

# NTP 416: Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada



Attitudes vers le changements dans travailleurs agés  
Attitudes toward Change in Older Workers

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## Redactores:

Jesús Pérez Bilbao  
Licenciado en Psicología  
Diplomado en Derecho

Clotilde Nogareda Cuixart  
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*El cambio y las innovaciones son una constante de las organizaciones modernas. La presente NTP analiza uno de los principales problemas que acarrearán las innovaciones, la resistencia al cambio, en un colectivo de trabajadores que presenta unas características especiales: el de los trabajadores de edad más avanzada. En esta línea, se analizan los problemas a que han de hacer frente de manera específica este colectivo y se propone un modelo de proceso de cambio organizacional o tecnológico.*

*El concepto más preciso de lo que se entiende por "trabajador de edad avanzada" puede encontrarse en la NTP-367.*

## Introducción

El mundo en que vivimos está sometido a continuas, rápidas y profundas modificaciones. En las organizaciones los cambios afectan de manera muy evidente tanto a los métodos de trabajo como al estatus profesional de los trabajadores. La computerización, las nuevas tecnologías, etc., obligan a una puesta al día casi inmediata tanto de las organizaciones en cuanto entes con estructura y fines propios como del personal que en ella trabaja. Los trabajadores se ven obligados a adaptarse, a adecuar sus habilidades y experiencias a los nuevos requerimientos. Factores como la magnitud y tipo de cambio, estructura de la organización, características del personal afectado, etc., determinarán el éxito o fracaso del proceso de cambio.

## Concepto de cambio

Cuando se habla de cambio no ha de asociarse éste exclusivamente a cambios en el contenido de trabajo o las destrezas o habilidades a ellos asociados. Son también cambios importantes los que afectan a la organización del trabajo, tiempo de trabajo, procedimientos, etc. En el caso frecuente de implementación de nuevas tecnologías en una organización, casi siempre se producen cambios en las tareas, en el entorno, en las herramientas, en las conductas individuales, en las actitudes de trabajadores y gestores y en la organización del trabajo.

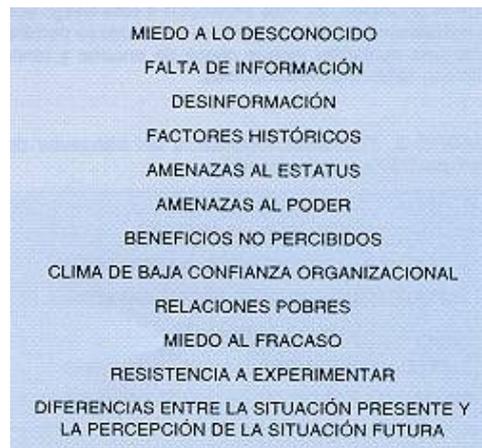
Ante la puesta en marcha de innovaciones, tanto tecnológicas como de organización, el ajuste de los individuos ante la nueva situación puede adoptar reacciones bien neutrales, negativas o positivas. Es el ajuste negativo o "resistencia al cambio" el que se contempla como indeseable. La resistencia al cambio puede adoptar distintas manifestaciones que pueden ser categorizadas en tres tipos:

- Manifestaciones externas: destrucción, sabotaje, huelgas, rotación, problemas laborales...
- Manifestaciones internas: estrés, problemas emocionales y comportamentales.
- Manifestaciones difusas: baja motivación, insatisfacción, poca implicación, decremento de la productividad. Este tipo de manifestaciones suele tener efectos insidiosos que a menudo pasan sin ser conocidos.

Estos efectos de los cambios tecnológicos en los trabajos y en las organizaciones han de ser contemplados como algo multidimensional, no determinista y muy influenciado por las decisiones que rodeen su puesta en marcha efectiva. Y esto es así, de manera especial, en el caso de los trabajadores adultos, en los que la motivación y la resistencia al cambio como factores que explican por qué estos trabajadores están menos inclinados a adoptar nuevas técnicas de trabajo sólo deben considerarse como factores dentro

