



**Universidad**  
Zaragoza



Gestión del envejecimiento de los recursos humanos en las organizaciones.

Desarrollo y aplicación del *Quality of Ageing at Work Questionnaire (QAW-q)* en Aragón

**Tatiana Iñiguez Berrozpe (coord)**

Departamento de Psicología y Sociología  
Universidad de Zaragoza

**Francesco Marcaletti**

Institut d'Estudis Superiors de la Família (IESF)  
Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona

**Emma Garavaglia**

Centro Studi Lavoro & Società  
Università di Milano Bicocca

**Carmen Elboj Saso**

Departamento de Psicología y Sociología  
Universidad de Zaragoza

**Carlos Gómez Bahillo**

Departamento de Psicología y Sociología  
Universidad de Zaragoza

**Diana Valero Errazu**

Departamento de Psicología y Sociología  
Universidad de Zaragoza

# Índice



Introducción



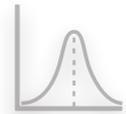
Contexto del proyecto



Marco conceptual y metodológico



Modelo de intervención



QAW-q, QAW-i y resultados esperados



Descripción de casos anteriores



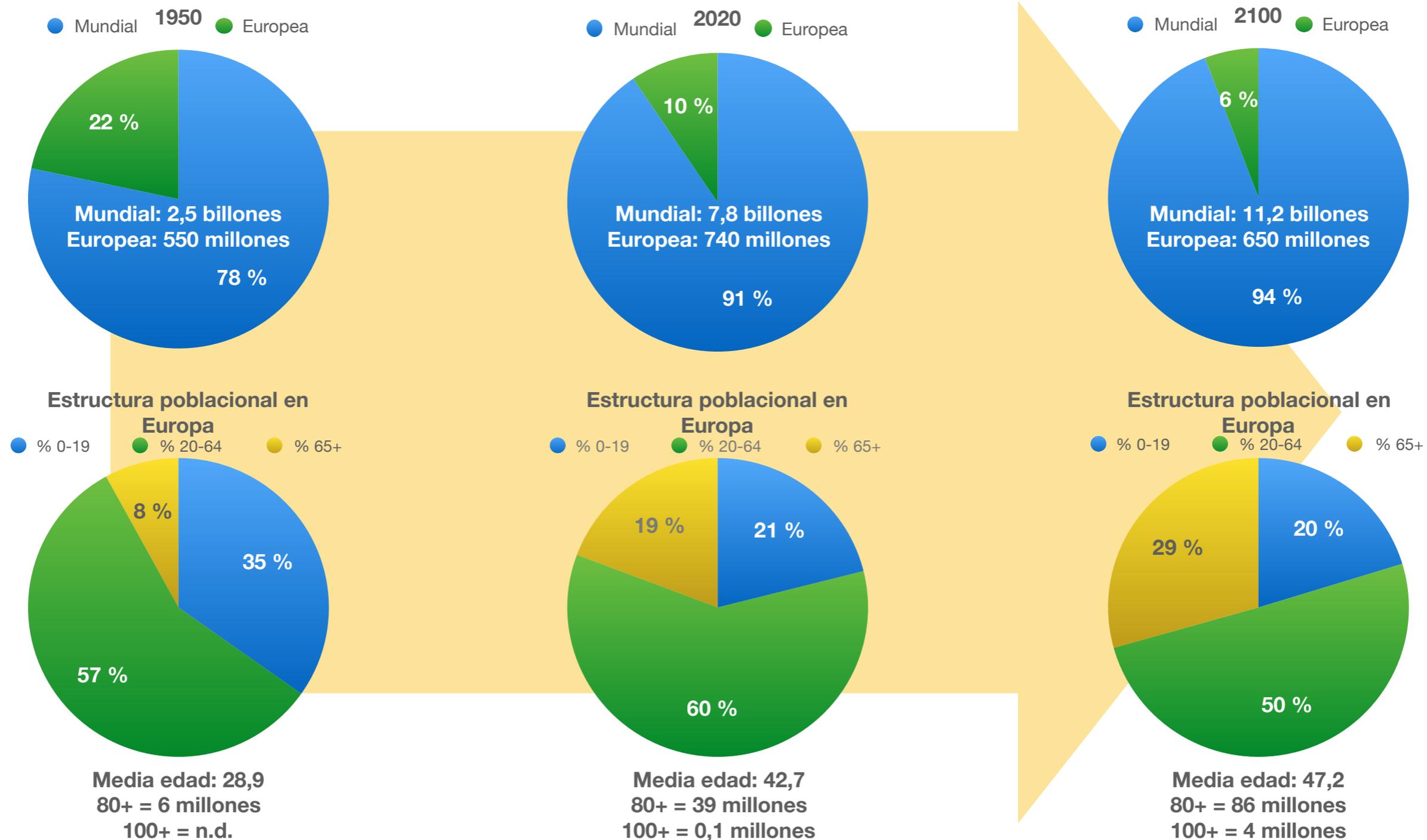
Planificación del proyecto

# Introducción: Origen e impacto del cambio demográfico

- Los **impactos del cambio demográfico**, aunque ya estudiados, son de gran **magnitud**
- **Europa** será una de las áreas del mundo más afectadas
- Los orígenes del **cambio demográfico** se basan en la combinación entre el aumento de la longevidad y la caída de las tasas de fertilidad, y determinará...
  - ↓ **Disminución** del porcentaje de **población europea** respecto a la población mundial
  - ↑ **Incremento** de la **media de edad** de la población
  - ↑ **Incremento** del porcentaje de población **80+**
- A finales de siglo, casi **uno de cada tres** residentes en Europa tendrá **más de 65 años**, y **uno de cada ocho** tendrá **más de 80** (UN World Population Prospects)



# Introducción: Evolución de la población mundial





# Introducción: Impactos del cambio demográfico en la fuerza de trabajo y los mercados laborales

- La generación de **baby boomers**, actualmente en edad laboral y trabajando, se constituye como los trabajadores con una presencia más relevante en las organizaciones
- Eurostat, UE28 y España, 2008-2016:
  - Empleados 55-64 **+9,1 millones (España +0,56 millones)**
  - Porcentaje de trabajadores 55-64 **+9,7 puntos porcentuales (España +3,7)**
- Las reformas de la edad reglamentaria para la jubilación, en la mayoría de los países de la OCDE, hacen más evidente, para cada tipo de organización del trabajo, dos cuestiones principales:
  - Cómo hacer que el trabajo sea **sostenible** y preservar la empleabilidad de una creciente parte de la fuerza de trabajo en sus últimos años de carrera laboral
  - Cómo administrar adecuadamente el volumen de negocios / **reemplazo** / **retención** y la **mezcla generacional**, de acuerdo con un gran stock de mano de obra senior (progresivamente abandonando la vida laboral) extremadamente homogéneo, y un pequeño stock de mano de obra junior (uniéndose a la vida laboral) extremadamente diverso
- Países como Finlandia (donde las reformas estructurales del mercado de trabajo comenzaron a principios de los años ochenta) y Alemania (donde la cohorte de los baby boomers entró entre los primeros en Europa dentro del grupo de 55 a 64 años), representan dos casos emblemáticos



