

Gestión de la edad en la empresa: buenas prácticas con trabajadores mayores

“Le estamos dando años a la vida... pero hay que darle vida a los años”

María del Carmen Torres Lacalle

Marta Muñoz Nieto-Sandoval

María Gómez-Cano Alfaro

Francisco Marqués Marqués

Subdirección Técnica. Servicios Centrales. INSHT

Se entiende como Gestión de la edad al conjunto de intervenciones, tanto desde el ámbito privado como desde el público, orientadas a integrar los factores relacionados con la edad en la gestión diaria de las empresas y centros de trabajo de manera que todas las personas, con independencia de su edad, se sientan capacitadas para cumplir sus objetivos personales y empresariales.

INTRODUCCIÓN

La estructura de la fuerza laboral está sufriendo importantes transformaciones. El análisis de la evolución de ciertas variables demográficas básicas y las proyecciones que de ellas se hace a medio plazo auguran un progresivo envejecimiento de la población.

Por un lado, la esperanza de vida al nacimiento¹, que a pesar del leve descenso que ha sufrido desde 2010 a 2011, viene experimentando desde hace años un paulatino ascenso, situándose en 2011 en España en 82,1 años para ambos sexos (79,2 años para los hombres y 85,0 para las mujeres). La previsión, según los cálculos realizados por el INE², es que la esperanza de vida seguirá aumentando progresivamente para am-

bos sexos a la vez que se reducirá la brecha de género.

Por otro lado, la tasa bruta de natalidad, definida como el número de nacidos por cada 1.000 personas, sufre desde hace más de 30 años un descenso continuado, salvo el despunte en 2008, situándose actualmente en 10,2 nacidos por cada 1.000 personas.

El aumento de la esperanza de vida, el descenso de la natalidad y los saldos migratorios negativos esperados en España para las próximas décadas conducen a un progresivo envejecimiento de la estructura demográfica en España³.

Las proyecciones de población a largo plazo hechas por el INE indican que el grueso de la población, situado actualmen-

te entre los 25 y los 40 años, se desplazará en 2052 a edades más avanzadas, lo que conllevaría que en estas edades se concentrarían los mayores crecimientos de población. Concretamente, en 2052 el grupo de edad de mayores de 64 años se incrementaría en 7,2 millones de personas (un 89%) y pasaría a constituir el 37% de la población total de España. Sin embargo, España perdería un 32% de la población en edad activa comprendida entre los 16 y los 64 años y un 26% de la población de 0 a 15 años.

Unido al preocupante envejecimiento de la población, se encuentra la realidad de la situación económica actual en España que, desde el inicio de la crisis en 2008, viene ocasionando un continuo incremento de la tasa de paro y, consecuentemente, una disminución del número de cotizantes

a la Seguridad Social. La tasa de paro se ha disparado del 8,26% en 2007, al 25,03%⁴ en 2012, y el porcentaje de afiliados al Régimen General de la Seguridad Social se ha reducido de una tasa de afiliación del 67,2% en 2007 a una tasa del 53,7% en 2012.⁵ Este desequilibrio entre el creciente número de pensionistas y el descenso en el número de cotizantes, dificulta el mantenimiento, por parte de la fuerza productiva, del cada vez mayor número de pensionistas, y esto amenaza la sostenibilidad de los mecanismos de protección social, en especial del sistema público de pensiones español.

Este desequilibrio trae consigo la necesidad de afrontar políticas que estimulen la prolongación de la vida laboral y el mantenimiento de la capacidad de trabajo. Fruto de estas políticas, en España se aprobó, mediante la Ley 27/2011, de 1 de agosto sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social, la prolongación paulatina de la edad de acceso a la jubilación hasta los 67 años.

Al igual que ocurre en España, en la mayoría de los países europeos la población activa envejece, siendo el colectivo de personas mayores el más preponderante en el mundo profesional. Según las estadísticas de EUROSTAT, la tasa de empleo de personas entre 55 y 64 años ha ido aumentando pese a la crisis financiera y económica y ha alcanzado el 47,4% en 2011 tras una serie ininterrumpida de incrementos que comenzaron en 1998 (36,2%). En 2011 había diez Estados miembros donde la tasa de empleo de los trabajadores de más edad oscilaba entre el 50% y el 60%. La tasa más alta se registró en Suecia (72,3%) y la menor, en Eslovenia (31,2%).⁶

Si bien la prolongación de la esperanza de vida es el éxito de las políticas de salud pública y del desarrollo económico, ello supone nuevos retos para la sociedad. El propósito es favorecer el envejecimiento activo



1) "Madura"

Autor: David Tijero Osorio.

