y grupos profesionales. Para medir el peso de la edad en el salario y su equidad interna y externa.

**SALARIO MEDIO POR GRUPO PROFESIONAL Y POR EDAD**

		Grupo profesional				
		1	2	3	4	5
Edad	Hasta 30					
	31-44					
	45-55					
	55-64					
	65 o más					

3. CALIDAD DEL EMPLEO. Efectos de la edad en el contrato y la jornada.

**TIPO DE CONTRATO POR GRUPO DE EDAD**

		Tipo de contrato		
		Fijo	Duración determinada	Total
Edad	Hasta 30			
	31-44			
	45-55			
	55-64			
	65 o más			

.../...

.../...

**TIPO DE JORNADA POR GRUPO DE EDAD**

		Tipo de jornada		
		Jornada completa	Tiempo parcial	Total
Edad	Hasta 30			
	31-44			
	45-55			
	55-64			
	65 o más			

4. ABSENTISMO. Con desglose de causas (enfermedad, accidente, permisos y otras).

**ÍNDICES DE ABSENTISMO**

		Causas			
		Enfermedad	Accidente	Permisos	Otras
Edad	Hasta 30				
	31-44				
	45-55				
	55-64				
	65 o más				

$$\text{I. Absentismo (Gravedad)} = \frac{\text{n.º horas ausencia}}{\text{n.º horas laborables}} \times 100$$

5. FORMACIÓN. Número y porcentaje de asistentes, horas de formación y coste por formado.

**FORMACIÓN**

		Indicadores		
		Empleados en formación/pl media	Horas de formación/horas laborables	Coste por formado
Edad	Hasta 30			
	31-44			
	45-55			
	55-64			
	65 o más			

.../...

.../...

6. MOVILIDAD. Interna y externa.

**ÍNDICES DE MOVILIDAD**

		Indicadores	
		Extensión	Inmovilidad
Edad	Hasta 30		
	31-44		
	45-55		
	55-64		
	65 o más		

$$\text{Extensión} = \frac{\text{n.º altas} + \text{n.º bajas}}{\text{pl. media}} \times 100$$

$$\text{Inmovilidad} = \frac{\text{n.º trab. sin cambios últimos 5 años}}{\text{pl. media}} \times 100$$

FUENTE: AFC (2007).