

FACTORES PSICOSOCIALES DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES VETERANOS Y MERCADO LABORAL: EL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

JAVIER CERRATO ALLENDE, ITZIAR UGARTEBURU GASTAÑARES,
ROBERTO IBARRETXE ZORRIKETA

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento,
UPV/EHU

ABSTRACT

El presente trabajo examina los cambios que están teniendo lugar en el mundo laboral en relación a la prolongación de vida laboral de trabajadoras y trabajadores en las sociedades occidentales. Se examinan los aspectos de salud, psicológicos y psicosociales que caracterizan a los trabajadores de mayor edad, en la franja de edad correspondiente a la última década de duración de su vida laboral, y las consecuencias específicas que conllevan los perfiles profesionales y psicosociales de estos trabajadores tanto para las organizaciones como para ellos mismos.

Se describen los escenarios laborales que se irán contemplando con creciente normalidad en décadas venideras, en las que el colectivo de trabajadores de las organizaciones tendrá un mayor componente de personas que prolongarán su vida laboral más allá de los 65 años, con las problemáticas y potencialidades específicas que los caracterizan. La necesidad de superar los estereotipos asociados al envejecimiento en nuestras sociedades y las dificultades específicas de interrelación que ellos acarrearán junto con los potenciales de aportación de las personas mayores colocan a las organizaciones actuales ante nuevos retos a los que tendrán que enfrentarse y para los que tendrán que empezar a prepararse. Por último, se señalan diversos enfoques organizacionales que permitirían un mejor ajuste, desarrollo y productividad de las personas veteranas en un mercado laboral de edades diversas.

Palabras clave: Envejecimiento activo. Prolongación de la vida laboral. Trabajadores veteranos. Factores organizacionales. Prevención de riesgos laborales.

■ Azterlan honek lan-arloan gertatzen diren aldaketak aztertzen ditu mendebaldeko gizarteetako langileen lan-bizitza luzatzeari dagokionez. Adinean aurreratuen dauden langileen ezaugarri psikologiko eta psikosozialak aztertzen dira, baita osasun arloko ezaugarriak ere, langileen lan-bizitzaren azken hamarkadari dagokion adin-tartean, hain zuzen. Gainera, langile horien profil profesional eta psikosozialek dituzten ondorioak aztertzen ditu azterlanak, bai haiengan bai organizazioetan.

Datozen hamarkadetan gero eta normalagoak izango diren lan-eszenatokiak deskribatzen dira: horietan, organizazioetako langile taldeek 65 urtetik harago lan-bizitza luzatuko duten pertsona gehiago izango dituzte, haien ezaugarri nagusiak diren arazo eta potentzialtasun zehatzekin. Gure gizarteetan zahartzaroarekin lotutako estereotipoak eta haiek dakartzaten elkarrekintza-zailtasun zehatzak gainditzeko beharrak, adineko pertsonen ekarpen-potentzialekin batera, erronka berriak proposatzen dizkie egungo organizazioei; haiei aurre egiteaz gainera, haietarako prestatzen ere hasi beharko dute. Azkenik, era askotako langileak dituen lan-merkatu batean langile beterranoen doikuntza, garapen eta produktibitate hobea lortzeko aukera emango luketen antolamenduzko era askotako ikuspuntuak adierazten dira.

Gako-hitzak: Zahartze aktiboa. Lan-bizitza luzatzea. Langile beterranoak. Antolamenduzko faktoreak. Lan-arriskuen prebentzioa.

■ This work examines the changes that are taking place in the workplace with regard to the prolongation of the working life of male and female workers in Western societies. The psychological and psychosocial aspects of health that characterize older workers who are in their last decade of work prior to retirement are examined, together with the specific consequences that the professional and psychosocial profiles of these workers entail both for organisations and for the workers themselves.

Those scenarios in the workplace are described which will become increasingly common in the decades to come, in which there will be an increasing number of workers as a whole in organisations who will be prolonging their working life beyond the age of 65, with the problems and specific potentialities that characterize them. The need to overcome stereotypes associated with ageing in our societies and the specific inter-relation difficulties they give rise to, together with the potential provided by older people, mean that current organisations are going to have to face new challenges for which they will have to be prepared. Lastly, different organisational approaches are referred to which would enable there to be better adjustment, development and productivity among veteran workers on a labour market that comprises a workforce of different ages.