Exposición fotográfica Trabajos Saludables 2013 (EU-OSHA). Copyright Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

que, según la OMS, se entiende como *el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad, con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen*. Por ello es necesario implementar las medidas necesarias para garantizar la salud, las capacidades funcionales y cognitivas de los trabajadores mayores, velando así por un colectivo de trabajadores mayores física y mentalmente saludable, lo cual repercute directamente en la calidad y competitividad de las empresas.

En España, por resolución de la Secretaría de Estado de Empleo, se aprobó la Estrategia Global para el Empleo de los Trabajadores y las Trabajadoras de Más Edad 2012-2014 (Estrategia 55 y más), que incluye medidas de relevancia social y económica destinadas a elevar la tasa de empleo y reducir el desempleo de este colectivo, favorecer el mantenimiento en el empleo para contribuir a la prolongación de la vida laboral, mejorar las condiciones de trabajo, especialmente en lo referente a la

seguridad y la salud laboral, y promover su reincorporación al mercado de trabajo.

SINIESTRALIDAD EN MAYORES

Las estadísticas laborales ponen de manifiesto que los trabajadores mayores o seniors se accidentan menos, pero la gravedad de los accidentes es mayor. Así, según los últimos datos disponibles del año 2012⁷, la siniestralidad laboral de los trabajadores mayores de 55 años representa un 11,3% de siniestralidad laboral total referida a accidentes no mortales. La tasa de incidencia⁸ de los accidentes de trabajo en jornada laboral con baja (excluidos los accidentes producidos al ir o volver al centro de trabajo) sufridos por los asalariados mayores de 55 años, en 2012, es de 2692,8, menor que la tasa del conjunto de los asalariados (2865,4). Sin embargo, la tasa de incidencia de accidentes de trabajo mortales entre trabajadores mayores de 55 años es de 7,2 accidentes mortales por 100.000 asalariados, es decir, más del doble de la mortalidad para el total de los

asalariados (cuya tasa de incidencia de accidentes mortales es de 3,2).

Los accidentes por patologías no traumáticas (PNT) tienen gran incidencia en la mortalidad laboral sufrida por los trabajadores mayores. Según el *"Informe anual de accidentes de trabajo en España 2012"*⁹ el índice de incidencia de los accidentes de trabajo mortales en jornada de trabajo para los mayores de 50 años es de 5,7. Excluyendo las PNT, el índice se reduce a 2,4, lo que significa que, en 2012, las PNT suponen la mitad de los accidentes de trabajo mortales para los asalariados mayores de 50 años.

Según el estudio del INSHT *"Análisis del mercado laboral, las condiciones de trabajo y la siniestralidad: una perspectiva según la edad"*, la principal forma de los accidentes mortales sufridos por los trabajadores mayores de 55 años en 2011 son los derrames cerebrales, los infartos y otras patologías no traumáticas (59,2%, habiéndose observado un incremento notable de éstas desde 2007), los accidentes de tráfico (12,5%) y los choques o golpes contra un objeto en movimiento (12,5%).

Por otro lado, los trabajadores de más edad presentan una mayor predisposición a sufrir problemas de salud entre los que destacan las enfermedades crónicas. Si bien la incidencia de incapacidades temporales no es más frecuente con la edad, sí lo es la duración de tales procesos, posiblemente como consecuencia del peor estado de salud. En este sentido la Encuesta Nacional de Salud 2010/2011 pone de manifiesto que con la edad aumenta la prevalencia de enfermedades crónicas. Estas enfermedades tienen un impacto sustancial en el mercado de trabajo y en la vida laboral. Las bajas de larga duración pueden conducir a problemas de salud mental, de aislamiento, de exclusión social y de abandono prematuro del mercado de trabajo. Por ello desde Europa se aboga por

estrategias que promuevan la conservación del empleo eficaz y faciliten el retorno al trabajo (en inglés, *Return to Work-RTW*).