# Introducción: La sostenibilidad del trabajo en cualquier edad

- De acuerdo con la investigación basada en evidencias, la **sostenibilidad del trabajo** en cada edad (y especialmente después de los 60 años) **depende del trabajo realizado**.  
Empeora:
  - En trabajo físico respecto al trabajo intelectual
  - En las ocupaciones poco cualificadas respecto a las más cualificadas
- La literatura científica ya confirmó que, según las diferentes combinaciones de los factores mencionados, las **habilidades disminuyen** a diferente ritmo en relación con la edad:
  - Lo hacen más rápido cuando las tareas son **físicamente exigentes** y cuando implican el uso de la llamada "**memoria fluida**" (estudios P. Ware)
  - A nivel general, también el **successful ageing** (basado en la teoría SOC de Baltes & Baltes: selección, optimización, compensación) depende de la misma combinación de factores
- Además, esto implica la implementación de medidas de GRH diferenciadas por ocupaciones y tareas, así como dentro de la misma **organización de trabajo**



# Contexto del proyecto: Aragón

- Aragón **5ª región** en España en términos de **envejecimiento** de la población (población mayor de 65 años es **2 puntos** porcentuales superior a la media española)
- Población activa **mayor de 55 años** 1,5 puntos porcentuales superior a la nacional (**17,6% en Aragón** frente al 16,1% en España)
- Incremento de la edad de **jubilación** a los 67 años
- No estrategias globales sobre **gestión de la edad** en organizaciones
- Progresiva **concienciación** sobre cómo mantener la sostenibilidad en el empleo y lugares de trabajo inclusivos (ejemplo: Jornadas ISSLA)



# Contexto del proyecto



**Universidad**  
Zaragoza



**Contexto**

Convocatoria 2017 'Ibercaja Jóvenes Investigadores'  
Implementación: **2018**  
Financiación: **2.000 euros**  
1 coordinadora + 5 investigadores

**Justificación**

Contexto aragonés:  
- Población activa **envejecida**  
- Necesidad de **estrategias** de análisis de la calidad del envejecimiento en el trabajo

**Objetivo**

Llevar a cabo una **investigación-acción** que permita, a través del **QAW-q**, identificar la **calidad del envejecimiento** en una muestra de **organizaciones aragonesas**, y proponer acciones específicas sobre **Age Management** a implementar a nivel regional y nacional

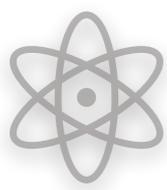
**Fases**

1. Inicio del proyecto. **Scouting** de organizaciones. **Workshop** para presentar la herramienta a las organizaciones
2. Recogida de datos: **QAW-q**
3. **Análisis** de los datos. **Discusión** de los resultados con cada organización. Informe final
4. **Difusión**: Folleto y Workshop final. Difusión científica



**Universidad**  
Zaragoza





# Marco conceptual y metodológico: Corrientes de *Age management*

1980s

1990s

2000s

2010s



**Whitehall II study** (UK 1985):

- Estudio longitudinal sobre funcionarios
- Predicadores de jubilación temprana
- Predictores de *successful ageing*



**Eurofound**  
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

**EWCS**  
(EU 1990)

**ELSA** (UK 1998)



**EES** (EU 1997)

EC Estocolmo  
2001

EC Barcelona  
2002

**SHARE** (EU 2004)

**Eurofound** (EU 1997):

- Contra las barreras de la edad
- Buenas prácticas

**Age management**

Equal

FSE art.6

**Base de datos**

**Sostenibilidad laboral**



**OCDE** (1998):

- *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*

(2006):