Key words: active ageing, prolongation of working life, veteran workers, organisational factors, prevention of risks at work

Introducción

En un contexto de envejecimiento demográfico y de prolongación de la vida laboral activa la mayor parte de los países europeos se enfrenta a una situación de *envejecimiento saludable* de la población. Denominado también como *envejecimiento activo* («active ageing» o «successful ageing»), esta noción es el origen de la necesidad de promover estrategias para mejorar la calidad de vida de las personas mayores. Más allá de una dimensión puramente médica y sanitaria el envejecimiento saludable supone igualmente la necesidad de potenciar la participación activa de las personas mayores en la sociedad.

Desde este punto de vista la cuestión de la participación de los trabajadores veteranos en el mercado de trabajo así como su estado de salud son dos cuestiones que afectan de lleno a las políticas laborales, dado el aumento de la edad de jubilación que se ha impuesto en la mayoría de los países europeos. Según los datos del proyecto ECHI (European Community Health Indicators) el estado de salud de la población europea con una edad entre 50 y 59 años es buena o muy buena, aunque existen ciertas diferencias entre países: en los países nórdicos, al igual que en Reino Unido y en Irlanda 8 personas de 10 dicen tener buena o muy buena salud; estas cifras descienden a 7 en Francia, Bélgica y España; siendo aún inferior en el resto de los países europeos. En el ámbito laboral según la *Survey of Health Ageing and Retirement in Europe* (SHARE 2006-2007) la tasa de empleo de los trabajadores entre 50 y 59 años se sitúa en un gradiente norte-sur: en Suecia y Dinamarca es superior al 75%, mientras en los países del sur es inferior a la media europea de 61% (Lenormand y cols., 2006).

El estado de salud de las trabajadoras y trabajadores veteranos es una cuestión de gran relevancia dada la actual tendencia existente en los principales países europeos de prolongación de la edad de jubilación. Según la encuesta SHARE el estado de salud de los trabajadores entre 50 y 59 años depende de factores como el género, la edad, las condiciones de trabajo, la inmigración, el nivel educativo y el país de residencia. Por tanto, el aumento en la edad de jubilación ha de ir acompañado de cambios en las políticas públicas de empleo, sanitarias y de protección social que recojan las medidas para contrarrestar el efecto de estos factores que inciden negativamente en el estado de salud de las trabajadoras y trabajadores de mayor edad, así como en una mejora en las condiciones de trabajo, y también en la organización y los sistemas de trabajo, que permita mejorar las tasas de empleo de los trabajadores veteranos.

1. Envejecimiento y prolongación de la vida laboral, ¿problema o ventaja?

El creciente interés por los empleados veteranos en primer lugar parece deberse a preocupaciones demográficas y económicas. Aunque la población de entre 55 y 65 años ha ido incrementándose progresivamente en los países de la OCDE, la población activa de esta edad ha ido decreciendo. Las empresas y organizaciones no parecen ser particularmente reacias a permitir que sus empleados se jubilen y en parte esto es debido a que las empleadas y empleados veteranos son considerados generalmente una fuente de problemas en relación a temas como la productividad, la flexibilidad, la innovación, el estrés, el cansancio, y la salud; lo que constituye una exageración estereotipada, ya que existen muchos trabajadores veteranos que no reflejan esta visión.

Sin embargo, la jubilación anticipada es un hecho de elevados costes económicos, y por ello se ha convertido en una opción poco viable. Al margen de esta razón puramente económica existen otro tipo de razones para tratar de encontrar soluciones a este problema que, en realidad, pueden hacer de él una virtud. Los trabajadores jóvenes y bien formados son bastante difíciles de encontrar, mientras que la jubilación anticipada de trabajadores representa un desperdicio inaceptable de conocimiento útil, competencia y talento, así como un ahorro en planes de formación y desarrollo de carrera. Como consecuencia de todo ello, el número de trabajadores veteranos incrementará con toda seguridad, de manera que puede ser muy útil estudiar y observar cómo este grupo de personas se adaptan a la situación.

