



ADIN Lan

**Guía de
herramientas en
Gestión de la Edad
para la Igualdad
de Oportunidades
en el acceso a un
Empleo de Calidad**

Euskadi, auzolana, bien común



**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

LAN ETA ENPLEGU
SAILA

DEPARTAMENTO DE TRABAJO
Y EMPLEO

ADINLan

**Guía de
herramientas en
Gestión de la Edad
para la Igualdad
de Oportunidades
en el acceso a un
Empleo de Calidad**

INDICE

01. INTRODUCCIÓN

02. INNOVACIÓN EN LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA EDAD

- a. El reto demográfico
- b. Una mirada desde la innovación
- c. La gestión de la edad en las organizaciones

03. MARCO DE ACTUACIÓN DE GESTIÓN DE LA EDAD

- a. Programa de Gobierno
- b. Programa Berpiztu
- c. Estrategia Vasca de Empleo 2030
- d. Plan Estratégico de Empleo 2021-2024
- e. Estrategia Vasca de Seguridad y Salud en el Trabajo
- f. Ley Vasca de Empleo
- g. Lanbide Hobetzen
- h. Programas en desarrollo

04. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

- a. Percepción de discriminación por edad
- b. Sobre competencias de los mayores de 45 años
- c. Relevo Generacional
- d. Libro Blanco del Empleo en Euskadi

05. CAJA DE HERRAMIENTAS

01.

INTRODUCCIÓN

Euskadi ha demostrado en esta legislatura la solidez de su tejido productivo y la implicación de los agentes sociales que, cuando son impulsadas y acompañadas de políticas públicas desde los Gobiernos, consiguen una recuperación inédita ante la peor crisis de la historia y una capacidad de resistencia ante todos los fenómenos disruptivos en la economía que se han producido tras la pandemia del COVID 19.

La creación de empleo neto hasta superar todos los récords históricos de personas trabajando y con derechos, tanto en su cantidad como en su calidad, ha centrado todos los esfuerzos de los últimos tres años tanto para instituciones como para empresas, sin olvidar la necesaria adaptación a las tres grandes transiciones: tecnológica-digital, energética-ecológica y demográfica-sociosanitaria.

Estos retos obligan a un diseño estratégico global con todas sus implicaciones tanto en el empleo de los tiempos más próximos y futuros, como en la capacidad de las empresas de encontrar a las personas adecuadas para atenderlo, con el horizonte de una jubilación masiva en la próxima década de quienes nacieron entre 1955 y 1975.

Durante muchos años el desempleo juvenil ha sido la mayor preocupación por su carácter estructural, y hacia ahí se dirigen las políticas europeas. En el caso vasco, además, es entre la juventud donde se ha producido un mayor descenso del desempleo tras la crisis del covid (en la que fue la principal perjudicada), a mucha distancia de la corrección de la parcialidad (que afecta sobre todo a mujeres) y del paro de larga duración (que es el que aquí interesa, porque está ligado a la edad).



El Departamento de Trabajo y Empleo y Lanbide han ampliado los programas orientados directamente a favorecer la contratación de jóvenes, y, por acuerdo adoptado en la Mesa de Diálogo Social del 19 de abril de 2023, también a valorar su calidad. Pero esta Mesa ha ido más allá, al decidir la creación de un grupo que analice el impacto del reto demográfico en el empleo y el diseño de un proyecto específico para incentivar la contratación de los mayores de 45 años, tal y como se compromete en la Estrategia Vasca de Empleo 2030, acordada con los propios agentes sociales y los grupos parlamentarios. Esta Estrategia aporta el vector transversal de la Igualdad de Oportunidades que, además de referirse a la brecha de género, incluye expresamente la alusión a la gestión de la edad, tanto desde la perspectiva de una población que

envejece sociológicamente, también en la población activa, como desde la perspectiva de evitar brechas que expulsen del mercado de trabajo a quienes cumplen años y de las necesidades de las empresas para contar con los perfiles adecuados a sus necesidades. Este principio tiene sus dos primeros reflejos en el Plan Estratégico de Empleo 2024 y en la Estrategia de Seguridad y Salud en el Trabajo 2026, que incluyen ya esta variable para la prevención de riesgos laborales.

A ello se suma la elaboración del primer Libro Blanco del Empleo en Euskadi, en colaboración del Departamento y la Fundación Iseak, que permite un diagnóstico ajustado a las necesidades que debe afrontar nuestra sociedad ante los grandes retos, y que aterriza cuestiones esenciales como el riesgo cierto del impacto del envejecimiento en nuestra economía, tanto por la pérdida de talento por las jubilaciones como por el riesgo de exclusión laboral de quienes van cumpliendo años.

Por tanto, se están ofreciendo herramientas que ayuden a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, las que más problemas tienen de planificación estratégica, para disponer de personas adecuadas para responder a los retos de la transformación económica que vivimos.

Sin embargo, la aproximación a estas empresas, que éstas puedan disponer plenamente de esos recursos, resulta complicada cuando cada uno de ellos se les ofrece de forma parcelada y separada. Como señalan los estudios realizados al efecto, hay una necesidad de abordar la gestión de la edad de forma integral, no parcelada por tramos, mejorando los programas específicos existentes para jóvenes y creando otros para quienes tienen más de 45 ó 50 años. Y que esa idea integral ayude a las pymes a contar con **programas de gestión de edad**, que refuercen la formación de quienes tienen menos y sobre todo, conecte a las nuevas generaciones con las ya empleadas, no sólo en el tramo final de la vida laboral (LanMentoring-contratos relevo), sino a lo largo de la convivencia profesional, de forma que esa transmisión de conocimiento sea permanente tanto de la experiencia hacia la juventud como, en dirección opuesta, para que la juventud permita adaptarse a los cambios a quienes llevan más tiempo en la empresa.

A ello se suman las acciones "quirúrgicas" para el aprovechamiento de las personas de más edad y experiencia, con el proyecto AukerabeRRI, para su recualificación y recolocación cuando provienen de empresas en crisis y, de esta forma, evitar que caigan en el desempleo o que se cronifiquen en él, pero también para una adecuada gestión de las empresas del relevo generacional, con la conexión de los contratos relevo ampliados en su financiación con el nuevo plan LanMentoring.

Para una correcta gestión de la edad en toda su dimensión, parece razonable que estos programas se conecten igualmente con Lehen Aukera, y que se cree algún plan análogo en el caso de los mayores de 45 años. Todos ellos pasan a formar parte de esta **Guía de herramientas en Gestión de la Edad para la Igualdad de Oportunidades en el acceso a un Empleo de Calidad- AdINLan**.

02.

INNOVACIÓN EN LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA EDAD

El reto demográfico

El reto demográfico es una de las cuestiones troncales del proceso de transformación que vive Europa, pero que en Euskadi es acuciado desde hace años, por el progresivo descenso de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida.

El RETO DEMOGRÁFICO es una dimensión fundamental de la cohesión social y territorial, que cuenta desde 2022 con una Estrategia integral con reformas sobre las que todas las instituciones se comprometen a actuar.



Desde el compromiso con la sostenibilidad de nuestro Estado de Bienestar, en noviembre de 2010 el Consejo Asesor del Lehendakari para Asuntos Socioeconómicos hizo publica una primera aproximación integral, en el documento "Demografía, Empleo y Formación en el Horizonte 2030".

Desde entonces, en tan sólo una década, se han sucedido dos crisis de profundo impacto en la economía y el empleo, que han obligado a priorizar la atención de las urgencias y posponer las decisiones más estratégicas. En la XII Legislatura, fruto entre otras cuestiones de una respuesta pública global a la paralización mundial de la economía y a la respuesta europea con los Fondos Next Generation, que exigen medidas transformadoras ante los grandes retos, desde el Gobierno vasco se ha impulsado la Estrategia Vasca 2030 para el Reto Demográfico, trabajada desde todos los niveles institucionales, con la participación de los agentes sociales y económicos y las aportaciones del Parlamento Vasco.

Esta Estrategia supone un compromiso por situar el reto demográfico en la centralidad de las políticas públicas, incluyendo la perspectiva de género e igualdad, la dimensión generacional, la migratoria y la de cohesión territorial, y añade que "la gestión del ciclo de relevo generacional constituye un proceso clave en relación con el reto demográfico, con un gran impacto social y económico y requiere ser enfocada por el sector público, las empresas, el tercer sector y las familias y comunidades, a fin de minimizar su impacto en las personas, las familias, las empresas y organizaciones o las administraciones públicas".