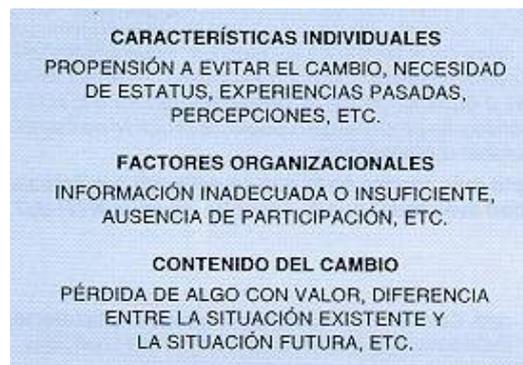
de un proceso causal más amplio. Así, ante la inexistencia de relaciones simples de causa y efecto, la resistencia al cambio se configura como un proceso y una actitud en el que se entrecruzan e influyen entre sí aspectos emocionales de los implicados, experiencias previas y la propia situación concreta en la que se produce el proceso de cambio. Sin embargo, sí que es posible (cuadro 1) señalar las causas más frecuentes de resistencia, cuya detección será útil en los procesos de implementación de cambios.

**Cuadro 1: Causas de resistencia al cambio**



Una manera de entender el fenómeno de la resistencia al cambio es contemplarlo desde el análisis coste-beneficio, entendiendo los costes como las pérdidas reales o percibidas derivadas del proceso de cambio, y el valor asociado a esos costes, y los beneficios como las ganancias esperadas del cambio y el valor asociado a estas ganancias. Se producirá mayor o menor resistencia al cambio en función de la diferencia entre costes y beneficios y del valor conferido al resultado neto (cuadro 2).

**Cuadro 2: Factores que determinan la resistencia al cambio**



Otras de las cuestiones de las cuales es función el grado de resistencia es el nivel de información y el grado de implicación de los trabajadores afectados. A menor grado de información sobre los objetivos y los planes de cambio se produce una mayor tendencia a completar la falta de información con presunciones e hipótesis, dedicándose una mayor energía a los "juegos de resistencia". El sentimiento de no implicación del trabajador en la estrategia de cambio desde su inicio genera visiones negativas del cambio y de los efectos de éste sobre cada uno.

## **El trabajador de edad avanzada ante el cambio**

La situación personal de cada cual hará que estos cambios sean más o menos asimilados y a menudo constituye una fase crítica que implica el riesgo de fracasar.

Entre la población, los más expuestos a este riesgo son los trabajadores adultos, a quienes a menudo se percibe como una población menos capaz de encarar y tener éxito con estas transformaciones.

¿Cuáles son las dificultades específicas que los trabajadores adultos encuentran cuando se enfrentan a estos cambios tecnológicos en su entorno habitual de trabajo? ¿Por qué las nuevas tecnologías computerizadas llevan a la marginalidad a algunas categorías de trabajadores? En el cuadro 3 se enuncian las principales dificultades específicas a las que han de hacer frente los trabajadores de edad avanzada ante el cambio.

**Cuadro 3: Problemas específicos del trabajador de edad avanzada ante los cambios**

PERCEPCIÓN DE AMENAZA  
ESFUERZO COGNITIVO DE APRENDIZAJE  
CUESTIONAMIENTO DE LA PROPIA CAPACIDAD  
MIEDO AL FRACASO  
PÉRDIDA DE CONTROL SOBRE EL TRABAJO  
SISTEMA DE CREENCIAS ASOCIADAS AL CAMBIO  
TECNOLÓGICO

## **El cambio como amenaza**

Diversos estudios acerca de cómo afrontan los trabajadores de más edad los procesos de cambio ponen de manifiesto que este colectivo no espera consecuencias positivas del cambio para sus carreras profesionales, lo cual actúa, en parte, como responsable de una baja motivación para desplegar los esfuerzos necesarios para aprender y adaptarse a los nuevos métodos y técnicas de trabajo. Los cambios se perciben en mayor grado como cambios muy negativos o algo negativos cuando se piensa en el propio impacto personal que pueden tener. Es lógico que las representaciones de los trabajadores mayores difieran de las de los más jóvenes ya que ambos grupos no se encuentran en el mismo punto de promoción de sus carreras profesionales, encontrándose los trabajadores de más edad en una situación final en la que la promoción es improbable.

En muchos casos las modificaciones en los métodos o en la organización del trabajo son percibidos como una seria amenaza para el propio puesto de trabajo e incluso para el empleo, lo cual genera una gran ansiedad, especialmente ante la experiencia de reestructuraciones o eliminaciones de puestos que acompañan a las innovaciones tecnológicas, bien vía asignación de nuevos puestos de trabajo no acordes con la cualificación profesional, bien vías retiro anticipado o despidos.

