

**INFORMAZIO-GIDA**  
**ERAKUNDEETAN**  
**ADINAREN KUDEAKETAN**  
**AURRERA EGITEKO**

**GUÍA INFORMATIVA**  
**LA GESTIÓN**  
**DE LA EDAD EN LAS**  
**ORGANIZACIONES**

**INFORMATION BOOKLET**  
**TO PROMOTE AGE**  
**MANAGEMENT WITHIN**  
**ORGANISATIONS**



Europa batzordeak kofinantzatua, E.G.F. 6 artikulua neurri berritzaileak  
Cofinanciado por la Unión Europea, FSE, artículo 6 medidas innovadoras  
EUROPEAN UNION European Social Fund article 6 Innovative Measures

EK

ES

EN

**GUÍA INFORMATIVA**  
**LA GESTIÓN**  
**DE LA EDAD EN LAS**  
**ORGANIZACIONES**







## RAZONES PARA ELABORAR ESTA GUÍA

Las previsiones efectuadas por la Unión Europea indican que en el año 2015 el grupo más numeroso de personas trabajadoras será el de edades comprendidas entre los 40 y 59 años, además de señalar que la población continuará este proceso constante de envejecimiento en las siguientes décadas.

El envejecimiento tiene dos consecuencias directas sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones: una que el grueso de sus plantillas se va a situar en los próximos años en edades medias elevadas y una segunda es que el reemplazo generacional puede no estar asegurado. Ambas consecuencias unidas, son las que están detrás de la necesidad de mantener a las personas ocupando sus empleos hasta la edad de la jubilación. Recordamos que a partir de los 55 años, la tasa de ocupación de la población desciende al 50%.

Las empresas van a contar, por tanto en el futuro, algunas ya en el presente, con una plantilla que tendrá cada vez más edad y con la cual debe afrontar los retos asociados a la globalización y a la competitividad. Que las personas se mantengan activas, motivadas y sean productivas está en la base de la necesidad de tener en cuenta el factor de la edad en la gestión de las organizaciones.

La Guía trata de situar la problemática del envejecimiento activo en el contexto de las organizaciones, aportando pautas, proporcionando pistas para reconocer si nuestra organización se enfrenta ya o en breve plazo a una problemática de estas características y en definitiva, informando con ánimo de sensibilizar acerca de esta nueva realidad.

Todas las personas que han comenzado a profundizar e investigar acerca del factor edad en las organizaciones, coinciden en señalar cuáles son las principales dimensiones de la gestión de la edad y así las hemos trasladado en la Guía: la adaptación del puesto de trabajo, la gestión del conocimiento, la formación permanente y la carrera profesional, señalando el papel palanca que proporcionan las nuevas tecnologías.

Con esta guía queremos transmitir un mensaje claro dirigido a alertar a las organizaciones de que la gestión de la edad va a ser un factor a incorporar en la gestión de las personas e incluso nos atreveríamos a ir más allá y afirmar que va a ser un factor más a incorporar en el modelo de gestión de la organización.

La Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo Local, Garapen, como participe del proyecto FAST (Focusing Age Strategies in Policy Making) cofinanciado en un 64% por la Comisión Europea ha comenzado a investigar acerca del fenómeno del envejecimiento activo y sus consecuencias en las organizaciones y ha identificado en el marco de este proyecto europeo, la necesidad de sensibilizar, dar a conocer e informar a las empresas de esta nueva realidad desde un enfoque práctico.

La Guía consta de cuatro partes: la primera parte trata de proporcionar a las organizaciones un acercamiento general al fenómeno del envejecimiento de la población para ir centrándose en mostrar cómo puede llegar a afectar a las empresas.

La segunda parte muestra por qué y cómo se puede gestionar el factor de la edad mostrando los diferentes ámbitos en los que se puede trabajar y abrir la perspectiva a que la edad es un factor a tener en cuenta en la gestión de las organizaciones.

La tercera parte de la Guía traslada a modo de autodiagnóstico, una aproximación al análisis de situación que cualquier empresa u organización pueda hacer ante esta nueva situación.

La cuarta parte da claves de cuáles deben ser los aspectos que tienen que conocer como paso previo a su gestión.

