

# La Gestión de la Diversidad:

Por una estrategia de gestión de la edad y  
de la discapacidad en las empresas



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
*El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro*



Fundación ONCE  
para la Cooperación e Inclusión Social  
de Personas con Discapacidad



European Year for **Active Ageing**  
and **Solidarity between Generations 2012**



Estudio elaborado por **Red2Red Consultores**

Investigadoras principales:

Marta Castillo Charfolet

Anabel Suso Araico

*El presente estudio se ha realizado y editado en el marco del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación 2007-2013 "Por Talento", cofinanciado por el Fondo Social Europeo.*

*Este trabajo refleja la opinión de los autores, que son responsables de la información presentada, no reflejando necesariamente la posición ni el punto de vista de la Fundación ONCE.*



LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: POR UNA ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN DE LA EDAD Y DE LA DISCAPACIDAD EN LAS EMPRESAS

Marta Castillo Charfolet - Anabel Suso Araico

Depósito Legal: M-39671-2012

CIF/NIF: G78661923

Diseño e Impresión:

Fundosa Galenas S.A.

1000 ejemplares



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
*El Fondo Social Europeo invierte en tu futuro*



Fundación ONCE  
para la Cooperación e Inclusión Social  
de Personas con Discapacidad



2013 ANIVERSARIOS de ILUSIÓN



European Year for Active Ageing  
and Solidarity between Generations 2012



1. PRESENTACIÓN.....	4
2. OBJETIVOS, FASES DE TRABAJO Y METODOLOGÍA.....	6
2.1. OBJETIVOS.....	6
2.2. ÁMBITO TERRITORIAL.....	6
2.3. FASES Y METODOLOGÍA.....	6
3. LA DIVERSIDAD Y LAS SOCIEDADES DEL S.XXI.....	10
4. LAS PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y EL MERCADO LABORAL.....	12
4.1. EDAD Y ENVEJECIMIENTO.....	12
4.1.1. Concepto de edad.....	12
4.1.2. La percepción social de la edad y el envejecimiento.....	13
4.2. EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA.....	14
4.2.1. Características demográficas.....	14
4.2.2. Los retos sociales del envejecimiento: Sistema de Salud, Pensiones y Atención a la Autonomía y a la Dependencia.....	18
4.3. ENVEJECIMIENTO Y MERCADO DE TRABAJO.....	20
4.3.1. El envejecimiento de la población activa.....	20
4.3.2. La participación activa en el mercado laboral y la discriminación laboral por razones de edad.....	23
4.4. ENVEJECIMIENTO Y DISCAPACIDAD: DOS ELEMENTOS EN CONFLUENCIA.....	25
5. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA.....	28
5.1. QUÉ SE ENTIENDE POR DIVERSIDAD.....	28
5.1.1. Definición y componentes de la diversidad.....	28
5.1.2. La discriminación en torno a la diversidad.....	30
5.1.3. La protección de la diversidad en el marco normativo internacional, comunitario y nacional.....	31
5.2. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.....	35
5.2.1. Concepto y antecedentes.....	35
5.2.2. La gestión de la diversidad en el contexto de la Unión Europea.....	36
5.2.3. Razones para integrar la diversidad en la gestión empresarial.....	39
5.2.4. Herramientas para gestionar la diversidad.....	41
5.2.5. La gestión de la edad y de la diversidad funcional.....	43
6. LAS CC.AA. DE CANARIAS, CASTILLA- LEÓN Y VALENCIA: PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL MERCADO LABORAL.....	46
6.1. LAS PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN CANARIAS.....	48
6.1.1. Rasgos específicos del mercado laboral de Canarias.....	48
6.1.2. Las personas de edad avanzada y el mercado laboral en Canarias.....	49
6.1.3. Las personas con discapacidad en Canarias y el mercado laboral.....	50

6.2. LAS PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN.....	51
6.2.1. Rasgos específicos del mercado laboral de Castilla y León.....	51
6.2.2. Las personas de edad avanzada y el mercado laboral en Castilla y León.....	52
6.2.3. Las personas con discapacidad en Castilla y León y el mercado laboral.....	53
6.3. LAS PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VALENCIANA.....	53
6.3.1. Rasgos específicos del mercado laboral de la Comunidad Valenciana.....	53
6.3.2. Las personas de edad avanzada y el mercado laboral en la Comunidad Valenciana.....	54
6.3.3. Las personas con discapacidad en la Comunidad Valenciana y el mercado laboral.....	55
7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA EDAD Y DE LA DISCAPACIDAD EN LA REALIDAD DE LAS EMPRESAS.....	56
7.1. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.....	56
7.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL TRABAJO DE CAMPO.....	60
7.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	62
7.3.1. Las organizaciones y la gestión de la edad y de la discapacidad: algunos condicionantes de partida.....	62
7.3.2. Aproximación a una tipología de las empresas según su gestión de la edad y de la discapacidad en las CC.AA. de Canarias, Castilla y León y Valencia.....	65
a) EMPRESAS TIPO I.a) De la concordancia entre discurso y prácticas: empresas amigables al acceso y la permanencia de los trabajadores de edad avanzada en el empleo.....	68
b) EMPRESAS TIPO I.b. Una variante asociada a la cultura empresarial: empresas familiares y la importancia de los trabajadores de edad avanzada.....	74
c) EMPRESAS TIPO II. De la discordancia entre discurso y prácticas: un entorno menos amigable al acceso y la permanencia de las personas de edad avanzada en el empleo.....	77
d) EMPRESAS TIPO III. De la edad como factor condicionante de la gestión: un discurso empresarial en extinción.....	82
7.4. EN CONCLUSIÓN.....	84
8. POR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA EDAD Y DE LA DISCAPACIDAD EN LAS EMPRESAS.....	87
9. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	98
10. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	99
11. ANEXOS.....	102
11.1. GUIÓN DE ENTREVISTA.....	102
11.2. AGRADECIMIENTOS.....	106





La **diversidad** se ha convertido en un elemento esencial en todos los ámbitos de la vida de cualquier ciudadano/a: está en la calle, en el metro, en los medios de comunicación y también en las empresas, que tratan de aprender a manejar la complejidad derivada de la heterogeneidad implantada en la sociedad, los clientes, los proveedores y el mercado de trabajo.

Esta diversidad tiene caras visibles y evidentes: el sexo, la raza, la procedencia, la edad o algunas discapacidades, que componen un primer mapa de diferencias. Algunas de estas variables que hacen de la realidad humana de la empresa una realidad diversa, constituyen hoy por hoy, factores de discriminación y en ocasiones de exclusión, tanto del ámbito de lo social, como evidentemente, de lo laboral. Dos de estos factores son la **edad y la discapacidad**.

El proceso de **envejecimiento** de nuestras sociedades es una realidad incuestionable, pese a la progresiva incorporación de población de los tramos de edad más jóvenes procedente de otros países. Así, la población **entre 45 y 64 años** representa un **24,5%** de la población<sup>1</sup>. En lo que atañe en particular al mercado laboral y a la relación con la actividad, el 65,4% de la población comprendida entre 45 y 64 años es población activa, frente al 73,7% del total de la población entre 16 y 64 años; por su parte la tasa de empleo de la población comprendida entre los 45 y 64 años es del 60,2%, frente al 65,3% de la población total entre 16 y 65 años<sup>2</sup>. A su vez, la proporción de población que tiene entre 45 y 64 años en el mercado laboral no ha cesado de incrementarse: si en 2005 había 6.232.900 personas activas entre 45 y 64 años (el 29,84% de la población activa), en 2009 el número de efectivos había aumentado hasta los 7.526.800 (el 32,67%). Estas cifras reflejan ese envejecimiento no sólo de la población en general sino de la que se encuentra en situación de trabajar.

Paradójicamente, y aunque los datos muestren porcentajes elevados de ocupación, los análisis y estudios realizados en los últimos años muestran que la población mayor de 45 años, y en particular las personas mayores de 55 años, presentan, especialmente en contextos de crisis, mayores dificultades que otros colectivos de edad para mantener su empleo, y que se incrementa el **riesgo de expulsión de esa mano de obra**, que una vez fuera del mercado de trabajo tendrá serias dificultades para reinsertarse en él. Así, en la franja de edad comprendida entre **60 y 64 años**, se asiste a una **caída significativa de los niveles de actividad** (36,4%) y **empleo** (34%) en relación con los datos que antes se referían<sup>3</sup>. La inercia de prescindir de los trabajadores de más edad en las situaciones de crisis implica además de un sobrecoste para las arcas públicas, por el incremento del gasto en concepto de prestaciones y la disminución de su contribución a las arcas del Estado, una **descapitalización** de las empresas, y un **desequilibrio en sus pirámides de edad**, con importantes consecuencias en el medio plazo. Todo ello sin dejar de lado las graves consecuencias socio-económica que implica en sus vidas la salida de las y los trabajadores de edad avanzada del mercado laboral.

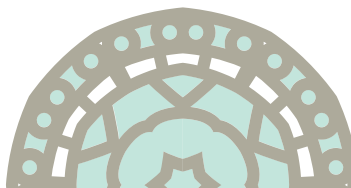
En este contexto, la Unión Europea se viene planteando a los países de la Unión la necesidad de **retrasar la edad de jubilación** y de fomentar la permanencia de las y los trabajadores de edad avanzada en el mercado laboral, ejerciendo una presión sobre los Estados miembros de manera que se abandonen las prácticas de prejubilación que han proliferado en las últimas décadas, a través de lo que se ha llamado las políticas de **envejecimiento activo**.

Por otro lado, si el envejecimiento de la población es un proceso con un peso específico creciente en la realidad socio-económica española y europea, cuya gestión apenas se ha abordado aún en la mayor parte de las empresas españolas, las consecuencias de esta ausencia se agudizan cuando se pone en relación con la **discapacidad**, otra dimensión fundamental de la gestión de la diversidad.

1 Fuente: elaboración propia a partir de datos del año 2009 del Padrón (INE)

2 Fuente: elaboración propia a partir de datos EPA del año 2008 (INE)

3 Fuente: elaboración propia a partir de datos EPA del año 2008 (INE)

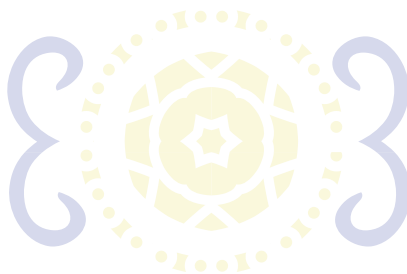


En nuestro país, hay 3,8 millones de personas con discapacidad que suponen un 8,5% de la población<sup>4</sup>. Del total de personas con discapacidad de 16 y más años, sólo un 24% trabajan; de entre los hombres con discapacidad en edad de trabajar sólo lo hace un 29%, mientras el porcentaje de mujeres con discapacidad que trabajan es de un 20%. La comparación con las tasas nacionales de empleo de la población sin discapacidad, que alcanzan el 65,3%<sup>5</sup>, ofrece un claro indicio de las dificultades de inserción laboral intrínsecas a las personas con discapacidad de edad avanzada. Casi un millón de las personas con discapacidad de nuestro país (el 25%), se encuentran situadas en la franja de edad de 45 a 64 años (el 57% de las cuales son mujeres), esto es, en la franja con más dificultades de inserción laboral o de reinserción, en el caso de pérdida del empleo.

En síntesis, si se confirman las expectativas demográficas y socio-económicas que en la actualidad se proyectan, en 25 años la población de 60 años en adelante representará un 33% de la población española; por cada 100 menores de 15 años, habrá más de 248 personas mayores de 65 años; y la tasa de dependencia, entendida como la relación entre la población activa y la inactiva, habrá pasado del actual 24,68% al 42,54%, ejerciendo una presión creciente sobre una población activa cada vez menos numerosa, más envejecida y con más discapacidades sobrevenidas, relacionadas con su natural proceso de senectud.

Esta evolución está comenzando a tener, y tendrá, cada vez de forma más visible, un impacto decisivo en los sistemas productivos, que deberán adaptarse a las nuevas circunstancias; en ellos, las empresas tienen un papel clave. Si tradicionalmente se esperaba de las empresas que generaran, por encima de otras consideraciones, una rentabilidad económica, la situación hoy es muy distinta. Los cambios del entorno han propiciado un cambio en las expectativas sociales hacia el papel que las empresas deben jugar y las responsabilidades que deben asumir. La sociedad, tanto como los trabajadores y trabajadoras de las empresas, y el resto de stakeholders, demandan de las organizaciones la asunción de un nuevo protagonismo que va mucho más allá de la supervivencia económica y del cumplimiento con la Ley. Hoy, más que nunca, la supervivencia depende de la adaptación responsable al entorno, y de la adquisición de nuevos compromisos con valores relativos a la sostenibilidad social, económica, y medioambiental.

En definitiva, la sociedad demanda a las empresas que éstas asuman de manera creciente una política de responsabilidad social corporativa. El primer rasgo de esta responsabilidad se orienta hacia los propios trabajadores, a sus características particulares y necesidades específicas, y a la necesidad de sacar lo mejor de todos y cada uno, en definitiva, de gestionar la diversidad de sus plantillas. Una diversidad que como ya se intuye, empieza por la edad y la discapacidad. De todas estas cuestiones trata el siguiente estudio.



<sup>4</sup> Según los datos procedentes de la EDAD (Encuesta de Discapacidad, Autonomía y situaciones de Dependencia), de 2008, y del Padrón (INE), datos de 2009

<sup>5</sup> Según los datos de la EPA (INE), de 2008.

## 2. OBJETIVOS, FASES DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

### 2.1. OBJETIVOS

El **objetivo general** de este estudio es definir los elementos de una estrategia de gestión de la diversidad en las empresas, centrada en la gestión de la **edad y la discapacidad**, que rompa con la doble discriminación que sufren las personas en el mercado laboral a medida que envejecen y más específicamente, las personas con discapacidad.

Para alcanzar dicho objetivo se plantea la consecución de una serie de **objetivos específicos**:

1. **Analizar el fenómeno del envejecimiento** en la población en general y, en particular, entre las personas con discapacidad, y el modo en que éste afecta a la población en edad activa y su posible evolución.
2. **Analizar la situación de los y las trabajadoras en edad avanzada y el proceso de expulsión de las personas con discapacidad del mercado laboral**, y/o la situación de vulnerabilidad a la que se ven sometidas las personas con discapacidad en el mercado de trabajo a medida que envejecen.
3. Realizar un **diagnóstico de la gestión empresarial** en aquellas dimensiones que permitan analizar la gestión de la diversidad de las empresas en términos de gestión de la edad y de la integración de las personas con discapacidad.
4. Realizar una **aproximación a una tipología de empresas** en función de sus prácticas de gestión de la diversidad en las dimensiones planteadas.
5. **Identificar los elementos que puedan estar en la base del diseño de una estrategia para el fomento de la diversidad en las empresas**, en función de la tipología definida a priori.

### 2.2. ÁMBITO TERRITORIAL

Para el desarrollo de este estudio se han seleccionado de entre las regiones consideradas de desarrollo prioritario por la Unión Europea, que en el marco del PO 2007-2013 se circunscribe a las regiones de ayuda transitoria (Phasing IN), tres Comunidades Autónomas con unas características muy específicas:

En relación con los objetivos de competitividad y empleo regional, estas áreas se corresponden con aquellas regiones elegibles para el objetivo 1 -de convergencia-, pero que dejan de serlo debido a que, por su crecimiento económico, superan el nivel del 75% del PIB per cápita de la media de la UE-15, que corresponde al 82% del promedio de la UE-25. Son las regiones afectadas por el llamado “efecto estadístico”.

### 2.3. FASES Y METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos planteados, el estudio ha de desarrollarse siguiendo una serie de fases. En cada una de las fases se aplican una serie de **técnicas** de investigación, que a continuación se detallan:





### Fase 1: *Análisis contextual.*

Este análisis se ha centrado fundamentalmente en la búsqueda y recopilación de toda aquella documentación y bibliografía necesaria para contextualizar el estudio, definir el marco político y regulador de las políticas de empleo, y concretar el marco teórico de referencia que servirá para el análisis de las prácticas empresariales.

En este sentido, el **repasso bibliográfico y documental** se ha focalizado en:

- El análisis de otros estudios centrados en la situación de los trabajadores con discapacidad y de los trabajadores de edad avanzada en el mercado laboral.
- El análisis de las directrices políticas de la UE que determinan las líneas de actuación política de los Estados, así como el marco regulador nacional de las políticas de empleo, y el marco autonómico en lo relativo a la gestión de la edad y la diversidad en las empresas.
- El repaso de los modelos de análisis de la gestión de la diversidad en las empresas, la gestión de la edad y de la discapacidad, de los modelos de adecuación de las plantillas por parte de las empresas, a los cambios demográficos y generacionales, así como de las tipologías de empresas conforme a los mismos.

### Fase 2: *Diagnóstico de la situación de las personas con discapacidad y de edad avanzada en el mercado de trabajo en las CC.AA. objeto de estudio (Castilla y León, Comunidad Valenciana y Canarias). En esta fase se han realizado dos análisis complementarios:*

- Por un lado, partiendo del contexto de envejecimiento global de la población, se ha realizado un análisis específico del proceso de envejecimiento de la población trabajadora, haciendo especial hincapié en el envejecimiento asociado a la discapacidad.
- Por otro lado, se ha analizado de forma específica la situación y evolución de la población de edad avanzada con discapacidad respecto a su relación con el mercado laboral (actividad/inactividad, empleo/desempleo, etc.), con el objeto de valorar su situación de vulnerabilidad y el riesgo de exclusión de aquellas personas que en situaciones de recesión son expulsadas de las empresas.

Para la realización de ambos análisis se ha realizado un repaso y el posterior tratamiento de los datos procedentes de las principales fuentes de información estadística sobre el mercado de trabajo y el tejido productivo (Padrón, EPA, EDAD, DIRCE etc.), registro de afiliación de la Seguridad Social, Registros de movimientos laborales registrados del INEM, etc.).



### Fase 3:

## *Análisis de la gestión empresarial de la edad y de la discapacidad en Castilla y León, Canarias y en la Comunidad Valenciana.*

En esta fase se han realizando las siguientes tareas:

◆ En primer lugar, se ha realizado una aproximación a los estudios que analizan las prácticas de gestión de la diversidad en las empresas con relación a la discapacidad y a la edad, en particular a aquéllos que han establecido algunas clasificaciones o tipologías al respecto<sup>6</sup>, de cara a definir una serie de hipótesis conforme a los posibles modelos de gestión de la diversidad, y más específicamente, de la edad y la discapacidad, que presiden las prácticas de las empresas en el contexto de análisis.

Dichos modelos se caracterizan por la orientación general dada a una serie de prácticas de gestión interna de la empresa:

- ➔ Las políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- ➔ Las políticas de desarrollo profesional.
- ➔ El desarrollo de la formación continua.
- ➔ Las condiciones laborales y las políticas de conciliación.
- ➔ La gestión del conocimiento y la edad en el interior de las empresas.
- ➔ La gestión de la salud.
- ➔ La gestión de la diversidad.



La preponderancia de unas u otras prácticas define tipos o lógicas de gestión de la diversidad en las empresas, que vienen a explicarse además por la interacción de diferentes dimensiones de las mismas:

- ➔ Las características básicas de las empresas en cuanto a tamaño, sector productivo, e intensidad de la utilización de mano de obra, entre otras.
- ➔ Las representaciones sociales asociadas a la discapacidad y a la edad que han calado en la cultura empresarial (imagen y estereotipos asociados).
- ➔ El ámbito productivo, es decir, todo aquello relacionado con el sistema de convenciones vigente en las empresas (cultura organizacional, acuerdos sociales y valor otorgado a la antigüedad), y con los condicionantes técnico-productivos (retos económicos, presencia de NTIC, pirámide de edad, procesos de trabajo y otras especificidades técnico-productivas).

<sup>6</sup> Alonso Raya, A. y Martínez Heres, G. (2009): *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*, Colección EOI.

ADECCO (2008): *Afrontando el desafío demográfico de Europa: Estudio sobre adecuación demográfica*, Adecco Institute White Power.

ESADE (2007): *Gestionar la edad en la sociedad del conocimiento*, VIII Informe Randstad.

Pin, J.R., García, p., Gallifa, A. (2007): *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades, y buenas prácticas*.

Zubero, I., Ensunza, A. Garmendia, n, Glez. Vadillo, J.L.; Suso, A. (2002): *Envejecimiento, empleo y sociedad. Las personas mayores de 45 años y su situación ante el empleo en Euskadi*, Fundación Foessa.

A partir del análisis de estas fuentes secundarias y mediante su puesta en relación con los rasgos propios del tejido productivo del territorio, se ha efectuado una **aproximación panorámica a los tipos o modos de gestión de la diversidad preponderantes**.

#### ***Fase 4:***

***Análisis de la gestión de la edad y la discapacidad en el mundo empresarial y elaboración de una estrategia de intervención en las empresas.*** En esta fase se han realizado las siguientes tareas:

- Primeramente se elaboró un **guión de entrevista semi-estructurada** (ver anexo), con el objetivo de preguntar a las empresas entrevistadas sobre los aspectos de interés a los efectos del estudio, que facilitara la expresión del discurso espontáneo por parte de las personas entrevistadas.
- Después, se inició un laborioso **proceso de contactación** con empresas de las tres comunidades objeto de estudio<sup>7</sup>, según las características predeterminadas en la muestra diseñada. En la contactación, se informó acerca del carácter y de los objetivos del estudio, de la metodología adoptada y de los objetivos del trabajo de campo, así como de los temas a abordar durante la entrevista, de forma que las empresas pudieran determinar quién era la persona más adecuada para responder a los temas planteados, siempre dentro de la más estricta confidencialidad de la información. También se procedió a enviar el cuestionario por correo electrónico en los casos en que desde las empresas así se demandó, abriendo la posibilidad de realizar entrevistas telefónicas en el caso de que las empresas no accedieran a la entrevista presencial<sup>8</sup>.
- Simultáneamente al proceso de captación de las empresas participantes en el estudio, se puso en marcha un **calendario de desplazamientos programados para el desarrollo de las entrevistas in situ** a las empresas, que se desarrollaron por espacio aproximado entre 60 y 90 minutos. La metodología de entrevista presencial ha permitido el ejercicio de una escucha activa, la estimulación del discurso espontáneo y la adaptación de la persona entrevistadora a la entrevistada con vistas a desentrañar los matices y a relacionar la coherencia del contenido del mensaje transmitido con la comunicación no verbal de la persona entrevistada. Dichas entrevistas fueron grabadas, excepto en los casos en que las empresas no lo consideraron pertinente, y analizado el discurso individualmente y en conjunto.
- Además, en el proceso de entrevista se preguntó a las empresas acerca de la **opinión y el papel de los representantes sindicales en materia de gestión de la edad y la discapacidad**, a los efectos de incluir estas reflexiones en la estrategia de intervención con las empresas en esta materia.
- A partir del trabajo realizado con anterioridad, se ha hecho un análisis de los resultados, orientado a la elaboración de una **tipología** lo más estandarizada posible, a partir de las limitaciones propias del pequeño tamaño muestral, acerca de los modelos de empresa vigentes, según su gestión de la diversidad y en particular, de la edad y de la discapacidad.
- Finalmente, se ha realizado una reflexión y una propuesta sobre las **estrategias de mejora**, más pertinentes en a cada tipo de empresa, de cara a la efectiva y paulatina integración de la diversidad generacional y funcional en las distintas áreas y políticas de las empresas.