En lo relativo al empleo y su calidad, la Estrategia incluye los siguientes compromisos:

Actuación 8. Impulso de Plan de choque de empleo juvenil

Impulsar un Plan de choque de empleo juvenil, integrado en el "Programa Marco de empleo y reactivación económica", con estos ejes de actuación: formación dual para el empleo juvenil; transición del mundo educativo al mundo laboral; becas de formación y experiencia profesional con compromiso de contratación; refuerzo del acompañamiento personalizado y la tutorización de las personas jóvenes en su itinerario hacia el empleo y el desarrollo profesional; desarrollo del emprendimiento, el autoempleo y startup juveniles; programas específicos para la inserción y el empleo juvenil a través de la orientación, formación y el desarrollo del emprendimiento; planes locales y comarcales de empleo; ofertas de empleo público y programas para reducir la precariedad en el empleo, especialmente, en el colectivo juvenil.

Actuación 9. Diseño de Plan de relevo

Preparar un plan ordenado y eficaz para el relevo de trabajadoras y trabajadores que se va a producir durante los próximos años en la CAPV, a fin de garantizar servicios públicos de calidad y para que los colectivos con mayores tasas de desempleo y precariedad –jóvenes, mujeres y parados y paradas de larga duración, principalmente– realicen el tránsito a un empleo de calidad.

Actuación 10. Continuidad de las campañas de Inspección de Trabajo

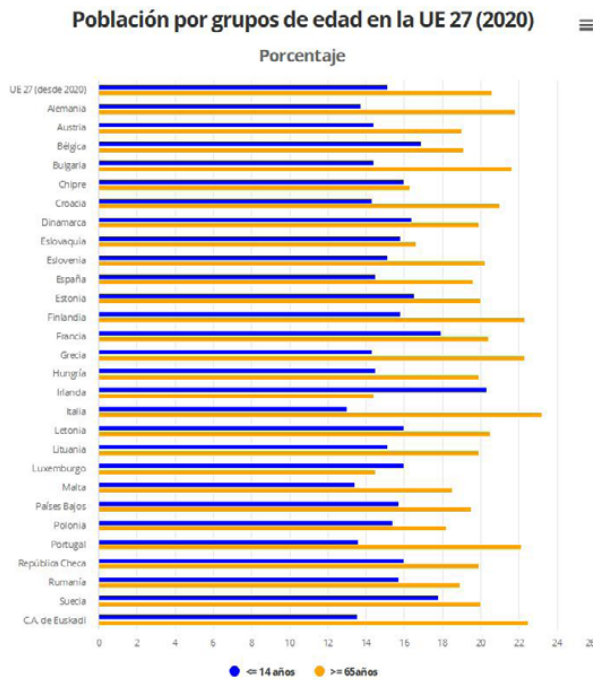
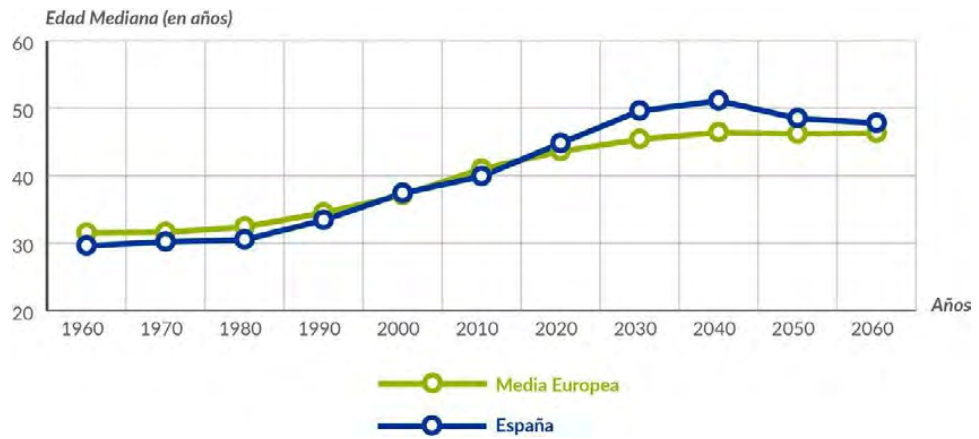
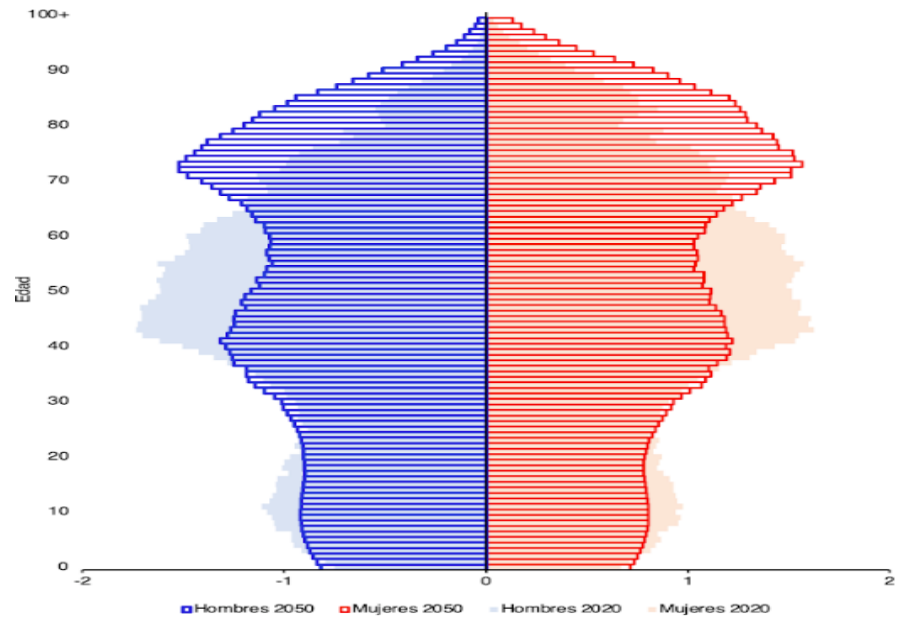
Mantener las campañas de Inspección de Trabajo en materia de fraude en la contratación, y apoyar las medidas de participación de los agentes sociales que se aprobaron en la Mesa de Diálogo Social de 15 de marzo de 2022 a través de la creación de la Comisión Asesora de la Inspección de Trabajo, poniendo énfasis en la mirada a los sectores precarizados y feminizados, y en especial al de las personas trabajadoras de hogar.

Actuación 12. Actualización del diagnóstico de necesidades del mercado laboral

En cooperación con los agentes sociales y la comunidad educativa (Universidades, centros de FP y centros que ofrecen certificados de profesionalidad), realizar un estudio de necesidades que actualice e identifique las demandas de nuestro mercado laboral y las carencias más acusadas en cuanto a los perfiles profesionales. Sobre esta base realizar campañas de captación de personas trabajadoras en correspondencia con tales demandas.

Por tanto, se han puesto los pilares para abordar la idea compleja del reto demográfico y su impacto en muchas y muy diferentes dimensiones de la población, y se asumen compromisos para enfrentar desafíos muy diversos, que afectan también a la población trabajadora, y obliga a dar nuevas respuestas desde la acción pública y un cambio de mirada hacia nuestro territorio gestionando esta "nueva diversidad".

Se necesitan nuevas respuestas públicas para la gestión de la nueva diversidad, que consigan un modelo de plena vida activa para todas las personas que vivimos y convivimos en Euskadi.



Fuente: Eustat. Euskadi en la Unión Europea y Eurostat (12/11/2021)

Periodos disponibles 2020

Una mirada desde la innovación

Tal y como ya comentaba Innobasque en el año 2009 en su publicación "**Cómo es una Sociedad Innovadora**", todas las sociedades avanzadas se enfrentan, en mayor o menor grado de profundidad, al reto de reinventarse.

Todas las sociedades avanzadas se enfrentan, en mayor o menor grado de profundidad, al reto de reinventarse.

La innovación es el eje central del modelo de competitividad, sostenibilidad y bienestar en Euskadi para los próximos años, en el que la ciudadanía vivamos los valores asociados a la innovación y seamos coherentes con ellos en nuestros comportamientos y actitudes.

En este sentido, la experiencia de Innobasque pretendía potenciar una nueva forma de gobernanza, en la que la mutua relación de la sociedad civil con la administración pudiera ofrecer soluciones innovadoras que pudieran mejorar y potenciar los programas de la propia administración, en beneficio de toda la sociedad.

Transformar una sociedad supone implicar a toda la ciudadanía, y también los recursos de cientos de entidades. Para conseguir la movilización de la sociedad en su conjunto, **es preciso superar un enfoque técnico o simplemente empresarial de la innovación.**

El punto de partida del documento "Cómo es una sociedad Innovadora" de Innobasque era muy claro: **la innovación es un fenómeno social, que implica a personas, a organizaciones y a la sociedad en su conjunto.** Pero a través del documento se pueden observar los contextos, los recorridos, las velocidades y condiciones que se han perseguido con la innovación, y sobre todo, se ofrecen las claves para una conceptualización de la innovación que se amplía y que reivindica su vertiente social, estructural y evolutiva.