Bilbao, Mayo de 2008

**Javier Rodríguez Albuquerque**

Presidente de Garapen





# 1 EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN Y EL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

El envejecimiento de la población es un fenómeno que vivimos la mayor parte de los países desarrollados. En Europa el descenso continuo de las tasas de natalidad desde los años 80 hasta hoy, combinado con el aumento progresivo de la esperanza de vida, ha originado que la estructura por edades de la población en todos los países, se haya transformado desde una pirámide con una base sólida (más niños y niñas y jóvenes que personas mayores) a una pirámide invertida (más personas mayores que niños y niñas y jóvenes).

En la medida que el descenso de las tasas de natalidad se ha ido manteniendo a lo largo de los años, su efecto va sintiéndose en todos los ámbitos sociales: desde la escuela, que ve reducido su alumnado, hasta llegar al mercado de trabajo donde disminuye también el número de personas en disposición de incorporarse a un empleo.

Las personas de la tercera edad constituyen ya el único segmento de la población europea que va en aumento. Durante los próximos diez años, y por primera vez en la historia, la mayoría de la población de las cinco primeras potencias económicas de Europa será mayor de 40 años (en Alemania e Italia este segmento poblacional representará el 60% del conjunto de habitantes). El número de personas entre 50 y 65 años aumentará considerablemente, mientras que el porcentaje de población entre 20 y 40 años disminuirá.



A largo plazo, este cambio se acentuará todavía más. Hacia el año 2050, el segmento de población activa de la UE representará tan sólo una quinta parte de la actual y, según los datos facilitados por Eurostat (Instituto de Estadística de la Unión Europea) el porcentaje de población de más de sesenta y cinco años alcanzará el 30% en la Europa de los 25. Esto no significa que los cambios demográficos sólo conlleven “malas noticias” o que vayan a ejercer el mismo impacto en todos los sectores económicos, pero sí que comportarán transformaciones, nuevas reglas y desafíos sin precedentes.

En todos los análisis demográficos efectuados el fenómeno del envejecimiento de la población es especialmente agudo en el Estado y en Euskadi. Ello significa que en las próximas dos décadas, el fenómeno del envejecimiento de las plantillas en las empresas será una realidad en nuestro tejido productivo y esto se traducirá en escasez de profesionales. Las generaciones nacidas entre 1950 y 1965 que representan cerca del 50% de la población laboral tendrán entre 55 y 65 años.

Será una población laboral de edad con un nivel formativo bastante más elevado que la de anteriores generaciones y con una presencia de mujeres mayor de la que ha habido anteriormente.

Si la población mayor es cada vez más numerosa y se encuentra, en general, en mejores condiciones de salud, es posible que una parte de este colectivo pueda permanecer en la actividad laboral más allá de la edad ordinaria de jubilación o en su caso hasta la edad de jubilación. Quizá, incluso, se podría contemplar la conveniencia de permanecer en el trabajo en consonancia con el enfoque del envejecimiento activo, al menos en lo que respecta a la optimización de las oportunidades de las personas mayores en términos de participación social.

Desde que el fenómeno del envejecimiento ha entrado a formar parte de las agendas de los y las responsables públicos, se comienza a extender la opinión de que el envejecimiento activo debe redundar también en oportunidades de empleo para las personas mayores, entendiendo que la permanencia en el trabajo es un medio privilegiado para conseguir las metas que persigue el envejecimiento activo y que permite aprovechar el capital humano acumulado por las personas trabajadoras veteranas, en un momento de la evolución de las actividades económicas en que es particularmente necesario.

Envejecimiento activo significa básicamente que las personas puedan permanecer en el mercado de trabajo durante más tiempo. La promoción del envejecimiento activo ya se refleja desde 2001 en varios objetivos fijados por la Unión Europea. Así, el Consejo Europeo de Estocolmo de 2001 acordó que la mitad de la población de la UE de edades comprendidas entre 55 y 64 años debía estar empleada para el año 2010. De la misma manera, el Consejo Europeo de Barcelona de 2002 concluyó que para 2010 se deberá intentar elevar progresivamente en torno a 5 años la edad media efectiva a la que las personas cesan de trabajar en la Unión Europea.

La globalización y el envejecimiento de la población exigen una mejora urgente de la adaptabilidad de los y las trabajadoras y las empresas, de su capacidad de anticipar, provocar y absorber los cambios y reestructuraciones, y de desarrollarse en mercados altamente competitivos. Sin embargo, en muchos Estados miembros la dualidad de los mercados laborales no permite un cambio satisfactorio ya que continúan aplicándose políticas de jubilaciones anticipadas, con lo que las empresas pierden capital humano y conocimiento, lo cual limita la innovación y el cambio tecnológico, restringe la formación permanente y reduce la elección de forma de vida individual.