A pesar de que pueda parecer sorprendente, las investigaciones existentes indican que el rendimiento de las trabajadoras y trabajadores veteranos no es en término medio muy diferente al de los jóvenes (Waldman y Abolio, 1986; Warr, 1993). Ello puede ser debido a un efecto de selección masiva (los trabajadores con un rendimiento más bajo probablemente se han retirado a una edad más temprana del mercado de trabajo) lo que vendría a reforzar la idea de que muchos trabajadores veteranos trabajan con un rendimiento adecuado.

Al combinar los datos de rendimiento con los niveles de satisfacción en relación a la jubilación anticipada y con los problemas que algunos trabajadores mayores manifiestan nos encontramos con un panorama en el que existe una enorme variabilidad de funcionamiento entre ellos (Rabbitt, 1993). Lógicamente esta variabilidad es debida a que el envejecimiento es un proceso cronológico determinado por acontecimientos tanto naturales como adquiridos, por elecciones y sucesos específicos. Además de esto, la forma en que cada trabajador funciona en los últimos años de su vida laboral está muy influenciada por el estilo de vida que ha tenido hasta ese momento. Las personas diferimos en el número y tipo de tareas que hemos desempeñado a los largo de nuestra vida, mien-

tras que algunas han realizado transiciones y cambios radicales a lo largo de su vida laboral, otras sólo han tenido cambios parciales o incluso no han tenido cambios reseñables, por lo que no estamos igualmente preparados ni predispuestos para afrontar esta última etapa de nuestra vida laboral.

2. El proceso de envejecer: capacidades cristalizadas y fluidas

El proceso de envejecimiento no implica solamente el declive de las capacidades y las funciones de una persona, también hay capacidades que se mantienen y otras que aumentan. Todo ello genera complejos patrones individuales de cambio. Antes de los 65 el declive funcional no es aparente debido a que hay unas capacidades latentes de reserva.

A este respecto es necesario diferenciar entre capacidades mentales fluidas y cristalizadas. Sólo las capacidades fluidas muestran un declive con la edad. En términos generales las *capacidades cristalizadas* son en gran medida automáticas, basadas en conocimientos y procedimientos bien asentados, requiriendo muy poco esfuerzo y aumentando a lo largo de la vida laboral. Con la edad la capacidad verbal aumenta y las estructuras cognitivas basadas en procesos de memoria funcionan de manera automática, pero para que esto sea así se requiere un entorno conocido y estable, lo que es cada vez menos frecuente en las organizaciones. No obstante este funcionamiento cognitivo se basa en exceso en el procesamiento de información automático, pudiendo interferir con los procesos de atención selectiva y dar lugar a fallos en el procesamiento de información.

Por otro lado las *capacidades mentales fluidas* se caracterizan por un procesamiento de información más consciente y se basan en factores como la rapidez, las funciones espaciales y la conexión de informaciones. Estos factores tienden a deteriorarse con la edad de modo que las personas mayores, en general, tienen más dificultades para mantener la atención de manera sostenida y para alternar la atención entre diversas fuentes estimulares. Las personas mayores tienden a realizar sus acciones con una mayor lentitud debido al deterioro en la sincronización de los procesos cognitivos, lo que a su vez interfiere con la capacidad de la *memoria de trabajo*, aunque sin disminuir el resto de las capacidades. En cualquier caso, el deterioro de las *capacidades fluidas* no tiene porque afectar el desempeño de la mayoría de los trabajos, ya que esto suele compensarse con la utilización de las *capacidades cristalizadas* más sofisticadas, bien establecidas en el funcionamiento habitual de la persona. La mayoría de los trabajadores mayores tienen que afrontar problemas tales como la disminución de reservas mentales y físicas, el enlentecimiento del funcionamiento físico, y el declive o deterioro de las *capacidades fluidas*. Por ello, tanto el trabajador como la organización tendrían que tomar decisiones para reorganizar el puesto de trabajo en función del tipo o nivel de cambios producidos por la edad en sus capacidades y habilidades.