La innovación está asociada a la mejora de la capacidad de la sociedad para resolver problemas existentes e identificar problemas futuros.

La innovación está asociada a la mejora de la capacidad de la sociedad para resolver problemas existentes e identificar problemas futuros. Se entiende que la innovación no es lineal y continua en el tiempo, y a través del uso, la práctica y la utilidad se socializa y extiende.

Las dinámicas sociales que facilitan la innovación son procesos socioculturales, y sus bases son el intercambio y la interacción bajo normas de reciprocidad y asociación, que promuevan la confianza, el reconocimiento, la identificación, la colaboración, la competencia, etc.

INNOVACIÓN es TODO CAMBIO no solo tecnológico, BASADO EN CONOCIMIENTO, no solo científico, QUE APORTE VALOR, no solo económico, sino que TAMBIÉN SOCIAL

Las necesidades de la sociedad y los beneficios de la innovación pueden y deben, por tanto, estar más conectados y alineados. Y este es el momento de aprovechar al máximo el poder de combinar la innovación social y la "innovación convencional".

La "innovación convencional" es un ecosistema avanzado de recursos humanos y financieros conectados para generar eficiencias, beneficios y, cada vez más, disrupciones. Por su parte, la innovación social ha estado trabajando principalmente en los márgenes, dando respuesta a los grandes retos del siglo XXI. La innovación social generalmente ha surgido ante las brechas de nuestro tejido social, brechas que se hacen más visibles cuando los sistemas tradicionales se quedan atrás o no logran incorporar del todo nuevas herramientas como la economía del comportamiento, el diseño centrado en las personas, la inteligencia colectiva, o el open y big data.

La gestión de la edad en las organizaciones

Como resultado de todo lo anteriormente descrito, Innobasque publicó una Guía para la gestión de la Edad en las organizaciones pionera a nivel del estado y también del ámbito europeo.

El punto de partida fue la participación en un proyecto de carácter internacional financiado por la Comisión Europea "European Voices for Active Ageing", y del que se sacaron las siguientes conclusiones:

- Tras muchos años en los que otros han tomado las decisiones por ellos, estos ciudadanos mayores quieren **poner fin a dicha forma de discriminación por motivos de edad, y desean que se les reconozca como miembros activos de la sociedad**, como miembros que consiguen generar cambios en aquellas cuestiones que les preocupan.
- ¡Deja de etiquetarme! El primer paso requiere que los mitos comúnmente sostenidos, como **los estereotipos sobre la edad y los prejuicios sobre los trabajadores mayores, se aborden de manera abierta**. Las actitudes positivas necesitan ser modeladas por aquellos empleados y colaboradores que reconozcan las habilidades de los trabajadores mayores. Las personas mayores de 50 años deben permanecer abiertas al cambio y dar la bienvenida a nuevas aproximaciones sobre su papel en el lugar de trabajo. El mantenimiento del balance entre la edad y la autoestima es especialmente importante en el caso de las personas de edad.
- **Se necesita un pensamiento intergeneracional**. La población activa debe adaptarse a la evolución demográfica en curso y **se debe desarrollar una conciencia extrema sobre las diferentes generaciones en un entorno de trabajo. Se conseguirán las mismas oportunidades generacionales si fomentamos "relaciones de igualdad, un cambio de actitud, la participación, la responsabilidad social y la solidaridad"**. Los conflictos intergeneracionales serán resueltos a través de iniciativas proactivas diseñadas para integrar equipos de trabajadores jóvenes y mayores por medio de tutelajes, transferencia de conocimiento bidireccional y aprendizaje intergeneracional.
- **Los trabajadores de más de 50 años tienen muchas ideas poderosas. Los años acumulados de experiencia laboral no deberían tirarse a la basura; los trabajadores mayores no están solo esperando a jubilarse; muchos quieren enfrentarse a nuevos retos**. Están abiertos al concepto de rotación laboral en diferentes roles que promueva el fomento de unas relaciones laborales mejores entre colegas en un entorno de trabajo.
- **Los trabajadores mayores se conciben como los entrenadores, coaches y mentores adecuados dentro de sus empresas**. No solo para proporcionar formación laboral, sino también para servir de asistentes en los procesos de la organización, para guiar la integración de los trabajadores más jóvenes y para comunicar los valores de la empresa a través de modelos de conducta.

El envejecimiento de la población es un PROCESO, y como todo proceso, DEBE SER GESTIONADO

La vida laboral puede considerarse que tiene 3 etapas, y en la última etapa lo realmente importante es el reto de la gestión eficaz y la motivación de las personas en este último tercio de la vida laboral. Es lo que Innobasque denominaba **ACTIVOS/AS DE GRAN EXPERIENCIA (AGE)**. **ACTIVOS/AS DE GRAN EXPERIENCIA (AGE)**.

Envejecer es un proceso multidimensional, un logro personal y social que debemos contemplar como una fuente de oportunidades sociales y económicas.

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

Debemos identificar también los elementos emergentes que apuntan a una nueva manera de envejecer para que nos ayuden a perfilar un modelo sostenible de envejecimiento.

Conclusiones

01.

¿Por qué es necesaria la gestión de edad?

Por el envejecimiento de la población trabajadora

Baja natalidad y mayor longevidad en todas las sociedades y en distinta medida: nuestra particularidad es el baby-boom en los 60 seguido de una caída posterior en los 80

Por la solidaridad intergeneracional

En España se acaba de culminar una reforma avalada por la UE, para garantizar su sostenibilidad pública y abrir posibilidades de posponer la jubilación de forma voluntaria

Las medidas económicas deben ir acompañadas de medidas sociales

Hay que mejorar las condiciones de trabajo para lograr los objetivos previstos: hacer el trabajo sostenible

02.

¿Por qué es necesario abordar el problema desde una perspectiva global: para todas las edades?

Los problemas que surgen a edades tardías se generan mucho antes

Abordarlos solo al final de la vida laboral no resulta posible

03.

¿Por qué es conveniente abordarlo también desde la prevención de riesgos laborales?

La salud sufre siempre un deterioro con la edad

Hay tendencias generales pero afecta de modo distinto a cada persona:

Los jóvenes se accidentan más. Las personas con edades intermedias sufren los problemas de la conciliación.
Los mayores enferman más y tardan más en recuperarse

El mero hecho de ser mayor no debe significar tener un trato diferenciado: no son personas sensibles (art. 25 Iprl)

Las facultades y aptitudes en algunos casos mejoran con la edad: capacidad de diagnóstico y análisis y toma de decisiones

04.

El relevo y la cooperación intergeneracional

Hay que velar por un equilibrio de edad en la distribución de tareas

Hay que huir de la división de puestos o funciones por edades

Con la mezcla de personas de distinta edad se favorece el relevo generacional en los puestos de trabajo y tareas

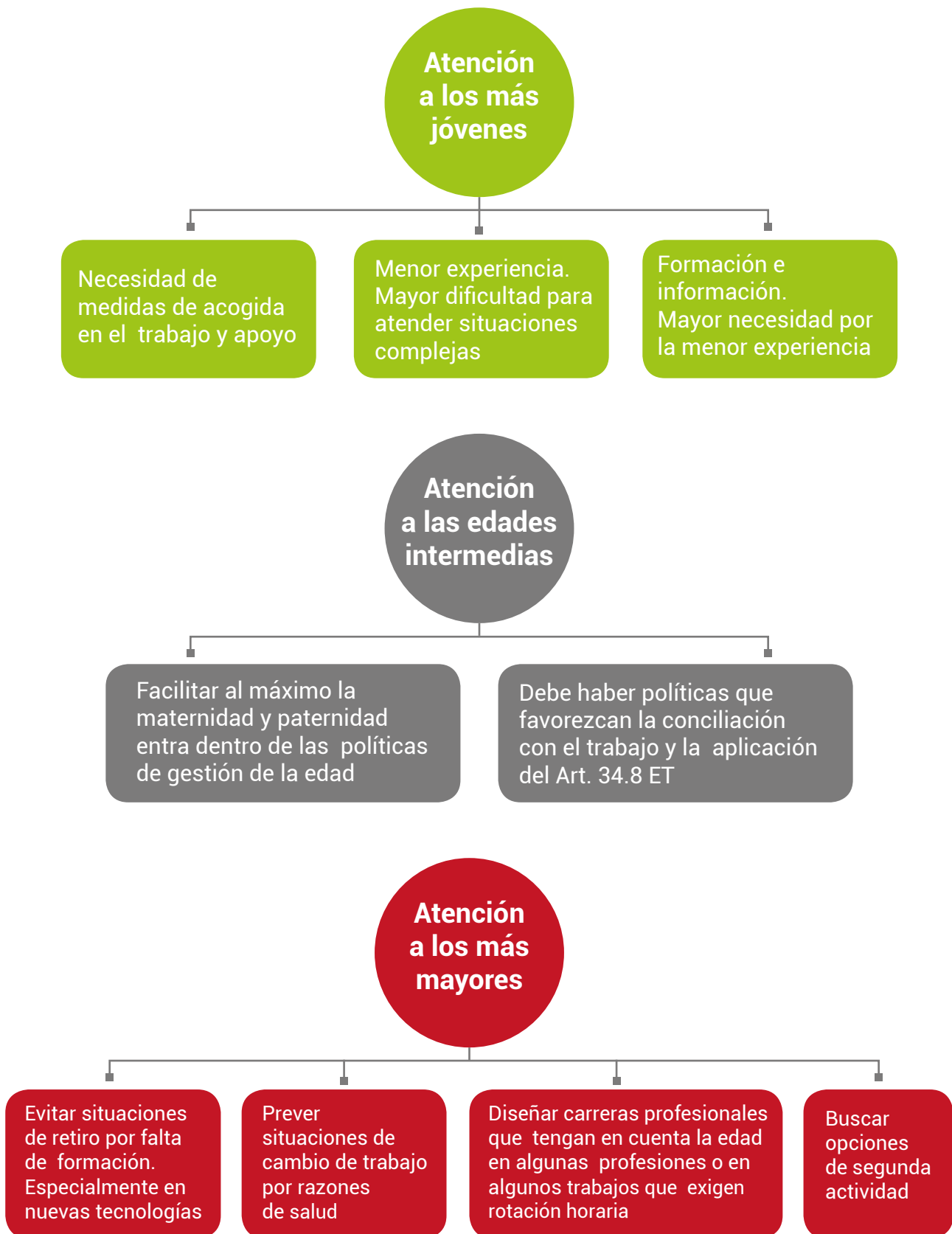
El contrato de relevo no ha servido para esta finalidad