- *Live Longer, Work Longer*

Input de PA:  
investigaciones  
comisionadas sobre  
*workforce ageing*



**Bridges to Retirement**

(USA 1990):  
Doeringer



**Work ability** (FI 1980):

- *Workability Index*
- Casa de la *workability*

**Age management**

**Casa de la WA 2.0**

*Towards a longer  
worklife! (2006)*

**Well-being**

*SAGE Handbook  
of Aging, Work and  
Society (2013)*



**Senior Policy**  
(NO '90 circa)

**Lugares de trabajo inclusivos**



**Plan national  
d'action concertée**  
(FR 2006-2010)



**Universidad Zaragoza**

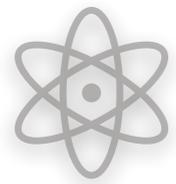
1542



9



**ISSLA**  
Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral



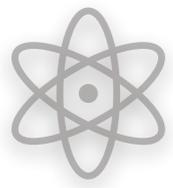
# Marco conceptual y metodológico

## • Marco Conceptual

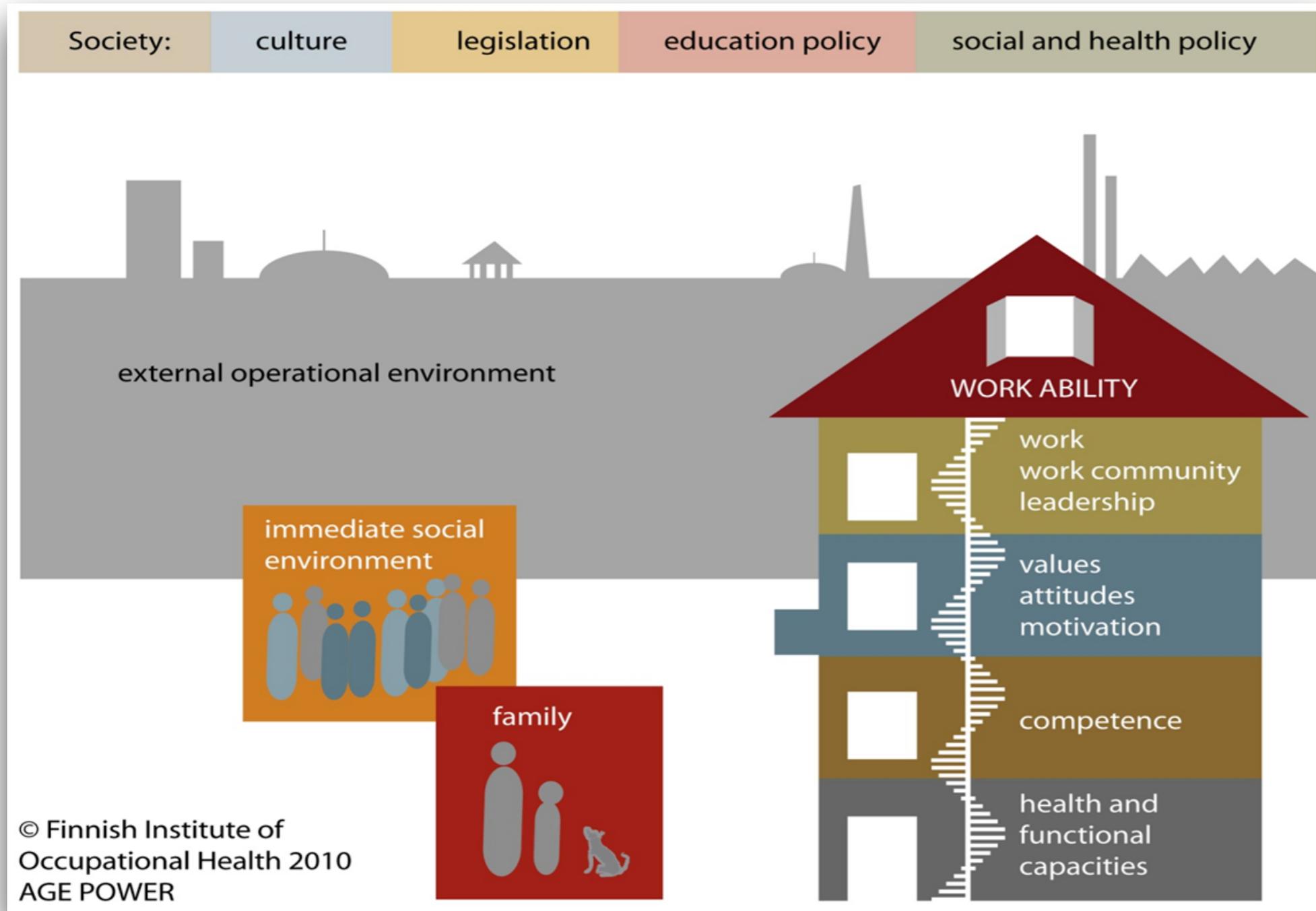
- Concepto de **Work ability** (teórico y metodológico) y sus limitaciones como punto de referencia
- Unión de variables **intra-organizacionales** y **extra-organizacionales**
- Asunción de los distintos **significados** de la **edad**
- Estimación de los efectos del **paso del tiempo**
- Consideración de las **percepciones individuales** del trabajador

## • Marco Metodológico

- Desarrollo de un **modelo de intervención** para ser usado con (y dentro de) las **organizaciones**
- Diseño e implementación de una **herramienta** para identificar **factores críticos**
- Desarrollo de la herramienta de forma, al mismo tiempo, **no invasiva** y **sofisticada**, pero construida teniendo en cuenta el uso esperado de sus variables para el análisis **estadístico**



# Marco conceptual y metodológico. Concepto fundamental en *age management*: la casa de *workability*



El **Age Management** requiere **tener en cuenta la edad** y los factores relacionados con la edad del empleado en la **gestión diaria del trabajo**, su planificación y su organización; por lo tanto, **todos**, independientemente de su edad, pueden **lograr objetivos personales y organizacionales** sanos y seguros (Ilmarinen 2005)

# Marco conceptual y metodológico

- **Marco Conceptual**

- Concepto de **Work ability** (teórico y metodológico) y sus limitaciones como punto de referencia: **Workability Index** (Finish Institute of Occupational Health)

## Dimensiones

Actual capacidad de trabajo en comparación con la mejor de toda la vida laboral (0-10)

Capacidad de trabajo en relación a las demandas físicas, mentales de su empleo (2-10)

Número de enfermedades actuales diagnosticadas (1-7)

Estimación de la pérdida del trabajo debido a enfermedad (1-6)

Baja laboral durante los últimos 12 meses (1-5)

El pronóstico de su propia capacidad de trabajo en los próximos 2 años (1-7)

Recursos mentales (1-4)



# Marco conceptual y metodológico

## Factores Organizacionales (WAI)

Organización laboral

- **Marco Conceptual**

- **QAW:** Unión de variables **intra-organizacionales** y **extra-organizacionales**



## Factores Intra y extra Organizacionales (QAW)

Estabilidad Económica  
Identidad profesional

Conciliación  
Relaciones trabajo

## Factores Individuales (WAI)

Salud

Competencias

Motivación

# Marco conceptual y metodológico

- **Marco Conceptual**

- Asunción de los distintos **significados** de la **edad**
- Estimación de los efectos del **paso del tiempo**
- Consideración de las **percepciones individuales** del trabajador