Es evidente el efecto beneficioso del trabajo sobre la recuperación de las personas de baja por enfermedad. La vuelta al trabajo puede contribuir a la recuperación y reducir el riesgo de una discapacidad a largo plazo¹⁰. Los factores que intervienen en la reincorporación al trabajo tras un episodio de incapacidad temporal son múltiples, entre ellos figuran las condiciones de trabajo. Así, los trabajos que implican mayor carga, física o mental, son los que más dificultan esta reincorporación. Es importante hacer un programa de gestión del retorno al trabajo adecuado, individualizado y apropiado a cada trabajador. Tanto empresario como empleado tienen mucho que ganar si trabajan adecuadamente hacia un oportuno y seguro regreso al trabajo.

EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA EDAD

Según la OMS, la edad cronológica no es un indicador exacto de los cambios que acompañan al envejecimiento. Los efectos del envejecimiento dependen y varían mucho de un individuo a otro y están condicionados por factores genéticos, estilos de vida y por factores ambientales, particularmente factores relacionados con las condiciones del trabajo.

Independientemente de las notables diferencias individuales, hay ciertos cambios que son, en mayor o menor medida, comunes en todo proceso natural de envejecimiento y que pueden conllevar una serie de condicionantes para el desempeño laboral. Algunos de los más comunes son:

- Deterioro de ciertas capacidades sensoriales, especialmente de la capacidad auditiva y visual.

- Disminución de la capacidad cardiorrespiratoria.
- Disminución de la fuerza física como consecuencia de la disminución de la funcionalidad de los músculos: pérdida de elasticidad y masa muscular y pérdida de tonicidad y elasticidad de las fibras musculares.
- Pérdida de masa ósea y mayor fragilidad de los huesos. Afecta en mayor medida a las mujeres. Mayor desgaste de articulaciones.
- Neurológicamente se producen cambios cerebrales, más probabilidad de sufrir arterioesclerosis y atrofia cerebral, disminución de neurotransmisores, entecimiento de los reflejos, disminución de la memoria y el aprendizaje, pérdida de la capacidad de asociación de ideas, mayores tiempos de reacción motora y resistencia al cambio y pérdida de agilidad.
- Aumento de la tensión arterial.
- Pérdida de la capacidad inmunitaria frente a agentes contagiosos.
- Mayor prevalencia de enfermedades crónicas: cardiovasculares, cáncer, pulmonares, etc.

Uno de los estereotipos más extendidos es el que asume que la edad conlleva una pérdida en la capacidad laboral¹¹. Algunos estudios¹² ponen de manifiesto que son las características de los trabajos específicos las que determinan las diferencias de productividad en función de la edad. Es decir, aunque se reconoce que con el paso de los años se suelen producir ciertas limitaciones funcionales, esta disminución se circunscribe a determinados aspectos de la tarea. Es fundamental definir el tipo de trabajo que los trabajadores mayores pueden llevar a cabo en función de sus actitudes, aptitudes

y capacidades, ya que los cambios propios del envejecimiento pueden interactuar con los requerimientos de la tarea y tener implicaciones en el desempeño laboral.

Los desequilibrios entre los requerimientos de la tarea y las capacidades de los trabajadores mayores pueden agravar las consecuencias negativas sobre la salud de los trabajadores, así como los daños derivados de los accidentes y enfermedades profesionales que los mismos pudieran sufrir. El desequilibrio entre la carga y la capacidad de trabajo físico pueden dar lugar a una sobrecarga crónica, lo que aumenta el riesgo de efectos de salud a largo plazo, como, por ejemplo, los trastornos musculoesqueléticos. Por ello hay que prestar especial atención a actividades cuyo desempeño en condiciones normales requieran un ejercicio físico intenso, expongan al trabajador a temperaturas extremas o impliquen un incremento prolongado e intenso del ejercicio respiratorio. Otro ejemplo son aquellas actividades peligrosas cuyo desempeño en condiciones normales requiera agilidad y destreza física, un alto nivel de concentración y destreza mental, una óptima agudeza visual y/o un adecuado estado del sentido del oído.

La disminución de ciertas capacidades funcionales con la edad se ve contrarrestada por la fortaleza de los trabajadores mayores, fruto de su amplia experiencia laboral. La experiencia adquirida a lo largo de su vida profesional les dota de mayor seguridad, de un amplio conocimiento tácito y de sabiduría que les facilita asumir el liderazgo, especialmente en situaciones complejas, y la toma de decisiones.

