



Junio 2019 - ISSN: 1988-7833

## **ECONOMÍA PLATEADA: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LIDIAR CON EL ENVEJECIMIENTO DE LOS PROFESIONALES EN EL TRABAJO EN EL ESCENARIO BRASILEÑO**

**Ma. Bernadete Moreira Pessanha Cordeiro<sup>1</sup>**  
**Dr. Vicente Paulo Alves<sup>2</sup>**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bernadete Moreira Pessanha Cordeiro y Vicente Paulo Alves (2019): "Economía plateada: estrategias organizacionales para lidiar con el envejecimiento de los profesionales en el trabajo en el escenario brasileño", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (junio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccscs/2019/06/economia-plateada.html>

### **RESUMEN**

Este artículo abarca aspectos legales y teóricos sobre el tema envejecimiento y mercado de trabajo y busca presentar estrategias que pueden ayudar a las organizaciones, principalmente a las brasileñas, a seleccionar, desarrollar y mantener su capital intelectual que está envejeciendo. El camino metodológico abarcó una investigación documental sobre los aspectos legales relacionados al tema y una revisión integrativa realizada en las bases digitales CAPES y SCIELO, sobre el tema envejecimiento y mercado de trabajo. Dividido en cuatro partes: la primera ofrece los principales marcos legales, internacionales, oriundos de las Naciones Unidas y de la legislación brasileña. La segunda discute los conceptos de edad, envejecimiento y envejecimiento activo. La tercera aborda el envejecimiento en el contexto de trabajo y la cuarta y última parte presenta, reunidas en ejes creados por los autores, las estrategias organizacionales para tratar el envejecimiento en el mercado de trabajo. Es posible percibir que, a pesar de la relación envejecimiento y trabajo ser proclamada por la ONU desde la década de 1980, las estrategias que estimulan la permanencia de los ancianos en el mercado de trabajo necesitan ser estimuladas, una vez que los cambios en el perfil demográfico apuntan una relación positiva entre la ampliación de la población económicamente activa, dada la permanencia de los ancianos en el mercado de trabajo, y el crecimiento económico.

<sup>1</sup>Doctoranda del Programa de Gerontología de la Universidad Católica de Brasilia- bernadete@gmail.com

<sup>2</sup>Profesor Doctor Coordinador del Programa de Gerontología de la Universidad Católica de Brasilia - vicerap@gmail.com

Palabras clave: Economía plateada. Envejecimiento. Mercado de trabajo. Estrategias organizacionales. Trabajadores ancianos.

## ABSTRACT

This article consist in an integrative review that covers legal and theoretical aspects on aging subject and the labor market. It presents strategies that can assist organizations, especially Brazilian ones to select, develop and maintain their aging intellectual capital. Divided into four parts: the first offers the main international legal frameworks from the United Nations and Brazilian legislation. The second one discusses the concepts of age, aging, and active aging. The third one approaches the aging in the context of work, and the fourth and last part presents organizational strategies joined into structures created by the authors to deal with aging in the labor market. It is possible to realize that despite the aging and labor relationship being proclaimed by the UN since the 1980s, strategies that encourage the elderly to remain in the labor market need to be stimulated, since changes in the demographic profile point to a positive relationship between the expansion of the economically active population, given the permanence of the elderly in the labor market, and economic growth.

Keywords: Silver economy. Aging. Job market. Organizational strategies. Old workers.

## INTRODUCCIÓN

En un breve paseo por las principales ciudades del litoral brasileño es posible percibir que la ola de cabezas plateadas que, hoy, toma cuenta de las arenas y de los calzadones ha aumentado su dimensión, ocupando los espacios deportivos y de ocio. En virtud de las tendencias demográficas actuales, esta ola poco a poco tomará las organizaciones de los más diversos sectores de la economía, una vez que la permanencia de las personas por más tiempo en sus puestos de trabajo es apuntada como una medida para ampliar el número de la población económicamente activa, indispensable para el crecimiento económico del país (GUILLEMARD, 2010).

El perfil etario de la población mundial se ha ido modificando a lo largo de los dos últimos siglos, principalmente en las sociedades industriales (ROSE, 2006). Este cambio, expreso no sólo en el aumento de la expectativa de vida saludable, sino también en la disminución del número de nacimiento, sentido concretamente en las últimas décadas, impone la necesidad de adaptaciones y transformaciones para lidiar con el desequilibrio generacional y la disminución de la fuerza de trabajo en edad activa (FGV-EAESP, PwC, 2013; PINTO, 2015).

Esta situación, vivida por algunos países, ha provocado una revisión del fenómeno del envejecimiento bajo la perspectiva de la economía. El reporte francés denominado "La Economía de Plata: una oportunidad de crecimiento para la Francia", elaborado en 2013, es señalado como un ejemplo emblemático de lo que viene siendo llamado economía de la longevidad (FÉLIX, 2009; IPEA, 2016). El reporte apunta las transformaciones demográficas "como palanca para la reanudación del crecimiento económico de Francia, abriendo posibilidades positivas para la balanza comercial (IPEA, 2016).

