



## El trabajo más allá de los 50 años

La prolongación de la vida activa de los trabajadores de más edad constituye, en especial en los países avanzados, uno de los retos políticos, sociales y económicos más importantes y apasionantes de este tiempo. Este 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, como ponen de manifiesto los recientes trabajos 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.

ALBERTO FERNÁNDEZ CAVEDA y ANA FERNÁNDEZ LUCIO, Fernández Caveda & Asociados Abogados

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, 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.

### PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

La Organización de las Naciones Unidas ha adoptado un Plan de Acción Internacional

sobre el Envejecimiento en el año 2002 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 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 de 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”*.

La Comisión de las Comunidades Europeas en el Libro Verde *“Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones”*, de 2005, plantea en toda su crudeza la situación de envejecimiento de la población y de disminución de la población activa y ha abierto un debate general sobre perspectivas y posibilidades. Frente a las políticas empresariales y sindicales de *“rejuvenecimiento”*, simbolizadas por la prejubilación y la jubilación anticipada, Europa y los

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** FERNÁNDEZ CAVEDA, Alberto y FERNÁNDEZ LUCIO, Ana.

**Título:** El trabajo más allá de los 50 años.

**Fuente:** Capital Humano, nº 209, pág. 58, Abril, 2007.

**Resumen:** La sociedad española percibe a los mayores de 50 en función de ciertos estereotipos. El análisis de éstos y la explicación de los factores que hacen imprescindible dar una solución a la pérdida de talento y productividad que supone apartar a este colectivo del mercado de trabajo es el principal motivo que ha impulsado a los autores a la elaboración de este artículo. Razones morales y sociales a favor del trabajo de los mayores de 50 así como los diferentes tipos de medidas posibles que pasan, por ejemplo, por reformar el marco normativo son ampliamente explicadas a lo largo de todo el texto.

**Descriptor:** Trabajo/ Prejubilación/ Talento/ Gestión



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
- c) Fomentar las condiciones de trabajo que favorezcan la conservación del empleo

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
- 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

- 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

### **PERSPECTIVA SOCIAL E INDIVIDUAL**

La sociedad española percibe a los mayores de 50 en función de ciertos estereotipos. En lo que se refiere al empleo, al trabajador de edad se le atribuyen los beneficios de la estabilidad y de la protección tan demandados por los jóvenes. Otro aspecto de la imagen social de los trabajadores de edad los presenta como interesados e individualistas, más preocupados por su pensión futura que por su actividad presente, el trabajo pasaría a un segundo plano. Esta conexión estrecha entre edad e inactividad pensionada responde asimismo a la confusión de la edad con la incapacidad para el trabajo. Otro estereotipo de difícil desarraigo. No es la edad sino la incapacidad o la ineptitud las que imposibilitan el trabajo. Muy estrechamente relacionado

con los prejuicios anteriores está el de la pérdida de plasticidad mental o intelectual, el anquilosamiento de las ideas y el rechazo a lo nuevo o a lo distinto, que serían compañeros inseparables de la persona de edad. Como en todo lo demás, no es posible la generalización.

Es necesario fomentar, y crear en su caso, una cultura favorable a los trabajadores de más edad. En este sentido conviene poner en marcha a la sociedad civil tal como se ha hecho en otros países por medio de organizaciones y grupos que cuentan con presencia e influencia en el espacio público. La verdadera aportación social a la edad, y al conjunto social, no es proteger a los mayores, en el sentido de aliviarles sus necesidades, que debe hacerse, sino en mantener activo el capital humano que representan como elemento esencial de la riqueza de la nación.

A partir del tramo de edad de 50/55 años el trabajador debe plantearse que quiere hacer con su vida activa. Naturalmente, la decisión del trabajador está condicionada por el entorno institucional (valores sociales, regulación de la pensión de jubilación), por el entorno empresarial (actitud sobre los trabajadores de más edad, flexibilidad organizativa) y por las circunstancias personales (salud, competencias, situación familiar). Hay tres tipos básicos de posibilidades: prolongación de la vida activa sin limitaciones, conservación de la actividad pero disminuida, y terminación de la vida activa.