Datos provenientes de un estudio efectuado por Egailan, señalan que las personas ocupadas con más de 55 años representan el 12,4% del total de ocupada pero en con diferencias según los sectores y el tamaño de la empresa. En la industria el porcentaje sube al 14,6% y si tenemos en cuenta el tamaño de la empresa, esta proporción asciende al 17% en las empresas de menos de 5 personas trabajadoras.

## El aumento de la edad media en las organizaciones

¿Qué nos aporta la información suministrada? Principalmente, la muestra inequívoca de que la edad media en las organizaciones va a aumentar progresivamente, y la siguiente cuestión que se nos plantea sería: bien, y eso ¿que significa, cómo lo interpreto en mi realidad, en mi empresa?

Trataremos de dar respuesta a esta pregunta.

En una organización las personas que trabajan en ella son su principal activo, la edad que tienen es un factor que interviene en muchos elementos de la gestión, pero tiene una presencia “silenciosa” aunque evidente, ya que influye en la orientación de las políticas o modelos de gestión de las personas que se adoptan en las mismas. Poco a poco la “escasez” de personas disponibles para trabajar va a obligar a las organizaciones a plantearse el envejecimiento de la población laboral y la gestión específica de las personas de edad avanzada con el objetivo de que su desempeño profesional se mantenga en un nivel acorde con los retos a los que se enfrentan hoy las empresas.

Un paso previo a la gestión de los recursos humanos de más edad será tener un conocimiento amplio y riguroso de cuáles son las características diferenciales de los trabajadores de edad avanzada.

Uno de los aspectos consustanciales a envejecer es el declive de las capacidades funcionales de la persona. Este declive tendrá su propio ritmo y circunstancias para cada persona, en concreto, caracterizándose por una variabilidad muy alta, pero respondiendo también a un patrón común.

A nivel fisiológico, tanto en los aspectos sensoriales como motrices, los trabajadores y trabajadoras de edad pueden ver limitado su desempeño en un rango relativamente amplio de funciones.

También a nivel cognitivo o mental pueden producirse algunas variaciones en relación con procesos ligados a la capacidad de aprendizaje, la atención, los tiempos de reacción, la memoria, etc.

En un tercer nivel, el existencial o social, pueden también detectarse particularidades muy concretas en este colectivo. Comienzan a aparecer ciertas preocupaciones de carácter metafísico relacionadas con el propio proceso vital (fin de la vida laboral).

En este sentido, las demandas del trabajo y las capacidades funcionales pueden presentar un desajuste que dificulte el desempeño del trabajo.

Ahora bien, también es verdad que el mismo envejecimiento que obliga a revisar la adecuación persona-puesto, conlleva consigo un proceso de maduración de la persona, en cuanto generador de un importante bagaje de experiencia acumulada lo que permite a la persona trabajadora encontrar nuevas estrategias que compensan las disminuciones de las facultades psicósomáticas. Estamos en este caso resaltando los aspectos positivos de cumplir años: la experiencia y el conocimiento.

Si bien es cierto que en unos aspectos del trabajo, las personas sufrimos un declive por razones de edad, no siempre tiene que darse en todos los casos ni afectar a cualquier tipo de tarea. De hecho, la edad constituye, para muchas actividades laborales una ventaja y, en otras muchas se comporta de manera neutral. Esto se debe a que cuanto mayor sea la experiencia acumulada, más fácil es desarrollar estrategias de trabajo particulares y efectivas y desplegar estilos de trabajo adaptados a las circunstancias concretas de cada actividad.

La edad puede jugar varios roles en relación con el trabajo: puede ser un factor que perjudique y dificulte el desempeño laboral, puede jugar un papel neutral respecto al trabajo, puesto que las consecuencias negativas de la edad pueden verse contrarrestadas por las propias características de la actividad laboral: trabajos con demandas cognitivas o demandas de destrezas manuales, sencillos, e incluso puede resultar una ventaja en ciertas actividades, por ejemplo en tareas con demandas de toma de decisiones basadas en conocimientos, sin presión de tiempo, que requieren habilidades interpersonales, etc.

