



Experiencias de gestión del “envejecimiento de los trabajadores”: expulsión (prejubilación) versus adaptación (ergonomía)

por Cristóbal Molina Navarrete

“La sabiduría para un viejo consiste en aceptar resignadamente sus propios límites”

N. BOBBIO. De senectute. Turin. Einaudi. 1996

“No debemos vivir la vejez recordando el tiempo pasado, sino haciendo planes para el tiempo que nos queda”

Rita Levy MONTALCINI. El as en la manga. Barcelona. Crítica. 1999.

La cuestión y sus aristas: ¿problemas u oportunidades?

En el actual escenario de “presión demográfica” -aumento de la esperanza de vida-, la gestión de la mayor “longevidad” de la población ocupada conoce la promoción de un nuevo enfoque, que hoy deviene un auténtico tópico o lugar común en los estudios de relaciones laborales, en todas sus vertientes (económica, sociológica, jurídica, de “recursos humanos”...): el denominado “envejecimiento activo”. Tal es su importancia en el discurso institucional internacional, otra muy inferior será en la práctica de las políticas nacionales y de gestión socio-laboral, que la Unión Europea hizo del 2012 el “Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional”. Con esta técnica conmemorativa que trasciende fronteras se pretendía no sólo (1) *impulsar la reflexión* sobre el hecho de que en Europa vivimos más y con más salud que nunca (concienciación del cúmulo de “problemas” asociados a una realidad, en principio, positiva), sino también y sobre todo (2) *animar* a Estados, empresas y sujetos socio-económicos para que asuman esta nueva “cuestión social” como nuevas “oportunidades de desarrollo”, más que como “problemas”. Precisamente, la OMS lo define como procesos de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que “envejecen” (envejecemos).

En suma, al margen de la valoración que se tenga al respecto, pues el tópico ofrece un cuadro de luces y sombras -busca, de un lado, favorecer la seguridad en el empleo y la salud de los trabajadores de mayor edad, pero oculta, de otro, la intención de ayudar al sostenimiento del sistema de pensiones no mejorando su calidad sino reduciendo el número de beneficiarios (pensionistas)-, lo cierto es que pretende invertir la extendida imagen negativa que hoy hay para mutarla en positiva. Decía y escribía continuamente N. Bobbio, que *“la vejez no es bella”*, que quien habla bien de ella -recuperando el mito ciceroniano- es porque “no la ha mirado de frente”. Por encima de los discursos sobre sus bondades, dice, las personas de mayor edad viven cada vez más una *“vejez ofendida, abandonada, marginada por una sociedad mucho más preocupada por la innovación y el consumo que por la memoria”* (y la experiencia). Sería esta imagen, dura pero realista, la que pretendería revertir el tópico del “envejecimiento activo”.

Las experiencias de gestión empresarial: “cal” y “arena”

Pero ¿qué hacen realmente las empresas al respecto? Para dar concreción al análisis hemos seleccionado dos experiencias que expresan la tensión existente entre el discurso (razón pura) y la praxis (razón práctica). El primero, formalizado en la Directiva-marco sobre seguridad y salud en el trabajo, promueve un análisis ergonómico -principio de adaptación del trabajo a la persona-, mientras que la segunda generaliza experiencias de expulsión -salida- prematura de la empresa al cumplir una cierta edad -55 años-. Sin embargo, la realidad, no es lineal, sino que evidencia que otra opción es posible e, incluso, más oportuna.

El enfoque más tradicional y extendido, el de la expulsión temprana, es el elegido por “General Motors -GM- España”: el futuro pasaría por rejuvenecer la plantilla, facilitando la salida “prematura” de los trabajadores de “más edad”. A tal fin, suscribió (marzo 2015) un acuerdo de colaboración con el Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) en virtud del cual¹, este organismo seleccionaría, en 4 años, a 1.400 trabajadores en virtud del contrato de jubilación parcial (relevo) para los empleados de la filial española de General Motors nacidos entre los años 1954 y 1957 (25% de toda la plantilla).

Afortunadamente, no piensa de la misma manera otra empresa del mismo sector: BMW. En 2007, lanzaría una iniciativa pionera para gestionar lo que se percibía, de inicio, como un grave problema en una de sus plantas: el promedio de edad en la planta de BMW en *Dingolfing* (Baja Baviera) aumentaría de 39 a 47 años hacia el 2017. Dado que a más edad, pensaba la dirección, más absentismo durante periodos más largos, y también mayor el desgaste por el plus de esfuerzo para adaptarse a continuos cambios tecnológicos, el cambio demográfico-laboral aparecía como una amenaza grave para el aumento de la competitividad².

Cierto, para resolver este problema se contaba con la estrategia tradicional -“despidos silenciosos”: prejubilaciones. Pero esta opción no era adecuada para una empresa que haría del compromiso de sus trabajadores, por tanto de su implicación, una ventaja competitiva (el célebre “contrato psicosocial de confianza recíproca”, sumado al principio jurídico de buena fe). Por lo tanto, su salida no podía ser más que la de un enfoque de gestión ergonómica, eligiendo una “línea de producción” piloto -línea 2017, llamada por los trabajadores más jóvenes, resistentes de inicio, “línea de los jubilados”-. ¿Se trataba sólo de ser justos o también eficientes? A cambio de una inversión de 20.000 euros y otros 20.000 euros en costes del personal dedicado al proyecto, BMW obtuvo en la “línea 2017”, al cabo de un año, una mejoría de 7% en su productividad, igualando a líneas con un personal más joven -*Memoria BMW 2014, capítulo 6*-. El éxito de la iniciativa llevó a desbordar fronteras, no sólo de la planta (proyectos en Leipzig), sino del país (iniciativa en Steyr, Austria; planta de Estados Unidos).

En suma, la lección a extraer de esta experiencia es clara: la clave para gestionar de una forma equitativa y eficiente la mayor edad de los trabajadores no es “sacrificarlos” de forma prematura -expulsándolos a cambio de seguridad económica-, sino adaptar el entorno en el que se trabaja, eso sí, con la implicación del trabajador. ¿Logrará este enfoque invertir el tradicional?

Cristóbal Molina Navarrete

Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Jaén

¹ Información en http://rrhhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=28817&Itemid=171

² <http://www.bcr-bestrong.com/2010/12/bmw-y-el-envejecimiento-de-su-personal.html>