Casos recientes divulgados en los medios de comunicación también llaman la atención. En Japón, la escasez de mano de obra, debido al acelerado envejecimiento de la población y su baja natalidad, preocupa el crecimiento económico y ha sido combatida con la inmigración de personas en edad activa. En Italia, una de las naciones más longevas del mundo, la Sociedad Italiana de Gerontología y Geriatría pospuso la vejez en 10 años, considerando anciano el italiano de más de 75 años de edad.

En Brasil, una investigación realizada en 2013, por la FGV-EAESP y la PwC, evaluó cómo las empresas se están preparando para convivir con equipos que, en 2040, estarán compuestas principalmente por profesionales con más de 45 años. Se constató que las estrategias de las empresas que participaron en la investigación son contradictorias. Aunque tengan una visión positiva sobre el valor de la experiencia, de las habilidades de resolución de problemas y de la postura de profesionales mayores en el trabajo, las empresas no mostraron ningún movimiento estratégico para

aprovechar mejor el potencial de las personas mayores para atender a sus necesidades de talentos (FGV-EAESP-PwC, 2013).

Esto no es un problema nuevo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), desde la década de 1980, promulga directrices y planes llamando la atención de los gobiernos para que promuevan condiciones que favorezcan la permanencia de personas mayores en el mercado de trabajo. Sin embargo, la realidad presenta pistas de que el camino para la comprensión de cómo el envejecimiento influenciará el futuro de las organizaciones en las próximas décadas está al inicio de una construcción, principalmente en los países en desarrollo, como Brasil.

De esta forma, basado en estas premisas, este artículo busca presentar estrategias que pueden auxiliar a las organizaciones, principalmente a las brasileñas, a seleccionar, desarrollar y mantener su capital intelectual que está envejeciendo.

El camino metodológico abarcó una investigación documental sobre los aspectos legales relacionados al tema y una revisión integrativa realizada en las bases digitales CAPES y SCIELO, sobre el tema envejecimiento y mercado de trabajo, en la cual, al final, se seleccionaron ocho artículos, tres investigaciones, una disertación de maestría y una tesis de doctorado, relacionados al tema envejecimiento de los trabajadores.

Para una mejor comprensión del tema, este artículo está dividido en cuatro partes: la primera ofrece los principales marcos legales, internacionales, oriundos de las Naciones Unidas, y de la legislación brasileña relacionados al tema. La segunda, busca discutir los conceptos de edad, envejecimiento y envejecimiento activo. La tercera aborda el envejecimiento en el contexto del trabajo y la cuarta y última parte presenta, reunidos en ejes, creados por los autores, las estrategias organizacionales para lidiar con el envejecimiento en el mercado de trabajo.

Es importante resaltar que este artículo es base para una investigación de campo a ser realizada en industrias brasileñas, ubicadas en el Distrito Federal, Brasilia, no teniendo la pretensión de agotar el tema, sino de abrir caminos para posibles discusiones sobre el envejecimiento y el mundo del trabajo.

## **1 LA PERSPECTIVA DE LA ONU SOBRE LA PERMANENCIA DEL ANCIANO EN EL MERCADO DE TRABAJO**

Para la ONU, el envejecimiento de la población no es un fenómeno nuevo. En 1982, la Asamblea General convocó a la primera Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento y produjo el Plan de Acción Internacional de Viena sobre el Envejecimiento, con 62 ítems relacionados con la salud, el bienestar, la seguridad de la renta y el empleo. En esta época la ONU ya llamaba la atención sobre el hecho de que las personas mayores están contribuyendo cada vez más con el desarrollo social y que sus habilidades pueden ayudar a mejorar tanto su vida como la de la sociedad en general.

Con este mismo propósito, en los dos primeros años de la década siguiente, la Asamblea General publicó, en 1991, el Principio de las Naciones Unidas en favor de las personas ancianas, con 18 derechos dirigidos a este público, relacionados con la independencia, participación, cuidado, autorrealización y dignidad. En 1992, la proclamación del envejecimiento fue adoptada.

En la misma línea, la ONU declaró, en 1999, el Año Internacional del Anciano y, en 2002, en la Segunda Asamblea Mundial de las Naciones Unidas, celebrada en Madrid, con el fin de desarrollar una política internacional para el envejecimiento para el siglo XXI, ha establecido la Declaración Política y el Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento de Madrid, celebrando el aumento de la expectativa de vida como una conquista de la humanidad, declarando la importancia de pensar en una sociedad para todas las edades y pidiendo cambios de políticas, prácticas y actitudes para atender las enormes potencialidades del envejecimiento en el presente siglo, principalmente en relación a la permanencia del anciano en el mercado de trabajo. (...) Los ancianos deben tener la oportunidad de trabajar hasta cuando quieran y de ser capaces de hacerlo, en el desempeño de trabajos satisfactorios y productivos y de continuar teniendo acceso a la educación y a los programas de capacitación (...)"(ONU, 2002).

En 2017, la revisión del documento *World Population Prospects*, elaborado por la ONU en 2013, llama la atención sobre la cuestión económica relacionada con el aumento de la población anciana, ya que esta viene afectando a la denominada "tasa de apoyo", definida como el número de trabajadores por jubilado (ONU, 2017). En Brasil, esto puede ser observado, principalmente, por la necesidad de la reforma previsional en discusión.