## **Necesidad de desplegar un importante esfuerzo de aprendizaje**

Las situaciones de cambio o de innovaciones suelen acompañarse de programas de formación dirigidos a la preparación y adecuación a la nueva situación. En este área, los formandos de mayor edad muestran mayores dificultades en la adquisición de nuevos conocimientos que los más jóvenes. Este problema tiende a agravarse en la medida que los trabajadores de más edad encuentran dificultades especiales al acabar el periodo de formación y preparación, es decir, cuando han de enfrentarse por sí mismos, sin ayuda, a la nueva situación. Si los cambios no son introducidos de una manera gradual, al no existir una fase de transición, el cambio de un sistema antiguo a uno nuevo puede generar una ansiedad muy elevada, que tiende a traducirse en numerosos errores e incidentes.

## **Cuestionamiento de la propia capacidad**

Los trabajadores adultos son los que mayores temores tienen tanto de tener que aprender y empezar desde cero como de que su experiencia, conocimientos y habilidades, válidas hasta el momento, se queden obsoletas con el cambio. A esto se añade el que los trabajadores de más edad tienden a conservar una visión nostálgica de sus viejos empleos, antes de la introducción de cambios.

## **Miedo al fracaso**

Existen algunos factores que pueden hacer que la gente adulta manifieste reparos cuando es expuesta a tareas formativas y, entre estos factores, cabe ser destacado el miedo a encontrarse a sí mismos en situaciones de reentrenamiento, el miedo a ser expuesto a una situación de competitividad con gente más joven a la que consideran más capaz o el enfrentarse a métodos pedagógicos no adecuados para la gente adulta.

## **Pérdida de control sobre el trabajo**

Algunos problemas especiales presentan las innovaciones tecnológicas que suponen la introducción de la computerización. Una de las críticas más usuales de los trabajadores adultos respecto a las herramientas informáticas es que las consideran demasiado abstractas. Este colectivo de trabajadores tiene más dificultades que otros en entender cuál es el sistema de funcionamiento de la máquina, su lógica, cómo maneja la información, cómo y dónde es ésta almacenada. Además, consideran especialmente rígidos los procedimientos informatizados. Evidentemente estos problemas se agravan cuando no existen experiencias previas de trabajo con medios informáticos. Asociado a las herramientas informáticas se encuentra la percepción de una mayor dependencia de los compañeros de trabajo.

## **Creencias asociadas a los cambios tecnológicos**

Respecto al impacto de la introducción de nuevas tecnologías y de la robotización en el mundo laboral, los trabajadores de mayor edad tienden a asociarlo con los siguientes aspectos:

### **Aspectos negativos**

- aumento del paro, disminución de puestos de trabajo.
- aumento de las tensiones laborales, huelgas y conflictos.
- aumento de las desigualdades y de las tensiones económicas.
- mayores diferencias salariales.
- empeoramiento en el nivel de vida de los trabajadores.
- mayores perjuicios para la crisis económica.

- sentimiento de inutilidad del trabajador.
- pérdida del contenido de trabajo.
- suplantación del trabajador por parte de la máquina.
- menor necesidad de iniciativa persona.
- reducción y empeoramiento de la comunicación y de las relaciones interpersonales.

### Aspectos positivos

- aumento de la productividad en la empresa.
- disminución de la fatiga y del cansancio en el trabajo.
- disminución de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales.
- acortamiento de la jornada laboral.
- abaratamiento del precio de los bienes y los servicios.

## Estrategia de implantación de cambios

La minimización de los problemas que puede plantear la implantación de cambios organizacionales y tecnológicos en el caso de los trabajadores de más edad necesariamente pasa por atender los problemas específicos de este colectivo, y ello, inserto en una estrategia bien definida de implantación de los cambios. En cada fase de la estrategia de implantación propuesta (cuadro 4) se hará frente a una o varias de las cuestiones planteadas en el cuadro 3.

**Cuadro 4: Fases de implantación de cambios tecnológicos u organizacionales**



Un elemento fundamental en todo proceso de cambio es el ritmo y la velocidad a la que se van sucediendo las distintas fases. En este sentido, es importante no dar comienzo a fases subsiguientes si las anteriores no han sido concluidas en su totalidad o no han sido aclarados o solucionados los problemas en ellas planteadas.

