

norberaren,  
falmiliaren eta  
laneko bizitza  
bateragarri  
egitea

{kontzilia}

conciliación  
de vida  
personal,  
familiar  
y laboral

Monográfico

Abril

# GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES



➤ ¿Qué es la gestión de la edad?

¿Cómo puedo mejorar el bienestar de las personas trabajadoras y de las personas con una edad avanzada? ←

Los avances médicos y tecnológicos han hecho que la esperanza de vida de las personas aumente, convirtiéndose así en uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la sociedad y el mundo empresarial.

En este documento se presentan los elementos que componen la gestión de la edad, así como varios ejemplos de empresas que han llevado a cabo acciones para hacer frente a dicha realidad.

Por último, al final del mismo, se recogen una serie de recomendaciones que pueden ser de interés.

# ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LA EDAD?

"Se entiende como Gestión de la edad el conjunto de intervenciones, tanto desde el ámbito privado como desde el público, que están orientadas a integrar los factores relacionados con la edad en la gestión diaria de las empresas y centros de trabajo de manera que todas las personas, con independencia de su edad, se sientan capacitadas para cumplir sus objetivos personales y empresariales."

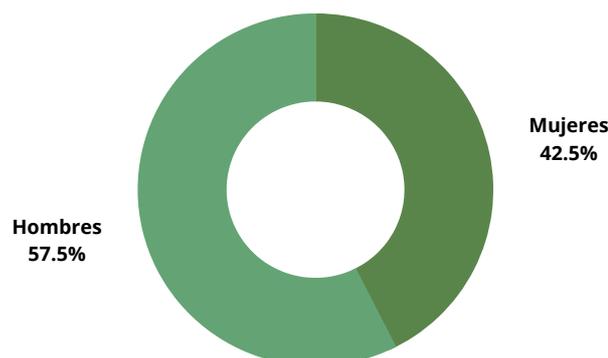
(Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo)

## ¿EUSKADI ES UNA POBLACIÓN ENVEJECIDA?

En 2010, 425.900 personas eran mayores de 60 años. Aproximadamente, el 19% de la población de la CAV. En 2025, las personas con más de 60 años serán el 25% de la población, y en 2050, el dato superará el 35%. (Observatorio Vasco sobre Acoso y Discriminación)

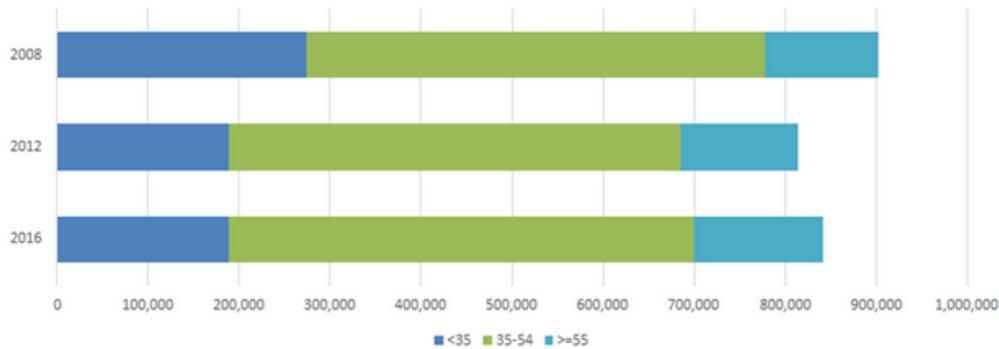
2020

En Euskadi, **494.364 personas** tienen más de 65 años. Convirtiéndose en el 22,4% de la población vasca.