Se debe favorecer el intercambio de información y formación en ambos sentidos

Hay tareas en las que los más jóvenes pueden enseñar a los más mayores

05.

Diferentes modelos de atención de acuerdo con la edad



06.

Evitar situaciones de acoso y discriminación por razón de edad

En el acceso al empleo

- Discriminación hacia las personas mayores

En la maternidad

- Discriminación a las mujeres de ciertas edades en el acceso al trabajo
- Discriminación y acoso a las mujeres después de la natalidad

En los procesos de reestructuración

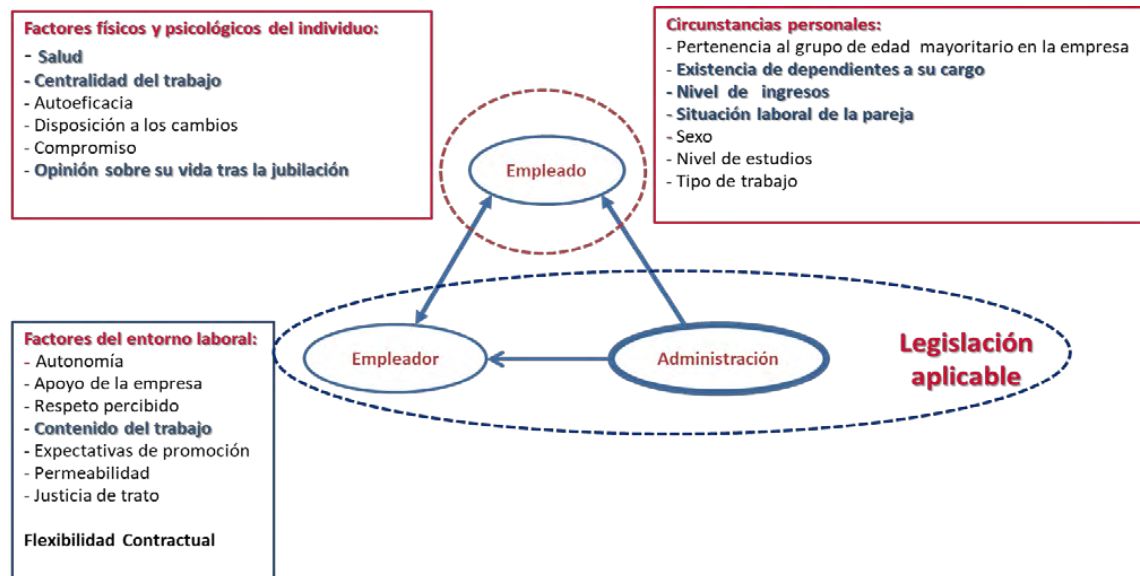
- Acoso y discriminación a las personas mayores que accedan a la jubilación anticipada

07.

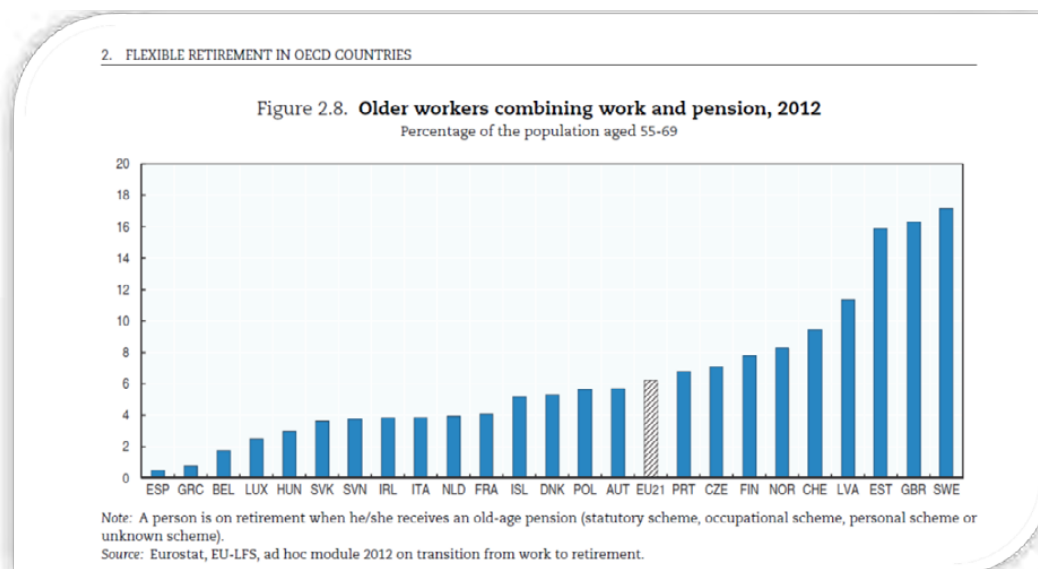
Promover un escenario Jurídico-Laboral que permita la existencia de un mercado de trabajadores AGE

- Analizar la valoración de los AGE como estrategia de recursos: ahora y en un futuro cercano
- Fomentar un marco abierto que evite la percepción de discriminación en cualquier sentido
- Concienciar sobre la Empleabilidad / Emprendimiento AGE

08. La decisión de jubilación



09. Jubilación compatible



Fuente: Pension at a glance 2017.

03.

MARCO DE ACTUACIÓN DE GESTIÓN DE LA EDAD



El **Programa de Gobierno Vasco** en la XII legislatura se aprueba en el año 2020 en un contexto marcado por las consecuencias de la crisis pandémica y con tres principios generales: garantizar la salud, reactivar la economía y el empleo, y no dejar a nadie atrás. Y en sus compromisos, figura como primero la **prioridad del empleo**, tanto en términos cuantitativos como cualitativos.



Fruto de este compromiso, nace como primer documento estratégico e interinstitucional el **Programa BERPIZTU** para la Reactivación Económica y del Empleo en Euskadi, en donde se enmarcan las políticas públicas tanto de recuperación de la crisis como para abordar la triple transición tecnológico-digital, energético-climática y social y sanitaria, entendidas como

“palancas clave para la recuperación económica y del mercado de trabajo, reorientando la economía y las políticas públicas y privadas, tratando de aprovechar al máximo las oportunidades que se derivan de las mismas, prestando una especial atención a las empresas y sectores con mayores dificultades de recuperación, protegiendo a los grupos y colectivos más vulnerables y minimizando las situaciones de desigualdad”.



Fuente: Programa Berpitzu. Gobierno Vasco

En esta primera definición estratégica se identifica la transición demográfica desde la perspectiva social y sanitaria, y desde la necesidad de ofrecer soluciones a la realidad de una población con personas que cumplen más años y que requerirán no sólo atención en cuidados, sino nuevas atenciones para poder llevar una vida digna y autónoma. Una oportunidad de empleo, que desde el Departamento de Trabajo y Empleo se aborda con el programa Zainlab con la profesionalización de quienes se dedican a la atención de personas dependientes y la silverización de profesiones existentes, además del diseño de nuevos perfiles adecuados a esta realidad social.