### Decisión inicial

En esta primera fase, el objetivo básico consiste en dilucidar si habrá cambio y en aclarar y fijar detalladamente una serie de cuestiones básicas, de forma que se aclaren incertidumbres y se reduzcan las amenazas percibidas:

**A quienes afectará el cambio:** es conveniente que sea incluida en las decisiones que se vayan tomando el mayor número de gente afectada por el cambio.

**Por qué es necesario el cambio:** se han de explicar y clarificar los objetivos de la introducción de cambios, de qué manera van a afectar tanto en el plano organizativo como en el personal.

**Determinar la importancia del cambio:** el ajuste se verá influenciado por lo importante que se perciba el problema.

**Flexibilidad:** la flexibilidad de quienes toman las decisiones y las soluciones tendrán su impacto en el ajuste. En este sentido, la resistencia al cambio puede reducirse si los cambios propuestos quedan abiertos a su revisión y reconsideración. Esta flexibilidad puede actuar reduciendo miedos sobre lo desconocido e incrementando el sentimiento de participación.

### Difusión de la idea de cambio

Es en esta fase donde propiamente comienza el ajuste al cambio y donde los trabajadores comienzan a adoptar ciertas expectativas sobre él.

**Forma y manera:** la forma de dispersión de la información, la estrategia usada y los propios efectos del cambio influenciarán su aceptación. Si no existe un programa formal de difusión de la información, ésta circulará por canales informales, generándose miedos y

malos entendidos que darán lugar a especulaciones. En este punto es importante diseñar sistemas de difusión de la información que minimicen los rumores y miedos. Las estrategias de información han de plantearse de manera colaborativa y, además de información, deben centrarse en el cambio de actitudes.

**Aceptación general:** muchos individuos pertenecientes a un mismo grupo adoptan conductas similares en su ajuste al cambio. Los trabajadores en un grupo son bastante homogéneos en sus actitudes hacia el cambio, produciéndose un proceso de dinámica de grupos que marca esta fase.

**Historia:** las experiencias pasadas de los individuos, grupos y de la empresa en los cambios es importante. Las experiencias pasadas referentes a cambios llevan a la formación de actitudes sobre los mismos. Cuanto mejor hayan sido en el pasado, más apoyo y confianza tendrán para el futuro, minimizando la resistencia al cambio.

**Impacto del cambio:** el ajuste y las actitudes hacia el cambio están influidas por la percepción que se tenga del impacto del cambio en la seguridad del empleo, la pertenencia al grupo, el estatus, la autoidentidad, la implicación, las normas y valores, aspectos intrínsecos al trabajo y la severidad del cambio.

**Beneficios y demandas:** los individuos comparan los cambios requeridos en demandas y en beneficios asociados. Será mayor la resistencia al cambio cuanto mayor sea el balance negativo entre beneficios y demandas.

## Preparación para el cambio

Es en esta fase en la que los trabajadores afectados por el cambio tienen sus contactos iniciales con lo que va a ser su nuevo trabajo (obligaciones, tareas, métodos y procedimientos). Este es el periodo de entrenamiento en el que lo más importante será la formación y el aprendizaje que se proporcione a los trabajadores. Sin embargo, una de las creencias erróneas que alimentan las reticencias a invertir en formación para los trabajadores de edad es que éstos encuentran dificultades en el aprendizaje. Lo más habitual es que estos problemas de aprendizaje residan, más que en las propias capacidades del adulto, en un mal diseño de los métodos pedagógicos, alejados de lo que debería ser la formación de trabajadores adultos; práctica, relacionada en la medida de lo posible con el trabajo realizado hasta el momento y que permita la participación activa de los formandos.

En la pedagogía y formación de adultos existen dos parámetros de orden interno al educando en cuyo ámbito se han de situar el resto de componentes del hecho pedagógico para que éste pueda comprenderse suficientemente; la experiencia y la edad.