<sup>7</sup> Ver empresas participantes en anexo.

<sup>8</sup> Finalmente, todas las entrevistas realizadas fueron presenciales.



### 3. LA DIVERSIDAD Y LAS SOCIEDADES DEL S.XXI

Transcurrida ya una década del siglo XXI, e inmersas en un proceso casi infinito e irreversible de “aceleración de la historia”, las sociedades contemporáneas ofrecen una perspectiva múltiple y cambiante en todos los ámbitos, con una cara atractiva e históricamente novedosa, pero que entraña innegables desafíos. Esa variabilidad se refleja, en mayor o menor medida según los países, en un incremento de la complejidad política y económica, así como en la coexistencia de realidades sociales y culturales cada vez más diversas. Esta diversidad viene de la mano de determinados fenómenos sociales que acarrear consecuencias inimaginables, cambios paulatinos que tienen un impacto determinante en la manera en que se conciben nuestras sociedades y, en particular, en el sistema productivo y el mercado laboral. De entre estos fenómenos destacan los procesos migratorios, la adquisición de protagonismo social por parte de colectivos diversos, la incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral, así como el lento pero firme envejecimiento de la población.

La cercanía y la consciencia del “otro” y de las desigualdades económicas entre países han dado un nuevo empuje al **proceso migratorio** de los países menos desarrollados hacia aquellos con mejores condiciones de vida y por ende, con mayores posibilidades de trabajo. Un flujo migratorio que el pasado año alcanzaba los 214 millones de personas, y que representaba el 37% de los desplazamientos humanos a nivel mundial<sup>9</sup>. Esta marea humana está modificando de forma irreversible el perfil de la población de muchos países de nuestro entorno, entre ellos el de la población española, lo que tiene repercusiones profundas en todas las vertientes, incluido el ámbito laboral. La población inmigrante va integrándose gradualmente, participando en la vida social y agregándose a la población activa española. No obstante, su condición hace que sean más vulnerables y estén expuestos a discriminaciones y a un riesgo cierto de exclusión. Así, se requiere de una reafirmación de sus derechos individuales y colectivos.

Al colectivo inmigrante se unen, en la reivindicación de sus derechos personales y colectivos, **otros colectivos** minoritarios que contribuyen a la diversidad social y cuya plena integración puede verse mermada por diferentes motivos: las personas con discapacidad o las personas con diferente orientación sexual pueden ver sus derechos vulnerados y experimentan con frecuencia, en su vida cotidiana, distintos niveles de discriminación que les coloca en una posición de desigualdad de oportunidades con respecto al resto de la población.

Otro factor de cambio al que con anterioridad se hacía mención es la **incorporación progresiva de las mujeres** al mercado de trabajo, con toda probabilidad una de las mayores revoluciones producidas a lo largo de la historia. Así, en el período 1998-2008 la relación empleo-población para la población femenina adulta aumentó en 1,2 puntos porcentuales a nivel mundial. Esta incorporación al mercado laboral no es exclusiva de los países desarrollados; de hecho los mayores incrementos en ese período se registraron en América Latina, Oriente Medio, el Caribe y África del Norte<sup>10</sup>. La participación femenina en el mercado laboral no se manifiesta únicamente en el incremento de la demanda de empleo sino a su vez, en forma de cambios significativos en las pautas de comportamiento sociales, que se traducen en variaciones notables en dimensiones tales como la fecundidad, la tasa de natalidad, la edad media al nacimiento del primer hijo o la nupcialidad.

El último fenómeno a mencionar es el creciente **envejecimiento de la población**, que sienta las bases de una nueva realidad social. La esperanza de vida saludable en los países occidentales se ha alargado notablemente, gracias a la mejora en las condiciones de vida y a la extensión de elevados niveles de bienestar para el conjunto de la población; este hecho, unido al descenso en la fecundidad desemboca en un panorama en el que la considerada hasta ahora “población en edad de trabajar”, esto es, la franja comprendida entre los 16 y los 64 años se estrecha poco a poco, a pesar de las nuevas remesas de trabajadores o trabajadoras provenientes de los colectivos inmigrantes así como de las mujeres que demandan empleo.

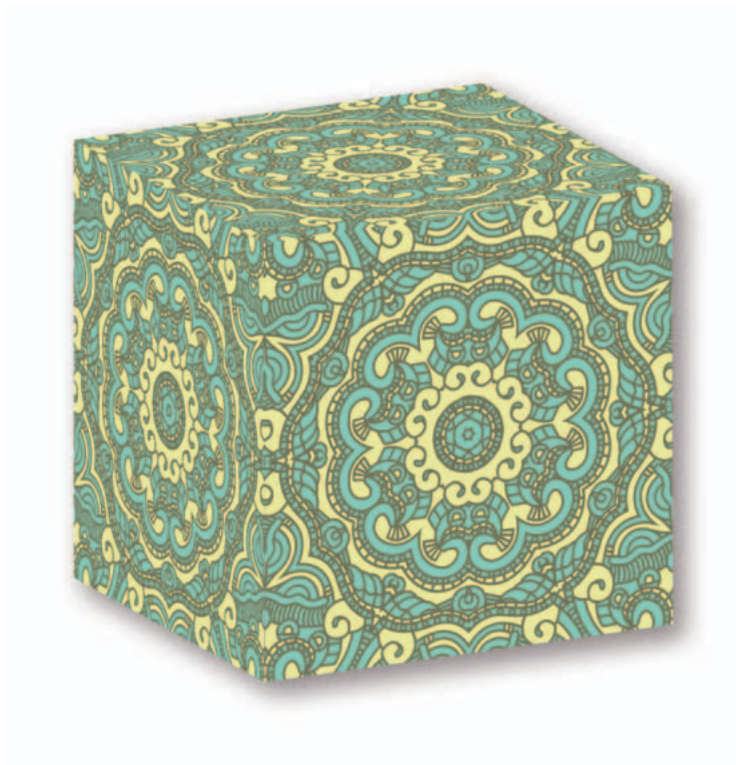
<sup>9</sup> Informe sobre desarrollo Humano 2009. Superando barreras: movilidad y desarrollo humanos. PNUD. [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2009\\_ES\\_Complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_ES_Complete.pdf)

<sup>10</sup> Tendencias Mundiales del Empleo de las Mujeres 2009, OIT. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_106195.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_106195.pdf)

De este hecho se deducen dos consecuencias: la primera es que hay menos personas activas y ocupadas sobre el total de la población y la segunda, que las personas activas y ocupadas son cada vez mayores. Un indicador significativo a este respecto es la tasa de dependencia de las personas mayores, que en nuestro país se prevé que aumente sustancialmente en los próximos años<sup>11</sup>.

El sobrecoste de esta problemática para las arcas públicas en pensiones y prestaciones resulta insostenible a largo plazo, lo que ha ocasionado el impulso desde esferas internacionales como la Unión Europea, de las denominadas políticas de envejecimiento activo, favorables a un retraso en la edad de jubilación y al fomento de la permanencia de las personas mayores en el mercado de trabajo, así como al abandono de las hasta no hace demasiado, habituales políticas de prejubilación.

En definitiva, nuestras sociedades se mueven en un contexto socioeconómico plural, heterogéneo, voluble y diversificado que requiere de nuevas formas de encarar los problemas y de gestionar las tendencias tanto por parte de los actores públicos como de los operadores privados. De las implicaciones de esta diversidad y del desafío que conlleva para las organizaciones trata este estudio.



<sup>11</sup> La tasa de dependencia mide la relación entre población inactiva y activa. Haciendo referencia exclusivamente a la tasa de dependencia de las personas mayores, ésta se define como la ratio entre el conjunto de la población mayor de 65 años y el conjunto de la población activa, entre 16 y 64 años.

#### 4.1.1. Concepto de edad

La noción de **edad** es un constructo cultural. El hecho de contabilizar el tiempo transcurrido desde el nacimiento de una persona y el modo en que se lleva a cabo esa medición es una creación cultural, de carácter contingente y susceptible de variar en las distintas culturas y momentos históricos. La medición de la edad, como en el caso de otras mediciones tales como la estatura o el peso, es una herramienta de clasificación de las personas. Así, se puede tener una determinada percepción sobre la edad y manifestar una actitud particular hacia las personas en función de la misma, lo que no dejará de ser en términos generales una fuente de generalizaciones y prejuicios. En ese sentido, la edad puede convertirse en fuente de discriminación.

Esta reflexión se refiere al concepto de “edad cronológica”, asociado al número de años cumplidos. Ahora bien, a éste hay que añadir dos ideas adicionales, la de la edad biológica y la de “edad funcional”.

- ➔ La **edad biológica** hace referencia a las condiciones físicas y mentales de la persona, al hecho de que dos personas con una misma edad cronológica pueden contar con una edad biológica diferente, es decir, tener unas condiciones físicas y mentales muy distintas, dependiendo no sólo de su constitución física, sino de sus hábitos (alimentación, actividad física etc.), de su nivel educativo y de su trayectoria vital en general. El hecho de que la edad biológica dependa de una enorme variedad de factores que inciden en el envejecimiento de cada persona, hace de éste un concepto de difícil medición.
- ➔ Por lo que respecta a la “**edad funcional**”, este concepto relaciona la edad con las capacidades, esto es, hace referencia a la adecuación de la edad de una persona al cumplimiento de determinadas funciones. Así por ejemplo, en el ámbito laboral la edad funcional se relaciona con la competencia en el desempeño de determinadas tareas en el trabajo. El envejecimiento puede suponer la merma en ciertas capacidades, que puede afectar al rendimiento en el ejercicio de algunas funciones en el puesto de trabajo, pero no necesariamente en las demás funciones, donde una persona mayor podrá desempeñarse satisfactoriamente y en determinados casos, incluso alcanzar una mayor calidad en el trabajo que una persona más joven, atendiendo, entre otros aspectos a la experiencia acumulada.

De modo que el envejecimiento es un fenómeno complejo y multidimensional, consustancial al ciclo de la vida, e inevitablemente ligado a lo biológico; sin embargo, los cambios relacionados con la edad, ya sean físicos, sociales, económicos o psicológicos, se manifiestan de forma interrelacionada en todas las dimensiones de la vida; de esta manera, la pérdida de la capacidad en cualquiera de estas dimensiones puede acelerar el grado de declive de otras. En ese sentido, un entorno físico, social y laboral favorable y propicio, puede retardar hasta cierto punto, la pérdida de capacidad funcional.

Resulta relevante realizar estas disquisiciones conceptuales con respecto a la edad y al envejecimiento, en tanto en cuanto contribuyen a la comprensión de la percepción social del envejecimiento y a los valores, estereotipos, y prejuicios asociados a dicha percepción.

#### 4.1.2. La percepción social de la edad y el envejecimiento

##### ENVEJECER:

1. tr. Hacer viejo a alguien o algo.
2. intr. Dicho de una persona o de una cosa:  
Hacerse vieja o antigua.

Fuente: *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua<sup>12</sup> ofrece una definición sobre este proceso natural con ciertas connotaciones peyorativas que se refuerzan si se atiende al significado de otros términos pertenecientes al mismo campo semántico:

- **Viejo:** 1. *adj. Se dice de la persona de edad. Comúnmente puede entenderse que es vieja la que cumplió 70 años;* 3. *adj. Antiguo o del tiempo pasado;* 4. *adj. Deslucido, estropeado por el uso.*
- **Senectud:** 1. *f. Período de la vida humana que sigue a la madurez.*
- **Antiguo:** 1. *adj. Que existe desde hace mucho tiempo;* 2. *adj. Que existió o sucedió en tiempo remoto;* 3. *adj. Dicho de una persona: Que cuenta mucho tiempo en un empleo, profesión o ejercicio;* 4. *adj. Pasado de moda.*
- **Senil:** 1. *adj. Perteneciente o relativo a la persona de avanzada edad en la que se advierte su decadencia física.*

Los significados que se les atribuyen a estas palabras ofrecen pistas sobre cómo se concibe en nuestro ámbito cultural<sup>13</sup> la realidad del envejecimiento en toda su dimensión. En efecto, tradicionalmente se han percibido el envejecimiento o la senectud como fenómenos con connotaciones negativas, relacionados con el deterioro, la decadencia, el tránsito de un estado de funcionalidad hacia otro de disfuncionalidad, o de progresiva disminución de las capacidades físicas y mentales de las personas.

Algunos estudios de opinión corroboran esta perspectiva de la cuestión. Así, el Barómetro **de opinión**<sup>14</sup> del **Centro de Investigaciones Sociológicas** (CIS) interrogaba a los encuestados acerca de temas relacionados con la edad y el envejecimiento:

<sup>12</sup> DRAE, Vigésimosegunda edición.

<sup>13</sup> La percepción que sobre las personas mayores tienen las sociedades varía sensiblemente de unas a otras culturas; así por ejemplo, las culturas orientales, la china o la japonesa, o las tradiciones judía y árabe, atribuyen a la vejez valores positivos como la mayor experiencia, la sabiduría, y funciones como la acumulación y transmisión oral de la memoria y el conocimiento; en otras se relaciona incluso con una bendición divina.

<sup>14</sup> Mayo de 2009, estudio 2.801.

- A la pregunta “¿a partir de qué edad cree Ud. que, en general, se puede decir de alguien que es una persona mayor? o ¿de la tercera edad?”, un 28,7% de las personas encuestadas respondió que a partir de los 70 años, un 25,3% que a partir de los 65 años, y un 17,3% de las mismas respondieron que no dependía de la edad.
- A la pregunta “¿Cuál de las siguientes frases representa mejor la idea que Ud. tiene, en general, de las personas mayores, de la tercera edad?”, el 36,5% de las personas encuestadas respondieron que “no pueden valerse por sí mismas y necesitan cuidados”, y el 23,4% que “son diferentes, cada una con una situación distinta”; como afirmación más citada en segundo lugar el 23,1% se inclinó por la idea de que las personas mayores “están muy solas, sin apoyo familiar o social”.

Estas actitudes y percepciones permiten introducir los estereotipos asociados a la vejez que se repiten en los diferentes estudios y fuentes consultadas:

- Las personas mayores son percibidas como **enfermas y funcionalmente discapacitadas**, es decir, frágiles, mermadas en sus capacidades, con mala salud y poco autónomas.
- Hay una percepción de que las personas mayores **carecen de recursos económicos**<sup>15</sup> y por tanto, están **solas y deprimidas**.
- El envejecimiento se asocia al **deterioro cognitivo** y al **trastorno mental**.
- Finalmente también está extendida la idea de que las personas mayores son **psicológicamente rígidas** e incapaces de adaptarse a los cambios.

Estos estereotipos tienen como consecuencia principal la desigualdad de trato y de oportunidades y en definitiva, que a las personas a medida que envejecen se las discrimine por razones de edad en el acceso a los tratamientos sanitarios o en las pautas terapéuticas que se utilizan con ellas, en el trato que se les proporciona en los servicios públicos, en el acceso y la permanencia en el empleo, en el acceso a los préstamos bancarios o en su participación social, por citar sólo algunos ámbitos. En definitiva, en nuestras sociedades persisten clichés acerca de la idea de la vejez, que si bien se están modificando lentamente, aún impregnan y determinan en muchos casos, la actuación de las Administraciones Públicas, el comportamiento de los agentes económicos, las relaciones sociales y la propia percepción que las personas mayores tienen de sí mismas.

## 4.2. EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA

### 4.2.1. Características demográficas

La intensidad del proceso de envejecimiento<sup>16</sup> de la población española que se está registrando es un fenómeno que no tiene precedentes históricos. Una de las razones que lo explican es el hecho de que la esperanza de vida en España sea de las más altas de la UE, con 81,1 años, sólo superada por las expectativas de vida en Francia, que alcanza los 81,3 años. La otra razón fundamental es el declive de la fecundidad de las mujeres españolas, que ha pasado de 2,8 hijos por mujer en 1975 a 1,46 hijos en 2008, lejos de la tasa de reposición generacional y entre

<sup>15</sup> Debajo de esto también subyace la idea de que por tanto, son dependientes y generan cargas económicas.

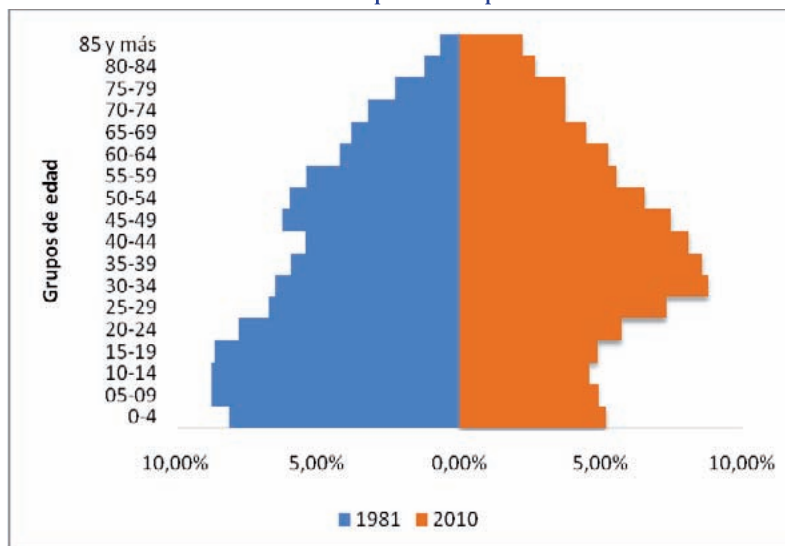
<sup>16</sup> En términos demográficos, el envejecimiento de la población consiste en un cambio en la estructura por edades de la población, derivada de un incremento de la edad media de la población.

los valores más bajos de la Europa comunitaria<sup>17</sup>.

Así, el Gráfico 1 ilustra cómo en los últimos 30 años ha habido un trasvase importante de efectivos jóvenes hacia la edad adulta, con la consiguiente disminución de población hasta la edad de 25 años y un incremento muy llamativo en la proporción de población en las franjas de edad a partir de 75 años. Esta coyuntura se ha producido incluso cuando el flujo de inmigración hacia nuestro país ha sido muy importante en los últimos años, lo que ha contribuido a “rejuvenecer” la estructura social por edades y a incrementar la fecundidad. Por otra parte, también es conveniente señalar que el envejecimiento de la población es, en las franjas etarias más elevadas, fundamentalmente femenino<sup>18</sup>.

La siguiente tabla presenta datos que contribuyen a comprender la magnitud del fenómeno.

Gráfico 1: Pirámide de población española 1981-2010



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón y del Censo, INE (1981, 2010)

Tabla 1: Evolución de los grupos de edad de la población española 1981-2010

Grupos de edad	1981		2010		Evolución 1981-2010	
	Población	Peso relativo	Población	Peso relativo	Incremento absoluto	Tasas de variación %
0-14	9.685.729	25,70%	6.906.433	14,71%	-2.779.296	-40,24%
15-64	23.760.908	63,05%	32.115.830	68,40%	8.354.922	26,01%
65 y más	4.236.724	11,24%	7.929.269	16,89%	3.692.545	46,57%
80 y más	725.131	1,92%	2.302.906	4,90%	1.577.775	68,51%
<b>Total</b>	<b>37.683.363</b>	<b>100%</b>	<b>46.951.532</b>	<b>100%</b>	<b>9.268.169</b>	<b>19,74%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón y del Censo, INE (1981, 2010)

17 Indicadores demográficos básicos. Datos europeos correspondientes a 2007.

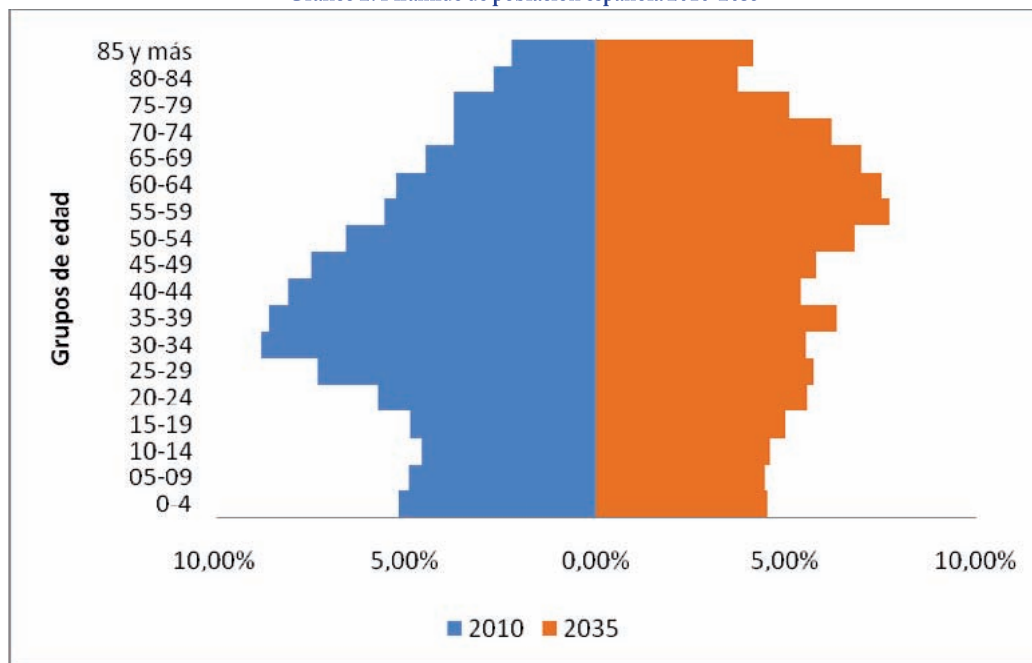
18 La esperanza de vida femenina en España es muy superior a la de los varones; las mujeres españolas tienen una esperanza de vida de 84,27 años frente a los 78,17 de sus coetáneos varones (6,1 años más). Indicadores Demográficos básicos 2008. INE.



Las cifras de las encuestas de población consultadas muestran con claridad el descenso de la población más joven, hasta un 40,24% para el número de personas cuya edad está comprendida entre los 0 y 14 años en el período 1981-2010. A su vez, el mayor incremento de efectivos se ha producido en el grupo etario considerado como “cuarta edad”, de 80 años y más, que aumentó un 68,51%; se ha registrado, a su vez, un crecimiento significativo en la franja de población que agrupa a todas las personas de 65 años en adelante, hasta un 46,57% en el período mencionado.

Si llamativas son las variaciones porcentuales de la población de 1981 a 2010, aún lo son más si se analiza la **variación del peso relativo de cada grupo etario** en relación con el conjunto de la población. El peso relativo de la franja de la población entre 0 y 14 años con respecto al total de la población ha caído un 43%. Por el contrario, el grupo de personas que tienen 80 años o más, ha aumentado su peso relativo en la sociedad hasta en un 155%, guarismo que habla con claridad del aumento de la esperanza de vida de la sociedad española y del protagonismo socio-demográfico inevitable que la población “senior” está adquiriendo en nuestro país.

Gráfico 2: Pirámide de población española 2010-2035



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón y de las Proyecciones de Población a largo plazo, INE (2010).

Por otra parte, como se mencionaba con anterioridad, el envejecimiento de la población española es un proceso continuado que naturalmente, se incorpora a las predicciones demográficas de futuro. El siguiente gráfico, que compara la situación demográfica de nuestro país en 2010 con la proyección demográfica para el año 2035, trasluce una situación de progresivo envejecimiento de la población y de crecimiento vegetativo negativo<sup>19</sup>. En 25 años, de cumplirse las proyecciones demográficas que aquí se muestran, la población de 60 años en adelante representaría más del 33% de la población española y la población de 80 años en adelante constituiría el 8% de la población total.