GESTIÓN DE LA EDAD

Las políticas que promovían la jubilación anticipada han dado un giro hacia estrategias más proactivas que fomentan la permanencia en el puesto de trabajo hasta una edad más avanzada. Ante esta situación, la



2) "En nuestras manos".

Autor: David Tijero Osorio.

Exposición fotográfica Trabajos Saludables 2013 (EU-OSHA). Copyright Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

cuestión crucial que se plantea hoy en día es saber conciliar el envejecimiento, que es insoslayable, con el mantenimiento en la organización de los trabajadores de más edad en condiciones seguras y saludables.

Existen aún prácticas discriminatorias directas e indirectas dentro del mundo laboral hacia los trabajadores mayores. La estigmatización de los trabajadores de más edad les impide tener las mismas oportunidades que otras personas en la búsqueda o permanencia en el empleo. De hecho, una de las peores consecuencias de la crisis económica es la evolución al alza del paro de larga duración (más de un año sin empleo). Este fenómeno afecta más cuanto mayor es la edad de los trabajadores (más del 70% de los parados mayores de 55 años eran parados de larga duración, según datos del INE del segundo trimestre de 2013)¹³.

Los estereotipos negativos alientan en muchos casos el retiro temprano de trabajadores mayores, a pesar de estar en buen estado físico y mental, e influyen negativa-

mente en las expectativas de desempeño laboral de quienes continúan en activo. Es necesario abordar el desafío del envejecimiento de la población trabajadora desde una perspectiva más positivista y apostar por el valor añadido que los trabajadores mayores aportan a la empresa. Para ello es fundamental la adopción de adecuadas políticas de gestión de la edad en las organizaciones, integradas en el sistema de gestión general de las mismas, identificando los numerosos beneficios que se derivan de ello: maximizar el potencial de todos los trabajadores, mantener el talento de los trabajadores mayores, aumentar la permanencia de los trabajadores y la transmisión de conocimiento de los mayores hacia los más jóvenes facilitando así su adaptación y la permanencia del conocimiento tácito y el *know-how* en las organizaciones evitando la descapitalización y, en definitiva, el aumento de la competitividad.

Se entiende como *Gestión de la edad* al conjunto de intervenciones, tanto desde el ámbito privado como desde el público, orientadas a integrar los factores relaciona-

dos con la edad en la gestión diaria de las empresas y centros de trabajo de manera que todas las personas, independientemente de su edad, se sientan capacitadas para cumplir sus objetivos personales y empresariales. Dichas intervenciones no suponen necesariamente grandes desembolsos financieros; por el contrario, es posible introducir cambios importantes a bajo coste, además de redundar en importantes beneficios para la empresa: aumento de su productividad y reducción de los gastos por enfermedad.

En la gestión de la edad se debe tener en cuenta que la disminución de las capacidades funcionales va sucediendo a lo largo de la vida profesional, pero con una gran variabilidad interindividual pues no hay procesos uniformes en el declive de estas capacidades.

Abordar los efectos del envejecimiento de la población trabajadora y gestionarlo adecuadamente es tarea de todos los implicados, empresarios, trabajadores y sociedad, cada uno con su rol y responsabilidad. Por este motivo, es necesario un marco político para favorecer el empleo de los trabajadores de mayor edad y así lo ha entendido la Unión Europea y sus Estados miembros impulsando actuaciones dentro de la Estrategia 2020 y realizando las modificaciones legislativas correspondientes para incentivar la contratación, flexibilizar la jubilación, etc. A modo de ejemplo cabe citar algunas acciones dirigidas a lograr este objetivo:

Campañas de sensibilización:

- En 2012 se declaró el Año Europeo del envejecimiento activo e intercambio intergeneracional con diversas campañas en los países miembros de la Unión Europea.
- En 2006, se realizó en Francia una campaña que trataba de cambiar la cultura sobre las jubilaciones anticipadas.

- En 1998 en Finlandia publicitaron el siguiente eslogan: "La experiencia es una riqueza nacional".

Incentivación económica para retrasar la jubilación y animar a continuar en el trabajo:

- En Italia en 2008 a los mayores con derecho a su pensión completa pero que continuaban trabajando se les exoneró de las cotizaciones para la jubilación.