## Factores Organizacionales (WAI)

Organización laboral

## Factores Intra y extra Organizacionales (QAW)

Estabilidad Económica  
Identidad profesional

Conciliación  
Relaciones trabajo

## Factores Individuales (WAI)

Salud

Competencias

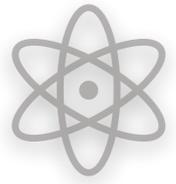
Motivación



Edad

Años  
en la  
organización

Años  
cotizados

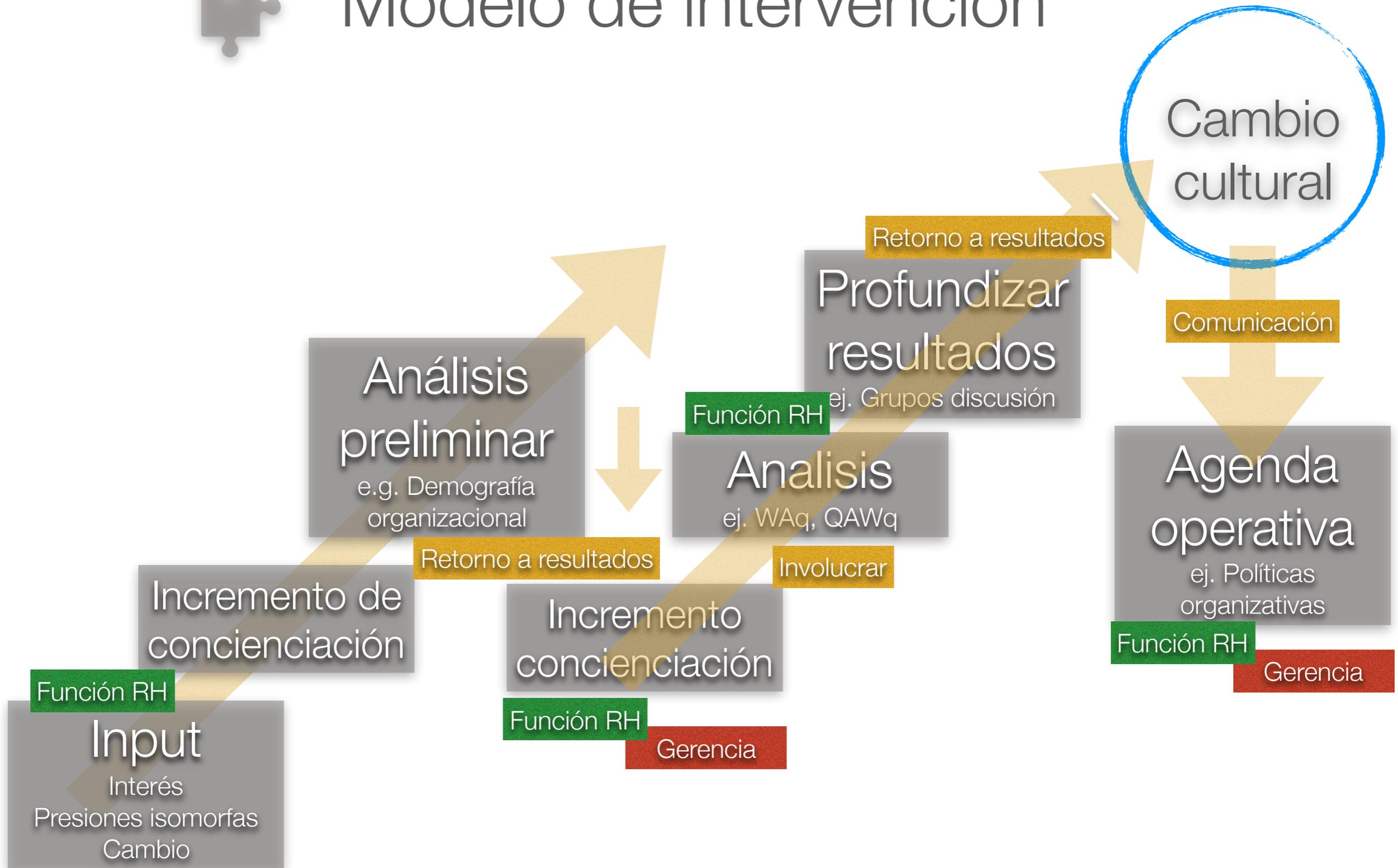


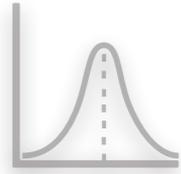
# Marco conceptual y metodológico: *age management* como método

- El **cambio de la cultura organizacional** es fundamental para la implementación de soluciones de *age management*
- El cambio de culturas organizacionales se puede lograr de muchas maneras y produce diferentes resultados. No obstante, es necesario en cualquier tipo de organización de trabajo
- Además, el cambio exige un **método** para estar preparado
- El ***age management*** puede entenderse como una metodología adecuada para reinterpretar lo que ya se ha llevado a cabo y para introducir la innovación (visión de la organización ***resource-based***). No se trata de una solución **one-size fits-all** para el problema del envejecimiento de la fuerza de trabajo



# Modelo de intervención





# QAW-q (cuestionario)

- **8 secciones (+1):**
  - Competencias
  - Identidad profesional
  - Satisfacción
  - Organización del trabajo
  - Estabilidad económica y del empleo
  - Relaciones
  - Bienestar
  - Conciliación laboral, personal y familiar
  - (cuestiones socio-organizativas)
- **4 dimensiones:**
  - Percepción individual (3 preguntas, 1-10 escala)
  - Compromiso/proactividad (1 pregunta, 1-10 escala)
  - Percepciones del pasado y el futuro (2 preguntas, 1-5 escala)
  - Comportamiento organizacional (1 pregunta, 1-10 escala)
- **3 significados de edad/tiempo:**
  - Cronológica
  - Experiencia
  - Años de contribución a la Seguridad Social

**1. Competenze**

Rispondi alle seguenti domande assegnando un punteggio su una scala da 1 a 10, dove 1 indica il punteggio minimo e 10 il punteggio massimo.

**1. In quale misura ritieni di avere competenze adeguate ai compiti che ti vengono assegnati?**

1 Per nulla adeguate 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Del tutto adeguate

**2. In quale misura hai bisogno di ulteriore formazione per svolgere i compiti che ti vengono assegnati?**

1 Per nulla bisogno 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Del tutto bisogno

**3. In quale misura ritieni di avere competenze che non sono adeguatamente sfruttate?**

1 Per nulla 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Del tutto

**4. In quale misura ti adoperi personalmente per accrescere il bagaglio di competenze utili per il tuo lavoro?**

1 Per nulla 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

Rispondi alle seguenti domande barrando una delle possibili opzioni tra quelle proposte

**5. Da cinque anni a questa parte l'adeguatezza del mio bagaglio di competenze in relazione al lavoro che svolgo è**

Peggiorata decisamente Peggiorata leggermente Invariata Migliorata leggermente Migliorata decisamente

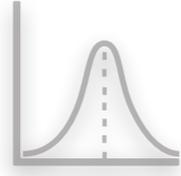
**6. Tra cinque anni mi aspetto che, in relazione all'evoluzione del lavoro che svolgo, l'adeguatezza del mio bagaglio di competenze sarà**

Peggiorata decisamente Peggiorata leggermente Invariata Migliorata leggermente Migliorata decisamente

Indica il tuo grado di accordo con l'affermazione seguente assegnando un punteggio lungo una scala da 1 a 10, dove 1 indica il livello minimo di accordo e 10 il livello massimo di accordo

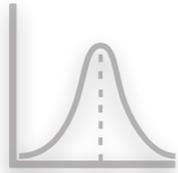
**7. La mia azienda si sta adoperando per offrire ai propri dipendenti opportunità per accrescere il proprio bagaglio di competenze**