Como en el caso anterior, la tabla que se muestra a continuación detalla el panorama que se acaba de esbozar.

<sup>19</sup> Esto se explica por varias razones, una de ellas, porque en España no se alcanzará la tasa de reposición generacional, cifrada en 2,1 hijos por mujer; otra razón es que disminuirá, según esta simulación, el número de mujeres en edad fértil, con la consiguiente disminución de la fecundidad.

**Tabla 2: Previsión de evolución de los grupos de edad de la población española 2010-2035**

Grupos de edad	2010		2035		Evolución 2010-2035	
	Población	Peso relativo	Población	Peso relativo	Incremento absoluto	Tasas de variación %
0-14	6.906.433	14,71%	6.460.097	13,53%	-446.336	-6,46%
15-64	32.115.830	68,40%	29.337.296	61,43%	-2.778.534	-8,65%
65 y más	7.929.269	16,89%	12.482.235	26,13%	4.552.966	57,42%
80 y más	2.302.906	4,90%	3.769.140	7,89%	1.466.234	63,47%
<b>Total</b>	<b>46.951.532</b>	<b>100%</b>	<b>47.760.810</b>	<b>100%</b>	<b>809.278</b>	<b>1,72%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón y de las Proyecciones de Población a largo plazo, INE (2010).

De nuevo, los incrementos o decrementos absolutos de población por franjas de edad proporcionan una lectura clara del posible escenario demográfico de la sociedad española; mucho más claras son, sin embargo, las tasas de variación poblacional, que presentan potenciales crecimientos muy significativos en los grupos de edad a partir de 65 años, que prácticamente duplican su número de efectivos (en particular a partir de los 80 años).

En función de estos datos, el cálculo del índice de envejecimiento de la población española presenta el siguiente resultado:

**Tabla 3: Índice de envejecimiento<sup>20</sup> de la población española 1981-2035**

	1981	2010	2035
<b>ÍNDICE DE ENVEJECIMIENTO</b>	60,23%	150,67%	248,73%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón, del Censo, y de las Proyecciones de Población a largo plazo, INE, 1981 y 2010).

<sup>20</sup> El índice de envejecimiento expresa la relación entre la población de edad  $\geq 65$  años y la población menor de 15 años, multiplicada por 100.

Tabla 6: Tasa de discapacidad por mil habitantes, por grupos de edad.

PERSONAS CON DISCAPACIDAD	TASA POR 1.000 HABITANTES
Todas las edades	85,45
De 6 a 64 años	44,76
De 45 a 54 años	66,65
De 55 a 64 años	113,27
De 65 a 69 años	155,75
De 70 a 74 años	218,24
De 75 a 79 años	308,89
De 80 a 84 años	426,54
De 85 a 89 años	574,48
De 90 y más años	751,47

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EDAD, INE (2008).

Una lectura detenida de la tabla ejemplifica cómo, si la prevalencia media de la discapacidad por cada 1000 habitantes es de 85,45 personas, se produce un salto cualitativo en esta prevalencia de la discapacidad a partir de los 55 años, en que la tasa de variación registra un incremento de un 69%, grupo en el que 113,27 personas de cada 1.000, experimentan algún tipo de discapacidad. En los grupos de edad posteriores, los incrementos de esta tasa se desaceleran, aunque en términos globales haya más personas con algún tipo de discapacidad por cada 1.000 habitantes. En este sentido, los datos parecen indicar que el envejecimiento de las personas se ve acompañado de la aparición de ciertas discapacidades, independientemente de su origen, en coherencia con lo mencionado anteriormente.

◆ Una aproximación a las **discapacidades más frecuentes por edad**, según la EDAD 2008, ofrece la siguiente panorámica:

- Para el conjunto de la población que presenta alguna discapacidad, las deficiencias o discapacidades más frecuentes son las de tipo osteoarticular (33,13 por cada 1.000 personas con discapacidad), seguidas de las deficiencias del oído (20,27 por cada 1.000 personas) y las de tipo visual o asociadas a la vista (17,74 por cada 1.000).
- En cuanto a su incidencia en los diferentes grupos de edad, en términos globales se registra un incremento del número de personas con discapacidad a partir de los 45 años, como ya se ha mencionado, si bien en los grupos de edad avanzada, siguen siendo, en este orden, las deficiencias de tipo osteoarticular, auditivas y visuales, las más prevalentes.
- En el grupo de edad de 45 a 64 años, se han detectado 951.900 personas que experimentan diferentes tipos de deficiencias: 385.200 presentan problemas osteoarticulares, 214.600 tienen problemas de columna, 182.000 personas presentan deficiencias de oído y 168.100, mala audición en general.

- **Pensiones.**

El sistema público de pensiones en la actualidad se fundamenta en un principio de reparto según el cual se transfieren recursos desde los activos cotizantes hasta los llamados pasivos que cobran las prestaciones, en un mecanismo de solidaridad directa entre los miembros de la sociedad. En el caso español, se trata de un sistema de pensiones, en términos amplios, generoso y solidario: generoso porque las prestaciones cobradas suelen ser altas en relación con los salarios y los países de nuestro entorno, y solidario, porque no penaliza a colectivos que generan una mayor presión sobre el mismo, como por ejemplo las mujeres<sup>25</sup>.

La particularidad de las pensiones es que varían en el tiempo, produciéndose una revalorización con la inflación que garantiza el poder adquisitivo de los pensionistas. Las pensiones en España no están, por tanto, ligadas a las fluctuaciones en los salarios y sí relacionadas con el empleo, en el marco de un mercado laboral rígido en algunos de sus aspectos estructurales. Así, las coyunturas económicas negativas destruyen empleo antes que mantienen los puestos de trabajo a costa de una flexibilización de sus condiciones, un factor inherente de presión sobre la Seguridad Social.

El cálculo de las pensiones en nuestro país depende, entre otros criterios, de los años trabajados. La sostenibilidad de este modelo se vincula a una cierta estabilidad entre los años de trabajo y los años de percepción de la pensión. Sin embargo, en España la esperanza de vida ha aumentado significativamente, la edad media de entrada en el mercado laboral se ha retrasado, reduciendo el número de años de trabajo, a lo que se añade, por un lado, el envejecimiento de la población activa, y por otro, la reducción del número de personas jóvenes que se incorporan al mercado laboral, debido al descenso de la natalidad, con el lógico incremento de la tasa de dependencia. Estas circunstancias cuestionan seriamente la viabilidad del sistema.

Ante este diagnóstico, y con pocas perspectivas de que los flujos de inmigrantes aumenten lo suficiente para modificar sustancialmente las proyecciones demográficas ya comentadas, la única vía posible para hacer viable el sistema conlleva una prolongación de la vida laboral y una flexibilización más o menos importante, de la edad de jubilación, a partir del establecimiento de umbrales mínimos en la edad de retiro. Sobre este particular se ahondará en mayor medida en el siguiente capítulo de este documento.

- **Atención a la Dependencia.**

El Sistema Nacional de Dependencia (SND) se creó en 2006, a partir de la Ley 39/2006 de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. La Ley establecía un sistema que nacía con vocación de fomentar la igualdad de trato de las personas en todo el territorio nacional, la corresponsabilidad en el pago de los servicios prestados a las personas dependientes por parte de las CC.AA. y la sostenibilidad del mismo, a partir de la instauración de la figura del copago por parte del beneficiario de los servicios, en función de su capacidad económica personal.

En 2010 los gastos presupuestados en materia de dependencia ascienden a 1.671.200.000€, lo que supuso un incremento del 36,5% con respecto a las cantidades presupuestadas en 2009<sup>26</sup>. El propósito del actual Gobierno es seguir incrementando las cuantías destinadas a dependencia hasta alcanzar el 1,5% del PIB en 2015, en colaboración con las CC.AA. Sin embargo, la coyuntura

<sup>25</sup> Debido a su mayor longevidad, lo que repercute en el hecho de que las mujeres reciban prestaciones durante más tiempo.

<sup>26</sup> Datos extraídos de la Comparecencia de la Ministra de Sanidad y Política Social para informar sobre balance y perspectivas de la Ley de Dependencia, el 18 de febrero de 2010 en la Comisión de Política Social, Sanidad y Consumo del Congreso de los Diputados.

económica ya hace cuestionarse la posibilidad de seguir aumentando los gastos, en un momento en el que todas las Administraciones están aplicando recortes a sus presupuestos, y en particular a sus sistemas de bienestar.

Es evidente que el SND verá aumentar la presión económica en tanto en cuanto se incremente el volumen de población mayor de 65 años en relación con el total de la población, pero especialmente por el incremento del peso relativo de la población mayor de 80 años, que es la que demanda más ayudas en este sentido<sup>27</sup>. Resulta por tanto, difícil valorar el impacto de los cambios demográficos en estas prestaciones y servicios, pero todo indica que a largo plazo éstas puedan llegar a hacerse insostenibles, sobre todo si se avanza en una ampliación de la cobertura de las mismas. Como conclusión a este apartado, conviene mencionar que, parte de los retos sociales a los que nos enfrentamos como sociedad se apoyan en un entramado ideológico que concibe la vejez atendiendo a los estereotipos dominantes (edadismo) a la que responde mediante con políticas sociales de corte esencialmente asistencial. Hallar una ruta hacia la sostenibilidad del sistema social, parece obligar a transitar por un camino en el que se acepte y fomente el envejecimiento activo de la población, en todos los sentidos, poniendo en valor las aportaciones de las personas mayores a la sociedad, y en que se reformen las políticas públicas hacia sistemas de carácter preventivo y de actuación temprana.

### 4.3. ENVEJECIMIENTO Y MERCADO DE TRABAJO

En el apartado anterior se ha explicado con detalle la tendencia al envejecimiento de la población española y las serias consecuencias que este hecho puede revestir en los principales pilares del Estado de Bienestar. En este apartado se abordan específicamente las implicaciones y las consecuencias que este fenómeno tiene, a partir del contexto ya esbozado, en el mercado laboral.

#### 4.3.1. El envejecimiento de la población activa

La población española envejece, y la transformación social que ello implica afecta singularmente al mercado de trabajo, pues no sólo supone un aumento de la edad media de las personas que se encuentran activas, sino que además, conlleva un estrechamiento progresivo del número de personas en edad de trabajar, como a continuación se detalla.

La tabla siguiente describe la evolución en valores absolutos y relativos, de los distintos grupos de edad en la población española, tomada en tres momentos: en 1981, en 2010 y en 2035, según las proyecciones de población del INE<sup>28</sup>.

Nuevamente y como en el epígrafe anterior, la tabla demuestra cómo se trasvasan efectivos de la población más joven a la adulta y cómo las edades maduras van adquiriendo un mayor protagonismo en términos demográficos. Asimismo, la tabla ilustra la progresiva adquisición de mayor peso demográfico por parte de los grupos de edad más avanzada con el transcurso de las décadas.

27 A 1 de junio de 2010, el 52,30% de las personas solicitantes de las prestaciones del Sistema para la Autonomía y la Atención a la Dependencia eran mayores de 80 años. Los solicitantes entre 65 y 79 años representaron el 26,43% de las solicitudes. Datos del SAAD (IMSERSO).

28 Se recurre nuevamente a estos datos y no a los que proporciona la Encuesta de Población Activa, porque ésta no permite realizar proyecciones de la población que en 25 años, estará potencialmente activa, que es en este caso, el factor que interesa de cara al análisis.

**Tabla 4: Evolución de los grupos de edad de la población española 1981-2035**

	1981	%	2010	%	2035	%
0-14	9.685.729,00	25,70%	6.906.433,00	14,71%	6.460.097,00	13,53%
15-29	8.742.918,00	23,20%	8.430.044,00	17,95%	7.783.138,00	16,30%
30-44	6.757.129,00	17,93%	11.992.351,00	25,54%	8.254.397,00	17,28%
45-59	6.664.318,00	17,69%	9.216.669,00	19,63%	9.713.853,00	20,34%
60-75	4.255.956,00	11,29%	6.345.135,00	13,51%	9.874.962,00	20,68%
74 y más	1.577.311,00	4,19%	4.060.900,00	8,65%	6.193.181,00	12,97%
<b>TOTAL</b>	<b>37.683.363,00</b>	<b>100%</b>	<b>46.951.532,00</b>	<b>100%</b>	<b>47.760.810,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón, del Censo, y de las Proyecciones de Población a largo plazo, INE (1981, 2010).

- ◆ Si se presta atención a las franjas de edad de la población potencialmente activa, pueden extraerse varias conclusiones:
- La franja de edad de 15 a 29 años ha ido perdiendo peso desde 1981 y según las proyecciones de población del INE, seguirá disminuyendo el número de efectivos de aquí a 25 años y por tanto, perderá importancia como grupo presente en el mercado laboral.
  - La franja de edad de 30 a 44 años registró, entre 1981 y 2010, un aumento de un 77,47%. No obstante, este grupo de edad de la población española decrecerá en los próximos años, debido a que se irán sumando personas a las franjas de edad superior, y a consecuencia de la disminución de la fecundidad.
  - A su vez, y como es lógico, la población potencialmente activa de 45 a 59 años seguirá aumentando en los próximos años. Las proyecciones demográficas indican una posible variación de aproximadamente un 5,3% en los efectivos de esta franja de edad.
  - El grupo de edad que mayor crecimiento va a experimentar en los próximos años será la franja de 60 a 75 años, del cual, y según las actuales condiciones de jubilación, serían potencialmente activos los efectivos con edades comprendidas entre los 60 y los 65 años. La población de entre 60 y 75 años experimentaría un incremento del 55,63%, es decir, una incorporación neta de 3.529.827 personas, que con los avances en materia de salud y bienestar, podría estar potencialmente activo en 2035<sup>29</sup>.

Las cifras anteriores describen el envejecimiento de la población por franjas de edad. Éste se pone también de manifiesto en la evolución de la tasa de dependencia.

29 En el momento de la realización de este estudio, no es posible aventurar la edad o las condiciones de jubilación en el año 2035. No obstante, todas las tendencias parecen sugerir que en nuestro país, como en otros países de nuestro entorno, puede proceder a un retraso, cuando no a una paulatina flexibilización de la edad de retiro. Ello convertiría a potencialmente activa a franjas de la población que en la actualidad ya han abandonado el mercado laboral, como son las personas entre 65 y 70 años, e incluso, hasta los 75 años.



Tabla 5: Tasa de dependencia 1981-2035<sup>30</sup>.

	1981	2010	2035
TASA DE DEPENDENCIA	17,83%	24,68%	42,54%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón, del Censo, y de las Proyecciones de Población a largo plazo, INE, 1981 y 2010.

Según esta tasa, en 1981 el porcentaje de personas mayores de 65 años con respecto a la población en edad de trabajar (de 16 a 64 años) era del 17,83%. Esta tasa se ha duplicado en 2010, alcanzando un 24,68% y seguirá incrementándose, según las proyecciones demográficas ya comentadas, hasta alcanzar un 42,54% en 2035. Este crecimiento constante de la tasa indica una presión creciente tanto sobre el mercado laboral, como sobre los sistemas de protección social.

Sin duda, una de las grandes preocupaciones del momento es la sostenibilidad del actual Estado de Bienestar español y la necesidad de emprender reformas, no sólo en los propios mecanismos del Sistema sino en las fuentes que lo sustentan, entre ellas, el mercado laboral. La evidencia de que en el futuro nuestra sociedad será una sociedad envejecida, con menos población joven, con menos personas en el mercado de trabajo y mayor número de personas dependientes económicamente de ellas, entraña la necesidad de repensar las estructuras laborales y de protección social, más que de adoptar nuevas políticas ad hoc.

En este sentido, la principal reforma hace referencia a la jubilación y al sistema de pensiones, como ya se apuntaba en el apartado precedente.

En la medida en que el sistema de pensiones de reparto se sustenta en el equilibrio entre los años trabajados y los años de percepción de jubilación, resulta fundamental garantizar el acceso de la población juvenil al empleo, pero de manera igualmente apremiante, **prolongar la vida laboral**, garantizando que un mayor número de personas en edad madura accedan y permanezcan en el empleo, en consonancia, con las denominadas políticas de envejecimiento activo que preconiza la Unión Europea.

◆ La efectiva prolongación de la vida laboral y la sostenibilidad del sistema de pensiones se articulan en un rompecabezas con varios elementos clave:

- Por un lado, existe una necesidad de desincentivar las prejubilaciones masivas y suprimir los incentivos públicos que se han venido aplicando, en nuestro país, en los últimos años. Estos recursos deberían dedicarse quizá en este escenario que se dibuja para los próximos años, a la conservación de los puestos de trabajo de las personas mayores. Esto supone la adopción de un **nuevo marco de políticas laborales**, dirigidas al fomento del empleo de las personas mayores y a la reforma del sistema de Seguridad Social para hacerlo más integrado y coherente con el mercado laboral en lo tocante a mantener altos los niveles de ocupación de las personas mayores.

- En línea con esto y como ya se ha empezado a debatir públicamente en algunos países de nuestro entorno, es necesario modificar la **edad de jubilación**, tendiendo a una flexibilización de la misma. No se trataría de favorecer un retraso legal de la edad de jubilación, sino que en términos generales, sería necesario inclinarse por un modelo que estableciera una edad mínima de jubilación,

<sup>30</sup> La tasa de dependencia permite para medir la relación entre población inactiva y activa. En el caso de la tasa de dependencia de las personas mayores, ésta se define como la ratio entre el conjunto de la población mayor de 65 años y el conjunto de la población activa, entre 16 y 64 años

superior a la edad de jubilación vigente en la actualidad, y dejar a la decisión de las y los trabajadores, la elección del momento de su retiro.

- La jubilación flexible depende en gran medida, de una **flexibilización real del mercado laboral**, es decir, del establecimiento de unas condiciones favorables a la prolongación de la vida activa; para ello debe posibilitarse la reducción paulatina de la jornada de trabajo, mediante fórmulas intermedias y flexibles tales como iniciativas de ensayo-jubilación o fórmulas de transición a la jubilación, además de la mayor utilización de figuras como la del contrato de relevo. Esto supondría la introducción de nuevas formas de parcialidad laboral para las personas a partir de determinada edad, que permitiría que abandonaran de una forma escalonada la vida profesional, con menos costes tanto para las personas como para las empresas. Las fórmulas innovadoras de trabajo deberían acompañarse de fórmulas innovadoras en el sistema de pensiones, que posibilitarían la percepción de prestaciones con el desempeño de un empleo, aliviando de esta manera, parte de las cargas del sistema de protección social.

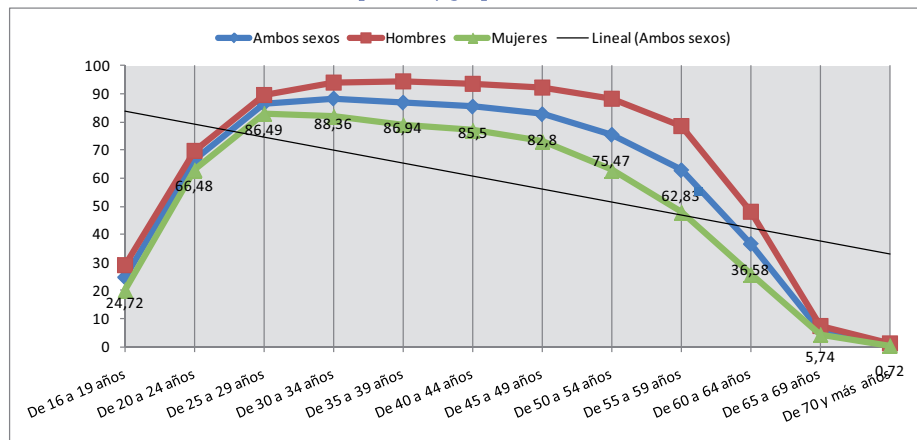
- El último de los elementos clave en el marco de esta reflexión lo constituye el **sistema privado de pensiones** o, en otras palabras, el establecimiento de un entorno de creciente concertación público-privada para tender a repartir las cargas financieras de las prestaciones del sistema de pensiones. En España, el pilar privado, que se instrumenta a través de fondos de pensiones, seguros de vida, seguros de salud y seguros de dependencia, está poco desarrollado en relación con otros países.

En conclusión, el mercado laboral se verá inevitablemente afectado por la imparable tendencia demográfica al envejecimiento de nuestras sociedades y ello supone la necesidad de grandes reformas que empiezan por una modificación en las mentalidades sobre la relación entre edad y trabajo.

### 4.3.2. La participación activa en el mercado laboral y la discriminación laboral por razones de edad

El análisis de la participación de la población mayor de 45 años y más en particular, de más de 55 años, en el mercado de trabajo, ofrece con nitidez dos instantáneas: unas tasas de actividad ampliamente divergentes para hombres y mujeres, que se agudizan en edades más avanzadas, y una tasa de actividad reducida, independientemente del sexo, en dichas edades avanzadas.

Gráfico 3: Tasas de actividad por sexo y grupos de edad, valores medios del año 2009.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA, INE (2009).

El Gráfico 3 ilustra ambas afirmaciones. En 2009, las tasas de actividad femeninas fueron siempre inferiores a las masculinas, alcanzando la mínima diferencia en los grupos de edad más jóvenes, en particular entre los 20 y 29 años (diferencias de en torno al 6%), y alcanzando la máxima diferencia en la franja de edad entre los 55 y 59 años, con una diferencia de 30 puntos porcentuales en la citada tasa. Este gráfico, no obstante, obvia la realidad de las mujeres españolas, que han incrementado sustancialmente sus tasas de actividad en los últimos años, si bien, no hasta los niveles de la

población masculina. En las tasas de actividad femenina, tanto como en el acceso y la permanencia de las mujeres en el empleo, siguen produciéndose diferencias por razones de género, y continúa pesando el tradicional desempeño de roles reproductivos (dedicación a los cuidados familiares y a las tareas del hogar) por parte de las mujeres, que condicionan a día de hoy su participación igualitaria en el mercado laboral.

En otro orden de cosas, el Gráfico 3 permite observar las tasas de actividad para ambos sexos, por grupos de edad. En él, se observa el ligero decremento de la citada tasa ya en la franja de 35 a 39 años, pasando de un 88,36% a un 86,94%, tendencia que se consolida, agudizándose a partir de los 50 años (-7,33%), y declinando ostensiblemente en los siguientes grupos de edad: en el grupo de 55 a 59 años se observa una disminución de la tasa de un 12,64%, en el de 50 a 64 años una disminución del 26,25% y en el grupo de 65 a 69 años la disminución alcanza el 30,84%.

Además, hay que tener en cuenta cómo han evolucionado las tasas de actividad y de ocupación en las personas mayores de 55 años en los últimos años. Es cierto que la tasa de actividad de estas personas se ha incrementado ligeramente año a año, desde 2005 hasta 2009. Así, la tasa de actividad de las personas mayores de 55 años, que en 2005 era, de media, de un 19,1%, ha alcanzado el 21,17% en 2009<sup>31</sup>. Sin embargo, las tasas de actividad han seguido siendo muy inferiores a las de los intervalos más jóvenes de edad y significativamente, a partir de los 65 años. Así, en el período 2005-2009, la tasa de actividad media de las personas entre 60 y 64 años (35,33%) fue 24 puntos inferior a la de las personas entre 55 y 59 años (59,24%), y casi 50 puntos inferior a la tasa de otros intervalos de edad como por ejemplo, de 35 a 39 años o de 40 a 44 años. Algo parecido ocurre con los niveles de ocupación.