El hombre adulto llega a la formación, al contrario que los niños, con una idea propia sobre las cosas, sea ésta adecuada a la realidad o no. El hecho es que el adulto tiene su propia experiencia sobre las cosas. Desaparece en él, en gran medida, la curiosidad por el descubrimiento experimental del mundo desconocido y, en su lugar, se instala la preocupación por vivir su realidad, el mundo concreto que le rodea; el adulto sabe que no puede hacer todo lo que quiere cuando quiere. Por tanto, estas coordenadas del realismo del yo, del proyecto personal y del presente son las que marcan el grado de extensión del horizonte personal del adulto, que a su vez son las que determinan la decisión de emprender la formación, la forma de encararla y la voluntad de perseverar en ella; el adulto está metido en la vida y busca en la formación la utilidad para hacer frente a las situaciones cotidianas. Afrontar con garantías de éxito la formación de adultos exige conocer los problemas que plantea y los puntos fuertes con que cuenta el adulto para obtener de ello una serie de aspectos prácticos para la acción.

## Inconvenientes

- lentitud en los procesos de aprendizaje.
- resistencia natural al cambio en las estructuras mentales; se tienen ciertas ideas sobre las cosas, si bien, a veces, equivocadas.
- hábitos de comportamiento profundamente establecidos.
- temor de parecer ser una persona a formar, que no da plena satisfacción en el trabajo.
- actitud de desconfianza frente al propio hecho de la formación: creer que no se les va a enseñar nada.
- imagen negativa de la formación escolar habitual: deformación del concepto de formación, asimilándolo a memoria, a asistir a clase...
- temor a exponerse a una situación de fracaso.
- miedo al ridículo frente a la acción de la formación y frente a la sociedad.
- las circunstancias laborales y familiares les restan tiempo de estudio y añaden preocupaciones.
- poca confianza en las propias capacidades para el aprendizaje.

## Ventajas

- cuentan con una experiencia sobre la que actuar y sobre la que pueden engarzar nuevos conocimientos. Esta experiencia supone una rica fuente para el aprendizaje.
- el adulto está más preparado para el trabajo en equipo.
- la motivación de formación suele ser más fuerte y distinta. En general, los adultos usan sus posibilidades de estudio únicamente cuando se les ofrecen perspectivas de mejoramiento económico y profesional.
- tiene unas motivaciones y unas necesidades que le animan:
- el temor de quedar desfasado y de no estar "a la altura" en capacitación técnica y profesional.
- motivación de la promoción social; posibilidad de continuar y proseguir una formación que pueda abrir las puertas a una promoción personal.
- motivación de la promoción de la función; posibilidad de adaptarse a funciones o responsabilidades nuevas.
- motivaciones culturales y sociales.

## Aspectos prácticos

- los adultos aprenden mejor cuando no tienen que recurrir a la memorización.

- los adultos aprenden mejor cuando se les brinda la oportunidad de aprender a través de la actividad.
- a su propio ritmo y.
- cuando la formación está en íntima consonancia con sus necesidades inmediatas, con el desarrollo de sus tareas y/o rol social.
- el adulto tiene necesidad de estructurar e integrar los nuevos conocimientos en marcos antiguos de experiencia; a diferencia del niño, al adulto le es más difícil retener información si no la comprende.
- se debe aplicar una enseñanza activa, con utilización de métodos audiovisuales, etc.
- a medida que los individuos maduran se produce un cambio en la perspectiva del tiempo, que va de la aplicación futura de los conocimientos a la inmediatez de la aplicación, por lo que hay que procurar que el aprendizaje sea de pronta aplicación.
- los programas de formación deben diseñarse para no ser competitivos y para que el fracaso no se contemple como una opción.

## Primeras experiencias de cambio efectivo

Una vez finalizado el periodo de formación y entrenamiento, en el que se aprenden las nociones básicas del nuevo trabajo, es cuando comienzan los cambios reales en el puesto de trabajo y cuando el trabajador completa su ajuste al cambio. Los aspectos a destacar en esta fase son los siguientes:

### Efectos del cambio

Los efectos del cambio de trabajo se manifestarán en cambios en el contenido de trabajo, grupo de trabajo, supervisión y estructura, recompensas, estatus, estructura social,... Los efectos pueden ser tanto positivos como negativos. Así, puede producirse ansiedad física y psíquica y decrementos en la satisfacción laboral cuando los cambios suponen una menor complejidad y variedad del trabajo, una reducción de la autonomía y de la capacidad de control o una supervisión de tipo más directivo. Por el contrario, los cambios que implican un enriquecimiento del trabajo, una mayor autonomía, etc. pueden generar una mayor satisfacción y motivación laboral.