1 Per nulla d'accordo 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Del tutto d'accordo



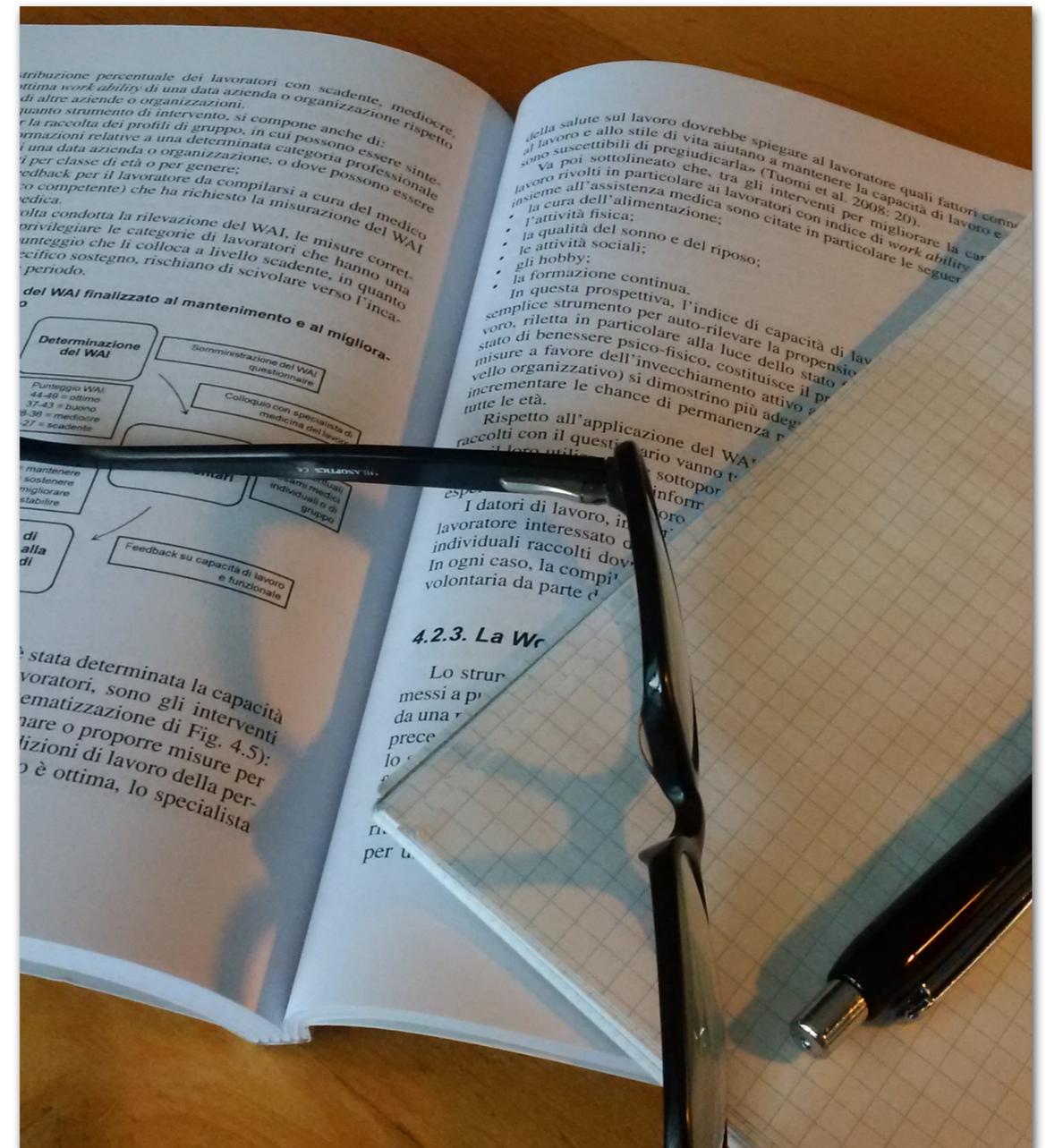
# QAW-i (índices)

- Para cada tema:
  - **Índice de percepción individual** (media de la puntuación de las preguntas 1-3)
  - **Índice de proactividad** (puntuación de la pregunta 4)
  - **Índice de percepción del pasado** (puntuación de la pregunta 5)
  - [Índice de condición actual (media de las puntuaciones de las preguntas 1-3 + puntuación pregunta 5)]
  - **Índice de percepción del futuro** (puntuación de la pregunta 6)
  - **Índice de evaluación del desempeño organizacional** (puntuación de la pregunta 7)
  - **QAW índice por temas** (índice de percepción individual + índice de percepción del pasado + índice de percepción del futuro, dividido entre dos)
- Para cada dimensión:
  - **Índice total de percepción individual** (puntuación media de todos los índices de percepción individuales)
  - **Índice total de proactividad** (puntuación media de todas las preguntas 4)
  - **Índice total de percepción del pasado** (puntuación media de todas las preguntas 5)
  - [Índice total de condición actual (puntuación media de todos los índices de condición actual)]
  - **Índice total de percepción del futuro** (puntuación media de todas las preguntas 6)
  - **Índice total de evaluación del desempeño organizacional** (puntuación media de todas las preguntas 7)
- **QAW índice total** (media de todos los índices de percepción individual + media de todos los índices de percepción del pasado + media de todos los índices de percepción del futuro, dividido entre dos)