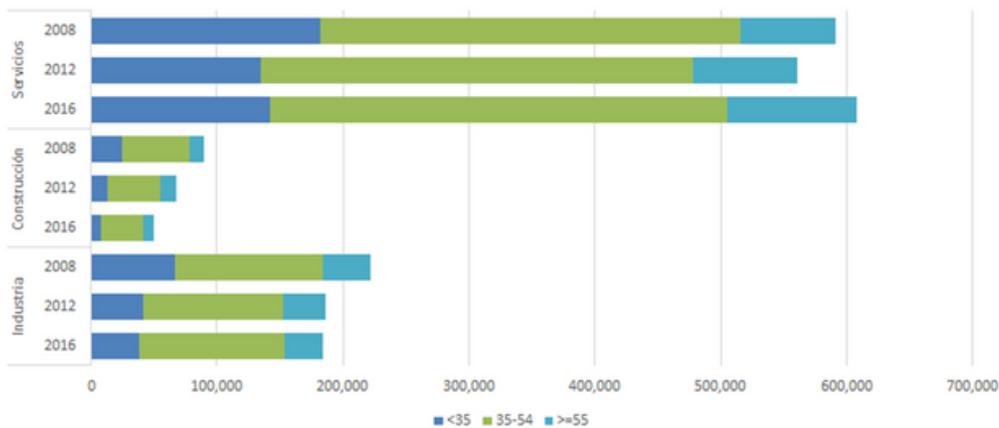


## EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA

**Evolución grupos de edad de la fuerza de trabajo de la CAPV 2008-2016**



**Evolución grupos de edad por Sectores de la fuerza de trabajo en la CAPV 2008-2016**



Fuente: Lanbide y Iñigo Calvo Sotomayor

"En consecuencia de la pérdida simultánea de población y envejecimiento se producirán cambios importantes en la estructura de la edad. Considerando la relación entre la población en edad de jubilación -como beneficiarios potenciales de prestaciones del sistema de pensiones- y la población potencialmente activa (de 15 a 65 años). "



(1) Fuente: El envejecimiento de la población vasca sus consecuencias económicas y sociales.

# BENEFICIOS

"La forma tradicional de abordar la vejez está desapareciendo y todavía no hemos consensuado un nuevo modelo"

(Gotzon Bernaola, Director de Innovación Pública de Innobasque)

## BENEFICIOS

La gestión proactiva de **personas trabajadoras** de mayor edad es positiva tanto para las personas que deben realizar como para las organizaciones. Las ventajas para las personas trabajadoras son las siguientes:

- 1 Según los estudios de casos, el **bienestar** de las personas de mayor edad mejora, su actitud laboral se vuelve más positiva y su empleabilidad aumenta.
- 2 Las consecuencias son positivas para todas las personas trabajadoras en términos de relaciones entre generaciones y de conocimiento y actitudes respecto a las compañeras y compañeros de trabajo de mayor edad.
- 3 Las personas trabajadoras de mayor edad están **abiertas a nuevas oportunidades** de aprendizaje y desarrollo.
- 4 Las buenas prácticas derivadas de planteamientos integrales suelen centrarse en la vida profesional en su conjunto y en todos los grupos de edad, no únicamente en el personal laboral de más edad.
- 5 Algunas iniciativas destinadas a las personas trabajadoras de más edad comprenden el desarrollo personal, la readaptación de los programas de trabajo, la práctica de revisiones médicas y el ofrecimiento de oportunidades para adquirir nuevas cualificaciones.

## BENEFICIOS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPRESA



- Asegurar la oferta laboral y anticipar la escasez de talento/capacidades
- Evitar las pérdidas económicas asociadas a una pérdida de capacidades y experiencia
- Reducir la rotación y los costes asociados a la contratación
- Gestión positiva de la sucesión cuando las personas trabajadoras se jubilan
- Aprovechar al máximo los puntos fuertes y el talento de distintos grupos de edad, incluyendo las redes de trabajo, los conocimientos técnicos y la experiencia de las personas trabajadoras de mayor edad.

## ELEMENTOS A TENER EN CUENTA(2)



### **Contratación:**

Los procesos de contratación centrados en las capacidades y la experiencia evitan la discriminación por edad y promueven la diversidad de edad que puede acarrear múltiples beneficios para las empresas.