En la medida en que el aumento de la edad media de las plantillas de las empresas se vaya generalizando, el reto se plantea en la necesidad de facilitar los medios que permitan mantener a los y las trabajadoras de más edad en sus empleos, para lo cual será preciso integrar en la gestión de la empresa a todos los niveles: técnico, económico, de recursos humanos, el factor de la edad.

En muchas ocasiones, son las condiciones de trabajo, más que el progresivo declive o deterioro de las capacidades, las que hacen viejas a las personas. En este sentido, existe una técnica denominada: “técnica de análisis de las aptitudes del personal” que aporta una orientación de trabajo para integrar el capital humano en el desarrollo de un proceso de actividad laboral, permitiendo la comparación entre las categorías de aptitudes con las del puesto de trabajo en aras a asegurar la adecuación de los puestos a las características de la población laboral.

En definitiva, será necesario recurrir a una gestión basada en previsiones de empleo (salidas y entradas), cualificaciones necesarias y aptitudes deseables.

La puesta en práctica de la adaptación del puesto de trabajo a la edad, se puede enfocar desde dos direcciones compatibles y no excluyentes: el nivel individual y el colectivo.

A nivel individual se pueden trabajar medidas relativas al cambio de trabajo (aplicable preferentemente en los supuestos de cambio en las capacidades físicas o mentales del trabajador o trabajadora) y en situaciones de industrias en declive o de incorporación de nuevas tecnologías a las que el personal tenga problemas de adaptación o aprendizaje y al apoyo que pueden prestar las nuevas tecnologías.

En algunos puestos, la introducción de nuevas tecnologías mejora notablemente las condiciones de trabajo, aliviando cargas de trabajo, simplificándolo y, en otros, despersonaliza el trabajo, restándole contenido.

Debe ser la empresa quien en función de las variables que considere en cada caso deba decidir qué medidas específicas adoptar.

En la cuarta parte de esta Guía se aportan una serie de líneas de actuación que las empresas y cualquier organización puede adoptar para ir integrando la gestión del factor edad.



## 2 ¿POR QUÉ Y CÓMO GESTIONAR EL FACTOR EDAD?

La gestión de la edad en las organizaciones es un aspecto emergente de la gestión de los recursos humanos en la medida que cada vez con mayor frecuencia va a ser necesario retener a las personas en sus empleos. Ya hemos señalado al comienzo de la guía que es un objetivo de la Unión Europea el que las personas mayores de 55 años tengan tasas de ocupación sensiblemente mayores que en la actualidad.

El desequilibrio progresivo entre personas cotizantes y receptoras de prestaciones, motivado por el envejecimiento de la población es quizás la consecuencia más llamativa del fenómeno demográfico que vivimos, pero esta perspectiva de la problemática se encuentra un tanto alejada de las empresas. Las empresas viven sus propios retos y en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, comienzan a enfrentarse a nuevas realidades, entre la que tenemos que incluir el aumento de la edad media de las plantillas.

**¿Por qué gestionar el factor edad?, porque genera una serie de beneficios tanto para las empresas como para las personas trabajadoras.**

En opinión de las personas expertas que han comenzado a analizar esta nueva situación, y más en concreto en el proyecto Edad Metal<sup>1</sup>, los beneficios para las empresas son evidentes y los enmarcan en los siguientes ámbitos:

- Ayuda a aumentar la competitividad a través de la gestión del conocimiento de las y los trabajadoras senior.
- Mejora la adaptación de los y las trabajadoras más jóvenes a través de la experiencia de las personas de más edad.

---

<sup>1</sup> Edad Metal es un proyecto del artículo 6 del Fondo Social en el que participa la Federación Valenciana del Metal.

- Se retiene el talento de los y las trabajadoras mayores a través de diferentes herramientas de gestión de la edad.
- Contribuye a la permanencia y transmisión del conocimiento.

Para las personas de más edad trabajadoras, el que la empresa tenga una gestión activa de la edad le ayuda a:

- Aumentar su flexibilidad y adaptabilidad en los puestos de trabajo para conseguir mayor motivación y bienestar en el trabajo.
- Conseguir una mayor formación, desarrollo y promoción individual.
- Adquirir responsabilidades por el reconocimiento de su valía personal.
- Posibilitar su continuidad a través de la consecución de planes de carrera.
- Optimizar al máximo sus experiencias para trasladarlas a otras personas de la empresa o sector (mentores / tutores/as de Edad Avanzada).