3. Aspectos psicosociales: actitudes, creencias y estereotipos respecto al trabajo y el envejecimiento

La generación de trabajadoras y trabajadores entre 55 y 65 años es aún una generación con capacidad de poder e influencia en el sentido de que muchos de sus miembros ocupan posiciones clave en las capas elevadas de la sociedad. En la medida en la que los trabajadores de esta edad, que pertenecen a las capas sociales más altas van experimentando problemas en su trabajo, pueden ir resolviéndolos o encontrar alguien que les pueda ayudar a hacerlo. Sin embargo, no todos los miembros de esta generación ocupan posiciones relevantes, existe un gran número de empleados con un bajo nivel de formación escolar, coincide además que un bajo nivel escolar está acompañado con frecuencia por un pobre sustrato económico y una falta de posibilidades en muchas otras áreas, lo que genera un ciclo vicioso en el que el trabajador acaba desempeñando trabajos poco o nada interesantes y de bajo desarrollo personal (Bordieu, 1986). Esto a su vez puede tener serias consecuencias para el bienestar y la salud, especialmente cuando el trabajo que se desempeña es particularmente duro. Los problemas derivados no pueden ser resueltos de forma totalmente satisfactoria, a menos que se adopten medidas específicas para atenuarlos. Los medios más adecuados para atenuar estas dificultades deberían incidir en ajustes técnicos y ergonómicos en el puesto de trabajo, en jornadas laborales más cortas, y en una mayor libertad para determinar los ritmos de trabajo.

Entre las trabajadoras y trabajadores de más de 50 años existe una representación social del trabajo de tipo **socio-identitario** ya este es vinculado tanto con el *desarrollo personal* como con el *estrés* y el esfuerzo, lo que refleja una ambivalencia emocional (psicológica) ante el trabajo. También es más característico de este grupo, a diferencia de los más jóvenes definir el trabajo ideal en términos de *tiempo libre* y *buen horario* (estructuración del tiempo y las relaciones sociales); atribuir la situación negativa del trabajo en la sociedad actual a las *nuevas tecnologías*, la *formación deficiente* y la *competencia entre las personas*; y por considerar que las funciones *psicológico-sociales* del trabajo (servicio a la comunidad, autorrealización personal, etc.) son tan importantes como su función *económica*. Todo ello indica una visión del trabajo entre los sujetos de más de 50 años en términos de estructuración de la identidad anclada en una época industrial en la que el empleo era más o menos pleno, estaba muy bien definido y tenía una contribución fundamental en la estructuración de la identidad y de las relaciones sociales al margen de aspectos más instrumentales. Frente a esta representación social de las personas de mayor edad nos encontramos con una representación de tipo **económico-instrumental** que caracteriza a los sujetos más jóvenes, especialmente a los que tienen entre 18 y 30 años, socializados en una tipo de sociedad posindustrial, cuyos significados del trabajo modifican la importancia relativa del trabajo en la definición de la identidad del sujeto, perdiendo la cen-

tralidad que tenía en la sociedad industrial en favor de otras dimensiones de la vida (no trabajo: ocio, familia, trabajo social, etc.) en la construcción de la identidad y dando más valor a su aspecto instrumental como fuente de ingresos para el consumo (tanto de bienes materiales como simbólicos (cultura, arte, música, turismo, etc.), como consecuencia de los importantes cambios sociológicos y económicos acaecidos en el modelo de sociedad postindustrial que comienza a aparecer en los años 70 en la que se unidos a aparición de nuevos valores (pos-materialismo) y nuevas formas de trabajo que se apartan del modelo tradicional (Cerrato y cols., 2004).

La generación nacida en la década siguiente a la posguerra se ha socializado en condiciones económicas y sociales más precarias que las generaciones posteriores. Han sido educados en un contexto hostil a través de la perseverancia y de la negación de esa situación. En general son trabajadores que no se quejan mucho y muestran menos emociones que sus colegas más jóvenes, parecería que los acontecimientos traumáticos y difíciles les afectan menos ya que continúan trabajando incluso cuando no se encuentran bien, y cuando tienen dificultades serias son capaces de no manifestarlas durante mucho tiempo. Esta baja visibilidad es probablemente una de las razones de la baja tasa de absentismo existente entre estos trabajadores.