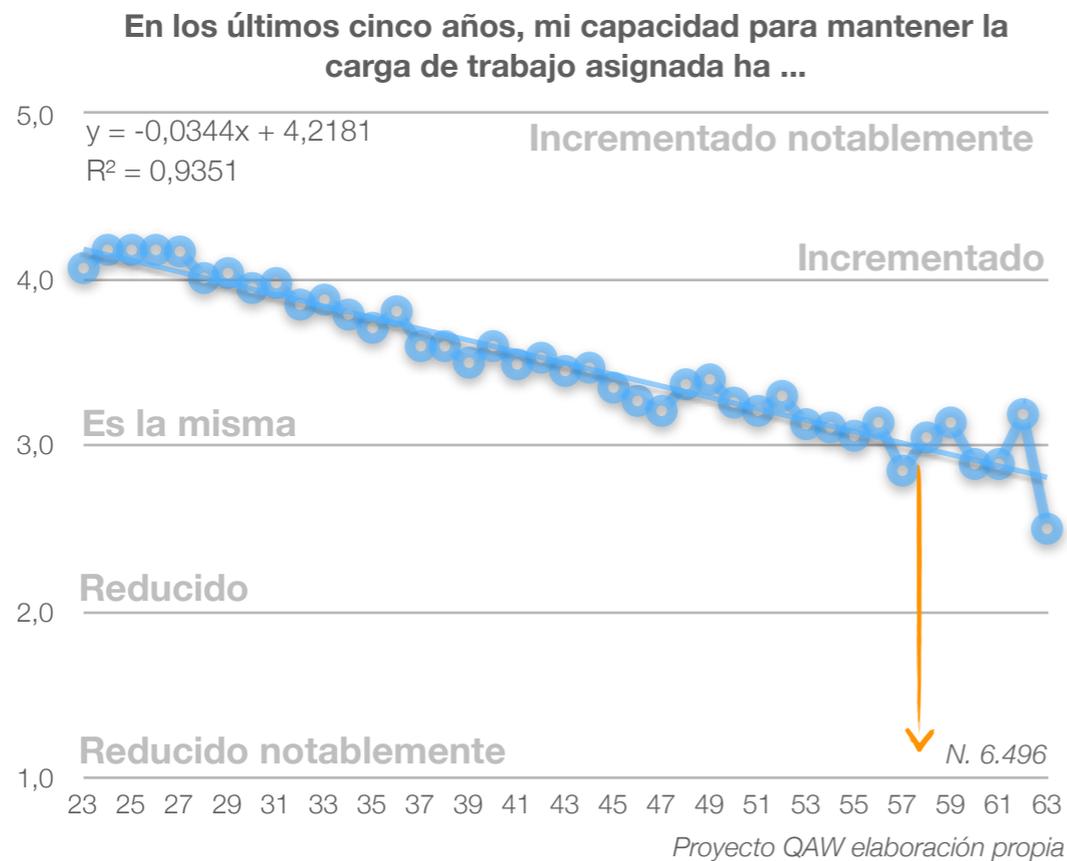
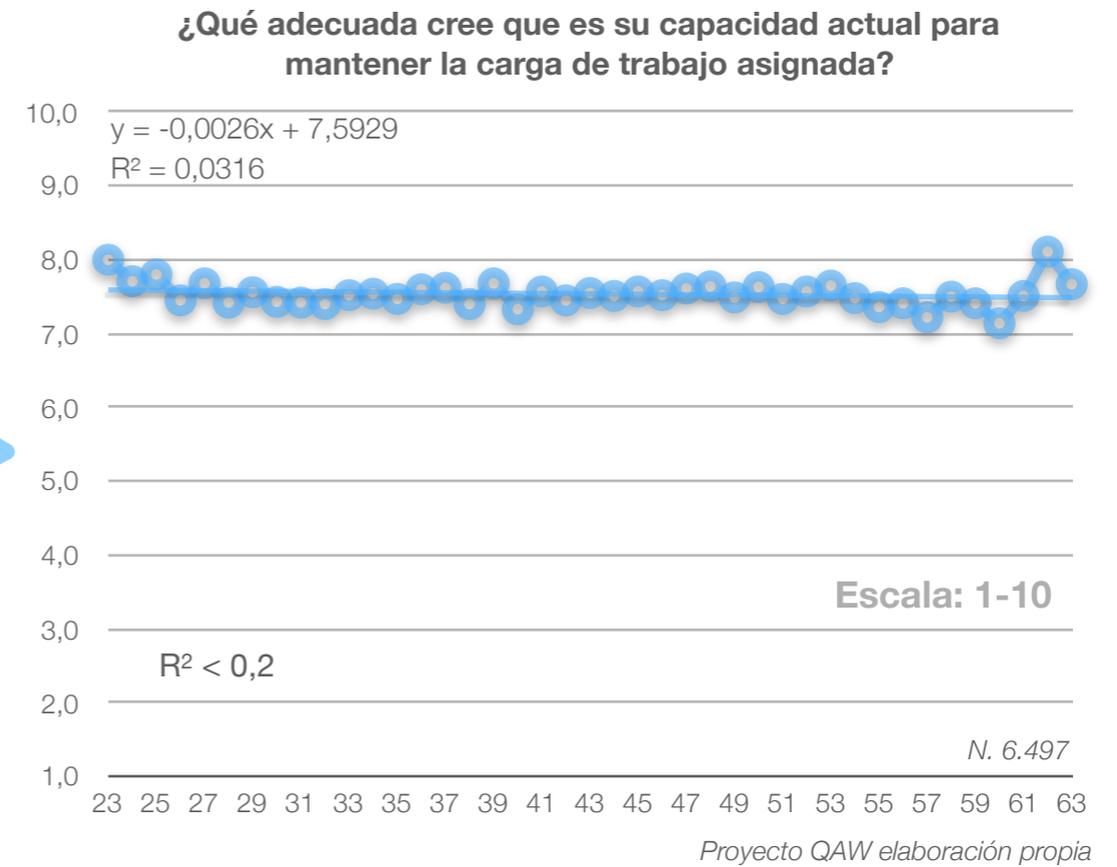
# QAW resultados

- **Objetivos científicos**
  - Regresiones múltiples
    - Relaciones entre el QAW-i total, la edad y la experiencia
  - Análisis de modelo latente (ecuaciones estructurales)
    - Relaciones entre temas
  - Escalas de validación
  - Difusión de la metodología QAW
- **Objetivos de consultoría**
  - Todos los índices pueden analizarse por separado por **variables individuales**, de **empleo** u **organizacionales**
  - Relaciones entre los **índices** y la **edad y experiencia** (regresiones lineales simples)
  - Relaciones entre **todos los índices QAW** de todos los temas (regresiones lineales múltiples)
  - **Barómetro QAW**

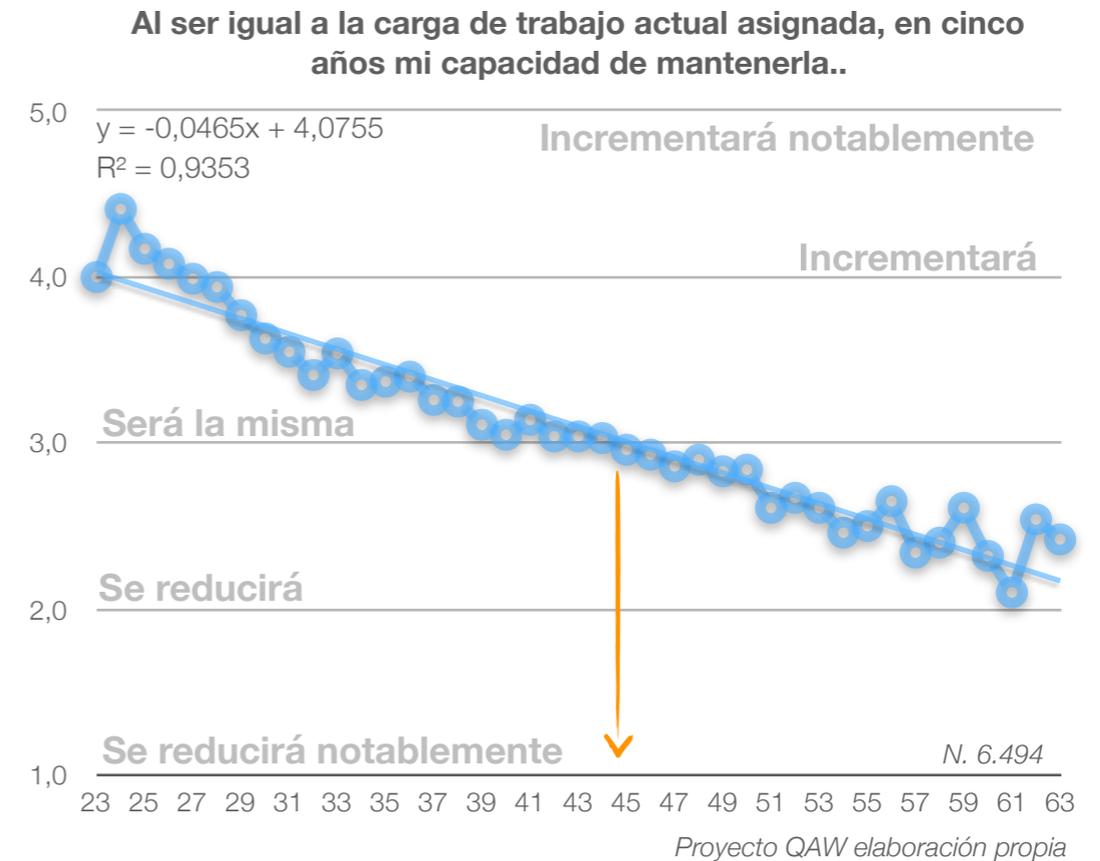


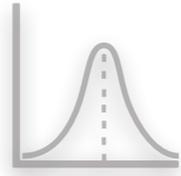
# Mi capacidad para mantener la carga de trabajo asignada