### **RAZONES MORALES Y SOCIALES A FAVOR DEL TRABAJO DE LOS MAYORES DE 50**

Los trabajadores de edad son los depositarios del capital social que no es únicamente una suma de conocimientos explícitos o formalizados, sino un conjunto mucho más vasto de experiencias, habilidades y conocimientos implícitos, propios de una organización históri-

ca, es decir, con un relato temporal y espacial determinado. La solidaridad entre generaciones tiene también una dimensión cultural y social. Existe una ecología social que determina la organización de los grupos y sus relaciones y que se realiza y transforma a través del tiempo. La prolongación de la vida activa y el retraso de la edad de jubilación cumple además el criterio de justicia o de solidaridad entre generaciones. Los mayores de hoy se han incorporado muy jóvenes a la vida activa, han tenido escasa educación, han realizado trabajos más físicos y han contado con sistemas de salud y prevención muy deficientes. Pero su trabajo ha hecho posible que las generaciones posteriores disfruten de unas condiciones de vida y de trabajo totalmente distintas y mucho más favorables. La prolongación de la vida activa en consecuencia responde tanto a razones financieras como de justicia intergeneracional.

### **TIPOS DE MEDIDAS POSIBLES**

Hay una serie de medidas que se podrían llevar a cabo para favorecer la prolongación de la vida activa, algunas de las cuales ya se están siguiendo en algunos países de nuestro entorno:

- 1) Reformar el marco normativo. En especial en lo que concierne a la normativa de jubilación y sus distintas modalidades de anticipada, parcial y diferida. En esta revisión hay que considerar como principales elementos la edad, la tasa de sustitución y la flexibilidad general del sistema. También habría que revisar la normativa de la relación laboral desde la perspectiva de favorecer la retención de los trabajadores de edad. Que la edad 50+ no se considere ya una tercera fase que conviene acortar para desembocar cuanto antes en el cese, sino una parte de la vida activa como las demás en la que se satisfagan las demandas de eficiencia económica y social que el proyecto empresarial exige para llegar a buen fin.
- 2) Comprometer a las partes sociales. En España, tal como está establecido el sistema de representación de los intereses empresariales y laborales, y la función cuasi-pública que desempeñan las organizaciones representativas de dichos intereses, no cabe sino insistir en que su contribución es indispensable.

**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**





- 3) Mejorar la empleabilidad de los 50+, a través de: (a) la formación de adultos para hacer efectivo el principio de aprendizaje durante toda la vida, corresponsabilizando al trabajador de su recorrido formativo; (b) el establecimiento de unos servicios de empleo adecuados que faciliten la recolocación o vuelta a la actividad laboral de los 50+; y (c) la mejora de las condiciones de salud y condiciones de trabajo de los trabajadores mayores.
- 4) Ampliar el horizonte del trabajo. El horizonte del trabajo para los 50+ ha de tener en cuenta necesariamente la presencia de todos estos escenarios: lo privado y lo público, lo laboral y lo autónomo, la empresa y la ONG. La capacidad de cambio, de adaptación a nuevas circunstancias, es una condición necesaria para gestionar el trabajo.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Además de las medidas institucionales, legislativas y la acción de los entes públicos y los agentes económicos y sociales, la prolongación de la vida activa se juega, en especial, en el campo de la empresa (recordemos que más del 70% de la población activa tiene un contrato laboral). La gestión de la edad en la empresa obliga a una reconsideración de la estrategia de los valores y de las prácticas de gestión vigentes. A continuación se desarrollan algunos de los aspectos que habría que tener en cuenta para la prolongación de la vida activa desde la perspectiva empresarial.

### 1. COSTES DE LA EDAD

La edad va ligada con frecuencia a la antigüedad, y la antigüedad tiende a crear adherencias y pesos muertos que dificultan la adaptación e incrementan los costes. Es un hecho que los más antiguos acumulan condiciones más beneficiosas y derechos adquiridos de los que los nuevos jóvenes no disfrutaban. La desigualdad principal puede aparecer en materia salarial. Bien en el salario fijo y consolidado, por acumulación de incrementos colectivos de origen convencional o práctica directiva unilateral, o por la existencia de complementos con origen en la antigüedad o en coyunturas históricas de la empresa (traslados u otras compensaciones, gratificaciones