En general, los empleados veteranos han aprendido a aceptar la autoridad sin demasiada crítica, se les ha transmitido la creencia de que la edad merece respeto y, aun reconociendo que las cosas han cambiado mucho esperan más respeto por parte de sus colegas más jóvenes, superiores y/o subordinados. Esta generación nació en unas coordenadas socio-históricas en las que la familia, la clase social, la religión y la ideología eran cuestiones que venían «dadas» y de las que no se podía «escapar», mientras que entre las generaciones más jóvenes existe la posibilidad de elegir, en cierta medida, su ideología, su educación, su religión y su carrera profesional.

Una consecuencia del entorno social en que se educaron las trabajadoras y trabajadores veteranos es que tienen también preconcepciones respecto al género y los roles organizacionales que no encajan con la mentalidad moderna. A pesar de que hombres y mujeres siguen sin estar representados de manera paritaria en los distintos niveles de las organizaciones, actualmente no es raro encontrarse con una mujer en un puesto superior y los empleados mayores, tanto hombres como mujeres, en general encuentran bastante difícil trabajar para un mando femenino que, habitualmente es también más joven. Esta idea va en contra de las asunciones implícitas sobre la realidad propia del momento histórico en que nacieron y se educaron, de acuerdo a la cual un superior mujer es un fenómeno que desdice la forma en que la realidad es construida.

Además de que los valores y actitudes de esta generación interfirieran con su bienestar, salud y capacidad de adaptación, también les separan de las genera-

ciones más jóvenes, conduciéndoles a conflictos y percepciones estereotipadas mutuas, que requieren que tanto jóvenes como mayores deban de ajustar sus actitudes y valores para poder funcionar adecuadamente. En el caso de las generaciones mayores las personas tendrían que desarrollar un mayor grado de autoconocimiento que les ayudase a ampliar su repertorio comportamental y ajustarse a su situación actual, mientras que las trabajadoras y trabajadores jóvenes tendrían que relativizar y cuestionar las ideas e imágenes estereotipadas sobre la vejez.

En la cultura occidental las personas viven de espaldas a la vejez, en general en occidente se tiende a observar la vejez como el peor estadio de la vida (Bennett y Eckman, 1973). Esta actitud refleja una percepción estereotipada de la vejez que ya aparecía en la antigüedad clásica, Cicerone en su obra *De senectute* refleja un discurso sobre la vejez comparable al actual, al igual que ocurría en las mitologías griega y romana. El dios de la vejez (Kronos en Grecia, y Saturno en Roma) era visto como frío, seco, no amistoso, y ha sido tradicionalmente asociado a la melancolía y la soledad (Biedermann, 1989).

A pesar de la amplia variabilidad individual entre los empleados veteranos, la percepción estereotipada de los mismos asegura que sean contemplados como un grupo más o menos uniforme, caracterizado por una baja flexibilidad, fuerza, rapidez y productividad, así como por el conservadurismo, la amargura, la dependencia y la pasividad (Belsky, 1990; Forner y Schwab, 1981).

En general, la vejez se asocia también con déficits funcionales que solo pueden mejorar mediante intervenciones médicas. Estos estereotipos pueden ser muy perjudiciales para los empleados veteranos. En primer lugar, pueden generar una «culpabilización» de la víctima ya que estos estereotipos inducen a contemplar soluciones relacionadas con la adaptación tecnológica y ergonómica del puesto de trabajo como el rediseño del mismo, programas de formación y planes de carrera adaptados, con el consiguiente gasto para la organización. Debido a que la *culpabilización* de la víctima permite, al mismo tiempo, mantener una imagen positiva de la organización, esas soluciones no suelen ser contempladas, adoptándose en su lugar lo que se ha venido a llamar la *age cleansing* («limpieza de edad») como la solución más viable (Schabraq y Winnubst, 1998).

En segundo lugar, los estereotipos tienden a actuar como una profecía autocumplidora, según la cual las empleadas y empleados veteranos pueden verse a sí mismos como personas problemáticas y tratar de buscar alguna compensación por ello, como la de asumir menos responsabilidades, menores niveles de exigencia, y mayor necesidad de ayuda y apoyos. Este proceso puede aumentar la gravedad del problema ya que puede afectar a la integridad, autoestima y bienestar de los empleados veteranos, así como el empobrecimiento de su funcionamiento y su trabajo en general.