### **Intercambio de conocimiento, formación y aprendizaje continuo:**

Los trabajadores de todas las edades deberían tener acceso a formación y ser capaces de actualizar sus conocimientos y habilidades. Esto es particularmente importante en el contexto de prácticas laborales cambiantes y la introducción de nuevas tecnologías.



### **Desarrollo profesional:**

Los horarios de trabajo flexibles tienen en cuenta las necesidades de distintos grupos de edad y ayudan a mejorar la conciliación de la vida laboral y personal.



### **Prácticas de horarios de trabajo flexible:**

Los horarios de trabajo flexibles tienen en cuenta las necesidades de distintos grupos de edad y ayudan a mejorar la conciliación de la vida laboral y personal.



### **Promoción de la salud en el lugar de trabajo:**

Mejora la organización laboral y el lugar de trabajo mediante una mayor participación de los trabajadores y mediante la promoción de las capacidades personales y el desarrollo profesional.



### **Seguridad y salud en el trabajo:**

Garantizar la seguridad y la salud en el puesto de trabajo para los trabajadores de todas las edades mediante la puesta en marcha de sistemas de evaluación de riesgos que tengan en cuenta la edad y la adaptación de los lugares de trabajo.



### **Rotación laboral y redistribución:**

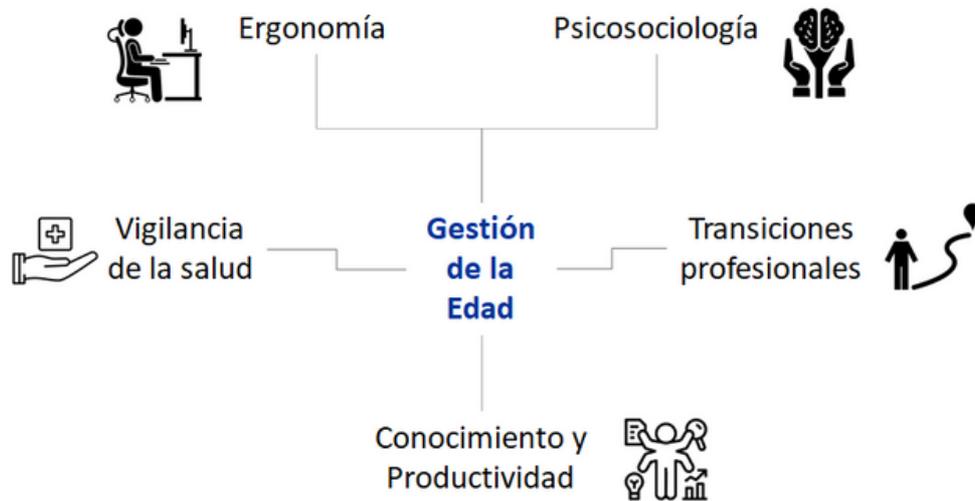
Técnicas de diseño de trabajo en las que los trabajadores rotan entre dos o más puesto de trabajo de manera planificada a intervalos regulares.



### **Salida del mercado laboral y transición a la jubilación:**

Apoyo a los trabajadores de edad avanzada en la planificación de su jubilación.





Fuente: Iñigo Calvo Sotomayor

## HERRAMIENTAS

En cuanto a las herramientas para aplicar la gestión de la edad en la Organización, Iñigo Calvo Sotomayor, investigador y profesor de la Universidad de Deusto, menciona dos herramientas que son las siguientes:

**1** **Políticas de Diversidad Generacional:** Maximizar la experiencia y conocimiento de las personas mayores, adaptar en su caso sus actividades, horarios, favorecer su actualización, así como facilitar el intercambio de conocimiento intergeneracional