De acuerdo a los documentos de la ONU, se observa que el envejecimiento de la población tiene impactos económicos, políticos y sociales, por ello los gobiernos deben implementar medidas que contribuyan y estimulen la participación de las personas mayores en el mercado de trabajo.

En Brasil, a pesar de la Constitución Federal (BRASIL, 1988), el Estatuto del Anciano (BRASIL, 2003) y la PNI (BRASIL, 2006) estén alineados a las directrices de la ONU, la discusión todavía es muy incipiente, pues enfoca la necesidad de revisión del fenómeno del envejecimiento considerando apenas la edad cronológica para el equilibrio de las cuentas de la previsión. Las investigaciones nacionales apuntan que, a pesar de las empresas valoren positivamente el conocimiento, la experiencia y las actitudes de los profesionales mayores, no demuestran tener acciones estratégicas para aprovechar el potencial de ese grupo (FGV-EAESP-PwC, 2013, CEPellos, TONELLI, (En el caso de las mujeres)

## 2 EDAD, ENVEJECIMIENTO Y ENVEJECIMIENTO ACTIVO

A pesar de haber una relación entre edad y envejecimiento, ambos poseen definiciones distintas. En una perspectiva primaria la edad se refiere a la suma de los años vividos, posibilitando la clasificación de personas en dos categorías: viejo y nuevo (PINTO, 2015). Aunque sirva de marco cronológico para caracterizar las fases de la vida, los teóricos más contemporáneos de la Psicología del Desarrollo llaman la atención sobre la necesidad de un enfoque más contextual del desarrollo.

El proceso de envejecimiento abarca, por lo tanto, la fase de la vejez, pero no se agota en ella. La calidad de vida y, consecuentemente, la calidad del envejecimiento se relaciona con la visión del mundo del individuo y de la sociedad en que está inserto, así como con el "estilo de vida" conferido a cada ser (SOUZA, MATIAS, BRETAS, 2010).

En la sociedad brasileña, el Estatuto del Anciano, Ley 10.741/2003, estableció legalmente la edad en que la persona pasa a ser considerada anciana, 60 años. Este marco legal instituyó una serie de derechos para estas personas, pero es importante destacar que la percepción de la vejez no está asociada sólo a la edad. En este sentido, no se puede atribuir al envejecimiento sólo una dimensión biológica, sino sociobiológica (ROSE, 2006), exigiendo la comprensión de "determinantes sociales y peculiaridades que son relativos a cada sociedad y cada momento de ella" (ARGIMON; LOUREIRO, 2016: 250), asociados también a la historia de la vida de cada persona.

De este modo, no hay vejez, pero sí vejezes, es decir, no hay un patrón para la vejez. Ella es vivida de diferentes formas, pues involucra aspectos biológicos, culturales, emocionales y socioeconómicos (DIEFENTHAELER; NETO, 2016; SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008).

Es importante destacar que de la Grecia Antigua hasta aproximadamente la mitad del siglo XX, la percepción y la definición del envejecimiento vinieron modificándose, ganando contornos diferenciados y dependientes de los campos teóricos que lo investigaban. A partir de entonces, acelerado por las contribuciones de diversos estudios sobre el tema, principalmente por el avance de las ciencias y de las tecnologías, que pueden hacer posible intervenir y atenuar los desgastes del organismo en beneficio de la autonomía, independencia de los ancianos y de la calidad de vida, las concepciones sobre el proceso de envejecimiento, y la vejez, se han vuelto más amplias, considerando diversas maneras de envejecer.

Cuanto más conscientes las personas estén de las transformaciones por las que están pasando, mejor aprenderán a convivir con esos cambios y mejores serán sus condiciones físicas en la vejez (...) En las sociedades desarrolladas y en desarrollo, la vejez con preservación de autonomía y con patrones de salud física y mental, la denominada "vejez exitosa", está dejando de ser una excepción, ya que la población anciana está creciendo cada vez más (ARGIMON, LOUREIRO, 2016: 248- 255).

En este aspecto, el envejecimiento pasa a ser visto no sólo por sus pérdidas físicas y cognitivas, sino también por la posibilidad de ganancias que el tiempo vivido trae para la vida que aún hay para vivir.

Es cierto que la vejez se caracteriza por el declive de las funciones biológicas, de la plasticidad neuronal y de la resiliencia, que es la capacidad de tolerar y hasta crecer con los sacudidos de la vida. Pero también es posible preservar y tener ganancias evolutivas en algunas áreas del funcionamiento, como la intelectual y la afectiva, con el desarrollo de funciones emocionales, como mantener la curiosidad, el interés por el mundo y el gusto por la vida, que pueden ayudar de forma compensatoria sobre las limitaciones cognitivas (DIENFENTHAELER; NETO, 2016: 321).

Considerando que no sólo el anciano, pero los grupos de población, la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2005, propagó el concepto de envejecimiento activo como:

El proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida a medida que las personas se vuelven más viejas (...) La palabra "activo" se refiere a la participación continua en las cuestiones sociales, económicas culturales, espirituales y civiles, y no sólo a la capacidad de estar físicamente activo o de formar parte de la fuerza de trabajo (OMS, 2005: 13).