De igual forma, Berpitzu contempla la elaboración de un **Plan de choque de empleo juvenil** para “seguir apoyando programas específicos e innovadores, que combinen oportunidades de empleo y formación, con una especial atención del colectivo de personas jóvenes menos cualificadas y/o provenientes del fracaso escolar”. Las distintas políticas públicas emprendidas al respecto se agrupan ahora en un documento específico, al que se incorporará el análisis de la calidad en el empleo de este sector de población, según acuerdo de la Mesa de Diálogo Social.



Pero el reto demográfico tiene otras vertientes en forma de riesgos y oportunidades en el empleo, que afectan a las dificultades de los jóvenes para acceder a su primera experiencia laboral y mantenerse en ella, pero también a quienes cumplen años estando activos laboralmente y corren el riesgo de ser expulsados del mercado ante los cambios que suponen las otras dos grandes transiciones, y muy específicamente, la digitalización. En este sentido, la **Estrategia Vasca de Empleo 2030**, impulsada con los agentes sociales y acordada con los grupos parlamentarios en mayo de 2021, señala:

“La recuperación del empleo, la calidad del mismo y la protección de aquellas personas que ahora están afrontando las consecuencias económicas de la situación excepcional que estamos viviendo, y de otras a las que tendencias como la digitalización y robotización pueden afectar a medio plazo, deben ser elementos fundamentales de nuestra política de empleo para la próxima década. Una política de empleo que debe estar claramente alineada con nuestra política social”.

Y en su diagnóstico de situación, sitúa como oportunidades:

- **Aprovechar el importante relevo generacional** que se va a producir tanto en el ámbito privado como en el público **para acelerar el cambio cultural** en nuestras organizaciones.
- **Aprovechar plenamente el potencial de aportación laboral de todas las personas**, y en concreto de las mujeres, de las personas de más edad y de las personas con algún tipo de diversidad funcional.

En su marco de actuación, dicha Estrategia sitúa como vector transversal la igualdad de oportunidades como eje fundamental de la política vasca de empleo.

“Al mismo tiempo que seguimos incidiendo en la necesidad de ofrecer a las y los jóvenes vascos un escenario atractivo para su desarrollo vital en el que el empleo de calidad debe ser un elemento fundamental, debemos abordar la gestión de la edad de las organizaciones, luchando contra realidades como el “edadismo” y contra las barreras culturales que todavía existen en muchas empresas para integrar a las personas con diversidad funcional y a aquellas que provienen de otras realidades culturales”

Y entre las claves de actuación, la 4.3 se compromete expresamente en la ‘Lucha contra el “edadismo” y las barreras culturales en el empleo’.

“Junto con la discriminación por sexo, la edad se está convirtiendo en otra de las grandes variables discriminatorias por las cuales al alcanzar una determinada edad se encuentran más dificultades para acceder o reincorporarse al mercado laboral. La realidad de los hechos nos muestra que la cronificación en el desempleo se ha convertido en un riesgo muy importante para las personas mayores de 50 años, que ven que sus posibilidades de volver al mercado laboral se reducen cada vez más. Ante esta evidencia, resulta necesario desarrollar programas que rompan esta “barrera social”, y que combinen diferentes medidas que pongan en valor el conocimiento y la experiencia acumulada de estas personas, favoreciendo su reciclaje y aprovechando plenamente su potencial de aportación laboral”.



La Estrategia Vasca de Empleo está pensada como un pacto de país para una década, pero con su concreción en el **Plan Estratégico de Empleo 2021-2024**, que aterriza estos compromisos en dos líneas concretas:

- **Línea estratégica 3.3.: Empleo y formación de personas empleadas y desempleadas para la transición social y demográfica**

“Asimismo, se pretende estudiar de modelos de éxito en políticas de reemplazo generacional y el desarrollo de la gestión de la edad en las empresas. Desde Lanbide se van a poner en marcha nuevos proyectos territoriales para el reequilibrio y la equidad dirigidos a la inserción laboral de colectivos vulnerables con impacto en la transición social y demográfica”.

- **Línea estratégica 4.3.: Empleo mayores de 45 años**

“Se trata de otra línea estratégica transversal. La edad se está convirtiendo en otra variable discriminatoria para acceder o reincorporarse al mercado laboral. La cronificación en el desempleo se ha convertido en un riesgo muy importante para las personas mayores de 45-50 años, que ven que sus posibilidades de volver al mercado laboral se reducen cada vez más. Ante esta evidencia, resulta necesario desarrollar programas que rompan esta “barrera social”, y aprovechen el potencial de aportación laboral de estas personas. Más aún en el contexto de una población activa que envejece y que requiere también acciones de gestión de la edad en las empresas”.



Esa Estrategia de Empleo sitúa la salud de las personas trabajadoras como el primero de todos los compromisos de actuación recogidos, y así la **Estrategia Vasca de Seguridad y Salud en el Trabajo**, aprobada en diciembre de 2021, introduce **por primera vez el indicador de gestión de edad en los planes de prevención** de riesgos laborales, la valoración de los riesgos a lo largo del ciclo vital, como derecho de las personas trabajadoras y como ventaja competitiva para las empresas.

“Teniendo en cuenta todo lo anterior, uno de los principales objetivos de los países europeos es el de mejorar la prevención de los riesgos laborales, favoreciendo de esta manera que las y los trabajadores de más edad se mantengan sanos, activos y productivos. Es decir, es fundamental desarrollar actuaciones que permitan que el envejecimiento se desarrolle de una manera activa y saludable, siendo esta una de las vertientes para el mantenimiento socioeconómico de las sociedades europeas. Desde el punto de vista empresarial, el mantenimiento de las personas de mayor edad en las empresas es en muchas ocasiones fundamental en la medida que suponen un activo relevante para las mismas, y cuentan con un importante “know-how” que es imprescindible para el desarrollo y mantenimiento en el futuro de la misma”.



Por último, el proyecto de **Ley Vasca de Empleo** aprobado por el Consejo de Gobierno el 4 de abril de 2023, en tramitación parlamentaria en el momento de elaborarse este Plan Integral, cita entre sus principios rectores que

“El apoyo activo para el trabajo digno garantizará el acompañamiento a la población a lo largo de su vida activa, promoviendo el reciclaje, la actualización continua de conocimientos, la recualificación y la formación durante las transiciones profesionales con el fin de evitar la obsolescencia competencial de la población activa”.

Además, identifica entre los colectivos de atención prioritaria “las personas desempleadas menores de treinta años, de las mayores de cincuenta y cinco años y de las desempleadas de larga duración”.



A todo ello se debe añadir el profundo proceso de transformación del servicio público de empleo bajo el programa **Lanbide Hobetzen**, que busca adaptarse a un nuevo modelo de atención a empresas y ciudadanía, y que ya ofrece programas específicos para los diferentes tramos de edades e inicio de gestión y transición para un relevo generacional correcto.

Programas en desarrollo

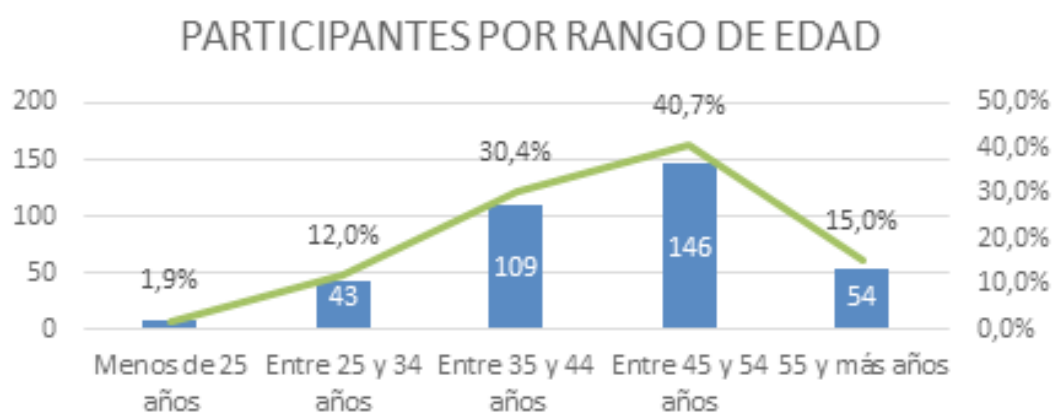
- **Lehen Aukera.** Contempla un conjunto de medidas destinadas a mejorar la empleabilidad y consolidar la inserción laboral de las personas menores de 30 años a través de una primera experiencia profesional. Lanbide ofrece ayudas a las empresas para contratar a jóvenes en situación de desempleo y sin previa o escasa experiencia laboral en empleos relacionados con su titulación. Al ser programa subvencional, una primera decisión que se adoptó en la XII Legislatura por parte del Departamento de Trabajo y Empleo fue evaluar su eficacia y, tras contrastarla empíricamente, reforzar los recursos disponibles.