Las razones que explican este comportamiento de la tasa de actividad son diversas y distintas según los grupos de edad. Por una parte, las **prejubilaciones y las jubilaciones** anticipadas tienen una parte importante de la responsabilidad. En este sentido, sólo en 2008 hubo 269.772 altas de nuevas pensiones de jubilación, de las cuales un 40% correspondieron a personas menores de 65 años, esto es, 107.057, lo que supuso un incremento de un 10,43% con respecto a 2007<sup>32</sup>. Otro factor que puede conducir al abandono definitivo de la actividad es el denominado **efecto desánimo**, que aparece en parados de larga duración de una cierta edad y que salen de la actividad laboral tras un período largo de búsqueda infructuosa de un empleo adecuado. La incapacidad permanente es otro factor con una cierta incidencia en la población activa de edades relativamente avanzadas: en 2008, hubo 97.396 nuevas altas por **incapacidad permanente** de las cuales, el 61,4% se produjeron entre personas mayores de 50 años.

Sin embargo, pueden existir otros factores que influyan en esta situación y que se han mencionado previamente en este estudio. ¿Hasta qué punto influyen **las ideas preconcebidas, los estereotipos y los prejuicios sociales** sobre la gestión del envejecimiento, en el acceso y la permanencia de las personas mayores en la situación activa y en particular, en el empleo?.

La Encuesta Social Europea, en su quinta oleada (2008), interrogaba a las personas encuestadas sobre los factores que podrían poner en desventaja a una candidatura a un empleo frente a otra con las mismas habilidades o cualificación, y la edad fue el segundo criterio mencionado, con un 45% de las respuestas. Ante la afirmación de que las personas mayores son una carga para la sociedad, en España un 17,9% de las personas encuestadas se mostró de acuerdo (13,9% fue la media de respuestas a nivel europeo). A su vez, el Eurobarómetro<sup>33</sup> interrogaba a las personas encuestadas acerca de su grado de acuerdo con la afirmación “como las personas mayores trabajen hasta una edad más avanzada, habrá menos trabajos disponibles para la gente joven”, y el 55,5% de los europeos encuestados se mostraron de acuerdo (50% de personas encuestadas en España). Estos estudios ofrecen una aproximación acerca de algunas de las imágenes más extendidas sobre el envejecimiento.

<sup>31</sup> Datos de la EPA trimestral, de 2009

<sup>32</sup> Datos del Anuario 2008 de Estadísticas del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

<sup>33</sup> Flash del Eurobarómetro nº269 sobre Solidaridad intergeneracional. Marzo de 2009

Los cierto es que en el mercado de trabajo persisten una serie de estereotipos acerca de las personas de edad avanzada, habitualmente vinculadas a la merma esperada en sus capacidades físicas y/o cognitivas, o en el ejercicio de sus funciones y competencias, que se reflejan o pueden reflejarse en múltiples aspectos relacionados con la vida laboral:

- ➔ El primero de estos estereotipos, y quizás el más relevante, es el que hace referencia a una supuesta **caída del rendimiento** de las personas de edad avanzada en su lugar de trabajo, es decir, a un descenso de la productividad. Se trata es un extremo que no se ha demostrado científicamente y que presenta grandes dificultades para su medición, pese a lo cual suele ser una idea bastante generalizada en el mundo empresarial. Además, a este factor se une el hecho de que, cuando una persona de edad avanzada empieza a notar cambios en su rendimiento, es frecuente que se autoseleccione, optando por otro puesto de trabajo o abandonando la actividad. Este puede ser un resultado más o menos ligado a la presión del entorno hacia estas personas. Las ideas acerca de la caída esperada en el rendimiento y la competencia laboral, son críticas en el acceso y la permanencia en el empleo de estas personas.
- ➔ La segunda idea preconcebida hacia las personas de edad avanzada en el mercado de trabajo se refiere a su pretendida **rigidez** mental y a la dificultad, cuando no incapacidad, por parte de las personas mayores, de **adaptarse a los cambios**. Esto puede pre disponer a un despido, antes que a un cambio o reclasificación laboral, influyendo claramente en las posibilidades de permanencia de las personas de edad avanzada en la actividad.
- ➔ En relación con el punto anterior, se suelen atribuir a los trabajadores de edad avanzada dificultades de **aprendizaje** y pérdida de **creatividad**. En las empresas puede percibirse a los trabajadores de edad avanzada como trabajadores poco receptivos al reciclaje y a la evolución profesional. Asimismo, suele manejarse un estereotipo acerca de la pérdida de agilidad y frescura mental y por tanto, de creatividad. Todo ello puede traducirse en menores oportunidades de formación, obstáculos a los cambios en los puestos de trabajo y reducir sensiblemente las expectativas de mejora laboral, estableciendo una suerte de “techo de cristal” para estas personas.
- ➔ Finalmente, y también ligada a la idea del deterioro cognitivo, está extendida la idea de que las personas de edad avanzada tienen dificultades para adaptarse al uso de nuevas herramientas, en particular, de las **nuevas tecnologías**. Una persona de edad avanzada puede ser percibida como alguien que ha perdido la capacidad, cuando no el interés, de aprender cosas nuevas, y que ha visto reducidas sus habilidades para manejar nuevas herramientas, como las nuevas tecnologías. Esto se constituye como una barrera muy relevante al acceso y la permanencia en el empleo de estas personas, que a menudo, son las primeras víctimas de los procesos de innovación organizativa y empresarial de las compañías.

#### **4.4. ENVEJECIMIENTO Y DISCAPACIDAD: DOS ELEMENTOS EN CONFLUENCIA**

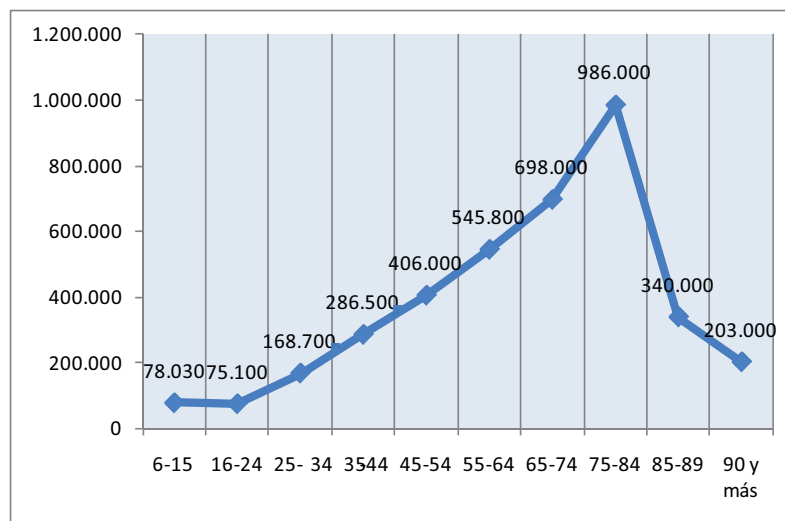
El progresivo aumento del envejecimiento de la población en la mayoría de los países occidentales se produce fundamentalmente, como ya se ha comentado, por el alargamiento de la esperanza de vida y la disminución de la fecundidad. Una de las consecuencias de ese envejecimiento es la mayor longevidad de las personas. Este hecho ha originado que en los últimos años y a partir de ciertas edades, el número de personas que experimenta algún tipo de discapacidad haya aumentado.

El envejecimiento de la población con discapacidad es un fenómeno relativamente reciente. Hasta hace unas décadas, la esperanza de vida de las personas que tenían algún tipo de discapacidad grave y congénita o adquirida en los primeros años de su vida, era muy inferior a la del resto de la población.

La población con discapacidad también se ha beneficiado de los progresos científicos, sanitarios, y de la mejora de las condiciones de vida, por lo que su longevidad se ha visto incrementada al igual que la del resto de la población. Estos mismos progresos científicos son los que han provocado que el número de personas discapacitadas desde el nacimiento se haya reducido progresivamente.

Según la EDAD, en España hay 3.787.400 personas con algún tipo de discapacidad, lo que supone aproximadamente el 8% de la población española<sup>34</sup>.

**Gráfico 4: Población con algún tipo de discapacidad, por grupos de edad.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EDAD, INE (2008).

La distribución por grupos de edad que muestra el gráfico anterior, pone de manifiesto el hecho de que el volumen de personas con discapacidad aumenta con la edad, si bien desciende lógicamente a partir de los 84 años. Así, el 10,72% de las personas españolas con discapacidad en 2008, tenía entre 45 y 54 años de edad. El 14,41% de estas personas tenía entre 55 y 64 años de edad, el 18,43% del total, entre 65 y 74 años y un 26,03% se encontraba situada en la franja de edad entre 75 y 84 años. Por tanto, un porcentaje mayoritario de las personas con discapacidad de nuestro país se encuentran en la edad madura, y a tenor de las tendencias de envejecimiento de la población española en general, esta población va a experimentar esa misma tendencia de progresivo envejecimiento en los próximos años.

Entre las personas con discapacidad en edad madura hay una pequeña parte de ellas cuya discapacidad es de origen congénito o perinatal, o que contrajeron su discapacidad en etapas tempranas de la vida. Sin embargo, en su mayoría se trata de personas con discapacidades sobrevenidas y recientes, que han aparecido como consecuencia de enfermedades, accidentes o del propio proceso de envejecimiento. Es precisamente a partir de la mediana edad cuando la incidencia de las discapacidades entre la población se hace más notable, como muestra la tabla siguiente.

<sup>34</sup> Este porcentaje se ha calculado con respecto a la población total del país a 1 de enero de 2008, fecha de producción de la Encuesta por el INE

**Tabla 6: Tasa de discapacidad por mil habitantes, por grupos de edad.**

PERSONAS CON DISCAPACIDAD	TASA POR 1.000 HABITANTES
Todas las edades	85,45
De 6 a 64 años	44,76
De 45 a 54 años	66,65
De 55 a 64 años	113,27
De 65 a 69 años	155,75
De 70 a 74 años	218,24
De 75 a 79 años	308,89
De 80 a 84 años	426,54
De 85 a 89 años	574,48
De 90 y más años	751,47

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EDAD, INE (2008).

Una lectura detenida de la tabla ejemplifica cómo, si la prevalencia media de la discapacidad por cada 1000 habitantes es de 85,45 personas, se produce un salto cualitativo en esta prevalencia de la discapacidad a partir de los 55 años, en que la tasa de variación registra un incremento de un 69%, grupo en el que 113,27 personas de cada 1.000, experimentan algún tipo de discapacidad. En los grupos de edad posteriores, los incrementos de esta tasa se desaceleran, aunque en términos globales haya más personas con algún tipo de discapacidad por cada 1.000 habitantes. En este sentido, los datos parecen indicar que el envejecimiento de las personas se ve acompañado de la aparición de ciertas discapacidades, independientemente de su origen, en coherencia con lo mencionado anteriormente.

◆ Una aproximación a las **discapacidades más frecuentes por edad**, según la EDAD 2008, ofrece la siguiente panorámica:

- Para el conjunto de la población que presenta alguna discapacidad, las deficiencias o discapacidades más frecuentes son las de tipo osteoarticular (33,13 por cada 1.000 personas con discapacidad), seguidas de las deficiencias del oído (20,27 por cada 1.000 personas) y las de tipo visual o asociadas a la vista (17,74 por cada 1.000).
- En cuanto a su incidencia en los diferentes grupos de edad, en términos globales se registra un incremento del número de personas con discapacidad a partir de los 45 años, como ya se ha mencionado, si bien en los grupos de edad avanzada, siguen siendo, en este orden, las deficiencias de tipo osteoarticular, auditivas y visuales, las más prevalentes.
- En el grupo de edad de 45 a 64 años, se han detectado 951.900 personas que experimentan diferentes tipos de deficiencias: 385.200 presentan problemas osteoarticulares, 214.600 tienen problemas de columna, 182.000 personas presentan deficiencias de oído y 168.100, mala audición en general.



- En los grupos de edad más avanzada, el número de personas afectadas por algún tipo de deficiencia experimenta incrementos poco relevantes, en lo que a la incidencia de una u otra deficiencia se refiere.

En síntesis, puede hablarse, por tanto, de la existencia de una **relación entre la prolongación de la vida y el aumento de la incidencia de las discapacidades**, especialmente de cierto tipo de discapacidades. Estos aspectos conducen a varias reflexiones.

Por una parte, y redundando en lo que se ha venido exponiendo, con toda probabilidad, se asistirá en los próximos años a un incremento del número de personas mayores con discapacidades diversas, si bien con una mayor prevalencia de cierto tipo de deficiencias, que deberían tomarse en consideración de cara a la posible planificación de políticas públicas, en particular del sistema de protección social y de la dependencia, así como del sistema sanitario.

Sin embargo, en lo que a este estudio respecta, esta circunstancia tendrá un impacto directo en el mercado laboral, porque no sólo se producirá un envejecimiento de la población activa sino que, para la población activa de una determinada edad, habrá un tipo de discapacidades con impacto directo en las empresas y los puestos de trabajo que estas personas desempeñen. Las discapacidades ligadas al envejecimiento de las personas y la edad como agravante de las discapacidades preexistentes, van a generar una **diversidad funcional creciente** entre trabajadoras y trabajadores, que si a día de hoy concluye en un abandono de la situación activa, a día de mañana debería generar un nuevo enfoque. Administración, agentes sociales y empresariado tendrán la necesidad de abordar y gestionar estratégicamente esta diversidad desde sus organizaciones.

La gestión de la diversidad centrará el análisis del próximo capítulo.

### 5.1. QUÉ SE ENTIENDE POR DIVERSIDAD

#### 5.1.1. Definición y componentes de la diversidad

En la definición del término “diversidad” del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española ya se apuntan las dimensiones elementales que implica este concepto, de aplicación en cualquier ámbito de la vida social:

**DIVERSIDAD** (Del lat. *diversitas*, -ātis)

1. f. *Variedad, desemejanza, diferencia.*
2. f. *Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas.*

Fuente: *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*

- Variedad. La diversidad supone el reconocimiento de lo heterogéneo y no uniforme.
- Desemejanza. La diversidad supone diferencia y por tanto, puede generar exclusión.
- Diferencia. La diferencia entraña conflicto de intereses, tensión, divergencia.
- Abundancia. Identificada con riqueza, pluralidad.

Según las fuentes bibliográficas consultadas, si se aplica este concepto a las organizaciones empresariales, suelen entrar en juego dos consideraciones al respecto:

1. La **heterogeneidad de los grupos humanos** es un componente básico de la diversidad, y de las diferencias entre las personas surge la necesidad de abordarlas o gestionarlas.
2. En las organizaciones de trabajo o empresariales, sólo son relevantes aquellas diferencias que afectan a las **relaciones de las personas con el resto del grupo**. Esto ayuda a establecer toda una tipología de características más o menos relevantes en el marco de las relaciones laborales y susceptibles de afectar al rendimiento de las personas y por tanto, a sus resultados.

En línea con lo anterior, conviene hacer mención a los dos grupos **principales de caracteres o de dimensiones** de la diversidad que pueden incidir sobre el desempeño de las personas:

- **Caracteres visibles o externos**, inmutables y reconocibles exteriormente, que incluyen los aspectos socio-demográficos: sexo, edad, etnia y capacidades físicas.
- **Caracteres internos**, que comprenden aspectos menos visibles como la formación, la trayectoria, las creencias, los valores, las actitudes y las preferencias (orientación sexual, credo, convicciones políticas, etc.).

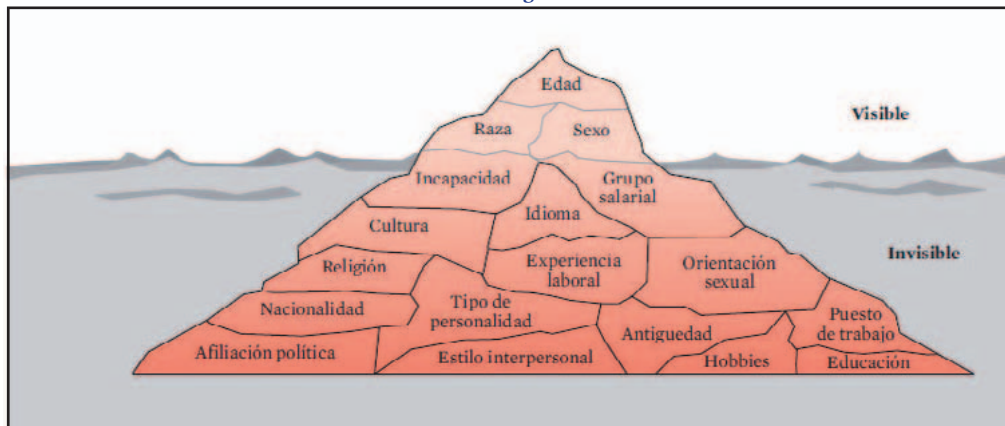
La ilustración 1 en que se representa a la diversidad como un iceberg destaca la importancia de los aspectos no visibles de ésta, los cuales,



aún imperceptibles a simple vista no dejan de tener un impacto en las relaciones entre las personas en todos los ámbitos de la vida, y de evidenciar además el hecho de que incluso los grupos aparentemente homogéneos, son en realidad diversos.

Con todo, en general se suelen manifestar con mayor evidencia las dimensiones de la diversidad visibles, como el sexo, la edad, la etnia y la discapacidad, siendo la orientación sexual el único caso de característica no visible que suele aparecer entre los motivos origen de la discriminación.

**Ilustración 1: Iceberg de la Diversidad**



Fuente: Casanova (2008)

### 5.1.2. La discriminación en torno a la diversidad

Las principales dimensiones de la diversidad han sido analizadas en variados estudios al objeto de caracterizar la incidencia y el posible impacto en las relaciones personales, sociales y laborales de la población, atendiendo al hecho de que las diferencias entre las personas son causa frecuente de desigualdades de trato que pueden llegar a derivar en discriminaciones. Uno de estos estudios que merece ser mencionado es el reciente *Eurobarómetro sobre discriminación*<sup>35</sup>, el cual proporciona información esclarecedora sobre las actitudes y las percepciones sociales sobre esta realidad.

Según los resultados del Eurobarómetro, las tres causas de discriminación citadas como más frecuentes a nivel europeo son el origen étnico (61%), la edad (58%) y la discapacidad (53%). Asimismo, cuando se preguntó a las personas encuestadas si se habían sentido discriminadas o acosadas alguna vez en los anteriores doce meses, el 16% dijo haberse sentido discriminada o acosada por alguna de las siguientes razones<sup>36</sup>: edad, sexo, origen étnico, discapacidad religión o creencia, orientación sexual u otras causas.

En lo que al ámbito laboral se refiere, se formuló una pregunta acerca de los factores que podían generar una desventaja para los/as

<sup>35</sup> Eurobarómetro especial nº 317 sobre Discriminación en la Unión Europea 2009. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb\\_especial\\_320\\_300\\_en.htm#317](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_especial_320_300_en.htm#317)

<sup>36</sup> En el orden indicado.

candidatos/as a un puesto de trabajo, si una empresa tuviera que optar entre dos candidaturas diferentes. El 48% opinó que el aspecto o la apariencia así como la vestimenta podían actuar como una desventaja. En segundo lugar, y también en un 48% de los casos, se citó la edad como un posible factor de desventaja, seguido del origen étnico (38%) y la discapacidad (37%).

Este estudio, además, particularizaba en las distintas dimensiones de la discriminación. Así, en lo que respecta a la discriminación por razones de edad<sup>37</sup>, la opinión generalizada (en 24 de los 30 países en que se realizaron las encuestas) fue que existe una discriminación más o menos extendida por razones de edad (el 58% de los consultados así lo señalaban)<sup>38</sup>. En cuanto a la discriminación por razones de discapacidad, el 53% de las personas encuestadas afirmó que se encontraba bastante extendida en sus países<sup>39</sup>.

En el caso español, las personas encuestadas afirmaron que la discriminación basada en el origen étnico es la más extendida (66%; UE 27, 61%), seguida de la discriminación por razones de edad (61%; UE 27 58%) y discapacidad (56%; UE 27, 53%). En cuatro de los seis tipos de discriminación consultados, se registraron valores superiores a la media europea. En la pregunta sobre la discriminación en el trabajo, los encuestados españoles consideraron que la edad del candidato podría jugar en su contra (43%, UE 27, 48%); en segundo lugar, podría pesar su aspecto (42%, UE 27, 48%); después se citó el origen étnico (31%) y, en cuarto lugar, la discapacidad (28%). En todos los casos se marcaron valores inferiores a la media de la Unión Europea. En conclusión, **edad, origen étnico y discapacidad** están considerados, por este orden, como factores que habitualmente causan discriminación en el marco de la UE.

La importancia, en síntesis, de las diferentes dimensiones, visibles o invisibles, de la diversidad, radica en su poder para originar desigualdades y, en su caso, discriminación, con las consiguientes barreras a la inserción social y laboral para las personas que las padecen. Este contexto apremia la adopción de políticas para identificar y gestionar la diversidad con el fin de explotar sus potencialidades reales y los beneficios derivados de la misma, y prevenir los fenómenos de discriminación asociados a la presencia de características diferentes.

### *5.1.3. La protección de la diversidad en el marco normativo internacional, comunitario y nacional*

El marco normativo internacional y nacional ha recogido profusamente la idea de diversidad ligada a la idea de la no discriminación de la diferencia y de la igualdad de oportunidades, desde una doble perspectiva, por un lado, la de proteger a las personas de actos discriminatorios, y por otro, la de promover la diversidad en la sociedad.

El primer instrumento a destacar es la **Carta de las Naciones Unidas** (1945), que recogía entre sus principios básicos el<sup>40</sup>

*“(...) desarrollo y estímulo del respeto de los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión (...)”.*

Tres años más tarde, era la **Declaración Universal de los Derechos Humanos**<sup>41</sup> la que afirmaba que

*“toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión,*

37 A este respecto hay que decir que la encuesta no pedía a los consultados que diferenciaran entre la discriminación hacia los jóvenes y hacia las personas mayores.

38 Esta cifra ha aumentado 16 puntos porcentuales con relación a 2008.

39 Lo que supone un incremento porcentual de 8 puntos en relación al año anterior.

40 Artículo 1.3. <http://www.un.org/es/documents/charter/>

41 Artículo 2.1. <http://www.un.org/es/documents/udhr/>

*opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquiera otra condición”.*

El marco programático del Sistema de Naciones Unidas sentó las bases para la adopción de nuevos mecanismos jurídicos de mayor fortaleza y vinculación a la hora de su aplicación en otros ámbitos supranacionales. En particular, la Unión Europea ha desarrollado uno de los entornos jurídicos más avanzados en materia antidiscriminación.

Así, ya el **Tratado de la Unión Europea**<sup>42</sup> establece que “la Unión se fundamenta en los valores de respeto de la dignidad humana, libertad, democracia, igualdad, Estado de Derecho y respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos de las personas pertenecientes a minorías. Estos valores son comunes a los Estados miembros en una sociedad caracterizada por el pluralismo, la no discriminación, la tolerancia, la justicia, la solidaridad y la igualdad entre mujeres y hombres”.

Este principio fundacional cobró forma en el momento en que la Unión se dotó, en el célebre artículo 13 del **Tratado de Ámsterdam** (1997), de atribuciones legislativas en materia antidiscriminación:

*“(…) el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”.*

En esta clasificación se asentaban unos principios para la lucha contra la discriminación y la protección de la diversidad en todos los ámbitos de la vida social, que la Unión Europea se encargaría de desarrollar paulatinamente hasta la actualidad; proceso que todavía no se ha culminado. Sin embargo, hasta el momento se han desarrollado instrumentos jurídicos destinados a garantizar la no discriminación y la igualdad de trato en el ámbito laboral.