Jubilación progresiva, considerándose como un período de transición entre el empleo y la jubilación en el que pueden reducirse los horarios de trabajo, recibiendo una prestación compensadora:

- Este sistema ha sido aplicado recientemente en Austria, Noruega, España y Francia; en Suecia, desde 1999.

Fomento del empleo de parados de larga duración, facilitando la búsqueda activa de un empleo y proporcionando a los trabajadores servicios de orientación profesional, así como facilitar bonificaciones a las empresas:

- En Suecia los empresarios contratan parados mayores de larga duración pues tienen una subvención que cubre hasta el 75% del salario.
- En Austria, los empresarios están exentos de las cotizaciones del seguro de paro si contratan a personas de más de 50 años.

A continuación se recogen recomendaciones de diversa naturaleza dirigidas a las empresas, acompañadas con ejemplos de buenas prácticas de iniciativas e intervenciones puestas en marcha en distintos países europeos para promover el empleo de los trabajadores mayores.

Cambio de actitudes en las organizaciones

Es condición *sine qua non* un cambio profundo en las empresas respecto al empleo de los trabajadores mayores. El primer paso es la implicación de la dirección en dar adecuada respuesta a esta demanda de la sociedad, abordándolo desde sus múltiples aspectos.

- Una organización mediana de asistencia veterinaria de los Países Bajos está desarrollando una política estratégica para sensibilizar al personal sobre el problema de la edad. Se recabó la opinión sobre la calidad del lugar de trabajo, las condiciones laborales, la motivación y la movilidad y la relación entre edad y trabajo a través de un cuestionario a los 200 empleados.

Contratación personal

Los trabajadores de edad avanzada tienen el mismo derecho a un empleo digno que cualquier trabajador. Por ello, deben tener la posibilidad de acceder a los puestos de trabajo existentes y no ser discriminados ni directa ni indirectamente.

- Un gran ayuntamiento del Reino Unido (London Borough of Hounslow) ha prohibido que sus anuncios para la contratación de personal incluyan límites de edad.

Formación, desarrollo y promoción

La rapidez con la que las nuevas tecnologías se incorporan a nuestra vida cotidiana, y en particular en el mundo laboral, son un hándicap para los trabajadores de más edad. Es de especial importancia la formación continua y, en algunos casos, la recapitación de los trabajadores en su puesto de trabajo para su desarrollo y promoción profesional. Se puede aprender e incluso "aprender a aprender" hasta una edad avanzada. Una

■ **Figura 1** ■ Esquema de las principales intervenciones para la gestión de la edad



comunicación de la Comisión Europea, "El Empleo en Europa 2007", subraya la necesidad de aumentar las competencias y el empleo gracias a las adecuadas medidas de formación a lo largo de la vida.

- *Esta formación profesional continua se ha puesto en marcha en Japón desde hace ya 40 años. Esto ha redundado en no marginar a los "seniors".*
- *Una gran empresa manufacturera de aluminio de Grecia (Hellas Can) anima a los trabajadores de edad avanzada a participar en todos los programas de formación, incluida la formación en la utilización de tecnología de la información. Los propios trabajadores son a menudo los encargados de impartir los cursos de capacitación en el trabajo.*

Valorar la experiencia: Funciones de tutoría

La transmisión de los conocimientos por el procedimiento de la tutoría es un buen método para valorar la experiencia profesional de los trabajadores mayores. El objetivo es que los jóvenes recién contratados estén acompañados por trabajadores mayores con un largo recorrido en la empresa y están en puestos estratégicamente colocados para desempeñar el papel de tutores.

- *En 2006 en Bélgica se lanzó el proyecto "Safety Coaches" en trabajadores jóvenes y mayores, juntos por la seguridad en el trabajo.*
- *Francia también tiene experiencia de tutoría en una importante empresa textil (Condamin).*

Métodos de trabajo flexibles

En la organización del trabajo es muy importante el ajuste de los tiempos de trabajo, permitiendo la elaboración de regulaciones individuales para minimizar los efectos

negativos de las obligaciones penosas: dominio de la tarea, margen de maniobra en la decisión, anticipación, automatización de las tareas más penosas, rotación de tareas para evitar gestos repetitivos, adecuar los horarios, teletrabajo, etc. favoreciendo el envejecimiento activo.