4. Gestión de la organización y envejecimiento activo: Acumulación de experiencia, cambio organizacional y formación

Las pasadas décadas se han caracterizado por una rápida aceleración de cambios económicos, sociales, culturales y tecnológicos a los que las organizaciones han debido adaptarse cambiando ellas mismas. Por lo general, las empleadas y empleados veteranos se adaptan con más dificultad que los más jóvenes a tales cambios. La preeminencia del cambio es una característica distintiva de nuestra cultura, mientras la mayoría de las culturas están estructuradas de manera tal que proporcionan a sus miembros un ambiente estable nuestra cultura, sin embargo, está constantemente cambiando de manera cada vez más acelerada. Como consecuencia de ello las nuevas generaciones contemplan a las anteriores como estancadas y pasadas de moda. Aunque esto sea claramente una exageración estereotipada, puede afectar negativamente al trabajo y el funcionamiento de los empleados veteranos. Por otra parte, el contenido de tales cambios organizacionales también puede generar problemas a sus empleadas y empleados ya que las organizaciones son cada vez más horizontales, más flexibles, menos orientadas al producto, muy orientadas al mercado, más transparentes, y más orientadas a la calidad. Las personas que trabajan en estas organizaciones se ven obligadas a ser más autónomas, tomar más decisiones, ser más creativas y más emprendedoras. Estos trabajadores tienen que aceptar el cambio como algo normal y por ello se les pide que su comportamiento en el trabajo sea más auto-regulado, como si estuvieran trabajando para ellos mismos y no para una organización que es propiedad de otras personas.

Para los empleados veteranos esto constituye una paradoja. El mayor problema es que durante su vida laboral la mayoría de ellos no han aprendido a actuar de esta manera, sino todo lo contrario, ya que han tenido que someterse a la estructura de un proceso productivo en el que ellos no tenían que tomar ninguna decisión y en todo momento se determinaba su comportamiento laboral.

Con el paso del tiempo los trabajadores tienden a identificarse con sus trabajos, desarrollando conocimientos y habilidades dentro de un limitado rango de quehaceres específicos que dan como resultado una concentración de experiencia o superespecialización. La concentración de la experiencia conlleva una serie de aspectos negativos como por ejemplo la disminución de las oportunidades de desarrollo de carrera debido a que los empleados no pueden ascender más en sus trabajos. Al mismo tiempo es más difícil trasladar a estas personas a otros departamentos, debido a su especialización, lo que constituye un problema de primer orden cuando las organizaciones se enfrentan a cambios radicales que pueden implicar incluso la desaparición de puestos. Debido a la acumulación de experiencia los trabajadores veteranos se habitúan de manera excesiva a sus puestos de trabajo, a la vez que éstos pierden gran parte de su significado y no contribuyen adecuadamente al funcionamiento de la estructura organizacional.

Siendo imposible mantener el mismo salario en otros puestos de trabajo, la movilidad dentro de las organizaciones es cada vez más reducida dando lugar a lo que se denomina como «síndrome de la jaula de oro». Muchas personas se hacen mayores ejerciendo funciones que ya no les resultan interesantes, y están condenadas a desempeñar un rol en el que ya no encajan, lo que puede generar riesgos para su salud.

Muchas empleadas y empleados veteranos no tienen mayor interés en aumentar sus ingresos, están más o menos satisfechos con su estilo de vida actual, han perdido parte de interés en cuanto a objetivos de trabajo tales como promociones, aumento de prestigio o de poder, son al mismo tiempo más reticentes a cambios organizacionales radicales que impliquen adaptaciones, y dan una mayor importancia al ocio que al trabajo cuando este presenta dificultades. Estos cambios en los objetivos de los empleados veteranos son contemplados por parte de las organizaciones como un signo de desmotivación.