**2** **Plan de gestión de la Edad**



# EKIN ADINARI

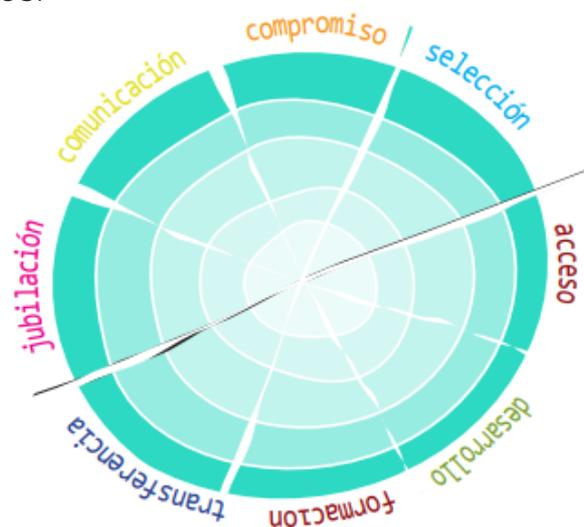
Dispositivo para promover la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento intergeneracional en las empresas de Gipuzkoa  
(Diputación Foral de Gipuzkoa)

El proyecto tuvo como reto sensibilizar a las empresas sobre la importancia de la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento, y diagnosticar el grado de conocimiento y aplicación de herramientas y dispositivos en esta materia.

Para ello, además de hacer un exhaustivo análisis de datos, crearon una guía para las empresas para fortalecer y evaluar la gestión de la edad en las empresas de Gipuzkoa.



La guía incluye **una cuestionario** que ayudará a valorar la situación de la organización en relación a la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento mediante 8 dimensiones.



# BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

## FRANCIA



Solystic, empresa especializada en el diseño, fabricación, comercialización e instalación de equipos automáticos de clasificación y distribución postal desarrolló una estrategia para mantener a los empleados en el trabajo durante más tiempo y con buena salud, al tiempo que conservaban las habilidades en la empresa incidiendo sobre los siguientes aspectos:

- Programas y buenas prácticas en diferentes sectores ergonómicas anuales seguidas de ajustes en el lugar de trabajo.
- Las personas con mayor edad pueden reducir su jornada al 80%, mientras que la empresa cubre las contribuciones e impuestos a tiempo completo de las personas trabajadoras.
- Se llevo a cabo una evaluación de carreras y habilidades para personas trabajadoras mayores de 45 años y se mejoró al acceso a la formación profesional para personas trabajadoras mayores y la validación de la experiencia adquirida.
- Actividades de capacitación/concienciación para gerentes sobre prejuicios hacia personas trabajadoras con mayor edad.
- Programas de tutorías.

## FRANCIA



PSA Peugeot, fabricante de automóviles, de acuerdo con las prioridades del gobierno, la empresa implementó varias iniciativas clave:

- Clasificación de la carga de los trabajos como pesada, media y liviana, de acuerdo con su gasto de energía (cantidad de calorías consumidas durante una jornada laboral para realizar un trabajo), según la frecuencia cardíaca.
  - Prohibición de que los trabajadores mayores de 50 años fueran asignados a un trabajo clasificado como pesado (por acuerdo de la compañía).
  - Evaluación de trabajos vacantes y evaluación de las posibilidades para los trabajadores con capacidades reducidas para asumir estas tareas, con adaptaciones de la estación de trabajo cuando fuera necesario.
  - Creación de tareas más livianas para trabajadores con capacidades reducidas.
  - Rotación del personal entre estaciones de trabajo para reducir la exposición y permitir a los trabajadores adquirir/mantener habilidades.
  - Evaluación de habilidades personales (que puede resultar en una reasignación).
  - Controles médicos y registro de las condiciones de trabajo de los empleados durante su carrera.
-

## FINLANDIA



Berner Ltd, fabricante de productos de higiene, detergentes y productos para la protección de plantas creó un programa desarrollado por un grupo directivo interno, en asociación con el seguro mutuo de pensiones Ilmarinen Empresa, para mejorar el entorno laboral de los trabajadores de mayor edad, retener a los empleados de mayor edad, mejorar la imagen de la empresa y reducir los costes (de jubilación y enfermedad).