extraordinarias). Es notable en esta línea la controversia social y jurídica suscitada por la doble escala salarial. Por eso, la empresa debe llevar una política preventiva, anticipatoria, de la desigualdad salarial, mediante la aplicación rigurosa de la no consolidación de complementos de puesto o de productividad, la limitación de los de antigüedad y de la práctica de subidas colectivas sin contrapartidas de interés empresarial. Pero, en el fondo, subsiste el problema de los derechos adquiridos, o de la conservación de la condición más beneficiosa, que solo puede resolverse individualmente por medio de una transacción de condiciones o novación contractual en el que podrían ponerse en juego las indemnizaciones compensatorias, el paso de jornada completa a jornada parcial o el cambio de condiciones de trabajo incluida la movilidad funcional.

### 2. COMPETENCIAS NECESARIAS

La mayor edad suele ir acompañada de un menor nivel de educación básica, no solo de la obsolescencia de las aptitudes profesionales. También es cierto que la inversión en formación continua disminuye con el aumento de la edad. Son situaciones de hecho, actuales, verdaderos obstáculos para el envejecimiento activo. Y, sin embargo, sigue siendo cierto que el problema no es la edad, sino la pérdida de aptitudes. Luego no es un hecho ineluctable la incapacidad o el bajo rendimiento del trabajador de más 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 ("mentoring", "coaching").

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 más 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. Porque en la empresa es preciso conciliar la eficiencia económica y la eficiencia social.

### 3. CONDICIONES DE TRABAJO

Para tratar de las condiciones de trabajo, concepto con el que se identifica toda la periferia de la estricta prestación laboral, del trabajo en sí, o el qué, se van a analizar por separado el cuándo o tiempo de trabajo y el cómo o forma del trabajo.

#### (A) TIEMPO DE TRABAJO

Es la condición de trabajo más flexible por naturaleza. Por eso en los estudios sobre la organización flexible la mayoría de los casos se refieren a la cantidad y a la distribución de las horas de trabajo. Se relaciona estrechamente con la vida privada, porque constituye un elemento conciliatorio de primer nivel. Aunque la mayoría de las experiencias prácticas sobre conciliación de vida profesional y privada se refieren a los casos de maternidad y cuidado de hijos y a otras necesidades de orden familiar, sería necesario integrar en el concepto a los trabajadores de

edad desde la perspectiva de su abandono progresivo de la vida activa. Lo que en la literatura europea se expresa como dejar de considerar la jubilación como un suceso para pasar a ser un proceso. La jubilación parcial sería un primer paso en esta dirección, pero no es el único. El tiempo de trabajo puede acortarse por medio de más vacaciones, de más interrupciones (permisos, excedencias) o de disminución directa de la jornada ordinaria (jornada a tiempo parcial). El tiempo no trabajado no tiene porqué ser financiado íntegramente por el trabajador. La empresa puede contribuir disminuyendo menos que proporcionalmente el salario o, en una perspectiva temporal amplia, puede abrir una cuenta de ahorros que permita compensar a partir de cierto momento las horas trabajadas de más en años anteriores. Este último sería un modelo de concentración de las horas de trabajo. Cabe asimismo flexibilizar el tiempo de trabajo mediante un horario flexible, o, como ocurre ya en algunas empresas muy avanzadas en cualificaciones profesionales y uso de las TIC, borrando el concepto de jornada y de horario respondiendo solo por los resultados. Todas estas modalidades requieren un tipo de organización capaz de integrarlas y hacerlas compatibles con la productividad. El recurso hasta ahora útil se limita a la jubilación parcial con contrato de relevo cuya finalidad original es la opuesta a la pretendida por el envejecimiento activo, porque su diseño va dirigido a facilitar la salida anticipada del trabajador y a rejuvenecer y abaratar la plantilla.