Los empleados de más de 40 años suelen recibir muy poca formación por diversas razones que van desde la falta de voluntad del propio trabajador hasta la falta de una política adecuada de la organización, mientras que los cambios tecnológicos en el entorno laboral tienen mayor incidencia que en ninguna otra época anterior. Por todo ello, las habilidades de los empleados veteranos quedan obsoletas a un ritmo más rápido que en épocas anteriores. Por un lado las organizaciones consideran que invertir en formación para sus empleados veteranos es una mala inversión, y por otro, estos empleados suelen ser reacios a nuevos procesos de formación ya que los asocian con cambios organizacionales no deseados. Si la necesidad de formación no se aborda adecuadamente surgirán problemas tales como una excesiva carga de trabajo o la asignación de las tareas nuevas o más difíciles a personal nuevo, dejando al empleado veterano con unas funciones más empobrecidas.

Los empleados en cualquier organización desarrollan redes sociales con personas de su confianza con quienes se encuentran a gusto en el quehacer cotidiano de su trabajo. Esta red social es positiva por sí misma además de poder ser utilizada para dar y recibir información, avisos, consejos, apoyo emocional y ayuda material. Una red social positiva contribuye a prevenir los procesos de estrés haciendo que éste sea menos perjudicial y facilitando la recuperación de los estados de ansiedad (House, 1981). En cualquier caso, las redes sociales también envejecen: los empleados veteranos tienen que enfrentarse en muchas ocasiones a la pérdida de compañeros de una gran significación para ellos, y estas pérdidas suelen generar malestar emocional y sentimientos de duelo, ansiedad, depresión y tristeza. Las personas más veteranas no tienen la misma facilidad para entablar nuevas amistades, como cuando eran más jóvenes, de modo que estas pérdidas les conducen a un empobrecimiento de las redes sociales, lo que conlleva consecuencias negativas no solo para el empleado sino también para los procesos de comunicación interna de la organización.

A esta pérdida de apoyo social hay que sumar que los mandos de las organizaciones en ocasiones tienen ciertas dificultades en el trato con los empleados veteranos. Por una parte, los mandos suelen tener una baja consideración de muchos de ellos, y por otra, tienden a considerar que estos empleados han adquirido un cierto estatus en función de su veteranía y sus aportaciones a la organización durante el período laboral que han estado en ella, que hace que los mandos tengan un cierto respeto hacia este tipo de empleados. Sin embargo, lo cierto es que les suele resultar bastante complicado solucionar los problemas relacionados con su gestión, corregir o llamar al orden a los empleados veteranos puede ser algo desagradable que puede generar sentimientos de culpabilidad y malestar. Como consecuencia de ello los mandos suelen evitar ejercer su función gestora con este colectivo, con el resultado de que las empleadas y empleados veteranos no reciben *feedback* alguno sobre su trabajo, acrecentando el riesgo a la ambigüedad en el desempeño de su puesto de trabajo y el aislamiento.

5. Conclusión: políticas organizacionales y envejecimiento activo

La mayor parte de los problemas que experimentan los empleados veteranos están relacionados con una pérdida del control individual y de la estructura de su rol o puesto de trabajo. Desde este punto de vista sería lógico que para solucionar estos problemas la organización desarrollase formas de favorecer la toma de decisiones y el control sobre su propio trabajo («empowerment»). Sin embargo, esta medida requiere de una aproximación individualizada o personalizada para cada trabajador, ya que existe a este respecto una amplia variabilidad entre trabajadores. A este respecto podemos diferenciar tres tipos de enfoque:

- Uno de estos enfoques estaría dirigido a aliviar y mejorar las condiciones laborales dando a los trabajadores un mayor control sobre su puesto de trabajo, personalizando y ajustando los procesos de trabajo existentes en función de sus propias preferencias, habilidades y limitaciones, por ejemplo proporcionando mayor autonomía para gestionar tareas, metas, relaciones interpersonales o tiempos de trabajo (Karasek y Theorell, 1990). Esto es, básicamente, una forma de rediseño del puesto de trabajo y para que sea exitoso tiene que ser introducido de manera adecuada por parte de la organización.
- Un segundo enfoque se centraría en la creación de puestos específicos para empleadas y empleados veteranos que ya no pueden gestionar o manejar una carga de trabajo habitual. Los empleados no deberían ser trasladados automáticamente en función de su edad sino que esto ocurriría sólo de una manera voluntaria o negociada. Estos trabajos tendrían que ser trabajos de calidad y no infracualificados para no dar lugar a puestos de trabajo empobrecidos, ya que de lo contrario no harían más que per-

petuar los estereotipos y prejuicios existentes sobre los empleados veteranos que se han mencionado con anterioridad. Estos puestos de trabajo específicos deberían ser diseñados con el propósito de beneficiar a la organización y no convertirse en una especie de puestos de trabajo *parking* para personas que están en la última etapa de su vida laboral (Gerardu y Schabracq, 1994).