Es importante destacar que la OMS considera el envejecimiento activo volcado a la vida como un todo (OMS, 2005). Sin embargo, dada la temática de este proyecto de investigación, a continuación se abordará sólo los aspectos que apuntan a las consideraciones entre envejecimiento y trabajo, ya que estudios indican que el aumento de la expectativa de vida, la reforma de la previsión, los factores económicos, entre otros, también contribuirán a la permanencia del individuo por más tiempo en la actividad laboral.

### 3 EDAD, ENVEJECIMIENTO Y TRABAJO

Las transformaciones ocurridas por el envejecimiento de la población apuntan a la necesidad de cambios organizacionales que posibiliten la adaptación a una fuerza de trabajo compuesta por variados perfiles generacionales.

De acuerdo a Pinto (2015: 22), el envejecimiento de la población activa afecta a las organizaciones de forma cuantitativa y cualitativa:

La dimensión cuantitativa aborda cuestiones como la existencia y suficiencia de trabajadores para cubrir todos los puestos de trabajo debido a la disminución de la población en edad activa. Por su parte, la dimensión cualitativa aborda la cuestión de dónde buscar los candidatos adecuados, en particular en términos de saberes y capacidades debido a la pérdida de conocimiento y competencias de los trabajadores experimentados que se jubilan y al aumento de la competitividad en la búsqueda de una fuerza de trabajo más joven.

El modelo denominado etapas de carrera de Conway (2004) demuestra que la actitud de los trabajadores frente a las exigencias del trabajo presenta diferencias a lo largo de la carrera, principalmente por estar relacionada al desarrollo del individuo. Cada una de las etapas se caracteriza por un conjunto de temas o tareas específicas que se relaciona con una franja de edad del ciclo de vida (SANTOS, 2008), con ello hay la necesidad de que las estrategias de recursos humanos también se diferencien en cada etapa, lo que puede ser observado en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1 – Etapas de la Carrera.**

<b>Etapas</b>	<b>Franja etaria</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Estrategias de RH</b>
Primera	30 años y más jóvenes	Aprendizaje y explotación	Desarrollo de competencias mediante la formación
Mitad de carrera	31 y 40 años	Creación, estabilidad y crecimiento	Desarrollo de la carrera y seguridad de trabajo
Última	41 años y viejos	Mantenimiento del interés en el trabajo	Creación de oportunidades para la participación en el trabajo

Fuente: Conway (2004) adaptado para fines académicos por la autora.

En este sentido la edad cronológica puede presentarse como un criterio insuficiente para explicar la relación entre envejecimiento y mercado de trabajo. Esto porque no considera los cambios sociales que ocurren con el paso del tiempo, habiendo la necesidad de abarcar otros enfoques relacionados con la edad y el envejecimiento en el contexto organizacional, como los demostrados en la relectura del modelo Sterns y Doverspike (1989), realizada por Pinto (1989) 2015) y adaptada para esta investigación en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2 – Relación: edad - envejecimiento - contexto organizacional.**

<b>Enfoque</b>	<b>Indicador</b>	<b>Referencia</b>
Cronológico	Edad calendario	Envejecimiento cronológico (Se inicia en el nacimiento y termina con la muerte).
Funcional o basado en el rendimiento	Características individuales, estado de salud, capacidad física, desempeño cognitivo, etc.	Los cambios biológicos y psicológicos traídos por el paso de los años presentan pérdidas (declinaciones) y ganancias (experiencia, conocimientos, capacidad de juicio, etc.).
Subjetivo o psicosocial	Estereotipos; prejuicio y etiquetar.	Percepción personal del envejecimiento por la persona frente a la vida y la carrera X imagen social del envejecimiento, principalmente, en el ambiente de trabajo.
Organizacional	Tiempo de servicio de los trabajadores en el cargo, en la función y en la organización. (Efecto propietario de la empresa)	Efectos del envejecimiento de los trabajadores en el cargo, en la función y en la organización.
Vida útil ( <i>Lifespan</i> )	Intereses, preferencias, cuestiones personales, nivel socioeconómico.	Cambios de comportamiento ocurridos a lo largo de la vida relacionados a aspectos económicos y sociales que afectan la relación existente entre envejecimiento y trabajo.

Fuente: Sterns y Doverspike (1989); Pinto (2015), adaptado para fines académicos por la autora.

La investigación titulada "Envejecimiento de la fuerza de trabajo en Brasil", realizada por la FGV-EAESP y la PwC, en 2013 - con 108 empresas que actúan en diversos sectores de la economía -, constató que la percepción sobre lo que es un profesional mayor varía de acuerdo a la edad del respondedor. Es importante destacar que, de acuerdo a la investigación, entre los profesionales entrevistados, los que componen las directivas de las empresas son los que presentan la media de edad más elevada, 48 años, y también son ellos que caracterizan a un profesional como viejo a partir de los 60 años.

De acuerdo a Pinto (2015), es difícil distinguir quién es el trabajador más viejo, ya que no existe una definición universal para la categoría, variando conforme a los países y categorías profesionales.