- *Una compañía financiera belga de tamaño mediano (Fidisco NV) permite a sus empleados adoptar métodos de trabajo muy flexibles. Permite que el personal de edad avanzada (hombres de más de 60 años y mujeres de más de 55) trabajen dos horas menos por semana sin pérdida de ingresos. Esta reducción de horas de trabajo puede disfrutarse asimismo en la forma de vacaciones adicionales.*

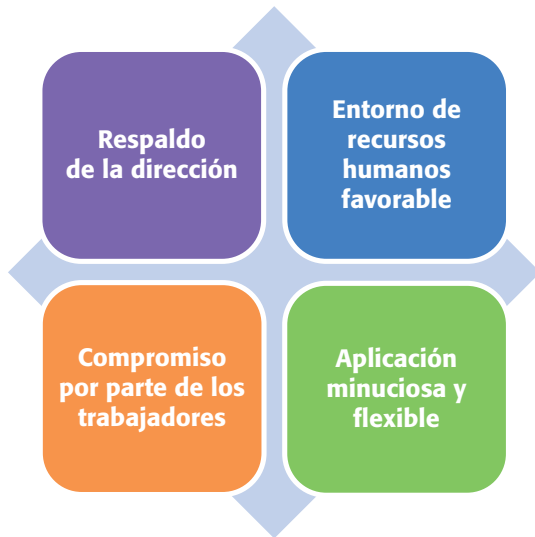
Ergonomía/diseño del trabajo

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales recoge la necesidad de adaptar el puesto de trabajo al trabajador y no al contrario. En este colectivo es más relevante, si cabe, la prevención de riesgos laborales y la conformación del puesto de trabajo cobra especial importancia. La concepción de los puestos de trabajo adaptando los locales

y puestos de trabajo al trabajador de cualquier edad, adoptando medidas que faciliten y reduzcan los desplazamientos dentro de los locales; reducción de ruidos; iluminación adecuada en cada puesto; equipamientos de trabajo adecuados para cada individuo; ayudas mecánicas para aligerar el esfuerzo físico, etc. contribuyen a prevenir numerosos aspectos relacionados con la capacidad física y mental del trabajador.

- *Una constructora neerlandesa de tamaño mediano (Hazenbergh Construction) intenta anticiparse a posibles problemas laborales relativos al envejecimiento mediante la adaptación del puesto de trabajo y una supervisión médico-social. La medida incluye chequeos periódicos. El médico de la empresa asesora al trabajador y al empresario sobre la combinación adecuada de carga y capacidad. Las formas de adaptación incluyen: sustituir los trabajos de albañilería por puestos de supervisión; dirigir al personal más joven y con menos experiencia en los proyectos de renovación menos difíciles; poner a un empleado joven a trabajar con otro de edad avanzada de manera que el joven realice los trabajos pesados y el*

■ **Figura 2** ■ Integración de la salud laboral en la empresa



de edad avanzada le vaya enseñando el oficio; adaptar el ritmo del trabajo...

Promoción de la salud

La Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST) es todo aquello que la empresa pone a disposición de los trabajadores, a través de actuaciones voluntarias para que mantengan o, incluso, mejoren su salud.

La instauración de mejores condiciones de trabajo para los mayores ha puesto de relieve la importancia de la prevención a lo largo de toda la vida activa. Un adecuado seguimiento de la salud de los trabajadores en las empresas es necesario pero no suficiente. Los programas de promoción de la salud en el trabajo son fundamentales para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo siendo el entorno laboral un lugar adecuado para su desarrollo, ya que la mayoría de los trabajadores se encuentran en una ubicación laboral predecible durante un período de tiempo significativo. Con este tipo de programas se consigue fomentar hábitos de vida saludables.

La creación de un entorno de trabajo que facilite una vida saludable (puesta a

disposición de fruta y agua de forma gratuita, un menú saludable en la cafetería de la empresa, la adaptación del mismo a las posibles limitaciones individuales, etc.) o la realización de pruebas médicas adicionales y voluntarias en los reconocimientos periódicos son algunos ejemplos que mejoran las condiciones de trabajo de los trabajadores de más edad.