	2018 (BOPV 20/06/2018)	2019 (BOPV 28/12/2018)	2020 (BOPV 26/12/2019)	2021 (BOPV 10/05/2021)	2022 (BOPV 31/12/2021 y 02/12/2022)
PRESUPUESTO APROBADO	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €
AMPLIACIÓN PRESUPUESTARIA					3.997.221 €
Nº SOLICITUDES	363	755	404	838	1078
Nº EMPRESAS SOLICITANTES	243	522	291	542	719
Nº SOLICITUDES EN RESOLUCION, DENEGADAS, DESESTIMIENTOS, RENUNCIAS	58	136	89	113	137
Nº SOLICITUDES DENEGADAS FALTA DE CRÉDITO				221	
Nº TOTAL DE CONTRATOS CONCEDIDOS	305 (214 H y 91 M)	626 (479 H y 147 M)	322 (227 H y 95 M)	529 (374 H y 155 M)	941 (678 H y 263 M)
Nº TOTAL DE CONTRATOS CONCEDIDOS EN PRACTICAS	255 (183 H y 72 M)	520 (402 H y 128 M)	232 (170 H y 62 M)	399 (283 H y 116 M)	543 (431 H y 112 M)
Nº TOTAL DE CONTRATOS CONCEDIDOS INDEFINIDOS	50 (31 H y 19 M)	106 (77 H y 29 M)	90 (57 H y 33 M)	130 (91 H y 39 M)	398 (247 H y 151 M)
PRESUPUESTO CONCEDIDO	1.596.921 €	3.631.371,41 €	2.506.139 €	3.846.056 €	7.685.778 €
Nº SOLICITUDES ENTIDADES COLABORADORAS	26	25 (2 no son EC)	24	35	31
Nº CONTRATOS ENTIDADES COLABORADORAS	151	397	191	326	671
SUBVENCION A ENTIDADES COLABORADORAS	30.120 €	81.200	39.200 €	69.312 €	130.320 €

- **Contrato relevo.** Lanbide subvenciona los contratos relevo a tiempo completo y de carácter indefinido, con un incremento del 10% si es de mujeres, para facilitar el relevo generacional en las empresas y fomentar la contratación de menores de 30 años. La demanda de este programa ha llevado también a una ampliación de las partidas.

	2018	2019	2020	2021	2022
Presupuesto aprobado	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €	1.000.000 €
Ampliación presupuestaria					168.882 €
Presupuesto ejecutado	276.000 €	639.485 €	951.720 €	997.080 €	1.123.920 €
Solicitudes	70	112	136	167	167
Cº relevo	45	82	111	116	129
% >45	---	40%	36%	41%	45%
Cº adicionales	2	7	14	7	13
Empresas beneficiarias	41	82	86	93	109

- **AukerabeRRi.** Es el primer programa aprobado por la Mesa de Diálogo Social y que ejecuta Lanbide para la recualificación y recolocación de trabajadores/as de empresas en crisis, y que afecta sobre todo a quienes tienen más edad. Se trata de un programa de atención temprana, expresamente respaldado por la Unión Europea, que identifica las necesidades profesionales de empresas y preselecciona y forma a personas para poder conectar las necesidades y las oportunidades, e impide que esas personas se cronifiquen en el paro a edades en las que cuesta más volver a encontrar otro empleo. En su primer año completo de vigencia (Julio 2021-Julio 2022), ha habido 359 personas participantes, 231 personas recolocadas en el periodo y 93 que han recibido alguna píldora formativa.



- **LanMentoring.** Es un servicio de asesoramiento especializado y gratuito que presta Lanbide, en colaboración con Innobasque, a las Pymes, para diagnosticar los procesos críticos en estas empresas, las personas que se ocupan de esos puestos y que están próximas a la jubilación, y conectarlas con los servicios de formación y contratación de Lanbide, de forma que el conocimiento se transfiera de forma adecuada y quede en la compañía.

Se trata de un proyecto piloto iniciado en 2022 con 60 empresas participantes y 4 consultoras proveedoras de servicios, que se ampliará a partir de la primera evaluación en 2023 y en su desarrollo futuro se prevén acciones de mentorizaje inverso, por el cual se establecerán tutorías

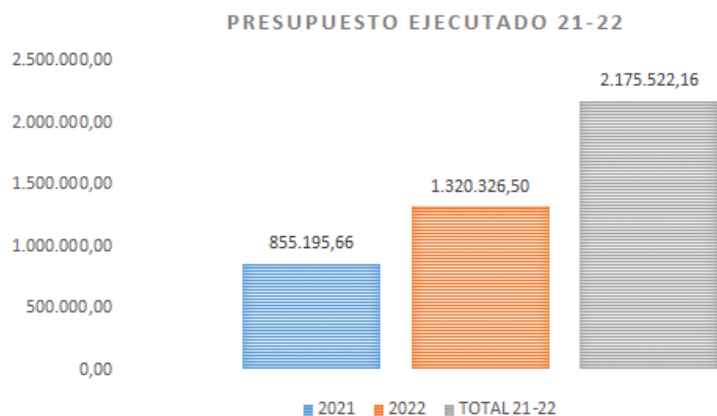
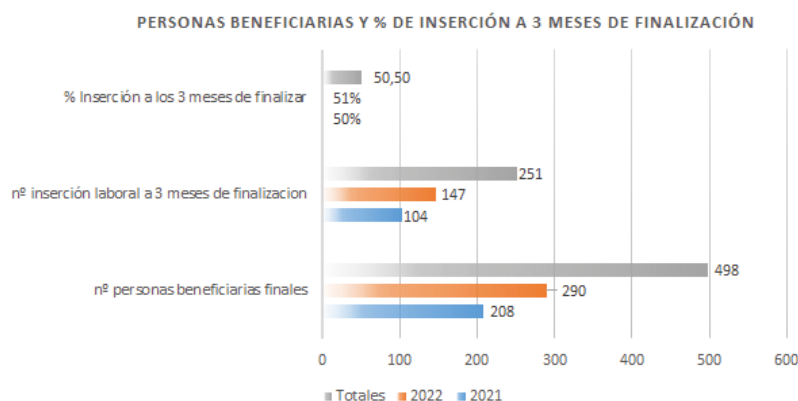
bidireccionales que intercambien experiencias y habilidades entre jóvenes y mayores dentro de la empresa.

- **Contratación de personas mayores de 30 años, en situación de desempleo de larga duración.** Apoya la inserción laboral de personas desempleadas que hayan estado inscritas en Lanbide como demandantes al menos 360 días en el período de los últimos 540 días previos. La subvención oscila entre 7.000€ y 14.150€ dependiendo de la titulación académica requerida para contratos indefinidos (entre 2.100€ y 4.250€ para contratos temporales de duración superior a 6 meses) y cuenta con una bonificación adicional del 15% en el caso de que la persona contratada sea mayor de 45 años (20% si además es beneficiaria del programa de Formación con compromiso de contratación). En promedio desde su entrada en vigor en 2019 se han subvencionado 153 contratos, el 55% dirigidos a personas mayores de 45 años.
- **Colectivos vulnerables.** Programa de atención personalizada a personas desempleadas en dos líneas: mayores de 45 años y personas en situación de vulnerabilidad o riesgo de exclusión. Lanbide realiza itinerarios individualizados que combinan acciones de orientación laboral y asesoramiento, formación y adquisición de competencias profesionales, inserción laboral y generación de empleo a través de contratos de trabajo de carácter temporal (6 meses) a tiempo parcial, fortaleciendo al tiempo la igualdad efectiva y la no discriminación en el acceso al empleo. Cofinanciado con fondos MRR.

Resultados 2022

	Proyectos	Personas participantes
Riesgo de exclusión	19	182
Mayores 45	25	252
Total general	44	434

- **Reactíivate.** Programa de formación para jóvenes desempleados/as con prácticas en empresas para facilitar su incorporación al mercado laboral y que las empresas puedan gestionar el relevo generacional.



04.