El término trabajador mayor ha sido recurrentemente utilizado para caracterizar a trabajadores que van desde los 40 a los 75 o más años de edad, dependiendo del objetivo y del campo o contexto del estudio (PINTO, 2015; CEPellos, TONELLI, 2017). En los estudios relativos a la participación en el mercado de trabajo, el término trabajador mayor se refiere habitualmente a los individuos de 50 o 55 años o más (PINTO, 2015: 49). Así, la investigación en este trabajo adoptará la clasificación cronológica de 50 años o más.

Cabe resaltar que la Constitución Federal (art. 7, XXX), el PNI (artículo 10, V, a) y el Estatuto del Anciano (art. 27) vedan la discriminación de la persona anciana en la admisión de cualquier trabajo o empleo, como la fijación del límite máximo de edad, siendo que la regla general es la de la inexistencia de límite máximo de edad para trabajar.

En los puntos teóricos que dibujan el contexto presentado, la edad se presenta sólo como una variable que marca el paso del tiempo, pues influye, pero no determina dónde inicia y finaliza los

efectos del envejecimiento en relación a las competencias exigidas por el mercado de trabajo. Los cambios ocurridos a lo largo de la vida y la forma que las personas tratan con ellos tienen una influencia mayor sobre la autopercepción de la vejez y sobre el proceso de envejecimiento.

El referencial teórico presentado hasta aquí reúne pistas para fortalecer la necesidad de investigación del tema propuesto por este proyecto, puesto que los cambios demográficos relacionados con las tasas de nacimiento y la expectativa de vida trajeron nuevas percepciones sobre el envejecimiento que impactan en la relación trabajo y edad cronológica.

#### **4 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LIDAR CON EL ENVEJECIMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO**

En Brasil, de acuerdo al art. 26 del Estatuto del Anciano, es derecho de la persona anciana ejercer una actividad profesional en un ambiente de trabajo sano y seguro, con especial atención a sus condiciones físicas, intelectuales y psíquicas.

Es de suma importancia que las organizaciones puedan revisar sus directrices, teniendo en cuenta las necesidades, demandas y motivaciones del trabajo que está siendo desarrollado en conjunto, para que pueda ser utilizado, además de cambios no espacio físico, otros procesos y tareas prácticas que puedan ser valoradas o el capital intelectual como profesionales (PINTO, 2015).

En la investigación realizada por la FGV-EAESP en asociación con PwC, investigadores destacaron que, para muchas empresas brasileñas, la falta de flexibilidad, las dificultades en relación a la tecnología y la incapacidad de mantenerse actualizadas se presentaron como barreras para el mantenimiento de profesionales mayores en los equipos de trabajo. Sin embargo, ante las tendencias demográficas, según ellos, esta es una postura extremadamente arriesgada. “Para evitar una seria obstrucción en el futuro, las acciones a tomar para valorar de forma adecuada la fuerza de trabajo más vieja, con las experiencias y habilidades propias, necesitan empezar a planificarse ahora” (FGV-EAESP-PwC 2013, p.10).

Una investigación realizada por la FGV-EAESP en asociación con Aging Free Fair, en 2018, constató que la visión positiva de los gestores brasileños en relación a los trabajadores más viejos está asociada a la fidelidad a la empresa, al compromiso en el trabajo y al mayor equilibrio emocional en relación a los más jóvenes. Mientras que la percepción negativa está representada por los siguientes factores: creatividad, adaptación a las nuevas tecnologías introducidas y costos en términos de seguro médico y asistencia odontológica.

Los investigadores también observaron que la visión positiva de los gestores no está acompañada por la adopción de estrategias para lidiar con los trabajadores de más edad. “La única práctica de gestión dirigida a los profesionales de más edad se refiere a la posibilidad de que los profesionales de más edad, después de la jubilación, presten servicio de manera flexible a la empresa” (FGV-EAESP-AGING FREE FAIR, 2018). Se destacan de los repertorios de las empresas las siguientes prácticas: planes de carrera diferenciados para profesionales mayores, programa de preparación para jubilación que involucra a los profesionales más viejos y modelos de carrera diferenciados para ellos.

Se necesitan políticas públicas orientadas al reconocimiento de la capacidad productiva de trabajadores ancianos; la eliminación de los obstáculos por razones de edad en todos los sectores productivos de trabajo formal, fomentando la contratación de personas mayores e impidiendo el desmerecimiento de trabajadores en fase de envejecimiento; la asistencia de los trabajadores más jóvenes a sus familiares ancianos incapacitados o enfermos, permitiendo alejarse sin pérdidas en el salario; la eliminación de los estereotipos prejuiciosos en relación con los trabajadores ancianos o los candidatos ancianos al empleo, promoviendo una imagen realista sobre sus capacidades; el aumento de los porcentajes de mujeres ancianas en el trabajo, en respeto a la ley de protección a la mujer trabajadora; y la preferencia por el trabajador más viejo para cargos de mayor complejidad y visibilidad en las empresas (IPEA, 2016, p.29).