- A pesar de la ocupación, cuando se pregunta a los trabajadores sobre la **capacidad actual** para mantener la carga de trabajo asignada, no hay variaciones significativas asociadas con la edad.
- Pero cuando se pregunta cómo ha cambiado en los **últimos cinco años** y cómo lo hará en los **próximos cinco años**, la asociación emerge
- Las relaciones son lineales, y la disminución comienza desde muy temprana edad



$R^2 > 0,2$



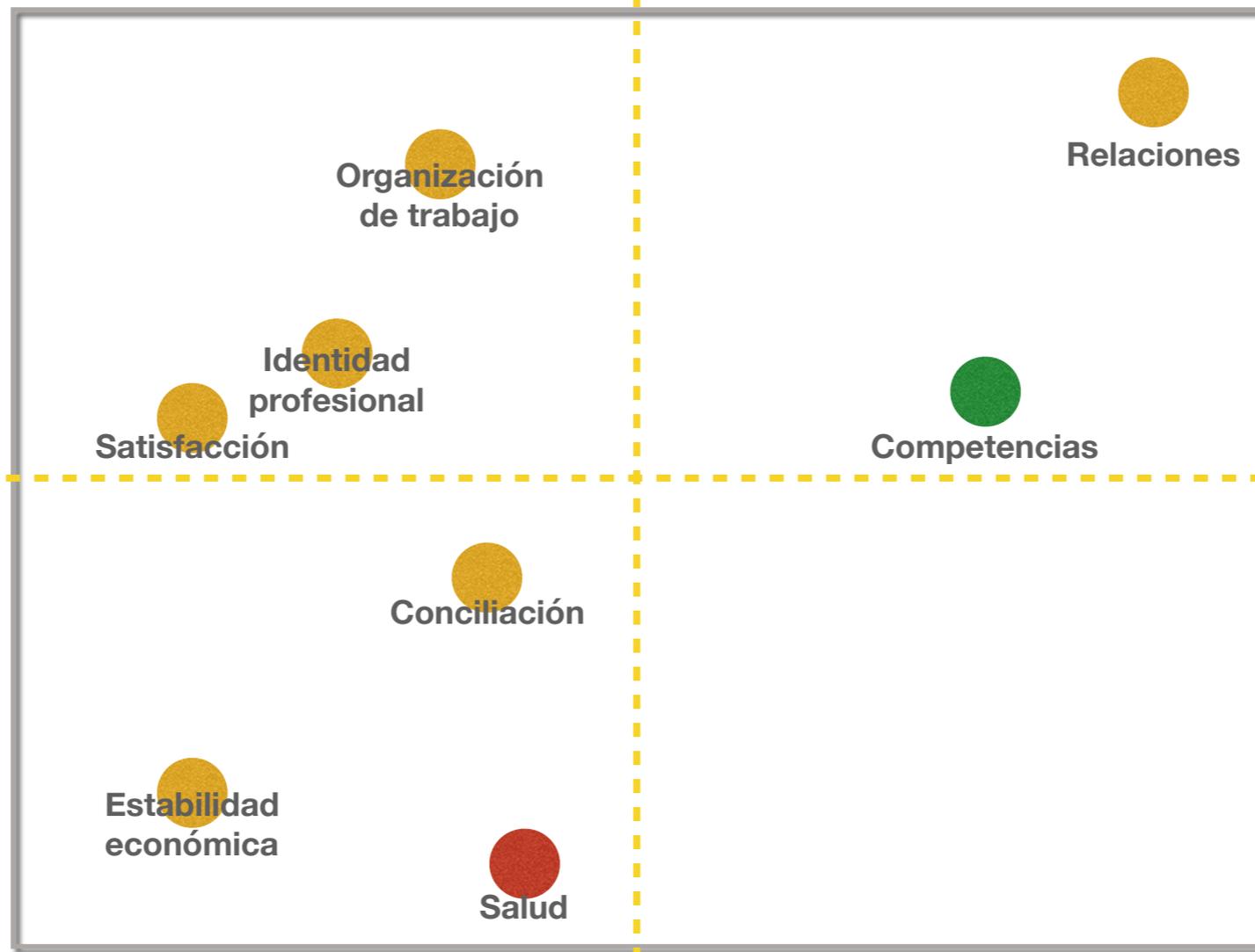


# Barómetro QAW

Puntuación media del rendimiento organizacional calculado sobre todos los temas

La condición individual actual calculada como la suma de la condición individual media más la puntuación relacionada con la percepción pasada (mínimo 2 puntos máximo 15 puntos), para cada tema

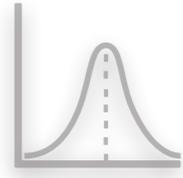
Condición individual actual



Puntuación media actual de la condición individual calculada en todos los temas

Rendimiento organizacional

El rendimiento organizacional se refiere a la puntuación de todas las preguntas 7



# Resultados esperados

- El **age management** requiere:
  - Combinar **hard factors** (organización, puestos, funciones, tareas...) con **soft factors** (motivación, compromiso, implicación...)
  - Integrar y extender -sobre los límites definidos por la legislación o la negociación colectiva- las **prácticas de análisis y monitoreo**
  - Asignar un rol importante a la **definición** y la **programación** de las intervenciones
  - Involucrar a los **encargados de sección/departamento** y todos los **consejos de representación** de los trabajadores, ya que ambos juegan un papel fundamental en la gestión de los cambios
  - Diferenciar las intervenciones según diferentes objetivos, introduciendo **nuevas soluciones** y redefiniendo **las ya disponibles**, dentro de planes de acción dirigidos a **cambiar la cultura** organizacional
  - **Evaluar las intervenciones** definiendo indicadores de los cambios
  - Activar **recursos específicamente dedicados** a la implementación de la estrategia de *age management*