En consecuencia, desde la aprobación del Tratado de Ámsterdam, la Unión ha aprobado varias Directivas comunitarias que establecen los parámetros en materia de no discriminación a los Estados miembros para la incorporación a su acervo legislativo nacional:

- La Directiva 2000/43 de 29 de junio de 2000, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato de las personas, independientemente de su origen racial o étnico.
- La Directiva 2000/78 de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. El objetivo de esta Directiva es la lucha contra la discriminación por motivos de religión o convicciones, de discapacidad, de edad o de orientación sexual en el ámbito del empleo y la ocupación.
- La Directiva 2002/73 de 23 de septiembre de 2002, que modificaba la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo<sup>43</sup>.

42 Artículo 2. <http://eur-lex.europa.eu/es/treaties/index.htm>

43 Es necesario puntualizar y completar esta información sobre la promoción de la igualdad de trato entre mujeres y hombres. En los años 70 se desarrolló un catálogo de Directivas en esta materia precursoras del actual sistema de Directivas antidiscriminación y en desarrollo directo del mandato de los principios establecidos en los Tratados. Buena parte de sus disposiciones se han recogido y refundido a posteriori en las nuevas Directivas post-Ámsterdam. Nos referimos a la Directiva 75/117 de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad retributiva entre los trabajadores masculinos y femeninos; la ya citada Directiva 76/207 de 9 de febrero de 1976, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo; la Directiva 79/7 de 19 de diciembre de 1978, relativa a la aplicación progresiva del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de seguridad social; la Directiva 86/378 de 24 de julio de 1986, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en los regímenes profesionales de la seguridad social; la Directiva 86/613 de 11 de diciembre de 1986, relativa a la igualdad de trato entre hombres y mujeres que ejercen una actividad autónoma, incluidas las actividades agrícolas, así como la protección de la maternidad; y la Directiva 97/80 de 15 de diciembre de 1997 relativa a la carga de la prueba en los casos de discriminación por razón de sexo

- La Directiva 2004/113 de 13 de diciembre de 2004, por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y a su suministro.
- Finalmente, la Directiva 2006/54 de 5 de julio, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición).

Consciente del compromiso adquirido en los Tratados, y de la persistencia de lagunas, ángulos muertos y áreas de indefinición en el corpus legal antidiscriminatorio de la UE, la Unión ha venido trabajando en los últimos años en un [proyecto de Directiva<sup>44</sup> para la aplicación del principio de igualdad de trato entre las personas](#), independientemente de su religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, destinada a consolidar “(...) la prohibición de la discriminación por estos motivos y a establecer un nivel mínimo homogéneo de protección en la Unión Europea para las personas que han sufrido una discriminación de este tipo...”. En síntesis, este proyecto legislativo pretende garantizar la no discriminación por alguna de las razones antes mencionadas, en terrenos antes no contemplados por la legislación comunitaria, es decir:

- La protección social, incluidas la seguridad social y la asistencia sanitaria.
- Los beneficios sociales.
- La educación.
- El acceso y el suministro de bienes y servicios a disposición de la población, incluida la vivienda.

Estas iniciativas jurídicas se han complementado con otras actuaciones como la [Estrategia marco contra la discriminación](#) de 2005, el [Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos](#) en 2007, o la adopción de una [Agenda Social Renovada<sup>45</sup>](#), que renueva explícitamente el compromiso con la igualdad y la no discriminación. Con estos instrumentos, la Comisión Europea hace patente que “la diversidad es una de las bazas de las sociedades europeas”, citando la [edad y la discapacidad](#) como dimensiones que exigen de respuestas específicas y adaptadas, y comprometiéndose tanto a garantizar la efectiva aplicación de la legislación europea ya adoptada como a completar el marco jurídico vigente en el ámbito comunitario, y a “reforzar los instrumentos políticos para la promoción activa de la igualdad de oportunidades<sup>46</sup>”. Así, la Comisión ha vehiculado parte de sus esfuerzos a una línea de trabajo sobre diversidad en las empresas<sup>47</sup>, sobre la que se ahondará a posteriori en este estudio.

En el caso concreto de la [legislación española](#), también se han ido dando pequeños pasos en la lucha contra la discriminación y en favor de la normalización de la diversidad. Los cimientos se pusieron en la Constitución Española, cuyo art.9.2. determina que

44 Propuesta de Directiva del Consejo por la que se aplica el principio de igualdad de trato entre las personas independientemente de su religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, COM (2008) 426 final. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0426:FIN:ES:PDF>

45 COM (2008) 412 final, Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de la Regiones, Agenda Social Renovada: Oportunidades, acceso y solidaridad en la Europa del siglo XXI.

46 COM (2008) 420 final, Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de la Regiones, No discriminación e igualdad de oportunidades: un compromiso renovado.

47 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=es>

*“(...) corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social (...)”.*

A su vez el art. 14 se configura como la clave de bóveda de todo el ordenamiento jurídico nacional en materia de discriminación, al afirmar que

*“Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.*

Con posterioridad, el **Estatuto de los Trabajadores** define el marco antidiscriminación en el terreno laboral, especificando que en la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho a

*“(...) no ser discriminados directa o indirectamente (...) por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta Ley, origen racial o étnico, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua (...); (...) tampoco podrán ser discriminados por razón de discapacidad, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate (...)”<sup>48</sup>.*

Esto es causa de nulidad de

*“(...) los preceptos reglamentarios, las cláusulas de los convenios colectivos, los pactos individuales y las decisiones unilaterales del empresario que contengan discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en el empleo, así como en materia de retribuciones, jornada y demás condiciones de trabajo por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa y lengua...”<sup>49</sup>.*

Finalmente, el Estatuto de los Trabajadores considera incumplimiento contractual

*“el acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso sexual o por razón de sexo al empresario o a las personas que trabajan en la empresa”<sup>50</sup>.*

A partir de estos presupuestos, se ha procedido a desarrollar **otros instrumentos jurídicos** garantes de la igualdad de trato y de oportunidades de diferentes dimensiones de la diversidad en la vida social, de entre los que destacan:

- La Ley 13/1982 de integración social de los minusválidos (LISMI).
- La Ley Orgánica 4/2000 de 11 de enero, sobre derechos y deberes de los extranjeros en España y su integración social.

---

48 Artículo 4.2. c).

49 Artículo 17.

50 Artículo 54.2 g).



- Ley 51/2003 de 2 de diciembre de 2003, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

- La Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo de 2007, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (LOIEMH).

En resumen, el panorama normativo que se acaba de esbozar es una muestra de que la diversidad es un fenómeno cada vez más perceptible, fuente de conflictos sociales y en consecuencia, susceptible de regulación. La natural diversidad de las personas que componen una comunidad genera desigualdades de trato que pueden derivar en discriminación, problemática que los legisladores se esfuerzan por atajar. Con la regulación normativa se establecen las nuevas obligaciones para todos los operadores sociales, incluidas, en el ámbito laboral, las empresas.

## 5.2. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### 5.2.1. Concepto y antecedentes

La creciente diversidad de la sociedad entraña, para las empresas, algo más que un mero cambio contextual; de hecho, establece una condición que afecta al pilar básico de la organización, al más importante de sus recursos. Si una organización se constituye como un grupo de personas que interactúan entre sí, desarrollando un conjunto de acciones orientadas al logro de determinados resultados mediante habilidades, enfoques y técnicas, todo lo que pueda obstaculizar o dificultar la interacción dentro del grupo, como puede ocurrir en contextos en que la diversidad propia de las personas e implícita al mismo se gestiona inadecuadamente, ésta puede convertirse en un problema cardinal en tanto en cuanto podría hacer peligrar la consecución de los resultados. A la necesidad estratégica de la organización mencionada, se une la presión social, que crea un caldo de cultivo propicio a la reflexión interna y a la adopción de medidas y políticas específicas por parte de las organizaciones; así como el marco legal, que delimita un conjunto de obligaciones que propenden a la integración de la diversidad en la gestión diaria de las organizaciones.

Al hilo de estas cuestiones, la bibliografía consultada no proporciona una definición consensuada ni homogénea de lo que es la “gestión de la diversidad”, aunque en general sí se produce una coincidencia entre los **elementos de las distintas definiciones**:



- La gestión de la diversidad es un **elemento estratégico** para la empresa. Suele tratarse de una iniciativa asociada a la alta dirección, cuyo compromiso es determinante para su efectiva integración. Aunque la gestión de diversidad se asocia tradicionalmente a la gestión de personas, lo cierto es que su eficacia depende de su alcance y penetración en todos los niveles de la organización, incluida la relación con los clientes y los proveedores.
- La gestión de la diversidad implica **gestionar grupos humanos heterogéneos** de forma que **se integren las características individuales de las personas** para lograr su satisfacción en el puesto de trabajo, y por ende, el máximo rendimiento.
- La gestión de la diversidad supone **repensar estructuralmente la organización** con vistas a **optimizar los procesos y mejorar los resultados**.

A partir de estas premisas se puede definir la gestión de la diversidad como una **estrategia corporativa destinada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas, que optimice la eficacia del proceso empresarial**<sup>51</sup>.

El concepto de “gestión de la diversidad”, que en nuestras fronteras es de aparición relativamente reciente, tiene no obstante sus orígenes en la década de los 80, en los EE.UU. La idea se originó en la búsqueda de una solución global a la problemática de las grandes corporaciones, que empezaban a experimentar las dificultades propias de plantillas poco homogéneas. Las grandes corporaciones han adoptado un enfoque proactivo y científico en la gestión de la diversidad: proactivo porque supone aprovechar activamente sus beneficios e integrar la diversidad de forma estratégica en sus organizaciones; científico, porque se dedican grandes esfuerzos a medir y cuantificar económicamente los retornos de la gestión de la diversidad para la compañía. Progresivamente el concepto ha contribuido a la evolución hacia modelos de empresa más flexibles y abiertos que integran a las personas con sus rasgos distintivos desde la convicción de que los equipos de trabajo diversos son más dinámicos, eficientes y creativos y de que una organización diversa logrará empatizar mejor con las necesidades de una clientela diversa y, en definitiva, con un entorno diverso y en continuo movimiento. La diversidad se convierte de esta manera en uno de los activos más valiosos de las grandes compañías, como herramienta de adaptación al entorno económico y por tanto, como medio para garantizar la supervivencia.

La adopción de este tipo de estrategias organizacionales supone, por tanto, en línea con lo ya comentado, un salto cualitativo en el que se evoluciona de un modelo tradicional, cerrado y rígido de empresa hacia otro más abierto y flexible, con mayor capacidad de adaptación al cambio social y de absorción de las diferencias implícitas a las personas, que se asumen para generar valor añadido a la empresa.

### **5.2.2. La gestión de la diversidad en el contexto de la Unión Europea**

Al igual que en el terreno de la lucha contra la discriminación, en el terreno de la gestión de la diversidad se ha desarrollado de forma más o menos paralela una actividad paulatina de promoción de la misma, si bien carece, en general, del carácter obligatorio del corpus desarrollado en lo que concierne a la discriminación. No obstante, ambas líneas de trabajo se han reforzado mutuamente, trazando una senda por la que se ha de transitar, a partir de una serie de valores y principios compartidos por los Estados miembro, para adaptarse a las transformaciones sociales presentes y futuras. También en este aspecto la Unión Europea se sitúa a la vanguardia mundial.

La Comisión Europea, a través de la **Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades**, ha destacado como uno de los organismos valedores e impulsores de la reflexión sobre esta temática. En este sentido, viene utilizando diversas herramientas para el cumplimiento de este objetivo tales como los estudios, las campañas de sensibilización, las conferencias y la edición de materiales y manuales, todo ello favorecido por la aprobación de un paquete exhaustivo de Directivas antidiscriminación, a las que previamente se ha hecho referencia en este documento, y que se constituyeron en pilares de apoyo de un buen número de programas e iniciativas enfocadas a la diversidad. Con respecto a esto, resulta interesante comprobar cómo la Unión Europea ha concentrado buena parte de sus esfuerzos en demostrar de la forma más científica y sistemática posible, los beneficios económicos que reporta a una organización la implantación de una estrategia de diversidad.

El primer hito en este sentido fue la realización, en el año 2003, del estudio *The Costs and Benefits of Diversity: Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*; un estudio realizado con una amplia cobertura y desarrollo de trabajo de campo (4 países, 200 empresas, entrevistas, estudios de caso) que destacó una serie de conclusiones:

51 CASANOVA, Mirtha (2008). Diversidad, fuente de Innovación y Conocimiento. Ponencia en el I Congreso Internacional, Calidad de Vida y Competitividad Empresarial de la Fundación Alares.

- Medir costes y beneficios de estas políticas es un elemento esencial para su fortalecimiento y para el fomento de las inversiones en ellas.
- Resulta dificultoso obtener datos y evidencias sobre estas políticas; la información existente es fragmentaria, pero ese problema puede subsanarse mediante la colaboración de los actores públicos y privados involucrados.
- Las inversiones en estas políticas encuentran obstáculos dentro y fuera de la organización, por desconocimiento de sus beneficios, por problemas de justificación de las inversiones, por diferencias culturales entre países. Estas dificultades podrían solventarse con apoyos de la Administración.
- A pesar de todo ello, las empresas que implementan políticas de gestión de la diversidad experimentan beneficios en el desempeño y la competitividad, a corto y largo plazo.

En 2005 la Comisión publicó otro estudio en la misma línea, *The business case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. En este caso se trató de un estudio elaborado a partir de consultas a un panel de 3000 empresas<sup>52</sup>, y el posterior análisis detallado de las políticas de gestión de la diversidad de 58 empresas de 16 países. En conjunto, vino a reforzar las conclusiones del estudio anterior, haciendo énfasis en determinados elementos:

- La gestión de la diversidad obtiene mejores resultados cuando se introduce de forma transversal a toda la estructura organizativa, en particular si cuenta con el impulso y el seguimiento de la Dirección.
- El escaso conocimiento de lo que es la Gestión de la diversidad supone el principal obstáculo o freno para su introducción por parte de los empresarios, en particular en el caso de las PYME, que se acogen a la limitación de los recursos para justificar que no hagan uso de estas políticas.
- Es fundamental, por tanto, diseñar y difundir herramientas de gestión y formación sobre este tipo de gestión, y sensibilizar al respecto al empresariado.
- Resulta fundamental el apoyo de los sindicatos y otras organizaciones en la implementación de estas políticas para que éstas tengan éxito.
- En general, las empresas apenas realizan seguimientos y evaluaciones sistemáticas de las iniciativas implementadas en este sentido.

En consonancia con los resultados obtenidos en este estudio, la Comisión convocó en 2006 una conferencia sobre Diversidad en la Pequeña y Mediana Empresa, de la que se derivó el folleto “Diversidad en el trabajo. 8 pasos para las pequeñas y medianas empresas”; en este folleto se dan una serie de recomendaciones y pautas para poder gestionar adecuadamente la diversidad en aspectos clave de la organización: análisis DAFO, políticas de selección y contratación, política de comunicación interna y externa de la organización, mercados y productos,

52 El European Business Test Pannel es una estructura creada por la Comisión Europea y compuesta por 3600 empresas de todo tamaño y condición, a las que realiza consultas de su interés de cara a contar con su opinión antes de poner en marcha sus proyectos. [http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/index_en.htm)

imagen y reputación de la compañía etc.

En 2007, las acciones mencionadas se complementaron con el lanzamiento del “Manual de Formación en gestión de la diversidad”, que venía a aportar una solución al problema de la falta de conocimientos y formación del empresariado europeo. De este manual cobra especial relieve, más allá de la parte conceptual y la de recursos de consulta, la sección dedicada a las aplicaciones prácticas, incluida una herramienta de auto-diagnóstico en esta materia.

Finalmente, la última iniciativa de relevancia en esta trayectoria de la Comisión en su campaña pro diversidad fue el informe que bajo el título de *Continuing the Diversity Journey: Business practices, Perspectives, and Benefits*, se publicó en octubre de 2008. Este informe, elaborado por un consorcio de las organizaciones Focus Consultancy, la European Academy of Business in Society (EABIS)<sup>53</sup>, el Instituto Europeo para la Gestión de la diversidad (IEGD)<sup>54</sup>, y EIM Business and Policy Research<sup>55</sup>, se planteaba con un ambicioso objetivo: abordar los aspectos de la diversidad no contemplados en iniciativas anteriores, dando un paso más en la investigación. Así, el informe se articula en torno a varios ejes, para los cuales se desarrollaron metodologías e instrumentos diferenciados:

- PYME y diversidad. Se hizo un estudio cualitativo y cuantitativo a una muestra de 1200 empresas.
- Herramientas y medidas en materia de diversidad utilizadas por las empresas europeas. Para este apartado se envió un cuestionario al European Business Test Panel, del que se recibieron 335 respuestas.
- Diversidad, innovación y productividad. Se envió un cuestionario específico a 300 empresas y se llevó a cabo un grupo de discusión.
- Finalmente, hay una sección dedicada a escuelas de negocios y centros de formación cuya información se extrajo de un estudio cualitativo y cuantitativo con más de 200 centros.

Este estudio ha arrojado nuevamente conclusiones interesantes:

- En el caso de las PYME, el 79% de las 1.200 empresas consultadas afirmaron que se producen beneficios empresariales cuando se cuenta con una plantilla diversa. El 60% afirmó que las políticas de diversidad posibilitan el reclutamiento y la retención del talento, uno de los grandes problemas con el que se enfrentan las PYME hoy, en un entorno competitivo y altamente cambiante. Para solucionar esto, buena parte de ellas buscan asesoramiento, orientación y formación. No obstante, los métodos de gestión de los recursos humanos, el tamaño de las empresas o la falta de recursos sugieren que es necesario desarrollar metodologías y estrategias específicas para estas empresas.
- En cuanto a la relación de gestión de diversidad, innovación y competitividad, parece haber una correlación entre los tres conceptos. El 56% de las empresas del panel europeo que contestaron, afirmaron que estas políticas tienen un impacto positivo en sus negocios; el 63% identificaron una relación clara entre diversidad e innovación, si bien sólo un tercio de éstas reconoce establecer mediciones de estos resultados. La mitad de las empresas consultadas afirmaron que la innovación es uno de los tres elementos

<sup>53</sup> <http://www.eabis.org/>

<sup>54</sup> <http://www.iegd.org/>

<sup>55</sup> <http://english.eim.nl/index.cfm/4.html>

prioritarios para emprender y gestionar políticas de diversidad y que el impacto de ésta es más claro en la innovación de productos y operacional, es decir, para el desarrollo de nuevos productos para otros clientes y para la adaptación de los productos existentes a la clientela actual. En las compañías grandes el despliegue de este tipo de gestión se hace desde los departamentos de personal y Recursos Humanos, si bien la innovación derivada de las políticas de diversidad afecta a innumerables procesos de toda la compañía. Finalmente, se determinan las razones que pueden prevenir la adopción de estas políticas: estereotipos; una política de comunicación inadecuada; una mala integración de los equipos.

- Por lo que respecta a las herramientas para la aplicación de este tipo de políticas, se aborda, de una parte, el papel de los organismos intermediarios (asociaciones profesionales y/o empresariales; organismos de la Administración; agencias de apoyo a las empresas financiadas por el Estado; centros de formación; agencias de reclutamiento; redes informales etc.) y de otra, el papel de los Chárteres de Diversidad<sup>56</sup>. Este epígrafe del estudio evidencia que el conjunto de las empresas demandan apoyos específicos, realistas, simples y locales, adaptados a su escala de actuación y que la diversidad no suele ser, en el caso de la PYME, un asunto prioritario. Los Chárteres de Diversidad cuentan con una relevancia limitada en la medida en que afectan a un conjunto pequeño de compañías, si bien estas iniciativas son consideradas como positivas, especialmente en el campo de la sensibilización.

- Finalmente y en el apartado dedicado a las instituciones educativas, se pone de manifiesto que la gestión de la diversidad es un tema emergente, cada vez más importante, pero que cuenta aún con poca penetración en el currículo educativo e investigador de las escuelas de negocios y de la enseñanza universitaria. Este es otro terreno pendiente de avances.

Estas actuaciones se han complementado con otras campañas y actividades de diversa índole, siempre en la misma línea de trabajo, de carácter global y a largo plazo.

### *5.2.3. Razones para integrar la diversidad en la gestión empresarial*

La principal razón para llevar a cabo estrategias de gestión de la diversidad en las empresas es que ésta genera **valor** a la organización. El valor que la diversidad añade a la organización se extiende a las diferentes áreas de actividad de la misma y atendiendo a su carácter intangible, suele entrañar dificultades para su medición, un motivo, entre otros, por el cual muchas empresas no realizan evaluación de impacto de sus políticas de gestión de la diversidad. Ello puede contribuir a explicar el hecho de que en las dos últimas décadas se hayan realizado numerosos estudios en el ámbito académico que han resultado poco o nada concluyentes sobre el impacto beneficioso de la diversidad en el desempeño, el clima laboral, el compromiso o la motivación de las personas en el ámbito laboral. Sin embargo, ello no es óbice para que las organizaciones lo perciban como tal.

Así, y retomando el estudio de la Unión Europea que se mencionaba en el epígrafe anterior, *Continuing the Diversity Journey: Business practices, Perspectives, and Benefits*<sup>57</sup>, en 2008 se procedió a realizar un cuestionario online sobre diversidad en el lugar de trabajo y resultados de la compañía. Contestaron 335 empresas íntegramente al cuestionario, un 65,7% de ellas pequeñas y medianas empresas, y dieron su

56 Los Chárteres de Diversidad son iniciativas promovidas por la comunidad empresarial y determinados organismos públicos para potenciar la gestión de la diversidad en las organizaciones. Se trata de textos firmados con carácter voluntario por empresas e instituciones, en los que se comprometen a fomentar en el entorno laboral y social, el respeto a los principios de igualdad y derecho a la inclusión de todas las personas, independientemente de sus perfiles individuales. En Europa existen cinco chárteres: en Francia, en Bélgica, en Alemania, en Italia (creado con posterioridad al español) y finalmente en España, donde se presentó en marzo de 2009. Para más información, consultar: Chárter de la Diversidad ([http://www.fundaciondiversidad.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95&Itemid=89](http://www.fundaciondiversidad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=89)).  
57 [http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/consultations/2008\\_en.htm](http://ec.europa.eu/yourvoice/ebtp/consultations/2008_en.htm)

particular visión acerca de la gestión de la diversidad:

- El 50,7% de las empresas consultadas afirmaron tener políticas de diversidad, en una gama que comprendía desde prácticas o políticas limitadas hasta una incorporación estratégica de la misma.
- Un 32,8% de las empresas afirmaron que las iniciativas de diversidad tienen un efecto positivo en su negocio.
- De entre los beneficios percibidos por las compañías destacaron el mayor prestigio de la empresa y la mejor imagen corporativa, la atracción de más personal cualificado y la mejora de la eficiencia.
- El 35,8% de las empresas consultadas afirmaron que la diversidad de su plantilla ha contribuido a la innovación y la creatividad en su organización.
- Finalmente, las empresas afirmaron que una plantilla diversificada se beneficia de un acceso a una cantera más amplia de trabajadores (55%), de la mejora de su reputación corporativa (47,2%), de una mayor motivación y eficiencia del personal (46,9%) y de la contratación de personal altamente cualificado (44,5%), entre otros beneficios.