#### (B) CALIDAD DE VIDA LABORAL

Es este un concepto polisémico porque a lo largo de los años ha adoptado distintos contenidos, desde las meras condiciones materiales o psicológicas del puesto de trabajo (esfuerzo, monotonía, riesgo) hasta el respeto y la promoción



**Es necesario fomentar una cultura favorable a los trabajadores de edad. Conviene poner en marcha a la sociedad civil por medio de organizaciones y grupos que cuentan con presencia e influencia en el espacio público**



de los derechos básicos en el trabajo (igualdad, conciliación, tipo de contrato) y la calidad del ambiente o del entorno laboral (oportunidades, equidad, desarrollo personal). Al centrar la atención en los trabajadores de edad interesa especialmente todo lo que se refiere a las condiciones de seguridad e higiene y de confort o bienestar. Las mejores condiciones en este sentido cumplen una función preventiva de primer orden, la de evitar y, en su caso, atenuar la aparición de problemas de salud y de discapacidad. Ya se ha dicho que el problema no es la edad sino la pérdida de capacidad.

Así como la formación y la búsqueda del puesto idóneo previenen la obsolescencia o pérdida de aptitudes funcionales, la mejora de las condiciones de seguridad, el aumento del confort y la disminución de la carga de trabajo, atienden a la ineptitud por enfermedad o discapacidad. Además de la prevención, la mejora de la calidad de vida laboral atiende a la solución de otro problema relacionado con la edad: la productividad laboral. Estas consideraciones se refieren especialmente a los trabajos de menor cualificación o que requieren un mayor esfuerzo físico. Afortunadamente, los avances de la técnica han transformado gran parte de los trabajos basados en la fuerza o las habilidades de coordinación en trabajos mecanizados o automatizados que transfieren el esfuerzo físico a la máquina.

#### 4. REGLAS DE LA RELACIÓN LABORAL

La empresa debe revisar las reglas vigentes de la relación laboral que obstaculicen el cumplimiento del plan de continuidad de los trabajadores de edad. No se trata solo de un cambio de cultura y de unas nuevas políticas y técnicas de gestión, también hay que crear un marco regulador favorable. La empresa por sí misma no puede cambiar las reglas generales o profesionales, por ejemplo las que incentivan la salida *ante-tempus*, pero sí puede intentar eliminar de su convenio los premios a la jubilación anticipada o el comple-

mento por antigüedad. Y prescindir de todas las prácticas empresariales pensadas para la salida del trabajo no para su conservación.

El repertorio de situaciones a revisar abarca los campos siguientes: el tratamiento de la antigüedad a efectos retributivos (complemento por antigüedad, incrementos colectivos o individuales, bonus o acciones); los efectos de la antigüedad en la movilidad interna (sistema de asignaciones y de ascensos); la consideración de los trabajadores de más edad en el plan de formación (detección de necesidades, objetivos, programa, evaluación); el tratamiento de la edad en el plan de reclutamiento y selección; la inclusión en la entrevista periódica del elemento edad (evaluación y plan de acción); las previsiones de edad de los planes de previsión social (seguros, planes y fondos de pensiones); y cualquier incentivo a la jubilación anticipada en convenio o norma interna.

Todas estas medidas tienen por objeto eliminar los incentivos a la salida anticipada o las desigualdades excesivas debidas a la antigüedad. Pero, en una segunda fase, serían necesarias medidas de acción positiva, incentivadoras de la permanencia. Pueden ser de dos tipos: económicas y organizativas. Las medidas económicas tienen que estar fuera del salario, por las razones ya dichas, e instalarse en el campo de las cotizaciones y de las prestaciones sociales. Menor cotización progresiva y/o mejora progresiva de la pensión de jubilación. O dicho de otra forma, que sea rentable seguir trabajando. Estos incentivos, sin embargo, quedan fuera de las posibilidades de la empresa excepto en lo que concierne a sus planes privados de previsión social. Las medidas de orden organizativo son una resultante de los cambios de gestión ya expresados: consideración de la edad para concesión de permisos y excedencias; para el paso a tiempo parcial; para la adaptación del puesto de trabajo (cargas, descansos); para causar baja con compromiso de actividad por cuenta propia. Como es bien sabido, la igualdad no es absoluta, pero la desigualdad debe basarse en causas objetivas y razonables. Las medidas a favor de los trabajadores de edad, por tanto, deben ser aquellas que persigan la verdadera igualdad, porque responden a esas causas. Este es el sentido que tiene el mejor acceso a un menor tiempo de trabajo o la acomodación de las cargas de trabajo. ▲

Las medidas económicas tienen que estar fuera del salario e instalarse en el campo de las cotizaciones y de las prestaciones sociales