- Una gran empresa familiar de alimentación de Finlandia (*Ruoka-Saarioinen Oy*), en colaboración con instituciones aseguradoras públicas y privadas, ha invertido en un proyecto encaminado a prolongar durante uno o dos años la permanencia de los empleados en la compañía. Se ha mejorado el entorno físico de trabajo, por ejemplo con la compra de nuevos equipos de trabajo. Las mejoras ergonómicas permiten adoptar mejores posturas de trabajo.

Además, los trabajadores realizan descansos individuales para seguir un programa de ejercicios y entrenamiento físico y se ha puesto de moda perder los kilos que sobran. El proyecto ha tenido repercusiones muy beneficiosas, tanto en la capacidad física como en la mental de los trabajadores.

- En Finlandia la empresa *Pekka Niska* anima a los trabajadores mayores a la práctica de deportiva y paga 1 euro por kilómetro de "jogging" realizado.

Todas estas experiencias se han desarrollado gracias al respaldo de la dirección de las empresas, a un entorno favorable de recursos humanos y al compromiso por parte de los trabajadores de edad avanzada interesados.

Al llevar a cabo en estas empresas una gestión de la salud de los trabajadores desde un enfoque integral e integrado, se favorece la prolongación de la vida laboral de los trabajadores mayores en condiciones óptimas.

Más ejemplos de buenas prácticas se pueden consultar en la página de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (OSHA). En 2008-2009 se realizó la campaña europea "Trabajos saludables. Bueno para ti. Buen negocio para todos" en más de 30 países, incluidos todos los Estados miembros de la UE. <http://hw.osha.europa.eu>

En España, como resultado de la colaboración del INSHT con la red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) se puso en marcha el proyecto "Empresas Seguras, Saludables y Sostenibles". Cualquier empresa u organización con independencia de su tamaño, titularidad o sector, que contemple en su gestión la promoción de la salud en el trabajo, puede solicitar su adhesión y manifestar su compromiso con la Declaración de Luxemburgo, y, si cumple con los criterios de calidad elaborados por la ENWHP, pedir su acreditación como empresa Segura, Saludable y Sostenible. Actualmente en España hay 35 empresas acreditadas. Se puede consultar a través de la página web del INSHT en el portal de Promoción de la Salud en el Trabajo. ●

■ Bibliografía ■

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. "Trabajo. La revista de la OIT". Nº 72. [en línea]. Ginebra, Agosto 2011. [Consulta 19/07/2013]. ISSN 1020-0037. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_165642.pdf

WALKER, A. *Gestión de una mano de obra que envejece Guía de buena práctica* [en línea]. Luxemburgo: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 1999. [Consulta 19/07/2013]. ISSN 0212-0613. Disponible en: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/65/es/1/ef9865es.pdf>

PÉREZ, J.; NOGAREDA, C. "NTP 367: Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad". En: *Notas Técnicas de Prevención (Serie 11)* [en línea]. España: INSHT, 1996. p.7 [Consulta 19/07/2013]. ISSN 0212-0613. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_367.pdf

SOLÉ, M.D. "NTP 639: La promoción de la salud en el trabajo: cuestionario para la evaluación de la calidad" En: *Notas Técnicas de Prevención (Serie 18)* [en línea]. España: INSHT, 2003. p.6 [Consulta 19/07/2013]. ISSN 0212-0613. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_639.pdf

ILMARINEN, J. "Aging workers". En: *Occup Environ Med* [en línea]. 2001. 58:546 [Consulta 19/07/2013]. doi:10.1136/oem.58.8.546. Disponible en: <http://oem.bmj.com/content/58/8/546.full>
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1740170/pdf/v058p00546.pdf>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. "Envejecimiento activo: un marco político". En: *Rev Esp Geriatr Gerontol*; [en línea]. 2002. 37(S2):74-105 [Consulta 19/07/2013]. Disponible en: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/oms-envejecimiento-01.pdf>

INSTITUTE OF OCCUPATIONAL MEDICINE. CRAWFORD, J; GRAVELING, R; COWIE H; DIXON K and MACCALMAN L. "The health, safety and health promotion needs of older workers. An evidence-based review and guidance". [en línea]. 2009. [Consulta 19/07/2013]. Disponible en:

http://www.iosh.co.uk/~media/Documents/Books%20and%20resources/Published%20research/IOM_Ageing_RR.ashx

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (EU-OSHA). Facts 87/ES: Diversidad de los trabajadores y evaluación de riesgos: garantizar la cobertura para todos Resumen de un informe de la Agencia [en línea]. Bilbao: EU-OSHA, 2009, 2 p., ISSN 1681-2085, TE-AE-09-087-ES-C. [Consulta 19/07/2013]. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/87>

INSTITUT NATIONAL de RECHERCHE et SÉCURITÉ (INRS).