## ¿Cómo gestionar el factor edad?

En primer lugar para comenzar a gestionar el factor edad, hay que disponer de información organizada, tal y como se propone en el cuestionario. En segundo lugar hay que recuperar la consideración de la personas de edad y superar los estereotipos asociados. Así, por ejemplo, las reticencias para asignar ciertos tipos de cometidos, contratar o dedicar recursos a la formación de trabajadores y trabajadoras de más edad, están basadas más en creencias y estereotipos culturales que sobre hechos contrastados por la evidencia empírica.

Una vez asentadas estas dos premisas, la gestión del factor edad<sup>2</sup> en las organizaciones debe trabajarse desde dos vertientes: la vertiente individual y la colectiva.

La **vertiente individual** de la gestión de la edad: Consiste en dar solución a necesidades concretas de una determinada persona trabajadora. Dicha solución, que puede ser de diferente naturaleza, trataría de encontrar, entre los puestos de trabajo existentes, aquél que mejor se ajusta a los problemas de salud o capacidad de trabajo que se hayan detectado en la persona.

---

<sup>2</sup> Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad.

Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Jesús Pérez y Clotilde Nogareda. NTP 367

Los campos de actuación más frecuentes a trabajar en esta vertiente son:

**Rediseñar el trabajo:** pueden incluir reducciones del esfuerzo físico, redistribución de las tareas de trabajo, uso de principios ergonómicos.

**Cambiar de trabajo:** se puede dar en empresas en situación de declive, o por incorporación de nuevas tecnologías o motivado por cambios en las capacidades físicas o intelectuales de la personas.

**Ayudas tecnológicas:** el papel de la tecnología es muy variado, puede eliminar puestos de trabajo y crear nuevos. Ayuda en la mayoría de los casos a mejorar las condiciones de trabajo, por tanto la incorporación de ayudas tecnológicas es un marco de trabajo de la gestión de la edad destacado.

**Modificar el horario laboral:** se pueden hacer ajustes en el horario laboral, bien reduciéndolo, bien estableciendo un sistema de pausas o estableciendo horarios de trabajo particulares adaptado a la persona.

La **vertiente colectiva** de la gestión de la edad en las organizaciones consiste principalmente en establecer políticas a largo plazo de mejora de las condiciones de trabajo adaptadas a la edad. Este tipo de acciones opera a nivel colectivo en cuanto que es al conjunto del personal a quién afecta.

Las acciones a emprender se enmarcarían en:

**Promoción y prevención de la salud:** Muchos problemas están ligados a la salud, por ello personal experto hace especial hincapié en esta dimensión. Algunas medidas concretas en materia de salud y prevención serían las siguientes:

- Formar e informar a las plantillas en materia de salud, seguridad y prevención.
- Asegurar chequeos de salud regulares a partir de los 45 años y con anterioridad para quienes tienen trabajos pesados.
- Realizar exámenes regulares de habilidad y capacidad para el trabajo, con especial énfasis en la identificación de la habilidad principal asociada al puesto y necesaria para el trabajo diario.
- Reforzar el papel del médico de trabajo.
- Flexibilizar el tiempo de trabajo y la edad de jubilación. Reducir el horario de trabajo a partir de los 60 años, establecer jornadas o semanas laborales más cortas. Adoptar descansos de forma novedosa (minidescansos cada cierto tiempo).
- Adaptar las condiciones de trabajo a las características de las personas trabajadoras.



**Formación y entrenamiento.** Uno de los estereotipos más extendidos tiene que ver con la capacidad y la motivación de las personas de más edad por formarse, así como las reticencias de las gerencias de las organizaciones en apostar por las personas de más edad a la hora de actualizar conocimientos o mejorar habilidades. Dentro de esta dimensión de la gestión de la edad, el tipo de actuaciones a poner en marcha podrían ser:

- Incrementar los niveles de formación general y profesional, con la ayuda de personal técnico en la formación de adultos, con el fin de reducir las diferencias de capacitación entre los trabajadores y trabajadoras jóvenes y mayores.
- Ofrecer información sobre medios y posibilidades de aprendizaje con tiempo suficiente a que tengan que ponerse en práctica.
- Diseñar y tener en cuenta métodos pedagógicos especialmente dirigidos a la formación profesional de trabajadoras y trabajadores adultos.
- Formar y seleccionar a formadores y formadoras, con preparación y capacitación específica para la formación de adultos.
- Evaluar periódicamente los programas de formación con el fin de adaptarlos tanto a nivel de contenido como de método a los cambios en las condiciones de trabajo que puedan darse.