Armstrong-Stassen (2008), en una investigación realizada con 284 trabajadores maduros y otra con 426 ejecutivos de recursos humanos, con el objetivo de evaluar hasta qué punto las organizaciones están involucradas en prácticas de recursos humanos dirigidas a trabajadores maduros, concluyó que las organizaciones presentan prácticas limitadas, pero ambas categorías presentan motivos

diferentes para la limitación. Más de tres cuartos de los trabajadores maduros indicaron que estas prácticas no son una prioridad para las organizaciones, mientras que poco más de la mitad de los ejecutivos apuntó que la organización no está involucrada en estas prácticas debido a la falta de interés de los propios empleados en demandarlas.

Autores internacionales, entre ellos, Kooij et al. (2014), Backes-Gellner y Veen (2009) y Walker (2005), destacan que el desafío de las organizaciones no está relacionado sólo con el envejecimiento. Las empresas tendrán que tratar no sólo con la disminución de la población activa, sino también con la diversidad de edades dentro de ellas y en el mercado de trabajo en general, promoviendo la gestión de la edad.

Cabe resaltar que la gestión de la edad no se refiere solamente a la implementación de estrategias dirigidas a las personas mayores, sino también a las diferentes prácticas utilizadas para gestionar a los trabajadores, minimizando las implicaciones del envejecimiento profesional y las barreras etarias que impactan en los resultados de las organizaciones. Las habilidades y los motivos cambian con la edad y las prácticas comunes de recursos humanos pueden ser menos adecuadas para los ancianos (KOOIJ et al., 2014).

Las estrategias utilizadas por la gestión de la edad apuntan a la creación de un ambiente profesional en el que los trabajadores se sientan capaces de desarrollar sus competencias sin que se sientan afectados por la edad (CEPELLOS, TONELLI et al., 2017).

De acuerdo al Walker (2005), son cinco las principales dimensiones de gestión de edad en las organizaciones: reclutamiento de trabajo (y salida); formación, desarrollo y promoción; prácticas de trabajo flexibles; ergonomía y diseño de trabajo; y cambio de actitud hacia los trabajadores ancianos.

En un estudio más reciente, Kooij et al. (2014) destacan que las prácticas de recursos humanos para trabajadores ancianos se clasifican, considerando el objetivo de agregación de esos trabajadores, en cuatro paquetes: desarrollo (desarrollo en la carrera, entrenamiento en la función), mantenimiento (cursos, verificación de la salud, evaluación de desempeño (movilidad del trabajo, rediseño del ambiente del trabajo, tutoría, políticas adecuadas y participación) y adaptación (licencia adicional, ajuste en el plan de trabajo, cambio de función, exención de horas extras, jubilación anticipada, trabajo a tiempo parcial, carga de trabajo reducida y semi-jubilación).

Se observa que las dimensiones presentadas anteriormente se refieren más al ambiente de trabajo en las organizaciones. Con base en Reday-Mulvey (2005: 70), Walker (2005) presenta la capacidad de trabajo exigida de los trabajadores en el ámbito de la gestión de la edad, como: cualificaciones y competencias educativas, capacidad de trabajar en equipo, capacidad para trabajar de forma autónoma compromiso con el aprendizaje permanente, la flexibilidad y la movilidad.

El número de estudios que investigan las estrategias que estimulan la permanencia de trabajadores mayores en el mercado de trabajo sigue siendo pequeño (CEPELLOS, TONELLI, 2017), así como los trabajos sobre cuáles son esas estrategias y cómo deben ser desarrolladas (PINTO, 2015).

De este modo, las estrategias organizativas para lidiar con el envejecimiento de la fuerza de trabajo, listadas a continuación, fueron extraídas de los autores e investigaciones, nacionales e internacionales, presentadas en el transcurso de este artículo y organizadas por los autores en ocho ejes temáticos, teniendo como referencia los mecanismos de (Eje 1), permanencia (Ejes 2 a 7) y salida de la organización (Eje 8).

### **Eje 1 - Selección, reclutamiento y contratación**

- Selección de candidatos de diferentes edades para componer los grupos de trabajo, por medio de reclutamiento.
- Contratación de personas desempleadas para ocupación de cargos independientemente de la edad.
- Selección para relleno de vacantes, en igualdad de condiciones, independientemente de la edad.
- Desarrollo de campañas específicas para la selección de candidatos mayores.

- Adopción de postura proactiva en la contratación de profesionales que ya se jubilarán o que están cerca de la edad de jubilarse.
- Adopción de postura proactiva de incentivar la contratación de profesionales mayores.

## **Eje 2 - Capacitación y progresión en la carrera**

- Promoción e incentivo para la participación de los trabajadores de más edad en las acciones de capacitación.
- Uso de letras grandes en materiales de trabajo o folletos informativos cuando se destinan a la fuerza de trabajo de más edad.
- Uso de métodos de entrenamiento especiales para los de más edad.
- Promoción de capacitación para el uso de herramientas tecnológicas insertadas en los procesos de trabajo.
- Utilización de planes de carrera diferenciados para los de más edad.
- Promoción de actividades a los más viejos dirigidas específicamente a la gestión del conocimiento.
- Realización de actividades de *mentoring* por los trabajadores de más edad para los más jóvenes.

## **Eje 3 - Carga horaria de trabajo**

- Presentación de posibilidades de flexibilización de las horas de trabajo para profesionales de más edad (ajustes de horarios, turnos diferenciados, *homework*, etc.).
- Adopción diferenciada de régimen de vacaciones.