Comparación entre la situación nueva y la ideal: en todo proceso de cambio tienden a concretarse tanto algunos de los objetivos perseguidos por el cambio como algunos problemas y consecuencias no previstas resultantes del sistema nuevo. Esto puede generar una cierta disparidad entre la situación nueva y la considerada ideal. Cuanto mayor sea esta disparidad, menor será la implicación de los trabajadores con el cambio y más poder recobrarán quienes desde el principio adoptaron posiciones críticas con el cambio.

### Impactos del cambio

El nivel de impacto del cambio estará en función tanto de la disparidad percibida entre el nuevo sistema y el antiguo como de lo más o menos realistas que hubieran sido las expectativas previas. En este sentido, cuanto menos drásticos sean los cambios, menos probabilidad existe de que se genere resistencia y cuanto más realistas sean las expectativas previas menos problemas generarán los inconvenientes del nuevo sistema.

### Feedback

Durante las fases de difusión de la idea de cambio, preparación para el cambio y primeras experiencias de cambio efectivo, es muy probable que las personas expresen críticas, preferencias y problemas que se manifiesten en el nuevo sistema implantado. Algunas de estas reacciones pueden estar justificadas y otras no. En todo caso, es preciso incorporar mecanismos de feedback que permitan la corrección de cualquier problema o consecuencia imprevisible que pudiera plantearse. El grado en que la organización permita que ocurra este feedback y una flexibilidad suficiente para responder a las necesidades legítimas y problemas de los empleados será un importante determinante del éxito del sistema y del proceso de ajuste de los empleados.

### Generalización del cambio

En la última fase del proceso se producirá la generalización e institucionalización del cambio y la organización volverá al estado de equilibrio. Es en este momento cuando los cambios comienzan a ser aceptados como parte del sistema.

El grado de generalización e institucionalización será función de la implicación de los trabajadores con el nuevo sistema, de los nuevos valores y actitudes de los empleados, de la persistencia del cambio, del establecimiento de programas de formación para los nuevos empleados y de reciclaje para los antiguos, etc.

## Bibliografía

(1) BADHAM, RICHARD

**Introduction: New Technology and the Implementation Process**

The International Journal of Human Factors in Manufacturing, 1993, Vol. 3(1), 3-13

(2) ENDSLEY, M.R.

**An Implementation Model for Reducing Resistance o Technological Change**

The International Journal of Human Factors in Manufacturing, 1994, vol. 4(1), 65-80

(3) GRAHAM, SANDY

**Debunk the Myths about Older Workers**

Safety+Health, 1996, January, 38-45

(4) HERRERO TEJEDO, J. y NIÑO ESCALANTE, J.

**La gestión de los cambios en las organizaciones y la prevención de las nuevas tecnopatías**

(5) IGBARIA, M., SCHIFFMAN, S y WIECKOWSKI, T.J.

**The respective roles of perceived usefulness and perceived fun in the acceptance of microcomputer technology**

Behaviour & Information Technology, 1994, vol. 13, nº 6, 349-361

(6) LESCA, HUMBERT

**Información y cambio en las empresas**

EADA gestión, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1992

(7) MARQUIÉ, J.C., THON, B. y BACARAT, B.

**Age influence on attitudes of office workers faced with new computerized technologies**

Applied Ergonomics 1994. 25(3), 130-142

(8) PASTOR GASSO, J. P.

**El impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de personal**

Capital Humano, 1994, nº 70, 26-29

(9) PATRICKSON, MARGARET

**Adaptation by Employees to New Technology**

Journal of Occupational Psychology, 1986, 59, 1-11

(10) PLANT, ROGER

**La dirección del cambio en la empresa**

EADA gestión, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1991

(11) SALANOVA, M., PEIRO, J.M., GRAU, R.M., HERNANDEZ, E. y MARTI, C.

**Necesidades de formación y características de la formación continua: un estudio diferencial en función de la introducción de nuevas tecnologías**

Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1993, nº 25, 127-144

(12) SHARIT, JOSEPH

**Ageing, computer-based task performance, and stress: issues and challenges**

Ergonomics, 1994, vol.37, nº 4, 559-557

(13) SLUIJS, ED van, ASSEN, A. van, y HERTOOG, J.F. den.

**Personnel Management and Organizational Change: a Sociotechnical Perspective**

European Work and Organizational Psychologist, 1991, 1 (1), 27-51