# Casos anteriores

## BMW (DE):

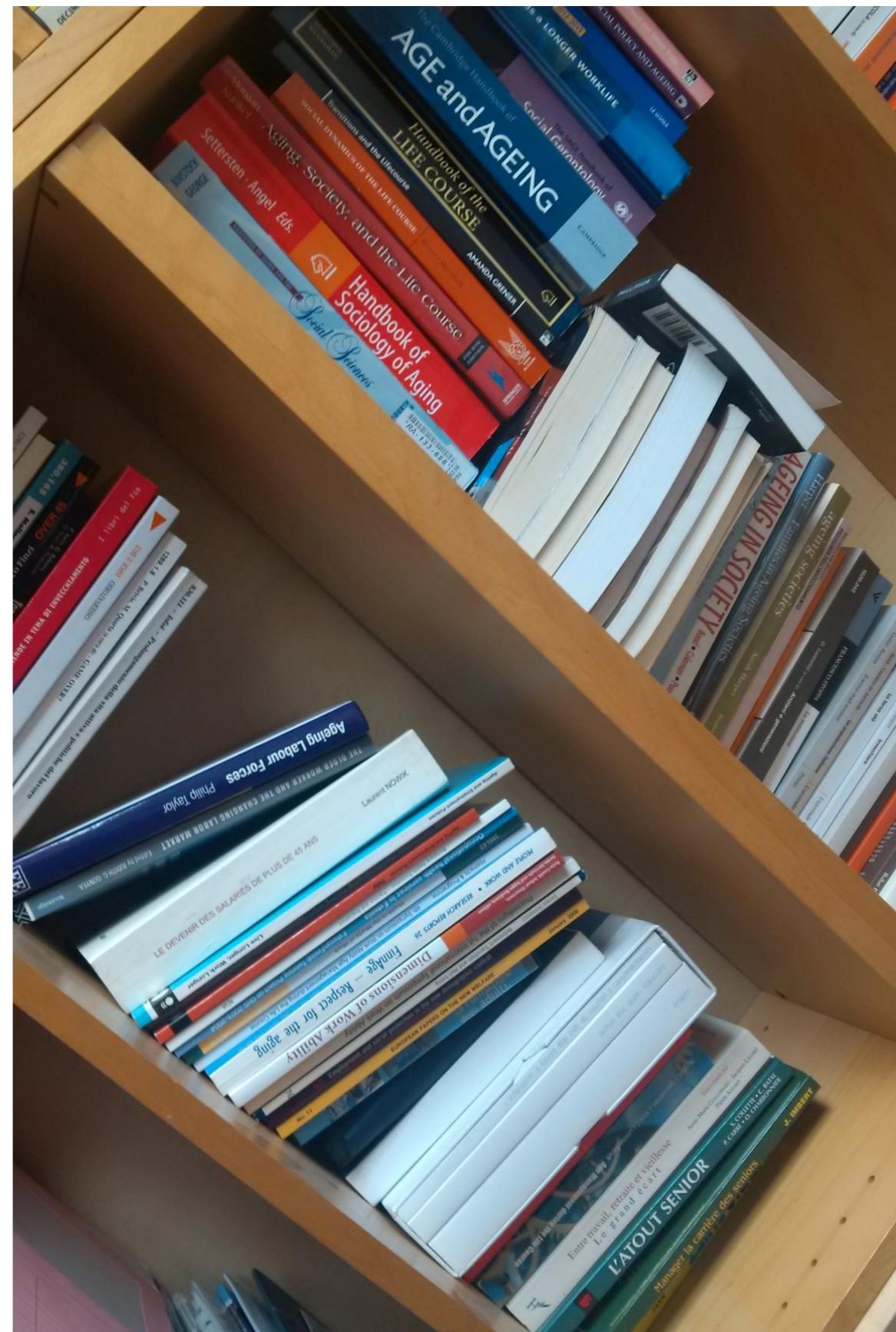
- \* Cambio cultural (*bottom-up*)
- \* Implicación
- \* Ergonomía
- \* Nutrición
- \* Acuerdos de tiempo de trabajo

## Vattenfal (SE):

- \* Cambio cultural (*top-down*)
- \* 100-90-80 program
- \* Postponer la jubilación
- \* Knowledge transfer
- \* Management training

## VHH - Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein (DE):

- \* Cambio cultural (acuerdo colectivo)
- \* Adopción del modelo de la casa WA
- \* Chequeos de salud
- \* Acuerdos de tiempo de trabajo
- \* Diálogo de empleados





# Casos anteriores

- ABB Italia
- Azienda Trasporti Milanesi (Atm)
- Provincia Autonoma di Trento





# Planificación del proyecto

## Objetivos

### OG:

Realizar una **investigación-acción** que permita, a través de la implementación de una herramienta específica y validada (**QAW-q**), identificar la **calidad del envejecimiento** en una muestra de **organizaciones aragonesas**, y proponer acciones específicas de **Age Management**

### OEEE:

- Analizar la **calidad** percibida en el lugar de trabajo atendiendo a las variables relacionadas con la **edad**
- Evaluar las **estrategias de gestión del envejecimiento** de las empresas aragonesas, incluyendo actividades de **training**
- Proponer mejoras en dicho **Age Management**, que permita lograr lugares de trabajo más **saludables e inclusivos**
- **Apoyar** a las **organizaciones** en dichas estrategias de gestión del envejecimiento a medio y largo plazo
- **Difundir** los resultados del proyecto para que la investigación-acción tenga impacto en organizaciones, y a nivel político y social
- Incrementar la **conciencia colectiva** sobre el tema

## Fases

**Fase I:** Puesta en marcha del proyecto y contacto con las empresas (enero 2018)

- Traducción al español del cuestionario + pretest
- Scouting de empresas ubicadas en Aragón
- Seminario-Workshop con las empresas interesadas

**Fase II:** Implementación del QAW-q en las empresas (marzo-junio 2018)

- Encuentros individuales para planear con cada organización la implementación del cuestionario
- Recogida de datos en las empresas (on-line con alternativa en papel)

**Fase III:** Análisis de los datos y elaboración del informe final. Tercer encuentro con las empresas para discutir los resultados (julio-octubre)

**Fase IV:** Difusión del proyecto (octubre-diciembre)

- Distribución de un folleto informativo
- Workshop / seminario
- Difusión científica





**Universidad**  
Zaragoza



# Muchas gracias

**Tatiana Iñiguez Berrozpe**

Departamento de Psicología y Sociología  
Universidad de Zaragoza  
[tatianai@unizar.es](mailto:tatianai@unizar.es)

**Francesco Marcaletti**

Institut d'Estudis Superiors de la Família (IESF)  
Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona  
[fmarcaletti@uic.es](mailto:fmarcaletti@uic.es)