## **Eje 4 - Delineamiento de cargos, funciones y rutinas**

- Descripción de actividades de trabajo especificadas de acuerdo con la capacidad del profesional.
- Composición de grupos de trabajo por trabajadores de diferentes edades.

## **Eje 5 - Evaluación, salario y recompensa**

- Adopción de políticas de remuneración o beneficios diferenciados para los de más edad.
- Adopción del programa de evaluación del desempeño con *feedback*.

## **Eje 6 - Salud y ambiente**

- Uso de medidas de promoción de la salud para tener una fuerza de trabajo de más vieja y sana en el futuro.
- Realización de estudios que identifiquen los riesgos de salud en el lugar de trabajo.
- Ofrecimiento de seguro médico especial a los de más edad.
- Realización de estudios o reportes sobre la salud de los trabajadores de más edad.
- Promoción e incentivo a la práctica de actividad física dirigida a los ancianos.
- Promoción de *check-up* anual para los trabajadores de más edad.
- Adopción de medidas de adaptación o rediseño de los ambientes de trabajo a las necesidades de los trabajadores de más edad.

## **Eje 7 - Socialización, integración y participación**

- Concientización, de los gestores y trabajadores, sobre la importancia de trabajar con profesionales de más edad.
- Realización de actividades específicas para la integración de los profesionales de diferentes generaciones.
- Realización de estudios o reportes sobre la salud de la mano de obra de los trabajadores de más edad.

- Promoción e incentivo a la participación de los profesionales de más edad en actividades de integración de los más jóvenes a la cultura de la organización.
- Promoción de la participación de los trabajadores de más edad en actividades de formación y desarrollo de los más jóvenes.
- Promoción de la participación de los trabajadores de más edad en el diseño e implementación de cambios en la organización.
- Oferta de incentivos para la permanencia en la organización después de la jubilación.
- Oferta de programas de previsión privada.

### **Eje 8 - Demisión y salida**

- Realización de acciones de preparación del profesional más viejo para desarrollar una actividad autónoma.
- Adopción de modelos de carrera diferenciados para los mayores o en edad de jubilarse.
- Desarrollo del programa de preparación para la jubilación que involucra a los profesionales de más edad.
- Adopción de programas de sucesión de modo que la transferencia de las competencias no se pierda.
- Adopción de banco de talentos de jubilados, con el objetivo de recurrir a ellos para suplir faltas temporales.

Pinto (2015) resalta que para que las estrategias no estén sumergidas en prejuicios, hay la necesidad de concientizar a los gestores para reconocer las individualidades de la fuerza de trabajo.

De acuerdo a Walker (2005), las investigaciones realizadas en el Reino Unido demostraron que los empleadores suelen tener opiniones estereotipadas sobre los trabajadores de más edad, como por ejemplo, son difíciles de entrenar, no aceptan entrenamiento, son cautelosos, no tienen capacidad física para realizar trabajos pesados y no les gusta recibir órdenes de trabajadores más jóvenes. En cambio, los descubrimientos científicos demuestran que, en promedio, dependiendo del área de actuación, los trabajadores de más edad son tan eficaces como los más jóvenes. Además, son más comprometidos y leales con la organización.

En Brasil, las investigaciones realizadas demuestran que las organizaciones y los gestores todavía no reconocen que el envejecimiento de la fuerza de trabajo impactará, en un futuro próximo, en la productividad y, consecuentemente, en la economía. Las estrategias de gestión de la edad presentan resultados efectivos tanto para los profesionales como para las organizaciones (FGV-EAESP-PwC, 2013; PINTO, 2015; CEPellos; TONELLI 2017; FGV-EAESP-AGING FREE FAIR, 2018).

### **CONSIDERACIONES FINALES**

A pesar de la relación envejecimiento y trabajo tener sido proclamada por la ONU desde la década de 1980, las estrategias que contribuyen a la permanencia de los ancianos en el mercado de trabajo necesitan ser estimuladas, una vez que los cambios en el perfil demográfico apuntan una relación positiva entre la ampliación de la población económicamente activa y el crecimiento económico.

De acuerdo a la ONU, el envejecimiento poblacional tiene impactos económicos, políticos y sociales, y los gobiernos deben implementar medidas que contribuyan y estimulen la participación de las personas mayores en el mercado de trabajo.