**Desarrollo y carrera profesional.** La carrera profesional es otra de las dimensiones clave de la gestión de la edad en las organizaciones. En semejanza a lo que puede suceder con la formación, no es habitual encontrarse con organizaciones que tienen definido un itinerario y carrera profesional para todo el personal independientemente de la edad. Así mismo, la propia persona a partir de cierta edad (más de 55 años) puede retraerse considerando que prácticamente ha agotado su desarrollo profesional, por lo cual cabe trabajar desde las dos vertientes que se muestran en esta guía: la individual y la colectiva.

El tipo de actuaciones que se encuadran en esta dimensión, es en realidad la combinación de las actuaciones que se proponen en el resto de ámbitos: establecer sistemas de formación que favorezcan el progreso profesional, o la adecuación persona-puesto.

A nivel de la organización se trata básicamente de no discriminar por edad la promoción profesional dentro de la organización.

- Diseñar e implantar planes de carrera para trabajadores y trabajadoras de edad avanzada (más de 50 años).

**Gestión del conocimiento:** esta dimensión de la gestión de la edad en la empresa, es una de las clave, ya que su aportación a los retos asociados con el innovación y la competitividad en general es relevante.

Cuando una persona abandona la organización se lleva consigo su conocimiento y si con anterioridad no se ha planificado su transferencia, la organización pierde un activo.

En la gestión de la edad, por tanto, la gestión del conocimiento es una herramienta indispensable. ¿Qué tipo de acciones se pueden planificar y llevar a cabo en la empresa? Algunas de ellas pueden ser:

- Formalizar una sistemática de transferencia de conocimiento entre las personas que se jubilan y las que se incorporan: constituir grupos de trabajo mixtos para la transferencia de experiencias.
- Poner a disposición herramientas informáticas que permitan almacenar datos, contactos, proyectos.
- Incorporar la figura de tutor o tutora con el objetivo de materializar una transferencia de conocimiento en el puesto de trabajo.

Abordar la gestión de la edad desde la vertiente individual y colectiva, sitúa a la organización en una gestión preventiva de la edad, enfoque que debía prevalecer si se considera a la edad un factor a tener en cuenta en la planificación y gestión de la organización.



# 3 AUTODIAGNÓSTICO: ITINERARIO PARA ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA EDAD

Ya se ha mencionado en la presentación de esta Guía que el objetivo principal es informar a las organizaciones aportando un enfoque práctico, por ello incluimos a modo de chequeo un itinerario de cuestiones que van desde la caracterización de la plantilla de la empresa pasando por las políticas de gestión de las personas, para finalizar con una batería de aspectos que tienen ya que ver directamente con el factor de la edad y los aspectos que las organizaciones deberían tener en cuenta a la hora de integrar este dato que es la edad en la gestión de su personal.

Un estudio elaborado por Adecco, en octubre de 2006<sup>3</sup> muestra que, si bien las empresas europeas están empezando a considerar los cambios demográficos como uno de los mayores retos después de la globalización, la mayoría no ha analizado aún de forma exhaustiva la estructura de edad de sus empleados y todavía asocia la planificación de personal con programas a corto plazo. Por lo general, las empresas planifican sus necesidades generales de personal con apenas un año de antelación. El aspecto fundamental es que, aunque las empresas deberán cada vez en mayor medida atraer, formar y mantener en plantilla a trabajadores mayores, la mayoría no está bien preparada para hacerlo dentro de las áreas clave que son: formación continua, desarrollo profesional, sanidad, gestión del conocimiento y de la diversidad de edad.

---

**3.** Toma de conciencia del desafío demográfico de Europa: Estudio sobre adecuación demográfica 2006. Adecco Institute White Paper. Octubre de 2006

Antes de introducirnos en el cuestionario y ver reflejada nuestra organización, cabe apuntar que se entiende por GESTIÓN DE LA EDAD y para ello tomamos la definición que se propone en el proyecto: Edad Metal. En dicho proyecto se define la gestión de la edad como “el análisis, planificación y puesta en práctica de medidas encaminadas a que los trabajadores y las trabajadoras puedan desarrollar todo su potencial independientemente de su edad, y en el caso particular del personal Senior, tiene el objetivo de mantener el valor de la aportación de este colectivo en las empresas derivados de los cambios demográficos”.