- En último lugar estarían las medidas para facilitar a las empleadas y empleados veteranos con talento y capacidades, nuevos roles que fueran beneficiosos tanto para ellos mismos como para la organización (Zchabracq y Winnubst, 1998). Estos nuevos roles podrían generarse en áreas como la de diagnóstico de necesidades y desarrollo de políticas organizacionales, marketing, relaciones públicas, *mentoring* y/o formación. Las organizaciones deberían desarrollar una actitud integradora con los trabajadores veteranos para que estos nuevos roles puedan tener éxito proporcionando a los empleados suficiente libertad, tiempo, recursos información, apoyo y formación. Desgraciadamente esta medida es viable en casos muy limitados.

La mayor dificultad con todos estos enfoques mencionados es que implican una inversión relativamente elevada. Sin embargo, el mayor argumento a su favor es que de no adoptar estas medidas los costes serán aún mayores a largo plazo. De hecho la utilización inadecuada de los recursos humanos puede ser uno de los factores más costosos para las organizaciones, además de generar un sufrimiento inútil y baja moral en el trabajador, generan también una disminución de la productividad y una mala imagen pública. Por ello, se puede concluir que invertir en las empleadas y empleados veteranos puede ser la opción más beneficiosa y más sensata a largo plazo.

Bibliografía

- BELSKY, J.K. (1990): *The Psychology of Aging*. Books-Cole, Pacific Grove, CA.
- BENNET, R. y ECKMAN, J. (1973): «Attitudes towards Aging». In C. EISENDORFER y M.P. LAWTON (eds.): *The psychology of Adult Development and Aging*, American Psychiatric Association, Washington D.C.
- BIEDERMAN, H. (1989): *Knaur's lexicon of Symbols*. Knaur, Munich.
- BOURDIEU, P. (1986): «The forms of Capital». In J.G. RICHARDSON (ed.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York.
- CERRATO, J.; VILLARREAL, M.; UGARTEBURU, I.; APODACA, E. y RUBIO, E. (2004): «Nuevas prácticas de trabajo, representaciones sociales del trabajo e identidad social en la sociedad postindustrial». *Revista de Psicología Social Aplicada*, vol. 13, n.º 2.
- FONER, A. y SCHWAB, K. (1981): *Aging and retirement*, Wadsworth, Belmont, CA.
- HOUSE, J.S. (1981): *Work, Stress and Social Support*. Addison-Wesley Reading, CA.

- KARASEK, R.A. y THEORELL, T. (1990): *Healthy work. Stress, Productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books. New York.
- LENORMAND, M.C.; SERMET, C. y SIRVEN, N. (2010): «La santé des seniors en emploi: résultats de l'enquête européenne SHARE 2006». *Questions d'économie de la Santé*, n.º 160, dic. (<http://www.irdes.fr/Publications/2010/Qes160.pdf>).
- SCHABRACQ, M.J. y WINNUST, J.A.M. (1998): «Senior Employees». In *Handbook of work and Health psychology*, Wiley, New York, pp. 275-295.
- RABBITT, P.M.A. (1993): «Methodological and theoretical lessons from de University of Manchester Longitudinal Studies of Cognitive Changes in Normal Old Age». In J.J.F. SCHROOTS (ed.): *Aging, Health and Competence*. Elsevier, Amsterdam.
- WALDMAN, D. y ABOLIO, B. (1986): «A meta-analysis of age differences in job performance». *Journal of Applied Psychology*, 7, 33-38.
- WARR, P. (1993): «Age and job performance». *European Symposium on Work and Aging*. University of Amsterdam, p. 17.

Referencias electrónicas

<http://www.irdes.fr/EspaceRecherche/Enquetes/SHARE/DictionnaireCodesShare.pdf>