Hygiène et sécurité du travail-4e trimestre 2012. Accidents du Travail - INRS. Disponible en:

<http://www.inrs.fr/accueil/produits/bdd/epicea.html>

INSTITUT NATIONAL de RECHERCHE et SÉCURITÉ (INRS)

Hygiène et sécurité du travail. Le point de connaissances sur vieillissement et santé et travail ED 5022- INRS. Disponible en:

<https://www.inrs.fr>

INSTITUT NATIONAL de RECHERCHE et SÉCURITÉ (INRS)

Hygiène et sécurité du travail-1e trimestre 2009. L'emploi et la santé au travail des seniors en Europe-HST. PR 38- 214 -INRS. Disponible en:

<https://www.eurogip.fr>

INSTITUT NATIONAL de RECHERCHE et SÉCURITÉ (INRS)

Travail & Sécurité- Mars 2012. Vieillir au travail: Des accords de seniors qui montrent la voie.

<https://www.inrs.fr>

MECOHISA. Apoyo psicosocial at relacional y comunicativa en instituciones. Proceso de envejecimiento y los cambios biológicos, psicológicos y sociales. [en línea]. McGraw-Hill, 2011. ISBN: 8448176898. [Consulta 19/07/2013]. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448176898.pdf>

DE LEÓN, B; SCHYRLEY DÍAZ, L. Revisión bibliográfica de la capacidad funcional en trabajadores mayores de 65 años. En: *Revista Medicina y Seguridad en el Trabajo. Med Segur Trab* [en línea]. 2011; 57 (222) 63-76. [Consulta 19/07/2013]. Disponible en:

<http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57n222/original4.pdf>.

DE ZWART, BC; FRINGS-DRESEN; VAN DIJK, FJ. Physical workload and the aging worker: a review of the literatura. En: *Int Arch Occup Environ Health*. 1995;68(1):1-12. [en línea]. [Consulta 19/07/2013].

Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8847107>.

Notas:

(1) Esperanza de vida al nacimiento indica la cantidad de años que vivirá un recién nacido si los patrones de mortalidad vigentes en el momento de su nacimiento no cambian a lo largo de la vida del infante.

(2) Publicación del INE "Mujeres y hombres en España; Capítulo 4. Salud" (www.ine.es).

(3) "Proyecciones de población a largo plazo: 2012-2052". Nota de prensa 744.INE.

(4) Tasa de paro media del cuarto trimestre del año según la EPA (datos consultados en www.ine.es)

(5) Tasa de afiliación media del cuarto trimestre del año al Régimen General de la Seguridad Social. Calculado a partir de datos del número de afiliados (*series de afiliación de las Estadísticas de Seguridad Social*) y del número de activos según EPA (http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&L=0).

(6) Eurostat: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/3/39/Employment_rates_for_selected_population_groups,_2001-2011_\(%25\).png](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/3/39/Employment_rates_for_selected_population_groups,_2001-2011_(%25).png)

(7) Datos de accidentes de trabajo en jornada de trabajo con baja (excluidos los producidos al ir o volver al centro de trabajo), de 2012 (últimos datos consolidados). Fuente: Sistema de Declaración Electrónica de Accidentes de Trabajo (Delt@).

(8) Tasa de incidencia definida como el número de accidentes de trabajo por cada 100.000 asalariados.

(9) "Informe anual de accidentes de trabajo en España, 2012". www.oect.es

(10) "Promoting healthy work for workers with chronic illness: A guide to work practice". ENWHP

(11) Capacidad laboral es el equilibrio entre el trabajo y los recursos personales.

(12) VIII Informe Ranstad. <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/VIII/Gestionar-la-edad-en-la-sociedad-del-conocimiento.pdf>

(13) Noticia del diario El País, Economía, del 20 de agosto de 2013.