Con este ánimo se ha preparado el siguiente cuestionario que trata simplemente de acercar a las organizaciones a la realidad de trabajar con personas cada vez de mayor edad.

## Check-List para valorar el punto de partida de mi organización en relación a la gestión de la edad

El cuestionario<sup>4</sup> se divide en cinco apartados diferentes.

El primero de ellos y más básico va dirigido a saber si su organización al menos tiene la información recogida y tratada de manera que posteriormente pueda pensar en establecer una sistemática de la gestión de la edad. Es el primer paso para reconocer si tiene en cuenta o no este factor a la vez que le proporciona pistas de cómo debería tratar la información relativa a su personal desde una perspectiva de edad.



Las siguientes cuatro partes, trata de cuatro dimensiones diferentes a tener en cuenta en una gestión preventiva de la edad que a juicio de los expertos son: el desarrollo o carrera profesional, la formación continua, la gestión del conocimiento y la adaptación del puesto asociada a la salud y seguridad laboral.

<sup>4</sup> El cuestionario se ha elaborado tomando como referentes el proyecto europeo Edad Metal liderado por FEMEVAL (Federación de empresas metalúrgicas de Valencia) y el Índice de Adecuación Demográfica de ADECCO Institute.

<b>Información de base</b>		
Recoge la información del personal en función de la edad, estableciendo unos rangos que sirvan posteriormente para la gestión de la edad: Menores de 44 años Entre 45-54 años Más de 55 años	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Disponemos de un listado actualizado de la distribución por sexo y edad de la plantilla.		
Disponemos de un listado actualizado de la distribución por nivel de formación y edad de la plantilla.		
Conocemos la distribución del personal según el tipo de contrato por rango de edad.		
Conocemos la distribución del personal por departamento y rango de edad.		
Conocemos la distribución del personal por puesto desempeñado y rango de edad.		
Disponemos de un listado que recoge el tipo de formación recibida por nuestro personal el último año según el rango de edad.		
Tenemos registrados el número de accidentes o enfermedades laborales con baja en el último año		
Disponemos de un registro de fin de relaciones laborales clasificadas por motivo y edad: Jubilación por edad Jubilación anticipada Jubilación por enfermedad Salida voluntaria Despidos procedentes Reducción de jornada Otros		

<b>Desarrollo profesional</b>		
A medida que la edad de las personas aumenta, pueden variar las preferencias laborales bien porque el puesto al que está asociado exija un nivel físico exigente o conlleve una actividad intelectual muy intensa. Las empresas deben tener en cuenta este aspecto a la hora de planificar a largo plazo, encontrando los medios que permitan romper barreras al desarrollo profesional, el cual parece agotado en las personas de más edad.	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Contemplamos medidas conciliación y también de salida gradual del puesto de trabajo.		
Tenemos programas de orientación hacia los trabajadores y trabajadoras de mayor edad dirigidos a posibles cambios de puesto de trabajo.		
Establecemos la planificación de nuestras necesidades de personal en relación a las entradas y salidas de la empresa.		
Programamos entrevistas anuales con las personas de mayor edad para valorar su adaptabilidad al puesto.		

<b>Gestión del conocimiento</b>		
Cuando las personas mayores dejan la empresa, ésta pierde una experiencia esencial, relaciones con clientes y redes de comunicación interna. Todo esto afecta a la capacidad para producir, innovar y competir. Las empresas pueden renovar y conservar esos factores esenciales "intangibles" mediante un enfoque sistemático de gestión del conocimiento y de mejor apreciación cultural del know-how y la experiencia de las personas de más edad.	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tenemos un registro de los conocimientos principales de nuestro negocio (banco de conocimiento)		
Tenemos establecido un plan anual de transferencia de conocimiento dentro de la empresa, mediante la exposición de "relatos" seleccionados por el personal acerca de proyectos o situaciones relevantes.		
Creamos equipos mixtos de trabajo entre personas mayores y jóvenes.		
Hemos elaborado un directorio de personas "expertas" dentro de la organización		
Tenemos un sistema de CRM (programa de gestión de clientes) donde volcar nuestros contactos.		
Tenemos instaurada una figura de tutor (seleccionada entre las personas de edad) para trabajar en la adaptación al puesto de las nuevas incorporaciones.		