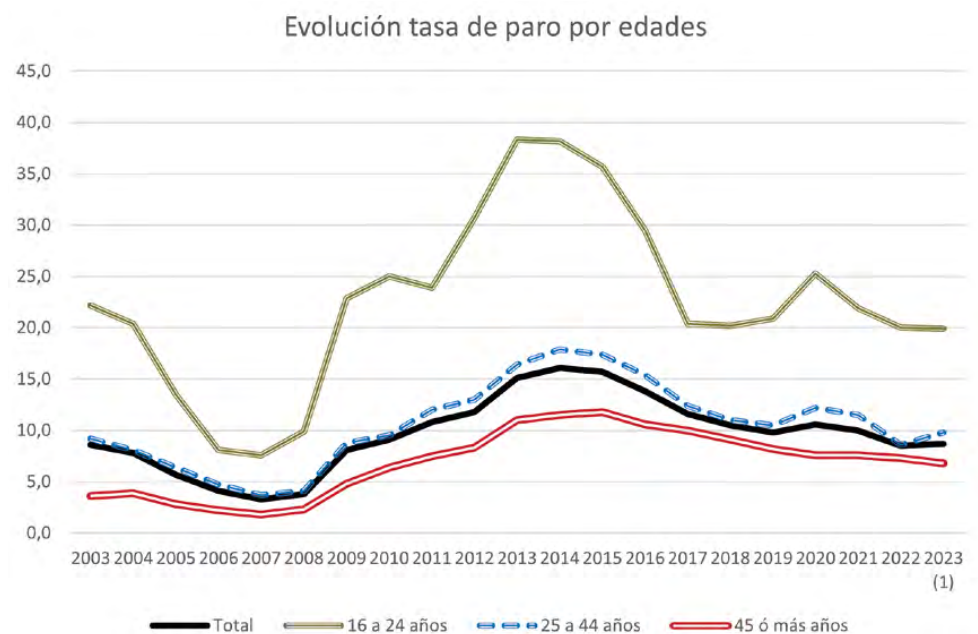
ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Antecedentes

En el año 2013, la Agencia Vasca de Innovación-Innobasque elaboró la “Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. Doce propuestas de aplicación en las organizaciones y tres recomendaciones para las administraciones”.

El documento parte de un diagnóstico del impacto de la edad en el mercado laboral y la realidad de unas tasas de paro juvenil muy superior a la media, pero donde las personas en paro mayores de 45 años duplicaban a los jóvenes. Por eso se alertaba del riesgo creciente de que se ampliara el número de personas en desempleo con edades superiores, que son quienes tienen mayores dificultades de reengancharse en el mercado laboral, como se explicará posteriormente.

Lo cierto es que la evolución de la tasa de paro desde entonces ha consolidado esa idea, y se ha vuelto a demostrar con la crisis pandémica, en la que los más jóvenes fueron los primeros expulsados del mercado en los momentos más críticos, pero son también quienes han recuperado empleo con mayor vigor en los años posteriores.



Los datos del año en curso son provisionales ((1) sólo el 1er trimestre) y los del año anterior han sido revisados con la actualización de la población con base 1 de enero de ese año.

Fuente: EUSTAT. Encuesta de población en relación con la actividad

La Guía de 2013 ofrecía herramientas a las empresas, muy especialmente a las pequeñas y medianas empresas, que constituyen el grueso del tejido productivo y de generación de empleo, herramientas de diagnóstico y actuación para poder prevenir los efectos de la pérdida de conocimiento y experiencia por efecto de la falta de adaptación y recualificación de quienes cumplen años.

Lo cierto es que la lenta recuperación tras la crisis financiera de 2008, junto con la irrupción de otra crisis de mayores dimensiones como consecuencia de la COVID-19, no permitió desplegar una estrategia integral que atendiera esta realidad.

Documentos de apoyo. ¿De dónde venimos?

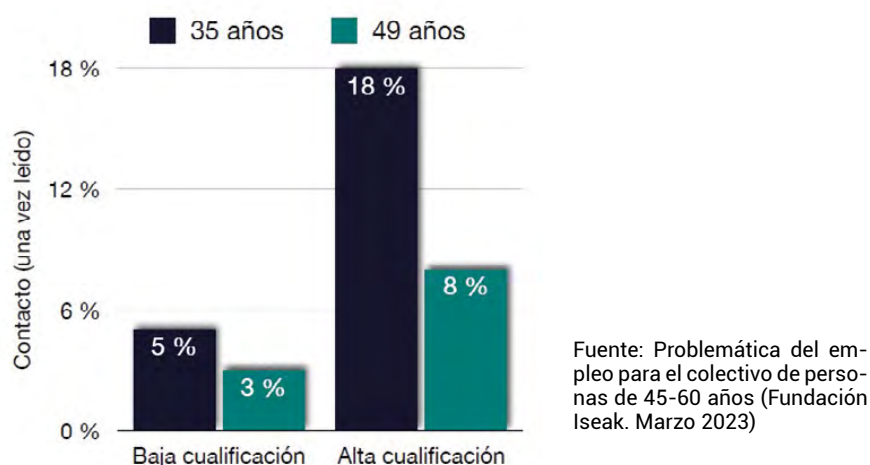
Sobre todo este marco legislativo y estratégico, proyectos piloto y los precedentes de análisis existentes, el Departamento de Trabajo y Empleo emprendió en 2022 un trabajo detallado sobre la situación real de las personas trabajadoras, sean paradas u ocupadas, a medida que van cumpliendo años, y también sobre las impresiones y necesidades de las empresas para abordar el relevo generacional ante las grandes transformaciones que vivimos.

a. Percepción de discriminación por edad

El Informe "¿Demasiado mayor para trabajar? Evidencia de un experimento de campo sobre "edadismo" en el mercado laboral español" (Fundación Iseak. Diciembre 2022) contrasta con la realidad la percepción sociológica de que existe una discriminación por edad.

La estadística demuestra que hay una menor probabilidad de recibir una invitación para acudir a entrevistas de trabajo, y que existe una brecha en la tasa de contacto, en la medida en que las personas mayores de 49 años deben enviar el doble de currículums para conseguir que sean atendidos. Sin embargo, no se puede concluir que exista una discriminación deliberada, sin entrar a valorar otros factores (adaptación a las transformaciones, productividad o aspiraciones salariales).

Las empresas contactan el doble de veces a las personas candidatas jóvenes que a los mayores. Si examinamos los resultados por sexo, la discriminación por edad se acentúa en los hombres. Una persona de 49 años que solicite empleo en un puesto de administración de empresas tiene la mitad de probabilidades de contacto que una de 35 años.



En cualquier caso, el estudio, realizado con currículums creados ad hoc para ofertas publicadas en el mismo portal en Euskadi, Madrid y Barcelona, deja como primera conclusión, por encima del factor edad, que **en Euskadi se publican pocas vacantes y, por tanto, hay menos lecturas de currículums y menos** contactos por esta vía. Probablemente, a efectos de captación de talento, este sea uno de los problemas principales para las empresas vascas: no abrir sus vacantes a toda la disponibilidad.

Las recomendaciones derivadas de este estudio, en relación a la edad, son:

- Promover **currículums ciegos** (Lanbide lo tiene ya en marcha)
- Promover **campañas de comunicación** para fomentar la contratación de personas con más edad (previsto)
- Elaborar **programas de gestión de la edad en las empresas** (desde la evidencia de que aumentar un 10% la diversidad de edad incrementa la productividad) (NUEVO)
- Fomentar las **tutorías bidireccionales** (mentoring), conectando a jóvenes y mayores en las empresas no sólo en el momento del relevo, sino a lo largo de la actividad productiva (NUEVO)

- Crear programas de **subvenciones específicas para contratar a mayores** (al estilo de Lehen Aukera para jóvenes) (NUEVO)

b. Sobre competencias de los mayores de 45 años

En el informe "Competencias Laborales de las personas de entre 45 y 60 años en Euskadi" (Fundación Iseak. Octubre 2022) se constatan los mayores problemas del mercado de trabajo en Euskadi, y que menos se han corregido tras la fuerte recuperación del empleo en la etapa post-pandémica: la cronificación en el desempleo, que es muy superior entre mayores de 45 años, y que en su mayor parte proceden de las ocupaciones en declive, situación que se agudiza si se trata de extranjeros y de personas con estudios bajos.