En Brasil la legislación relacionada a este tema está alineada a las directrices de la ONU. A pesar de ello, la realidad demuestra que todavía hay un largo camino para que las estrategias que estimulan la permanencia de trabajadores mayores en el mercado de trabajo puedan formar parte del día a día de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argimon, I.L., Loureiro, F. (2016). “Velhice: um olhar sobre a passagem do tempo e suas repercussões cognitivas”. En: Terra, N. L. et al. (Org.). *O desafio da gerontologia biomédica*. EDIPUCRS, Porto Alegre.
- Armstrong- Stasen, M. (2008). “Human resource practices for mature workers - And why aren't employers using them?”. En: *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 43, n. 3, 334352. DOI: 10.1177/1038411108091755.
- Backes-Gellner, Uschi e Veen, Stephan. (2009). O impacto do envelhecimento e da diversidade etária no desempenho da empresa. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1346895> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1346895>. Consultado em 02/02/2019.
- Brasil. Estatuto do Idoso. (2003). Lei nº 10.741 de 1º de outubro de 2003. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/98301/estatuto-do-idoso-lei-10741-03>. Consultado em 26/01/2019 a las 14:10.
- Brasil. Política Nacional do Idoso. (2006). Portaria nº 2.528 de 19 de outubro de 2006. Disponível em: [http://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2006/prt2528\\_19\\_10\\_2006.html](http://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2006/prt2528_19_10_2006.html). Consultado em 26/01/2019 a las 14:15.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Centro Gráfico Senado Federal, Brasília, DF. 292 p.
- Cepellos, V. M., Tonelli, M. J. (2013). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/9929>. Consultado em 10/02/2019 a las 9:30.
- Conway, E. (2004). “Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?”. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 13, n. 4, pp. 417-446, DOI: 10.1080/13594320444000155.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Bookman, Porto Alegre.
- Dienfenthaler, E.C., Neto, A.C. (2016). “Psicodinâmica do envelhecimento”. En: Neto, A.C. et al. (Org.). *Atualizações em Geriatria e Gerontologia VI: envelhecimento e saúde mental*. EDIPUCRS, Porto Alegre.
- Dorien T.A.M. Kooij, Paul G.W. Jansen, Josie S. E. Dikkers e Annet H. de Lange. (2014). The International Journal of Human Resource Management: Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. En: *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2013.872169.
- Felix, J. S. (2009). Economia da longevidade: o envelhecimento da população brasileira e as políticas públicas para os idosos. (Dissertação de Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/9389>. Consultado em 10/12/2018 a las 11:20.
- FGV - EAESP - AGING FREE FAIR. (2018). Envelhecimento nas organizações e gestão da idade. Disponível em: [https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa\\_fgvbrasilprev.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa_fgvbrasilprev.pdf). Consultado em 02/02/2019 a las 9:35.

FGV-EAESP-PwC. (2013). Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv-13e.pdf>. Consultado em 14/04/2018 a las 10:15.

G1.GLOBO. Itália muda o conceito de idoso para 75 anos. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/12/04/italia-muda-conceito-de-idoso-para-75-anos.ghtml>. Consultado em 11/01/2019 a las 9:40.

G1.GLOBO. Escassez de mão de obra leva Japão a se dispor a receber mais imigrantes. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/08/06/escassez-de-mao-de-obra-leva-japao-a-se-dispor-a-receber-mais-imigrantes.ghtml>. Consultado em 11/01/2019 a las 9:45.

Guillemard, A. M. (2010). *Les défis du vieillissement, âge, emploi, retraite, perspectives internationales*. Armand Colin, Paris.

IPEA. (2016). *Política nacional do idoso: velhas e novas questões*. Ipea, Rio de Janeiro. ISBN: 978-85-7811-290-5.

OMS. (2005). *Envelhecimento ativo: uma política de saúde / World Health Organization* (Suzana Gontijo, trad.). Organização Pan-Americana da Saúde, Brasília.

ONU. (2002). Declaração Política e o Plano de Ação Internacional sobre o Envelhecimento de Madrid. Disponível em: [http://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid\\_plan.pdf](http://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf). Consultado em 12/01/2019 a las 12:10.

ONU. (1982). Plano de Ação Internacional de Viena sobre o Envelhecimento. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/e-psico/publicas/humanizacao/prologo.html>. Consultado em 11/01/2019 a las 10:10.

ONU. (1991). Princípio das Nações Unidas em Favor das Pessoas Idosas. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/olderpersons.aspx>. Consultado em 11/01/2019 a las 10:15.

ONU. (1992). Proclamação do envelhecimento. Disponível em: <http://hrlibrary.umn.edu/resolutions/47/5GA1992.html>. Consultado em 11/01/2019 a las 10:40.

ONU. (2017). World Population Prospects. Disponível em: <https://population.un.org/wpp>. Consultado em 12/01/2019 a las 11:00.

PINTO, A.M.G.L.R.S. (2015). Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão de recursos humanos. (Tesis de Doctorado) Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12369/3/2016-06-02%20IgnitePhD2016%20Ana%20Pinto.pdf>. Consultado em 28/03/2019 a las 22:00.

ROSE, Steven. (2006). *O cérebro do século XXI: como entender, manipular e desenvolver a mente*. Globo, São Paulo.

Santos, G. G. (2008). Gênero, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão. Disponível em: <https://journals.openedition.org/eces/118>. Consultado em 14/01/2019 a las 22:00.

Sterns, H. L., Doverspike, D. (1989). "Aging and the training and learning process". En: Goldstein, I. L. *Frontiers of industrial and organizational psychology, The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series. Training and development in organizations* (pp. 299-332). Jossey-Bass. San Francisco, US.

Walker, A. (2005). "The emergence of age management in Europe". En: *International Journal of Organisational Behaviour*, v.10, n. 1, pp. 685-697. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/254134678\\_The\\_emergence\\_of\\_age\\_management\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe). Consultado en 28/02/2019 a las 21:45.