Estos resultados ilustran con claridad la percepción de los **beneficios** que las empresas atribuyen a la gestión de la diversidad de sus plantillas, que en síntesis se pueden aglutinar como se muestra a continuación:

- Atracción y retención del **talento**.
- Reducción del **absentismo** y de la rotación de personal.
- Incremento del compromiso y de la **satisfacción laboral** (mejora del clima).
- Incremento de la creatividad y de la **innovación**.
- Mejora de la **productividad** y de la eficiencia.
- Acceso a **nuevos mercados**.
- Mejora en la respuesta a los **clientes** y fidelización de los mismos.
- Mejora de la imagen de marca y de la **reputación** corporativa.
- Reducción de **costes** (legales, de reclutamiento y selección, de rotación...).



#### 5.2.4. Herramientas para gestionar la diversidad

Uno de los aspectos en que se suele hacer hincapié cuando se habla de diversidad, es en que ésta no comporta per se, ventajas ni beneficios para las empresas. Los beneficios y las ventajas competitivas son un producto de una buena gestión de la diversidad.

Gestionar la diversidad supone trascender el marco legal para integrar la diversidad en la **cultura de la empresa**, sus valores y objetivos. Ésta es la única manera de hacer transversal a la organización esta idea, que impregnará toda su actividad y formará parte de su visión estratégica. Asimismo, resulta de especial relevancia que la Dirección de la compañía se comprometa con esta visión. Sin su impulso, una verdadera gestión de la diversidad será inviable.

En términos generales, además, una empresa que se plantee empezar a gestionar la diversidad de su plantilla, tendrá que partir de un contexto en el que se asegure la no discriminación en todos y cada uno de los procesos y **políticas de recursos humanos** que lleve a cabo. Las políticas de recursos humanos constituyen la herramienta más importante en la gestión de la diversidad. En este sentido, será necesaria una profunda revisión de los procedimientos y las prácticas habituales en esta materia para poder detectar las áreas de mejora, las necesidades y también los puntos fuertes de la organización. Con posterioridad, las nuevas políticas deberán definirse de forma que no incurran en discriminación y que fomenten, por tanto, la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de sus diferencias.

Éstas son algunas **herramientas utilizadas** por las empresas en las distintas áreas:

##### 1. Reclutamiento y selección.

Los procedimientos de reclutamiento y selección tienen una importancia capital en la gestión de la diversidad en las empresas porque constituyen la llave del acceso a la compañía de perfiles de personas más o menos diversos:

- ➔ Definición de los puestos de trabajo a partir de competencias y requisitos esenciales para el desempeño de las funciones que éstos aparejan, y no por criterios como la edad, que puedan generar discriminaciones.
- ➔ Diversificación de los métodos de reclutamiento.
- ➔ Entrevistas de selección donde se evalúen las competencias requeridas por el puesto, por personas formadas y sensibilizadas, de manera que sean lo menos susceptibles de incurrir en discriminación.
- ➔ Evitar el establecimiento de límites de edad.

##### 2. Contratación.

- ➔ Simplificación de la terminología de los procesos de contratación, de forma que no genere problemas de comprensión.
- ➔ Utilización de modalidades de contratación flexibles, y adaptadas a las necesidades personales y específicas de los trabajadores.
- ➔ Procedimientos de acogida que prevean y planifiquen el proceso de adaptación del entorno físico y social del nuevo empleado.



### 3. Formación.

- El diseño y los formatos de los materiales formativos deben tener en cuenta las necesidades específicas que puedan tener los diferentes empleados. Asimismo, la impartición de la formación ha de tener en cuenta esas mismas necesidades específicas de cara a no generar discriminación alguna.
- Contar con la demanda de formación del personal, intentando dar respuesta a la misma; y favorecer o provocar el acceso a la formación de todos los grupos de edad de la empresa.

### 4. Promoción y desarrollo profesional.

- Los criterios de evaluación de los desempeños y de promoción deben ser objetivos, claros y sencillos, y también lo será la forma en que se muestren los resultados. Éstos han de ser accesibles a toda la plantilla y ser comunicados de antemano para que nadie pueda sentirse discriminado.
- Por lo que respecta a las oportunidades de promoción profesional, deben ser comunicadas a todos los trabajadores de la empresa o estar en un lugar accesible a toda la plantilla.

### 5. Conciliación de la vida personal y profesional.

La diversidad de género aparece en el origen de estas políticas dentro de las compañías. Sin embargo, esa idea se está superando en la medida en que muchas de estas medidas contribuyen a favorecer la conciliación de la diversidad de opciones y necesidades vitales que coexisten en una empresa.

- La flexibilización de presencia, de jornada laboral y de horario es una de las medidas más útiles y que gozan de una mejor acogida entre la plantilla y que de manera indirecta, posibilita la diversidad en la empresa. En este sentido, se ha de prestar especial atención a las necesidades específicas de la vida personal y/o familiar de las personas de edad avanzada y personas con discapacidad.

### 6. Retribuciones y política salarial.

- La flexibilidad retributiva, en lo que atañe al salario variable, los beneficios sociales y extrasalariales, también puede contribuir a la gestión a la diversidad, contemplando los posibles intereses diversos y específicos en función de los diferentes perfiles de la plantilla. Asimismo, la retribución específica de la antigüedad puede ser un factor que incentive la permanencia de los trabajadores de edad avanzada en una compañía.

### 7. Comunicación.

Se trata de un aspecto relevante, y que requiere de esfuerzos por parte de los departamentos de Recursos Humanos, que como herramienta de gestión de la diversidad resulta muy útil. Una comunicación eficaz, tanto a nivel interno como externo de la organización, resulta clave para gestionar eficazmente una plantilla diversa. Muchas son las herramientas en materia de comunicación:

- ➔ La creación de espacios específicos (comités o comisiones de diversidad) para el desarrollo de iniciativas en esta materia favorece la implicación de los trabajadores, el análisis y la discusión y sirve como vehículo para canalizar las demandas de los trabajadores diversos que, de otra manera, no expresarían sus inquietudes y necesidades; además la creación de un foro específico pone en valor la diversidad en el marco de la compañía.
- ➔ La formación en herramientas de comunicación y en interculturalidad cuando la empresa cuenta con equipos diversos, favorece una mejoría de la comunicación entre los miembros de estos equipos.
- ➔ Diversificación de los métodos y canales de comunicación (reuniones, tabloneros, intranet, buzón de sugerencias etc.) y fomento de la comunicación formal e informal, estableciendo métodos anónimos de comunicación.

### 8. Medidas de acción positiva.

Se trata de una opción a menudo debatida, pero que puede, coyunturalmente, contribuir a alcanzar unos objetivos de diversidad en determinados ámbitos de una compañía.

Cualesquiera que sean las iniciativas puestas en marcha requieren de un seguimiento sistemático y planificado que permita evaluar su impacto y corregir y/o descartar aquéllas que no cumplan con los objetivos planteados.

#### 5.2.5. La gestión de la edad y de la diversidad funcional

Del conjunto de dimensiones que caracterizan la diversidad, este estudio se enfoca en particular en la gestión de la edad y de la discapacidad, que en algunos ámbitos ha ido adquiriendo paulatinamente la nueva denominación de gestión de la “diversidad funcional”<sup>58</sup>. Las problemáticas asociadas a ambas realidades ya se han desarrollado en capítulos anteriores de este documento; asimismo, se ha enfatizado el hecho de que el papel de las empresas en la resolución de los retos asociados al envejecimiento de la población es clave, en tanto en cuanto las políticas de envejecimiento activo que se propugnan desde el ámbito público, no serán viables sin una participación activa del sector privado.

En este sentido, y por lo que se refiere a la gestión de la edad y de la discapacidad, las empresas deberían contemplar una serie de cuestiones específicas al objeto de lograr una prolongación de la vida activa de sus trabajadores y trabajadoras, y de potenciar y extraer el máximo rendimiento de la experiencia, las habilidades, los recursos y las destrezas con que estos trabajadores cuentan. En definitiva, se trata de adoptar una estrategia de gestión “preventiva” de la edad. Estos aspectos son los siguientes:

#### ➔ Reclutamiento y selección de trabajadores mayores.

Una práctica frecuente de las empresas, que desincentiva o dificulta la búsqueda de empleo por parte de las personas mayores, es el establecimiento de límites de edad en los procedimientos de contratación, en concreto en los anuncios o convocatorias de puestos de trabajo; con esta medida en realidad se está incurriendo en una discriminación por razones de edad. Es por ello necesario evitar la fijación de cualquier límite de edad en los procesos de selección, valorando otras dimensiones relevantes para los puestos de trabajo, como la experiencia, el capital social, etc.

58 El de “diversidad funcional” es un concepto de acuñación reciente, promovido en nuestro país por el Foro de Vida Independiente. Este concepto pretende superar las connotaciones peyorativas de “minusvalía” y “discapacidad” que se asocian a características físicas limitadas o anormales desde punto de vista médico, para promover una expresión que, dando cabida a las diferencias biofísicas, contemple la realización de funciones por parte de una persona de una manera diversa.

→ **Adaptación de los puestos de trabajo.**

Las empresas deberían integrar en su gestión la previsión de evolución de su plantilla en términos de edad, y por tanto, los cambios que puedan producirse en sus aptitudes físico-psíquicas. A partir de ese análisis puede realizarse un rediseño de los puestos de trabajo de forma que se adapten a las características de los trabajadores según su edad y su diversidad funcional, lo que contribuirá a prolongar su vida laboral y a preservar su salud. La adaptación efectiva de los puestos de trabajo comprende una secuencia de actuaciones de carácter general:

1. Análisis de las aptitudes globales de la plantilla.
2. Adecuación entre las aptitudes de los trabajadores y las exigencias del puesto.
3. Análisis de las aptitudes que los puestos de trabajo entrañarán en el futuro.
4. Comparación entre las exigencias actuales y futuras del puesto de trabajo.
5. Reciclaje y formación continuada del personal para favorecer su flexibilidad.

La adaptación de los puestos de trabajo afecta, por tanto, a la política de adaptación de las condiciones de trabajo y la de formación del personal, que deberá planificarse con vistas a la consecución de dicho objetivo.

A esta adaptación colectiva de los puestos de trabajo se suma la **adaptación individual** a las necesidades específicas de cada persona, que dependería de múltiples variables, pero que grosso modo, se articularía en torno a tres ejes:

1. Rediseño del puesto de trabajo que implique una reducción del esfuerzo físico, la introducción de la ergonomía en el mismo, la redistribución de tareas, la accesibilidad etc.
2. Cambio de puesto, ya sea por la modificación en la actividad de la propia empresa o por cambios en las capacidades físicas e intelectuales del trabajador.
3. Introducción de ayudas tecnológicas que faciliten las tareas del puesto.

→ **Establecimiento y ajuste de planes de carrera.**

Establecer y ajustar los planes de carrera a partir, por ejemplo, de los 40 años favorece la planificación por parte de la empresa y la adecuación flexible del trabajador a la organización.

→ **Prevención y promoción de la salud.**

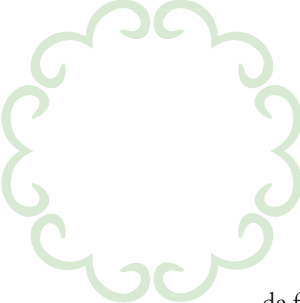
Muchos de los problemas del envejecimiento se asocian a problemas de salud, de ahí que el rol de las empresas sea primordial; en este sentido, las posibilidades de actuación en esta materia se refieren a dos niveles:

- a) En primera instancia pueden promover que sean los propios trabajadores lo que cuiden de su salud y lleven hábitos de vida saludables, a través de campañas y acciones de sensibilización, fundamentalmente.

b) En segunda instancia la empresa puede adoptar un papel proactivo, en particular en casos de tareas con altas demandas físicas y mentales y con trabajadores mayores de 50 años. Algunas posibilidades son las siguientes:

1. Formar a los trabajadores en materia de seguridad, salud y prevención.
2. Reforzar el papel del médico de empresa.
3. Asegurar chequeos regulares de salud a partir de los 45 años.
4. Adoptar descansos de forma novedosa a lo largo de la jornada, por ejemplo, 5 minutos cada media hora.
5. Flexibilizar los tiempos de trabajo, adoptar jornadas laborales o semanales más cortas, permitir la parcialidad a partir de los 60 años, flexibilizar la edad de jubilación.
6. Realizar de forma sistemática exámenes de habilidad y capacidad para el trabajo diario. Esto serviría además para una prevención precoz.

→ **Formación y entrenamiento.** El reciclaje y la formación son en las personas mayores, tan importantes como en personas de cualquier otra edad. Uno de los prejuicios asociados a la edad es que las personas mayores tienen dificultades para aprender. En realidad, sus dificultades radican en una errónea formulación metodológica de la formación, en su escaso interés o en la falta de aplicación al trabajo diario. La formación es clave para potenciar la flexibilidad y por tanto, la adaptación a un eventual cambio de puesto de trabajo o rediseño del mismo. Algunas ideas a tener en cuenta:

- 
- Contratar formadores especializados en formación con adultos.
  - Mantener los conocimientos puestos al día.
  - Establecer y diseñar métodos pedagógicos especialmente enfocados a la formación de adultos.
  - Ofertar la formación y las posibilidades de perfeccionamiento puntualmente y con tiempo suficiente.
  - Trazar estrategias que salven las posibles brechas formativas entre trabajadores jóvenes y adultos con ofertas de formación específicas para trabajadores a partir de 45 años.
  - Revisar y evaluar las políticas de formación del personal con regularidad a fin de adaptarlos a los nuevos cambios en las condiciones de trabajo y en las necesidades de los trabajadores.

Además, hay otro elemento a tener en cuenta. Los trabajadores con más experiencia en una organización acumulan unos saberes muy valiosos que hay que “almacenar” en soportes permanentes que permitan su transmisión a los más jóvenes.

Buena parte de las estrategias que las compañías tienen para gestionar adecuadamente la edad son igualmente válidas para gestionar la **diversidad funcional**, siempre que se tomen en consideración a lo largo de la planificación del proceso productivo, las dificultades específicas de cada trabajador y las necesidades colectivas de las personas con diversidad funcional en la organización. Requiere, por tanto, de un enfoque flexible, exhaustivo e integrado.

## 6. LAS CCAA. DE CANARIAS, CASTILLA- LEÓN Y VALENCIA: PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL MERCADO LABORAL

Este capítulo está destinado a caracterizar a las tres Comunidades Autónomas seleccionadas para el desarrollo del estudio, desde el punto de vista de la participación, en su mercado laboral, de las personas con discapacidad y de las personas mayores.

El siguiente cuadro presenta un resumen de las principales dimensiones.

**Tabla 7: Principales indicadores sobre las personas de edad avanzada y las personas con discapacidad en el mercado laboral de Canarias, Castilla y León y Valencia. CANARIAS CASTILLA-LEÓN VALENCIA**

	CANARIAS				CASTILLA-LEÓN				VALENCIA			
<b>Población total</b>	2.103.992				2.563.521				5.094.675			
	Total	M	H		Total	M	H		Total	M	H	
<b>Tasa de actividad</b>	62,14	53,65	70,73		54,55	45,92	63,41		61,31	52,83	69,96	
<b>Personas ocupadas</b>	795.300	42%	57%		1.017.400	41%	59%		2.021.600	53%	43%	
<b>Tasa de paro</b>	26,19	27,04	25,54		14,78	16,51	11,75		21,24	21	21,42	
<b>Distribución de la población ocupada por sectores (%)</b>	Agric	Ind	Const	Serv	Agric	Ind	Const	Serv	Agric	Ind	Const	Serv
	2,7	6,5	9	81	6,57	17,59	10,41	65,43	3	17	11	69
<b>PERSONAS DE EDAD AVANZADA (&gt;55 años)</b>												
<b>Población &gt; 55 años</b>	487.217				870.260				1.395.392			
<b>Tasa de actividad pob. &gt;55 años</b>	22,84				17,96				22,08			
<b>Personas ocupadas &gt;55 años</b>	Total		% de la pob. ocupada		Total		% de la pob. ocupada		Total		% de la pob. ocupada	
	89.800		11		134.700		13		254.000		13	
<b>Ocupación por sectores % &gt;55 años</b>	Agric	Ind	Const	Serv	Agric	Ind	Const	Serv	Agric	Ind	Const	Serv
	5	6	8	79	13	15,73	10	61,68	6	9	17	68
<b>Tasa de paro &gt; 55 años</b>	16,57				13,78				13,14			

PERSONAS CON DISCAPACIDAD (Pcd)						
Población con discapacidad	Total	% de la pob.	Total	% de la pob.	Total	% de la pob.
		135.000	6,5	255.900	10	452.800
Pcd. 55-64 años %	30		19,5		25,9	
Pcd. trabajando	Total	% de las pcd.	Total	% de las pcd.	Total	% de las pcd.
	10.400	16	24.200	31	57.400	31
Pcd. en desempleo	7.500	11	5.300	7	13.300	7
Pcd. pensionistas	32.700	50	30.200	41	76.300	41
Pcd. que perciben pensión de incapacidad	4.500	7	3.500	5	10.900	6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA (2009), el Padrón (2009) y la EDAD (2008), INE.

Esta tabla ofrece un panorama sintético de los principales indicadores del mercado laboral de Canarias, Castilla y León y la Comunidad Valenciana, incluyendo datos sobre las personas de edad avanzada así como de las personas con discapacidad.

En particular, y en lo que atañe a las **personas con discapacidad**, la tabla anterior muestra claramente las diferencias en la actividad de las personas con discapacidad, por CC.AA.

- Así, en **Canarias** la proporción de población con discapacidad que está trabajando es doce puntos inferior a la media nacional. Un 11% de las personas con discapacidad están desempleadas, y un 50% de las mismas perciben una pensión contributiva o no contributiva, nueve puntos por encima de la media nacional.
- Por lo que respecta a **Castilla y León**, la tabla anterior muestra cómo en esta Comunidad, la proporción de población con discapacidad que está trabajando es tres puntos más elevada que la media nacional y sensiblemente superior a las cifras de Canarias. Un 7% de las personas con discapacidad están desempleadas, y un 39% de las mismas perciben una pensión contributiva o no contributiva, 2 puntos por debajo de la media nacional.
- Finalmente, en la **Comunidad Valenciana**, la proporción de población con discapacidad que está trabajando es tres puntos más elevada que la media nacional. Un 7% de las personas con discapacidad están desempleadas, y un 41% de las mismas perciben una pensión de contributiva o no contributiva. Las cifras de relación con la actividad se alinean, en términos generales, con la media nacional.

Sería de gran utilidad en el análisis disponer de un desglose de las personas con discapacidad por su relación con la actividad

en los diferentes grupos de edad, por CC.AA., no obstante la EDAD no facilita tal información. En este sentido, resulta pertinente hacer referencia al menos, a los datos nacionales de que se disponen.

- Si se centra el análisis en el intervalo de edad de 45 a 64 años, cabe destacar que, a nivel nacional, la mayor parte de las personas con discapacidad de dichas edades perciben una pensión contributiva de jubilación o incapacidad permanente (en torno al 54,1%) y/o se dedican a las labores del hogar (12,2%). Ambas categorías son considerablemente más elevadas en este intervalo que en los intervalos de edades inferiores.
- Sin embargo, se produce una reducción importante en el porcentaje de personas con discapacidad, con edades comprendidas entre los 45 y los 64 años, que trabajan (el 23,5%) con respecto a las personas con discapacidad entre 25 y 44 años que trabajan (40%). Esta situación ofrece una pauta referencial sobre el panorama que en las Comunidades Autónomas objeto territorial de este estudio, se puede repetir en lo concerniente a las personas mayores con discapacidad y su relación con la actividad.

A continuación se particularizan determinados aspectos en el apartado relativo a cada Comunidad Autónoma.

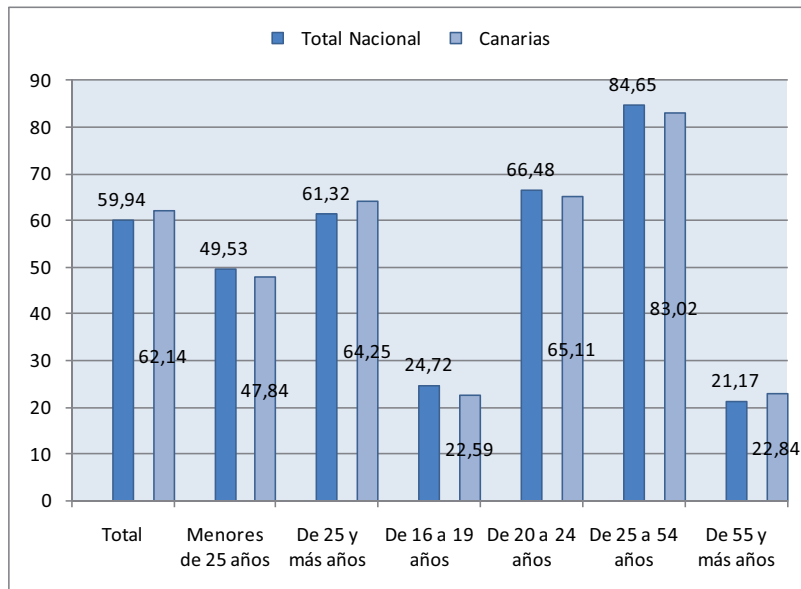
## 6.1. LAS PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN CANARIAS

### 6.1.1. Rasgos específicos del mercado laboral de Canarias

La Comunidad Autónoma de Canarias presenta diversas peculiaridades relacionadas con su ubicación geográfica, que sin duda condicionan su estructura económica y determinan el hecho de su alta concentración de población. Por lo que respecta al mercado laboral, tiene las siguientes características<sup>59</sup>:

- ➔ La población de Canarias es de 2.103.992 personas. La tasa de actividad referida a esta población alcanza el 62,14%, ligeramente superior a la tasa de actividad nacional (59,94%). La tasa de actividad masculina, de un 70,73%, es muy superior a la femenina, que alcanza el 53,65%.
- ➔ La **tasa de paro** alcanza en esta Comunidad el 26,19%, ocho puntos por encima de la media nacional. La tasa de paro masculina alcanza el 25,54% y la femenina, el 27,04%. Por edades, el paro afecta singularmente a las personas más jóvenes, alcanzando el 48% en menores de 25 años.

Gráfico 5: Tasas de actividad por intervalos de edad. Datos nacionales y de Canarias.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA, INE (2009).

<sup>59</sup> Datos extraídos de la Encuesta de Población Activa, del INE, para el año 2009.



- Por lo que se refiere a los **sectores de actividad**, se produce un predominio de la actividad económica en el sector Servicios (el 82% de las empresas de esta Comunidad se concentran en este sector), seguido por la Industria (14%) y la Construcción (4%).
- Un análisis por sectores de actividad y personas ocupadas muestra que el sector Servicios emplea a un 81% del total de personas ocupadas en Canarias, el sector de la Construcción emplea al 9,46%, la Industria al 6,3% y la Agricultura al 2,8%. A nivel nacional, el sector Servicios da trabajo al 71% de la población ocupada, y el de la Industria al 14,7%, siendo las diferencias en cuanto a los otros dos sectores, menos significativas.
- El **tejido empresarial** canario se caracteriza por una preeminencia de las empresas de pequeño tamaño, en términos de número de asalariados: el 27,85% de las empresas canarias tienen 1 o 2 trabajadores asalariados y el 10,14%, entre 3 y 5 personas asalariadas. Un porcentaje muy elevado, el 51,67% son empresas sin personas asalariadas, o de trabajadores pertenecientes al Régimen de Autónomos.