	Empleo <45	Empleo 45-60	Desempleo corta <45	Desempleo corta 45-60	Desempleo larga <45	Desempleo larga 45-60
Cumplir las directrices jurídicas y organizativas	94%	93%	94%	94%	84%	96%
Cumplir los procedimientos de salud y seguridad	91%	91%	96%	88%	89%	93%
Analizar y evaluar información y datos	83%	80%	81%	79%	66%	72%
Mantener registros operativos	84%	85%	88%	85%	76%	86%
Coordinar actividades con otros	83%	82%	74%	74%	67%	80%
Presentar información general	81%	78%	83%	67%	61%	72%
Planificar y programar actos y actividades	81%	77%	85%	77%	67%	71%
Dirigir actividades operativas	76%	72%	82%	66%	61%	76%
Prestar asesoramiento y consultoría	76%	73%	76%	63%	68%	71%
Desarrollar redes o relaciones profesionales	74%	72%	62%	65%	56%	60%
Desarrollar objetivos y estrategias	70%	66%	64%	66%	51%	59%
Seguir instrucciones y procedimientos	71%	69%	66%	65%	66%	63%
Hacer seguimiento, inspec./ensayos de equipos, sist. y prod.	69%	64%	80%	62%	55%	72%
Desarrollar soluciones	73%	67%	68%	62%	55%	58%
Guiar y motivar	69%	64%	67%	53%	46%	55%
Facilitar información al público y a los clientes	69%	65%	59%	62%	49%	53%
Trabajar en equipo	60%	61%	67%	64%	61%	65%
Asignar y controlar recursos físicos	65%	63%	71%	73%	57%	59%
Gestionar y analizar datos digitales	58%	55%	48%	50%	53%	45%
Hacer seguimiento de actividades operativas	58%	55%	58%	55%	49%	52%
Escuchar y formular preguntas	58%	54%	52%	55%	45%	46%
Recopilar info. de fuentes físicas o electrónicas	55%	52%	51%	50%	40%	42%
Llevar a cabo investigaciones	52%	47%	51%	51%	40%	41%
Tomar decisiones	62%	58%	64%	45%	41%	40%
Escritura técnica o académica	56%	51%	53%	49%	40%	42%
Prestar asistencia general a personas	56%	55%	52%	57%	60%	50%
Colaborar con terceros para determinar las necesidades	53%	47%	48%	50%	40%	41%
Supervisar a un equipo o grupo	52%	46%	55%	34%	33%	42%
Hacer seguimiento de seguridad y protección	53%	54%	53%	50%	39%	56%

En las propuestas que plantean, destacan:

- **Detección temprana** de las ocupaciones en declive. Se cita expresamente del grupo que engloba a "vendedores", y que afecta sobre todo al sector comercial
- Contemplar **planes de transición entre las ocupaciones en declive y las que estén en auge**
- Fomentar el **apoyo a pymes para la formación de mayores de 45 años**
- Propiciar el **contacto proactivo para la integración en el mercado de estas personas**

Algunas de estas medidas están ya en marcha en los proyectos emprendidos por Lanbide, y pasarían a formar parte de este plan integrado: Informe Comisión asesora de necesidades formativas, Lan Mentoring, AukerabeRRi.

c. Relevo Generacional

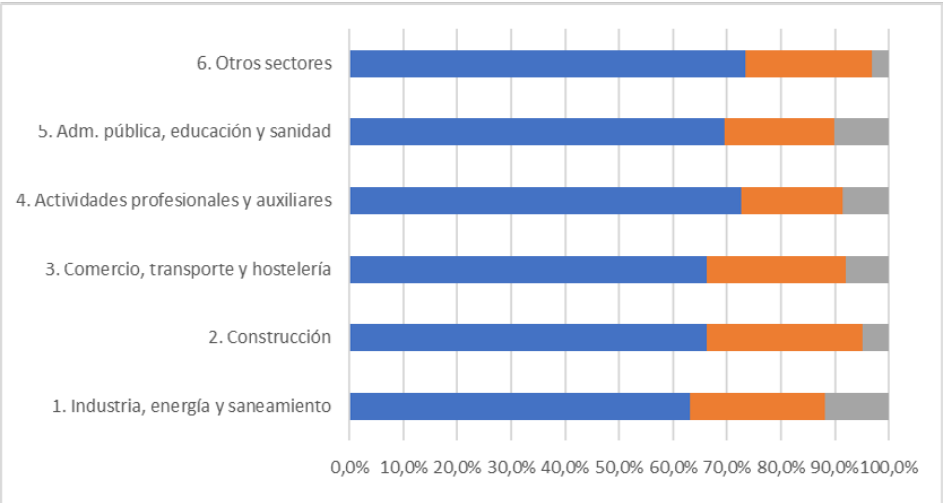
El informe "Reemplazo Generacional" (Orkestra. Diciembre 2022) señala la existencia de algunos planes pioneros en Europa de la gestión de la edad, en el caso español, los de Extremadura y Madrid, así como alguna experiencia en Gipuzkoa (Ekin Adinari).

La OCDE calcula que la creación de plantillas multigeneracionales y la concesión de mayores oportunidades de trabajo a las generaciones mayores podrían aumentar el PIB per cápita en un 19% en las próximas tres décadas.

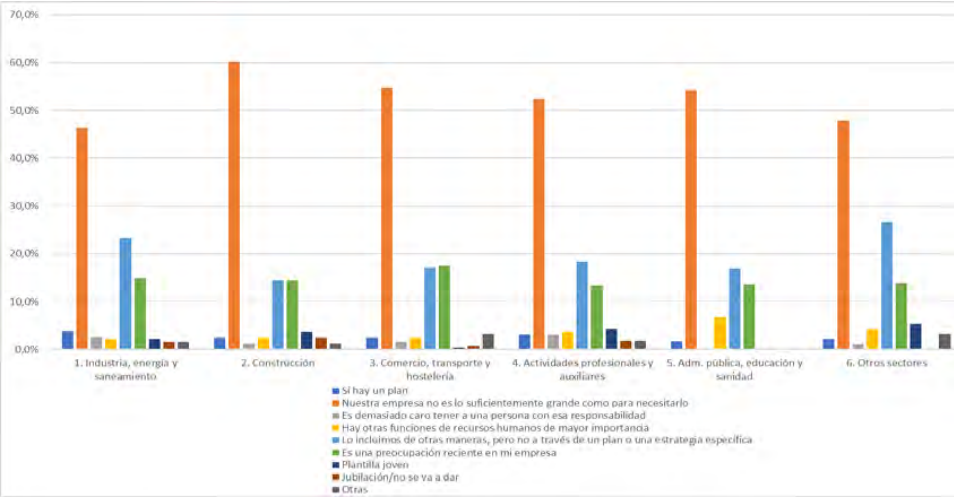
La productividad de las empresas se puede ver impulsada por la mejora del rendimiento de equipos multigeneracionales, la complementariedad de la edad y capacidades de personas jóvenes y mayores en el trabajo, o la adecuación de las ocupaciones de personas de más edad. A esto se suma la necesidad de las empresas por planificar necesidades de personal y ocupaciones en el medio y largo plazo. Todo esto requiere la adecuación de políticas y prácticas por parte de las empresas y la administración pública, así como diálogo para garantizar que los beneficios de una fuerza laboral multigeneracional afecten positivamente a la competitividad al servicio del bienestar del territorio.

Para completar esa visión se ha realizado un trabajo de campo mixto, es decir, por un lado se han realizado entrevistas semiestructuradas a 17 empresas vascas, para conocer de manera cualitativa cómo se trabaja el reemplazo, y se ha realizado una encuesta respondida por casi 1.000 empresas vascas que han permitido identificar sobre todo una carencia de planes estratégicos de reemplazo y desconocimiento de herramientas que lo faciliten.

Cuentan con un Plan de Reemplazo



Razones que argumentan las empresas para no tenerlo:



De este estudio se detecta también la demanda de las empresas de contar con una mayor disponibilidad de perfiles, a la vez que carecen de planes de reemplazo, y se sugieren una veintena de propuestas de actuación pública para garantizar un correcto reemplazo, y propone una veintena de actuaciones.

d. LIBRO BLANCO del Empleo en Euskadi (febrero 2023)



El reto demográfico es uno de los capítulos-pilares en los que se fundamenta el Libro Blanco del Empleo en Euskadi donde se plantean propuestas basadas en las evidencias, por contraste con las políticas públicas que se realizan en distintos países. Y entre ellas figura la necesidad de prolongar la vida laboral con posterioridad a los 55 años.

“Ante el reto demográfico, la sustitución de personas mayores con competencias obsoletas por personas más jóvenes recién formadas es una estrategia insostenible y tiene consecuencias indeseadas desde un punto de vista social”.

“Una adecuada gestión de la edad tiene otras múltiples ventajas como: (i) aumentar la competitividad, pues se mejora la gestión de las competencias de las personas más senior de las empresas; (ii) permitir una mayor transmisión del conocimiento a través de las diferentes generaciones; y (iii) mejorar la adaptación de las personas más jóvenes, que se enriquecen a través de la experiencia de las personas de más edad. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones no se presta suficiente atención a cómo actuar para mejorar en este ámbito. Es cierto que exige tratamientos personalizados para el rediseño de actividades, aumentos de la flexibilidad de horarios, etc., pero en un contexto demográfico como el que se afronta es necesario explorar esta cuestión”.

05.

CAJA DE HERRAMIENTAS

De todo lo anterior, con el principio de que en Euskadi no sobra nadie en ningún momento de su vida laboral, se conectan informes y estrategias con la innovación para ofrecer esta herramienta que se pone a disposición de las empresas vascas, especialmente a las pequeñas y medianas, en forma de plan de gestión de la edad durante la vida laboral, que permita a las empresas una gestión eficaz y eficiente de las personas, que aproveche todas sus capacidades, y que les permita adaptarse y no perder un solo recurso humano.



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

LAN ETA ENPLEGU
SAILA

DEPARTAMENTO DE TRABAJO
Y EMPLEO