<b>Formación continua</b>		
A medida que los empleados se hacen mayores, las empresas pierden progresivamente el know-how individual. Para poder mantener la productividad individual del personal a largo plazo, se necesitan programas para las trabajadoras y trabajadores más mayores que les resulten más adecuados y atractivos de lo que siempre han sido en la formación tradicional.	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tenemos estructurado un plan de formación continua para toda la empresa.		
Tenemos acciones formativas orientadas a aumentar los conocimientos técnicos.		
Tenemos acciones formativas orientadas a aumentar conocimientos metodológicos.		
Diseñamos la formación por ciclos en función de la edad, el rendimiento y las capacidades de aprendizaje.		
Tenemos como meta que en cada actividad formativa estén personas de todas las edades, con especial hincapié en las de mayor edad.		
Tenemos definidos procesos para mantener actualizados los conocimientos de los empleados más antiguos (evitar la pérdida progresiva del know-how).		
Tenemos en cuenta la edad a la hora de contratar cursos de formación: profesorado, materiales, tecnologías a emplear, etc. para asegurar su adaptación.		



<b>Adaptación del puesto de trabajo</b>		
Las empresas suelen sufrir pérdidas a consecuencia del absentismo laboral, la baja productividad y la falta de motivación. Estos factores pueden reducirse si se analizan mejor los niveles de estrés y la salud física de la plantilla, así como recurriendo a la ergonomía y los chequeos de salud frecuentes y fomentando un estilo de vida más sano. Las empresas que trabajen esta dimensión de la gestión de la edad, tendrán un mejor ajuste a la problemática del envejecimiento.	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Efectuamos revisiones médicas anualmente.		
Efectuamos revisiones ergonómicas de los puestos de trabajo anualmente.		
Disponemos de un manual que orienta sobre hábitos saludables en el trabajo.		
Existe información continua sobre aspectos de prevención y salud laboral.		
Tenemos adoptado un sistema de minidescansos (5´) para aquellas personas de edad en puestos de trabajo exigentes físicamente.		
Tenemos establecido una evaluación de las condiciones de trabajo de cada puesto.		
Las personas que deben utilizar ordenadores los tienen adaptados (posición, tamaño de letra, asiento, reposapiés).		

### Medición de resultados

<b>&lt; 25%</b>	de respuestas afirmativas	→	NO TENEMOS EN CUENTA EL FACTOR EDAD
<b>26-50%</b>	de respuestas afirmativas	→	HEMOS COMENZADO A TENERLO EN CUENTA
<b>51-70%</b>	de respuestas afirmativas	→	ES UN FACTOR IMPORTANTE EN LA GESTIÓN
<b>&gt;71%</b>	de respuestas afirmativas	→	LA EDAD ES UN FACTOR INTEGRADO

## 4 RECOMENDACIONES BÁSICAS

- Evitar el sesgo por edad en los procesos de selección de personal.
- Disponer de los datos de personal clasificados por edad, como base para la gestión del factor edad en la organización.
- Planificar los relevos de personal.
- Crear equipos mixtos de trabajo entre jóvenes y mayores.
- Contemplar la figura de tutor/a para trabajar en la adaptación al puesto de nuevas incorporaciones y facilitar la transmisión del conocimiento.
- No discriminar en función de la edad a la hora de planificar la formación y las personas destinatarias de la formación.
- Cumplir con las normas de salud y seguridad laborales.
- Tener en cuenta el factor edad en las revisiones médicas.
- Adaptar los recursos básicos del puesto de trabajo al perfil de edad de las personas (ordenadores, lentes, instrumental, en general).



## INFORMACIÓN DE INTERÉS

**Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo Local**

<http://www.garapen.net>

**Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laboral: OSALAN**

<http://www.osalan.net>

**Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo**

<http://www.mtas.es/insht/>

**Fundación Europea de Condiciones de Vida y Trabajo**

<http://www.eurofound.europa.eu/>

**Confederación española de organizaciones de mayores. CEOMA**

<http://www.ceoma.org>

**Gestión de la edad en el metal: Edad Metal**

<http://www.edadmetal.com>



Europa batzordeak kofinantzatua, E.G.F. 6 artikulua neurri berriztatzailerak  
Cofinanciado por la Unión Europea, FSE, artículo 6 medidas innovadoras  
EUROPEAN UNION European Social Fund article 6 Innovative Measures

[www.fasteurope.net](http://www.fasteurope.net)