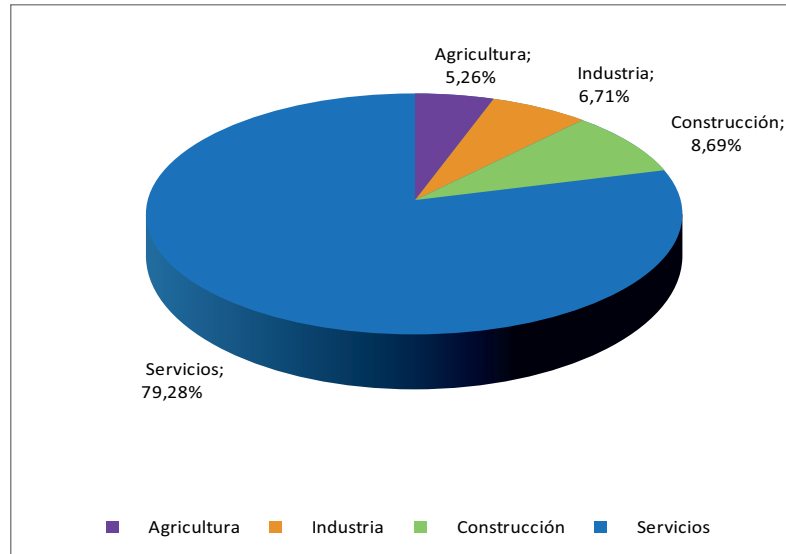
A partir de esta descripción inicial del mercado laboral de esta Comunidad, es posible realizar una panorámica del mercado laboral canario en términos de la relación y la representación de las personas mayores y las personas con discapacidad en el mismo.

### ***6.1.2. Las personas de edad avanzada y el mercado laboral en Canarias.***

En Canarias hay 487.217 personas mayores de 55 años, esto es, un 23% de la población canaria. De éstas, 214.304 personas se encuentran en edades comprendidas entre los 55 y 64 años, es decir, en edad potencialmente activa. Este grupo de entre 50 y 64 años constituye un 10% de la población canaria.

- La **tasa de actividad** de las personas canarias mayores de 55 años es del 22,84%, ligeramente superior a la tasa de actividad de esta misma población para el conjunto del país, que alcanza el 21,17%.
- Un análisis de la **ocupación** permite comprobar que, sin embargo, sólo 89.800 personas mayores de 55 años están efectivamente trabajando, un 11% del total de la población ocupada. A nivel nacional, las personas mayores de 55 años alcanzan un 12,4% del total de la población ocupada.
- **Por sectores de actividad**, las personas mayores de 55 años se ocupan sobre todo en empleos del sector Servicios: el 79% de las personas mayores de 55 años trabajan en ese sector. Esto supone una diferencia de diez puntos porcentuales, en relación al porcentaje nacional de ocupación de personas mayores de 55 años en dicho sector (69,76%). El 8% se ocupan en el sector de la Construcción, en niveles parecidos a los nacionales. El 6% de los mayores de 55 años canarios que se encuentran ocupados, lo hacen en el sector industrial con un porcentaje significativamente inferior al nacional (14,38%) y un exiguo 5%, en la Agricultura (7,45% a nivel nacional).

Gráfico 6: Ocupación de la población canaria mayor de 55 años, por sectores, en %.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas, INE (2009).

- Por lo que respecta al paro, si la **tasa de paro** para el conjunto de la población canaria alcanza el 26,19%, la misma tasa para las personas mayores de 55 años, es de un 16,57%, muy superior en las mujeres (19,92%) que en los hombres (14,8%).

### 6.1.3. Las personas con discapacidad en Canarias y el mercado laboral.

De forma complementaria a los datos que ya se han expuesto en el apartado general y común a las tres comunidades autónomas, es posible aportar la siguiente información sobre las personas con discapacidad, en el mercado laboral de Canarias:

- En Canarias hay 135.000 personas con discapacidad, esto es, un 3,6% de la población con discapacidad española y un 6,5% de la población canaria.
- Por lo que se refiere a la población con discapacidad canaria por grupos de edad y en particular, en las franjas de edad avanzada (de 45 a 64 años), Canarias cuenta con un 30% de personas con discapacidad en estos intervalos de edad, cinco puntos por encima de la media nacional (25,1%).
- En el contexto del mercado de trabajo, la tasa de actividad de las personas con discapacidad a nivel nacional alcanza el 35%<sup>60</sup>, mientras en Canarias es del 27%.

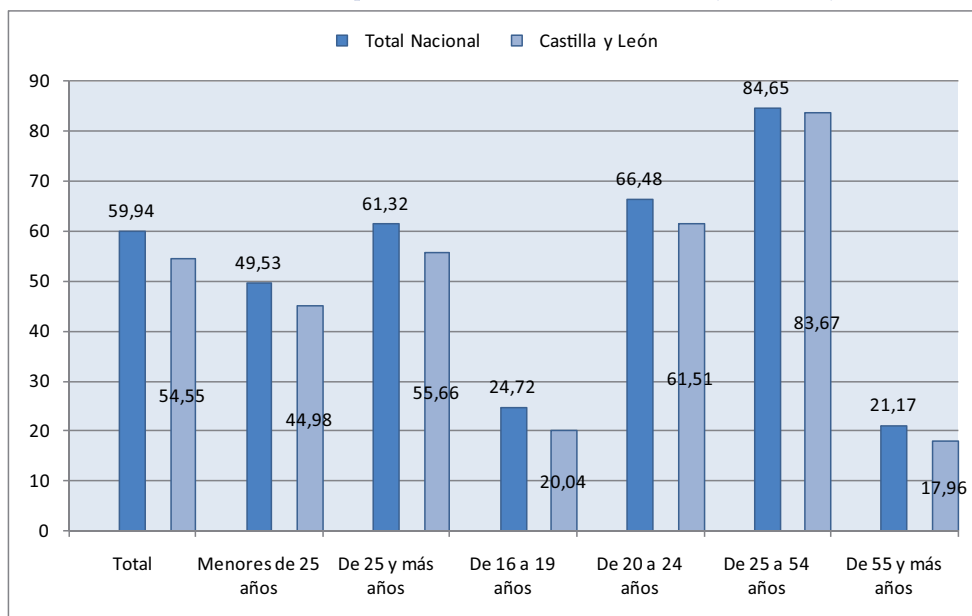
<sup>60</sup> Hay que recordar que la tasa de actividad nacional se sitúa en el 59,94%.

### 6.2.1. Rasgos específicos del mercado laboral de Castilla y León.

La Comunidad Autónoma de Castilla y León, una de las más extensas del país y menos pobladas en términos de densidad de población, presenta, en cuanto al mercado de trabajo, una serie de características concretas, que a continuación se detallan.

- ➔ Esta Comunidad Autónoma tiene una población de 2.563.521 personas.
- ➔ La tasa de actividad en Castilla y León es de un 54,55%, esto es, una tasa 5 puntos inferior a la tasa nacional. Por lo que se refiere a la tasa por sexos, existe una notable disparidad entre la tasa masculina, el 63,41%, y la femenina, que se queda en el 45,92%, tasas ambas inferiores a las tasa de actividad nacionales por sexo e inferiores a las de la Comunidad canaria.

**Gráfico 7: Tasas de actividad por intervalos de edad. Datos nacionales y de Castilla y León**



- ➔ La tasa de paro castellano-leonesa asciende hasta el 14,78%, una tasa sensiblemente inferior a la nacional, que se sitúa en el 18,01%. Por sexos, las mujeres canarias experimentan una tasa del 16,51% frente al 11,75% de la tasa masculina. Por edades, el paro afecta en mayor medida a la población más joven, que alcanza de media 31,72% en el caso de los menores de 25 años.
- ➔ Por lo que se refiere a los sectores de actividad, se produce un predominio de la actividad económica en el sector Servicios (el 74% de las empresas de esta Comunidad se concentran en este sector), seguido por la Construcción (18%) y la Industria (7%)<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> No se dispone de datos sobre el sector de la agricultura, para 2009, en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE, que constituye la fuente de la que procede esta información.

- ➔ Un análisis por sectores de actividad y personas ocupadas en Castilla y León, muestra que el sector Servicios emplea a un 65,42% del total de personas ocupadas, seis puntos por debajo del porcentaje nacional (71,15%), el sector industrial ocupa al 17,59% de las personas, en cifras ligeramente superiores a la media nacional (14,69%), el sector de la Construcción emplea al 10,41% (media nacional 10%), y la Agricultura al 6,57%, ligeramente superior a la media nacional (4,16%).
- ➔ Finalmente, el tejido empresarial de esta Comunidad se caracteriza por una preeminencia de las empresas de pequeño tamaño, en términos de número de asalariados: el 28,31% de las empresas castellano-leonesas tienen 1 o 2 trabajadores asalariados y el 10,32%, entre 3 y 5 personas asalariadas, un 4,33% tienen entre 6 y 9 personas asalariadas y un 2,8%, entre 10 y 19 asalariados. Un 0,34% del tejido empresarial tiene más de 50 asalariados y un 0,15%, más de 100 personas asalariadas. Un porcentaje muy elevado, el 52,14% son empresas que aparecen registradas sin personas asalariadas, o de trabajadores pertenecientes al Régimen de Autónomos.

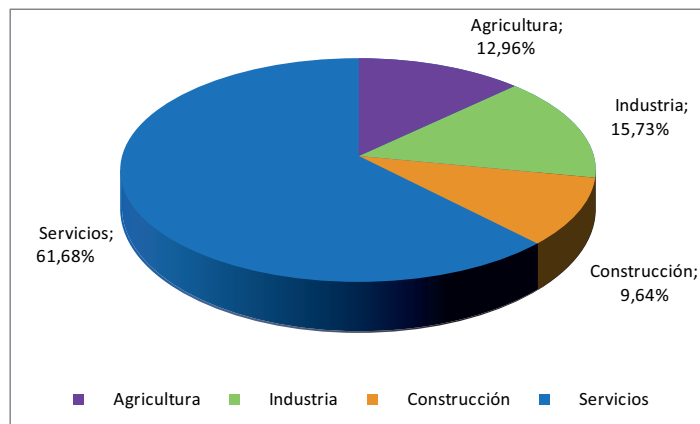
A partir de esta descripción inicial del mercado laboral de esta Comunidad, es posible realizar una panorámica del mercado laboral en términos de la relación y la representación de las personas mayores y las personas con discapacidad en el mismo.

### 6.2.2. *Los personas de edad avanzada y el mercado laboral en Castilla y León.*

Castilla y León es una de las CC.AA. cuya población ha experimentado un envejecimiento más significativo. Así, el 33,95% de la misma tiene más de 55 años (870.260 personas). A su vez, 295.941 de estas personas están aún en edad potencialmente activa, entre los 55 y los 64 años, lo que constituye un 11,54% de la población de esta Comunidad.

- ➔ La **tasa de actividad** de las personas mayores de 55 años es del 17,96%, algo más de 3 puntos inferior a la tasa de actividad de esta misma población para el conjunto del país, que alcanza el 21,17%.
- ➔ Un análisis de la **ocupación** permite comprobar que 134.700 personas mayores de 55 años, se encuentran efectivamente trabajando, el 13% de la población ocupada. a nivel nacional las personas mayores de 55 años suponen un 12,4% de la población ocupada.
- ➔ **Por sectores de actividad**, las personas mayores de 55 años se ocupan sobre todo en empleos del Sector Servicios, con un 61,68% de las personas mayores de 55 años ocupadas en ese sector, mientras que el 15,73% se ocupan en empleos de la Industria, un 13% en la Agricultura, y finalmente, un 10% de personas se ocupan en el sector de la Construcción. A nivel nacional, el 7,45% de las personas mayores de 55 años se emplean en la Agricultura, un 14,38% en la Industria, un 8,41% en la Construcción y finalmente, el 69,76% lo hacen en el sector Servicios.
- ➔ Por lo que respecta al paro, si la **tasa de paro** para el conjunto de la población castellanoleonesa alcanza el 13,78%, la misma tasa

**Gráfico 8: Ocupación de la población castellano-leonesa mayor de 55 años, por sectores, en %.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas, INE (2009).

para las personas mayores de 55 años es de un 9,3%, algo superior en mujeres (10,23%) que en hombres (8,78%). Estas tasas relativamente bajas pueden indicar que el grado de inactividad de la población en edades avanzadas sea bastante alto.

A continuación se completa este panorama con la relación con la actividad de las personas con discapacidad en Castilla y León.

### *6.2.3. Las personas con discapacidad en Castilla y León y el mercado laboral.*

- En Castilla y León hay 255.900 personas con discapacidad, lo cual representa un 6,8% de la población con discapacidad española y uno de los porcentajes más altos de incidencia de la discapacidad con respecto a la población total de España, un 10% de la población castellanoleonesa.
- En este contexto, y por lo que se refiere a la población con discapacidad por grupos de edad y en particular, en las franjas de edad avanzada (de 45 a 64 años), Castilla y León cuenta con un 19,5% de personas con discapacidad en este intervalos de edad, cinco puntos por debajo de la media nacional (25,1%).
- En el contexto del mercado de trabajo, la tasa de actividad de las personas con discapacidad a nivel nacional alcanza el 35%<sup>62</sup>, mientras en Castilla y León es ligeramente superior, del 38%.

## **6.3. LAS PERSONAS DE EDAD AVANZADA Y LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VALENCIANA**

### *6.3.1. Rasgos específicos del mercado laboral de la Comunidad Valenciana.*

La Comunidad Autónoma de Valencia es una de las Comunidades que por su ubicación geográfica, tiene un mayor dinamismo económico y ha recibido en los últimos años mayores remesas de población inmigrante. Su mercado de trabajo presenta, en general, las siguientes características.

- Según los datos del Padrón para el año 2009, Valencia cuenta con una población de 5.094.675 personas.
- La **tasa de actividad** en la Comunidad Valenciana es del 61,31%, esto es, 2 puntos superior a la tasa nacional. Por lo que se refiere a la tasa por sexos, existe una notable disparidad entre la tasa masculina, el 69,96%, y la femenina, que asciende al 52,83%.



<sup>62</sup> Hay que recordar que la tasa de actividad nacional para la población en general, se sitúa en el 59,94%.

➔ La **tasa de paro** valenciana asciende hasta el 21,24%, una tasa 3 puntos superior a la nacional, que se sitúa en el 18,01%. Por sexos, nos encontramos con la única Comunidad de las tres analizadas, en que la tasa de paro femenina es inferior a la masculina, situándose la primera en un 21% frente al 21,42% de la segunda. Por edades, el paro afecta en mayor medida a la población más joven, que alcanza de media 39,54% en el caso de los menores de 25 años. En mayores de 55 años, la tasa de paro se reduce al 13,14%.

➔ Por lo que se refiere a los **sectores de actividad**, el sector Servicios aglutina al 76% de las empresas de esta Comunidad, seguido por la Construcción (17%) y la Industria (8%)<sup>63</sup>.

➔ Un análisis por sectores de actividad y **personas ocupadas** en la Comunidad Valenciana, muestra que el sector Servicios emplea a un 69% del total de personas ocupadas, frente al 71,15% a nivel nacional; el sector industrial ocupa al 17%, por encima de los porcentajes nacionales (14,69%), el sector de la Construcción emplea al 11% (media nacional 10%), y la Agricultura únicamente al 3% de la población ocupada, por debajo de la media nacional (4,16%).

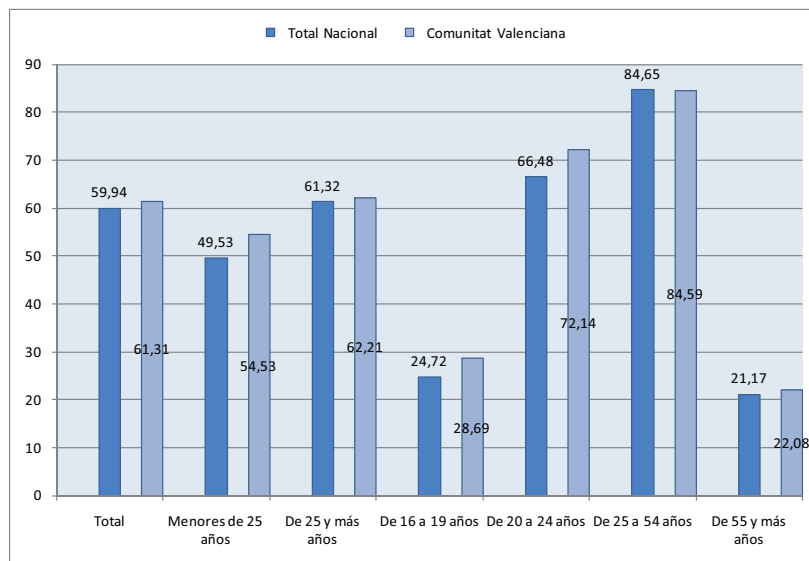
➔ Finalmente, el tejido empresarial de esta Comunidad se caracteriza, nuevamente como en casos anteriores, por una preeminencia de las empresas de pequeño tamaño, en términos de número de asalariados: el 28,93% de las empresas valencianas tienen 1 o 2 trabajadores asalariados, el 10,46%, entre 3 y 5 personas asalariadas, un 4,63% tienen entre 6 y 9 personas asalariadas y un 3,15%, entre 10 y 19 asalariados. Un 0,44% de las empresas tiene más de 50 asalariados y un 0,22%, más de 100 personas asalariadas. Un porcentaje muy elevado, el 52,38% son empresas que aparecen registrada sin personas asalariadas, o de trabajadores pertenecientes al Régimen de Autónomos.

A partir de esta descripción inicial del mercado laboral de esta Comunidad, es posible realizar una panorámica del mercado laboral en términos de la relación y la representación de las personas de edad avanzada y las personas con discapacidad en el mismo.

### 6.3.2. Las personas de edad avanzada y el mercado laboral en la Comunidad Valenciana.

Valencia cuenta con una estructura demográfica progresivamente envejecida, en una situación intermedia a la de Canarias y a la de Castilla y León en este particular.

Gráfico 9: Tasas de actividad por intervalos de edad. Datos nacionales y de Valencia.



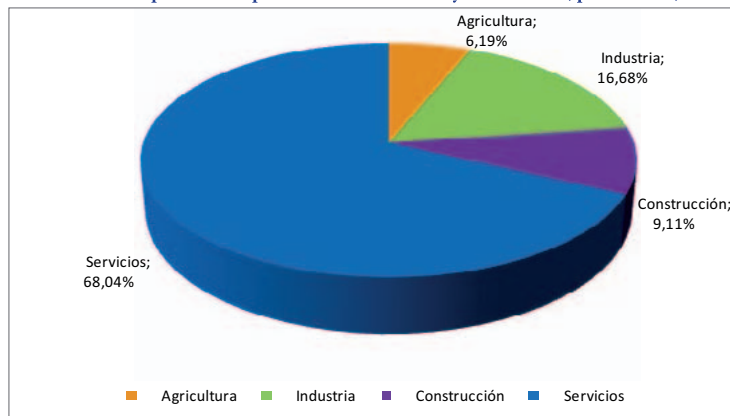
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA, INE (2009).

<sup>63</sup> No se dispone de datos sobre el sector de la agricultura, para 2009, en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE, que constituye la fuente de la que procede esta información.

Así, el 27,39% de la población tiene más de 55 años (1.395.392 personas). A su vez, 559.966 de estas personas están aún en edad potencialmente activa, entre los 55 y los 64 años, lo que constituye un 10,99% de la población de esta Comunidad.

- ➔ La **tasa de actividad** de las personas mayores de 55 años es del 22,08%, ligeramente por encima de la tasa de actividad de esta misma población para el conjunto del país, que alcanza el 21,17%, y por debajo de la tasa de actividad para el conjunto de la población valenciana, del 61,31%.
- ➔ Un análisis de la **ocupación** permite comprobar que 254.000 personas mayores de 55 años, se encuentran efectivamente trabajando, el 13% de la población ocupada. Además, hay 449.800 personas ocupadas de edades comprendidas entre los 45 y los 54 años. En conjunto, superan el 34% de las personas ocupadas en esta Comunidad.
- ➔ **Por sectores de actividad**, las personas mayores de 55 años se ocupan sobre todo en empleos del Sector Servicios, con un 68% de las personas mayores de 55 años ocupadas en ese sector, en línea con la media nacional (69,76%) mientras que el 17% se ocupan en empleos de la Industria (a nivel nacional, el 14,38%), un 9% de personas se ocupan en el sector de la Construcción (media nacional, 8,41%) y finalmente, un 6% lo hacen en la Agricultura (media nacional, 7,45%).

Gráfico 10: Ocupación de la población valenciana mayor de 55 años, por sectores, en %.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Directorio Central de Empresas, INE (2009).

- ➔ Por lo que respecta al paro, si la **tasa de paro** para el conjunto de la Comunidad Valenciana alcanza el 21,24%, dicha tasa para las personas mayores de 55 años es de un 13,14%. La tasa femenina de paro en ese intervalo de edad se eleva al 13,55% y la masculina es ligeramente inferior, con un porcentaje de un 12,89%.

A continuación se completa este panorama con la relación con la actividad de las personas con discapacidad en la Comunidad Valenciana.

### 6.3.3. Las personas con discapacidad en la Comunidad Valenciana y el mercado laboral.

La Comunidad Valenciana aglutina al 12% de la población española con discapacidad, con un total de 452.800 personas con discapacidad, siendo la Comunidad, de las tras analizadas, con mayor porcentaje de personas con discapacidad. Con respecto al conjunto de la población valenciana, estas personas representan un 8,9%.

- ➔ En este contexto, y por lo que se refiere a la población con discapacidad por grupos de edad y en particular, en las franjas de edad avanzada (de 45 a 64 años), Valencia cuenta con un 25,9% de personas con discapacidad en estos intervalos de edad, en porcentajes similares a la media nacional (25,1%).
- ➔ Por lo que se refiere al mercado de trabajo, la tasa de actividad de las personas con discapacidad a nivel nacional alcanza el 35%<sup>64</sup> mientras en la Comunidad Valenciana alcanza un 38%.

<sup>64</sup> Hay que recordar que la tasa de actividad nacional para la población en general, se sitúa en el 59,94%.



Una vez descrito con amplitud el contexto social, demográfico y económico que genera la necesidad de gestionar la edad y la discapacidad en las empresas, y tras haber analizado el mercado laboral de las tres comunidades objeto de estudio en lo concerniente a las personas de edad avanzada y las personas con discapacidad, se plantea la necesidad de estudiar las prácticas reales que las empresas llevan a cabo en su día a día, para enfrentarse a los desafíos ya descritos.

Para ello se ha procedido a un **acercamiento al tejido empresarial** de cada Comunidad, teniendo en cuenta sus particularidades, con el objeto de identificar y caracterizar el universo de empresas de referencia. A partir de esto, se ha llevado a cabo la selección de una muestra de empresas que pretende alcanzar la mayor representatividad posible, cualitativamente hablando, de las realidades territoriales de estudio, con las que se está procediendo a realizar el trabajo de campo.

Este trabajo de campo tiene como objetivo, tal y como ya se mencionaba, pulsar las actitudes, y el discurso empresarial acerca del envejecimiento y la discapacidad en el ámbito laboral, y aproximarse a las prácticas de gestión de recursos humanos que las compañías ponen en marcha, en función de sus características (ubicación geográfica, sector productivo, rama de actividad, tamaño etc.), definiendo, en su caso, las relaciones potenciales que puedan existir entre dichos elementos, o entre éstos y diversas variables que se abordarán más adelante.