Las principales medidas implementadas por el programa se dividieron en cuatro áreas:

### **GESTIÓN**

- Planes de carrera incluido plan de jubilación
- Plan de sucesión antes de la jubilación para personas trabajadoras en puestos clave
- Formación para la gestión de la edad y formación profesional para personas con edad avanzada
- Mentoring

### **IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD**

- Conferencias y discusiones sobre cómo la edad afecta la capacidad para trabajar y las necesidades del empleado (por ejemplo, sobre el sueño y la recuperación)
- Reunión anual con los trabajadores de mayor edad para identificar las medidas que deben tomarse

### **CAPACIDAD DE TRABAJO INDIVIDUAL**

- Exámenes médicos anuales adicionales, que incluyen una prueba de condición física y un plan de entrenamiento físico para empleados de 58 años o más.
- Adaptaciones en el lugar de trabajo después de revisiones médicas.
- Días extra de licencia para trabajadores mayores si siguen el plan de entrenamiento físico y llevan un diario de entrenamiento.
- Asesoramiento sobre pensiones y transición a la jubilación para empleados de 60 años o más.

### **RESERVA LABORAL**

- Se invitó a los empleados jubilados a unirse a un registro de empleo y poder proporcionar cobertura de trabajo a personas trabajadoras enfermas por períodos cortos.

**AUSTRIA**

Sonnentor, distribuidor de alimentos orgánicos de tamaño mediano ubicado en Austria, implementó una serie de medidas por iniciativa propia, con el apoyo de una consultora, que incluían:



- Adaptación del lugar de trabajo: Soportes para las muñecas y las piernas, ajuste de la altura de las pantallas de ordenador, sillas ergonómicas, etc.
  - Identificación de un trabajador mayor que actúe como mentor responsable de dar a conocer los temores de los trabajadores de más edad a no ser más valorados o ser reemplazados por trabajadores más jóvenes.
  - Opción de trabajar más allá de la edad de jubilación (trabajo a tiempo parcial por 400 euros al mes).
  - Promoción de la movilidad profesional.
  - Asesoramiento sobre medidas de prevención proporcionadas por una compañía de seguros.
  - Programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo (que incluye actividades deportivas, enfoque en nutrición, salud mental, trabajo en equipo, etc.).
  - Formación de trabajadores para el reemplazo en casos de baja por enfermedad.
-

**LETONIA**

RC Latvijas Balzams, empresa de producción de bebidas alcohólicas, en virtud de su convenio colectivo, la compañía implementó un programa para reducir la rotación de empleados y retener a los trabajadores mayores, asegurando la continuidad de la producción.

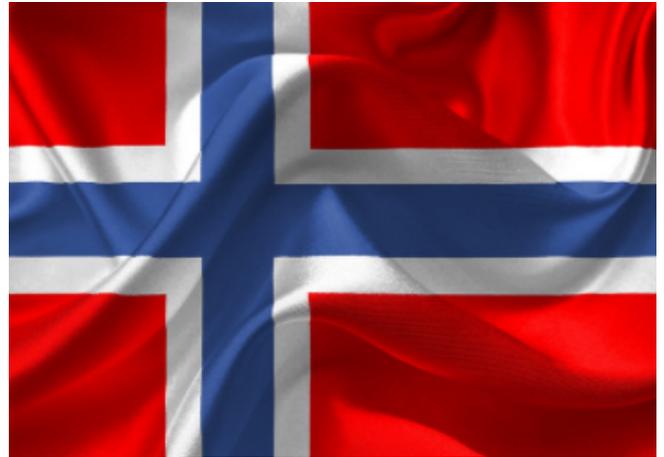


Las medidas incluían:

- Tareas alternativas en la misma línea de producción y, si no están disponibles, en otras partes de la empresa para trabajadores con mayor riesgo de sufrir una lesión.
  - Horarios de trabajo flexibles o ajuste de las tareas laborales para trabajadores con problemas de salud.
  - Días adicionales de licencia para empleados en riesgo.
  - Programas de tutoría y sucesión (establecidos por consultores externos).
  - Información sobre el manejo correcto de cargas pesadas.
  - Revisiones médicas.
  - Formación en Seguridad y Salud en el Trabajo, que incluía aspectos ergonómicos del manejo de objetos pesados, posturas corporales correctas y ejercicios de alivio.
  - Actividades deportivas subvencionadas (incluido el acceso a la piscina y un evento deportivo anual de la empresa).
  - Actividades de sensibilización.
-

**NORUEGA**

El Aeropuerto de Oslo (sección de la administración pública noruega que proporciona infraestructura, edificios e instalaciones de servicio a las compañías que hacen negocios en el aeropuerto). se enfocó en los siguientes tres objetivos:



1. Construir una cultura en la empresa que promoviera la buena salud y la actividad física.
2. Capacitar a los empleados para enfrentar mejor los desafíos en sus trabajos.
3. Permitir a los empleados mayores trabajar el mayor tiempo posible.

- Reubicación de los trabajadores a puestos menos exigentes físicamente cuando ya no pudieran realizar su tarea.
  - Horarios de trabajo flexibles y tiempo libre adicional para empleados mayores de 62 años.
  - Formación para reubicar a los trabajadores mayores en puestos menos estresantes.
  - Asociación con la Universidad de Stavanger para capacitar a los gerentes en temas de gestión de la edad.
  - Controles médicos individuales y evaluación para empleados mayores, que incluían asesoramiento y seguimiento sobre cómo cambiar el estilo de vida.
  - Facilitación para la práctica de actividad física.
  - Promoción de una nutrición saludable (cantina "verde").
  - Seminarios dirigidos a aumentar la conciencia, el desarrollo de habilidades y la progresión profesional.
-

**ESPAÑA**

ISS Facility Services, empresa que llevó a cabo esta iniciativa proporciona servicios de administración de instalaciones y propiedades. La empresa diseñó las siguientes medidas para hacer frente a las necesidades de salud de las personas trabajadoras:



1. Acuerdos laborales flexible, como horario laboral flexible.
2. Revisiones médicas seguidas de adaptaciones del puesto de trabajo y tareas.
3. Capacitación obligatoria en salud laboral para todas las personas trabajadoras y para la gerencia, con una sesión de capacitación específica denominada "Envejecimiento y trabajo" para personas trabajadoras mayores de 55 años y sus gerentes.

**EUSKADI**

---

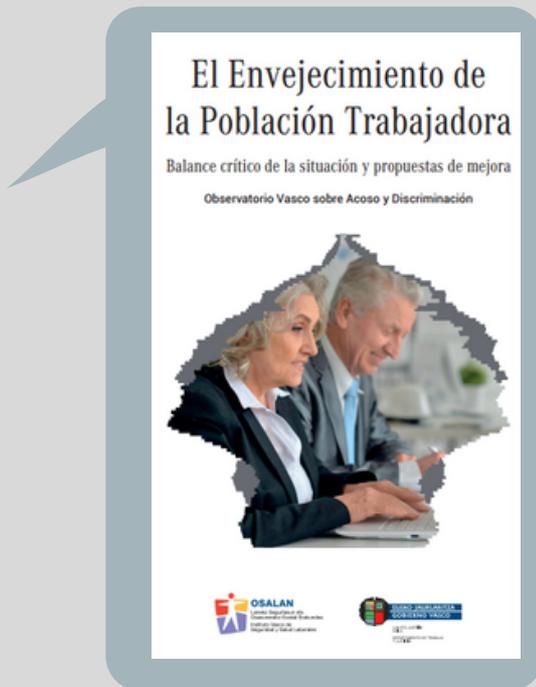
Trabajos saludables en cada edad



Gestión de la edad en la empresa: buenas prácticas con trabajadores mayores



El Envejecimiento de la Población Trabajadora



Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi



La gestión de la edad en las organizaciones