El número de empresas que metodológicamente, se consideró necesario para efectuar el trabajo de campo, fue de en torno a cuarenta empresas, repartidas equilibradamente entre las tres comunidades objeto de estudio.

### 7.1. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Así, para la identificación y caracterización del universo de empresas dentro de cada comunidad autónoma que van a ser objeto de estudio se han tenido en cuenta una serie de criterios en torno a dos ejes fundamentales: **el mercado de trabajo y el tejido empresarial**. En este sentido, se ha realizado un análisis de las principales estadísticas del INE y una búsqueda exhaustiva de información en los recursos propios de las comunidades autónomas mencionadas, en lo relativo, particularmente, al tejido empresarial y al mercado laboral de las mismas.

#### I. MERCADO DE TRABAJO.

- ➔ Por lo que se refiere al mercado de trabajo, se ha analizado la **ocupación por sectores económicos de cada autonomía**, al objeto de conocer los sectores que dan trabajo a más personas. Asimismo, se ha hecho hincapié en los niveles de ocupación, en cada sector, de las personas mayores de 55 años, para tenerlo en cuenta a la hora de seleccionar la muestra de empresas.



Tabla 8: Ocupación, por sectores, de las personas mayores de 55 años, por CC.AA.

OCUPACIÓN	AGRICULTURA	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	TOTAL
Personas ocupadas	22.075	49.975	75.200	648.025	795.250
% pob. ocupada	2,78	6,28	9,46	81,49	100
Personas ≥ 55 años	4.725	6.025	7.800	71.500	89.750
% pob. ≥ 55 ocupada	11,28	5,26	6,71	79,27	100
Personas ocupadas	66.825	178.950	105.900	666.625	1.017.350
% pob. Ocupada	6,57	17,59	10,41	65,43	100
Personas ≥ 55 años	17.450	21.175	12.975	83.050	134.650
% pob. ≥ 55 ocupada	12,96	15,73	9,64	61,68	100
Personas ocupadas	67.150	338.200	217.550	1.398.700	2.021.625
% pob. ocupada	3,32	16,7	10,76	69,18	100
Personas ≥ 55 años	15.725	42.375	23.125	172.800	253.975
% pob. ≥ 55 ocupada	6,19	16,68	9,11	68,04	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA, INE (2009).

En el tejido empresarial de las tres comunidades hay un predominio evidente de la actividad del sector servicios, tanto en lo referente a la ocupación de la población en general como en lo que atañe específicamente a la población activa mayor de 55 años. No obstante, se aprecian ligeras diferencias regionales: Castilla y León es la comunidad donde la población mayor de 55 años tiene más presencia en el sector agrícola; en Valencia, la población activa de este intervalo de edad está más presente en la industria; mientras en Canarias esta población se emplea fundamentalmente en el sector servicios.

## II. TEJIDO EMPRESARIAL.

- ➔ A la luz de los datos anteriores, se ha procedido a analizar el tejido empresarial de cada comunidad autónoma, desde la perspectiva de dos variables consideradas relevantes a la hora de determinar el universo de estudio: el tamaño de la compañía y la rama de actividad a la que se dedica.

La primera variable considerada ha sido el **tamaño de las empresas** en cada comunidad<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> Esta tabla no considera ni incluye los datos de las empresas sin asalariados, que no son objeto de este estudio, si bien los porcentajes hallados sí las tienen en cuenta en los cálculos.

Tabla 9: Número y porcentaje de empresas, según su tamaño, por CC.AA.

Nº DE TRABAJADORES	CANARIAS		CASTILLA Y LEÓN		VALENCIA	
1-2 trabajadores	38.845	27,87%	48.308	28,31%	100.822	28,61%
3-5 trabajadores	14.156	10,16%	17.608	10,32%	35.249	10,00%
6-9 trabajadores	6.895	4,95%	7.394	4,33%	15.179	4,31%
10 - 19 trabajadores	4.011	2,88%	4.780	2,80%	9.466	2,69%
20 - 49 trabajadores	2.338	1,68%	2.555	1,50%	5.123	1,45%
50 - 99 trabajadores	597	0,43%	588	0,34%	1.391	0,39%
más de 100 trabajadores	567	0,41%	432	0,25%	1.098	0,31%
	139.381		170.626		352.366	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE, INE (2009).

En las tres CC.AA. el tejido empresarial presenta características similares, equiparables a la estructura económico-empresarial del resto del país<sup>66</sup>, esto es, en número de trabajadores se produce un predominio de la micro empresa<sup>67</sup>.

- La otra dimensión del tejido empresarial que tendrá incidencia en la selección de la muestra, son las **ramas de actividad** en las que operan un mayor número de empresas y que contratan a un mayor número de personas, en particular, personas de edad avanzada y personas con discapacidad. A falta de fuentes estadísticas que relacionen a la población ocupada, en función de su edad y su grado o tipo de discapacidad, con las ramas de actividad en las CC.AA., se han analizado las ramas en las que hay un mayor número de empresas dentro de cada autonomía.

La tabla a continuación muestra, de mayor a menor, las diez ramas de actividad, según la clasificación CNAE, que aglutinan a más del 90% de las empresas, en cada Comunidad Autónoma objeto de estudio:

<sup>66</sup> Según los datos del DIRCE, en España el 52,67% de las empresas no cuentan con asalariados y el 42% tienen entre 1 y 9 trabajadores (datos de 1 de enero de 2010).

<sup>67</sup> La UE estableció una clasificación de las empresas, en términos del número de trabajadores y el volumen de negocios. Así, y en lo que concierne al número de trabajadores, la microempresa es aquella que cuenta con hasta 9 trabajadores, pequeña empresa la que tiene entre 10 y 49 trabajadores y mediana empresa, la que cuenta con plantillas superiores a los 50 trabajadores.

**Tabla 10: Diez ramas de actividad que concentran mayor número de empresas, por CC.AA.**

CANARIAS		CASTILLA Y LEÓN		VALENCIA	
GRUPO CNAE	SECTOR	GRUPO CNAE	SECTOR	GRUPO CNAE	SECTOR
G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	SERVICIOS	G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	SERVICIOS	G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	SERVICIOS
F) Construcción	CONSTRUCCIÓN	F) Construcción	CONSTRUCCIÓN	F) Construcción	CONSTRUCCIÓN
M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	SERVICIOS	I) Hostelería	SERVICIOS	M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	SERVICIOS
I) Hostelería		M) Actividades profesionales, científicas y técnicas		I) Hostelería	
H) Transporte y almacenamiento	INDUSTRIA	C) Industria manufacturera	INDUSTRIA	C) Industria manufacturera	INDUSTRIA
S) Otros servicios		H) Transporte y almacenamiento		H) Transporte y almacenamiento	
N) Actividades administrativas y servicios auxiliares		S) Otros servicios		S) Otros servicios	
C) Industria manufacturera		Q) Actividades sanitarias y de servicios sociales		L) Actividades inmobiliarias	
Q) Actividades sanitarias y de servicios sociales	SERVICIOS	N) Actividades administrativas y servicios auxiliares	SERVICIOS	N) Actividades administrativas y servicios auxiliares	SERVICIOS
L) Actividades inmobiliarias		P) Educación		Q) Actividades sanitarias y de servicios sociales	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE, INE (2009).

Como se puede comprobar, existe una alta concentración empresarial en las tres CC.AA. en torno a idénticas ramas de actividad, de entre las que prevalecen las pertenecientes al sector Servicios.

A partir de los criterios mencionados, se ha procedido a la selección de la muestra de empresas para la implementación del trabajo de campo.

## 7.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL TRABAJO DE CAMPO

La muestra final de empresas entre las que se ha realizado el trabajo de campo ha estado compuesta por 29 empresas, repartidas entre las tres Comunidades objetivo.

Para la obtención de la muestra final, se tuvo en cuenta a priori, el peso que cada sector económico tiene en el tejido de las regiones en términos de ocupación, si bien la correlación no es perfecta sino sólo aproximada. En el sector de la Construcción ha sido difícil conseguir la colaboración de empresas, razón por la cual el sector está ligeramente infrarrepresentado. De esta manera, en conjunto se ha procurado que predominara la representación del sector Servicios, mayoritario, siendo así el reparto de las empresas por Comunidades bastante equilibrado.

Tabla 11: Distribución de la muestra de empresas participantes en el trabajo de campo, según sectores y CC.AA.

SECTORES	CANARIAS	CASTILLA Y LEÓN	VALENCIA	TOTAL
AGRICULTURA	1	2	0	3
INDUSTRIA	2	3	3	8
CONSTRUCCIÓN	0	1	0	1
SERVICIOS	6	6	5	17
TOTAL	9	12	8	29

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al **tamaño** de las empresas, el objeto del estudio establecía, por su propia naturaleza, una limitación en este sentido: por definición, la gestión de la diversidad como práctica empresarial, sólo puede ser analizada a partir de un determinado rango de trabajadores. Así, se ha establecido una clasificación, por tamaños, de las empresas, que no contempla a aquellas inferiores a los 10 trabajadores. Asimismo, se ha procurado hacer hincapié en la presencia de compañías de pequeño y mediano tamaño y repartirlas por sectores de actividad, de forma que las empresas participantes representan a todos los tamaños de empresas en relación con todos los sectores productivos.

Tabla 12: Distribución de la muestra de empresas participantes en el trabajo de campo, según sectores y número de trabajadores.

SECTORES	CANARIAS	CASTILLA Y LEÓN	VALENCIA	TOTAL
AGRICULTURA	1	2	0	3
INDUSTRIA	2	3	3	8
CONSTRUCCIÓN	0	1	0	1
SERVICIOS	6	6	5	17
TOTAL	9	12	8	29

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para conseguir una representación de las diferentes **ramas de actividad** se ha tendido, a partir de la información y de los recursos de que se disponen para el trabajo de campo, a abarcar las ramas de actividad más frecuentes en cada región.

Así, la muestra final de empresas ha estado compuesta por las siguientes empresas:

**Tabla 13: Empresas participantes en el trabajo de campo.**

EMPRESA	SECTOR Y ACTIVIDAD	Nº DE TRABAJADORES	COMUNIDAD AUTÓNOMA
E1	SERVICIOS/Consultoría	9	CASTILLA Y LEÓN
E2	INDUSTRIA/Automoción	10.000	CASTILLA Y LEÓN
E3	SERVICIOS/Información jurídica	106	CASTILLA Y LEÓN
E4	SERVICIOS/Consultoría	13	CASTILLA Y LEÓN
E5	SERVICIOS/Producciones audiovisuales	9	CASTILLA Y LEÓN
E6	SERVICIOS/Limpieza, trabajo temporal, seguridad	11.000	CASTILLA Y LEÓN
E7	CONSTRUCCION/Construcción y energía	500	CASTILLA Y LEÓN
E8	INDUSTRIA/Maderas	14	CASTILLA Y LEÓN
E9	AGRICULTURA/Jardinería	10	CASTILLA Y LEÓN
E10	SERVICIOS/Banca	212	CASTILLA Y LEÓN
E11	INDUSTRIA/Alimentación	3.600	CASTILLA Y LEÓN
E12	AGRICULTURA/Jardinería y trabajos forestales	15	CASTILLA Y LEÓN
E13	INDUSTRIA/Petróleo y derivados	35.000	COMUNIDAD VALENCIANA
E14	INDUSTRIA/Componentes electrónicos	35	COMUNIDAD VALENCIANA
E15	SERVICIOS/Consultoría	3	COMUNIDAD VALENCIANA
E16	SERVICIOS/Inmuebles	168	COMUNIDAD VALENCIANA
E17	SERVICIOS/Biotecnología	200	COMUNIDAD VALENCIANA
E18	INDUSTRIA/Componentes electrónicos	200	COMUNIDAD VALENCIANA
E19	SERVICIOS/Gestión de aguas	400	COMUNIDAD VALENCIANA
E20	SERVICIOS/Biotecnología	12	COMUNIDAD VALENCIANA
E21	INDUSTRIA/Madera	60	CANARIAS
E22	SERVICIOS/Comercio de muebles	23	CANARIAS
E23	SERVICIOS/Automoción	80	CANARIAS
E24	AGRICULTURA/Ganadería	25	CANARIAS
E25	SERVICIOS/Comercio instrumentos musicales	25	CANARIAS
E26	SERVICIOS/Comercio electrónica	1.300	CANARIAS
E27	SERVICIOS/Banca	308	CANARIAS
E28	SERVICIOS/Ocio y juego	170	CANARIAS
E29	INDUSTRIA/Alimentación	1.200	CANARIAS

### 7.3.1. Las organizaciones y la gestión de la edad y de la discapacidad: algunos condicionantes de partida

El trabajo de campo realizado entre las empresas de las tres Comunidades Autónomas objeto de estudio, ha permitido no sólo definir **una tipología** de las empresas de las Comunidades analizadas en relación con la gestión de la edad y de la diversidad funcional, sino también extraer algunas conclusiones generales que deberían tomarse en consideración, con vistas al diseño de cualquier estrategia que pretenda obtener resultados satisfactorios al respecto<sup>68</sup>.

En este sentido, el trabajo de campo ha permitido concluir una serie de **premisas** iniciales sobre esta realidad, que a continuación se detallan.

**I** El empresariado español muestra un **desconocimiento general sobre las políticas de gestión de la diversidad**. Este desconocimiento parte del propio concepto de diversidad en el mundo de la empresa, y se extiende a las prácticas concretas, a las implicaciones que esta gestión comporta para la organización y a los efectos que para la misma tiene gestionarla. Este fenómeno se vincula a diferentes circunstancias:

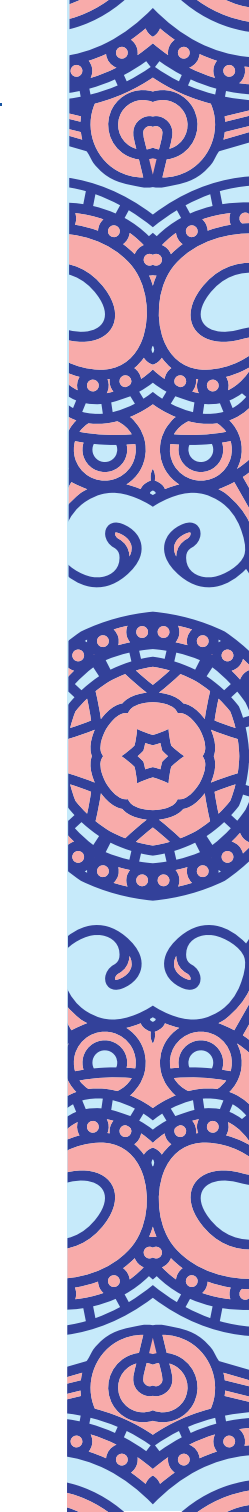
Por un lado, el discurso prevalente muestra una visión muy limitada de lo que se considera la diversidad en términos de recursos humanos, frecuentemente relacionada con las dimensiones más evidentes de las diferencias entre personas: sexo, raza y nacionalidad, estos dos últimos extremos frecuentemente mezclados. Así, dentro de las organizaciones no se contemplan habitualmente otras dimensiones de diversidad, y más en concreto, aquéllas que resultan menos evidentes a simple vista como puedan resultar la cultura, la religión, la orientación sexual, e incluso en muchos casos, la discapacidad, que a menudo resulta una característica oculta o no evidente.

En el caso de otras dimensiones como la edad, se trata de un aspecto en el que, por evidente, no se suele reparar como factor específico de diferencia. Por ese motivo, el empresariado no suele citar las denominadas “dimensiones internas”, cuando se le pregunta por la diversidad y su gestión, puesto que dichas dimensiones no se identifican como tal. De acuerdo con esto, las empresas tampoco establecen un vínculo entre edad y discapacidad, y no consideran este binomio como un aspecto a integrar en sus políticas de recursos humanos.

**II** En coherencia con lo anterior, **la edad no suele ser vista como una dimensión de la diversidad**, ni como un elemento diferenciador; en este sentido y a priori siguiendo su lógica, la edad no debería perjudicar al trabajador, pero tampoco representaría una ventaja, un beneficio, o no debería llevar aparejado un valor añadido concreto para la organización. Esta concepción está generalizada ya sea para edades avanzadas o tempranas. En consecuencia, para buena parte de los empresarios y empresarias, la edad no entraña una especificidad a tener en cuenta, ni un motivo que origine el establecimiento de políticas o prácticas ad hoc (aunq de facto, puedan aplicarse).

<sup>68</sup> Este estudio no pretende adquirir una representatividad estadística del panorama real de las empresas españolas sino en la medida de lo posible, reflejar tendencias al respecto.





No ocurre lo mismo con la **discapacidad** que se viene considerando, si no como un factor de diversidad, sí como un elemento diferenciador de estos/as trabajadores/as; en opinión de las empresas, esta diferencia no se refleja o no tiene porqué reflejarse en lo laboral, el rendimiento o el desempeño de los trabajadores con discapacidad, y tampoco en una específica aportación de valor añadido por parte de estas personas a la organización. Sin embargo, las diversas discapacidades, más allá de que resulten o no apreciables a simple vista, pueden aparejar la necesidad de garantizar la accesibilidad, de adaptar del puesto de trabajo, o de disponer de apoyos suplementarios, lo cual tiene un impacto tangible en las empresas.

Quizás este último motivo, unido al marco de las disposiciones legislativas dirigidas a fomentar la integración laboral de las personas con discapacidad, sean las principales razones que explican una mayor conciencia entre los empresarios al respecto.

---

**III** Las empresas exteriorizan, en términos generales y a priori, un **discurso positivo sobre los trabajadores de edad avanzada así como sobre los trabajadores con discapacidad**. Muy pocas son las empresas que manifiestan explícita y conscientemente, un rechazo o algún tipo de reticencia hacia estas características, como factores con especial incidencia en el desempeño o la calidad del trabajo realizado por estos trabajadores. No obstante, en el discurso inconsciente de buena parte de las personas entrevistadas se detectan incoherencias y contradicciones acerca de las percepciones e imágenes sobre las personas de edad avanzada, así como un limitado conocimiento acerca del fenómeno de la discapacidad, con una tendencia a la simplificación.

---

**IV** El empresariado español, para complementar el panorama que se viene describiendo, muestra un **general desconocimiento del proceso de envejecimiento que está experimentando la población española**, y del impacto que, en conjunto, puede tener sobre la población activa y por tanto, en los recursos humanos propios. La falta de conciencia al respecto supone, a efectos de gestión, que no se adopten políticas ni medidas preventivas, excepto en casos singulares, puesto que se confía en el natural relevo generacional del mercado de trabajo, sin percibir las posibles consecuencias de este envejecimiento sobre la futura población activa. En este sentido, sólo una parte de las organizaciones analiza la **pirámide de edad** de la plantilla desde una perspectiva preventiva.

Como segunda vertiente de este aspecto, las empresas no relacionan el **envejecimiento de las y los trabajadores con un potencial aumento de las discapacidades** (sobrenidadas o no), lo cual viene a reforzar la afirmación que se acaba de realizar. A todo ello puede contribuir la circunstancia de que una parte muy sustancial de las empresas españolas cuenta con pocos trabajadores de edad avanzada y, con pocos trabajadores con discapacidad, y en la mayoría de los casos, no ha experimentado situaciones en las que algún trabajador haya desarrollado, debido a la edad, algún tipo de discapacidad.

---

---

**V** En línea con las ideas ya expuestas, se ha abierto en los últimos años un **debate público acerca de la utilidad social de retrasar la edad legal de jubilación**, lo cual tendría, por un lado, múltiples efectos en las empresas (económicos y de plantilla, fundamentalmente), y por otro, un potencial impacto en la determinación del umbral de vejez de los trabajadores españoles y en general, en el mercado laboral.

En opinión de las empresas consultadas, este debate habría predisposto a muchas personas cercanas a la edad de retiro, a solicitar a las empresas **jubilaciones anticipadas**, para eludir una posible prolongación de la vida laboral, o por prevención de sufrir una merma económica en las cuantías de sus pensiones. En este sentido, el discurso que algunas empresas han exteriorizado al respecto, es que su organización ha llegado a un acuerdo en este sentido con los trabajadores y las trabajadoras, beneficiándose de alguna manera de una circunstancia que les ha permitido en algunos casos, practicar recortes necesarios por la situación económica.

En todo caso, las empresas manifiestan opiniones divididas ante el posible retraso de la edad legal de jubilación. Buena parte de las empresas considera necesario que se produzca un retraso de la edad legal de jubilación, para sustentar el sistema de la Seguridad Social y garantizar las pensiones para las personas mayores, así como el resto de prestaciones, o para adaptar las condiciones del mercado laboral a una realidad social en la que las personas llegan en mejores condiciones a edades más avanzadas.

Otra parte de los empresarios, más reducida, muestra su disconformidad con esta medida, argumentando que la solución pasa por cumplir con el umbral fijado en la actualidad, garantizando que no se produzcan prejubilaciones mediante, entre otras medidas, el mantenimiento de las cuantías medias de las pensiones. Además, las empresas renuentes a que ocurra esto suelen argüir que trabajar hasta los 65 años “ya es suficiente tiempo”.

Sin embargo, en términos generales se considera conveniente realizar una **flexibilización “a la carta” de la edad de jubilación**, a partir de un determinado umbral mínimo de edad, en función de las especificidades del sector de actividad, del puesto de trabajo y de las condiciones físico-mentales de la persona.

En conjunto y, sea cual sea su opinión al respecto, la mayoría de las empresas no considera que este hecho pueda tener un gran impacto en sus propios recursos humanos.

---

**VI** En la actualidad, **la coyuntura económica de crisis, parece haber desplazado el centro gravitacional de las preocupaciones empresariales desde los aspectos más importantes a los más urgentes**. En este sentido, determinadas políticas como las de reclutamiento, formación, promoción profesional, conciliación, o aquellas medidas relacionadas con la gestión de la diversidad y/o de la responsabilidad empresarial, se han resentido, toda vez que las empresas optan, según el discurso realizado y en una situación generalizada de reducción de la producción y de las ventas, por realizar recortes en estos capítulos antes que

---

prescindir de personal.

En los casos en que la plantilla también se ha visto afectada por los recortes, muchas empresas han tratado de amortizar determinados puestos de trabajo, susceptibles de mecanizarse o cuyas tareas podían repartirse entre otros trabajadores, han tendido a prescindir de puestos poco cualificados y a ofrecer prejubilaciones a algunos trabajadores, en particular en los casos en que la antigüedad en la compañía podía ser muy alta.

En este contexto, por tanto, no se producen condiciones muy favorables para los trabajadores tradicionalmente más vulnerables al desempleo, como pueden ser las personas en edad avanzada y las personas con discapacidad, o también para las personas pertenecientes a otros colectivos como los y las jóvenes o las personas menos cualificadas en términos formativos.

A partir del panorama que con amplitud describen estas premisas generales, se procede a realizar una aproximación a una tipología de las empresas en las Comunidades de Canarias, Castilla y León y Comunidad Valenciana, en función de la gestión de la edad y la discapacidad.

### *7.3.2. Aproximación a una tipología de las empresas según su gestión de la edad y de la discapacidad en las CCAA. de Canarias, Castilla y León y Valencia*

El objetivo de este apartado es el establecimiento de una tipología en torno a las diferentes formas de entender y de gestionar la edad y la discapacidad en las empresas. La forma en que las empresas se comportan en materia de gestión del envejecimiento y de la edad, y en particular, de la edad asociada a la discapacidad, no suele responder a una voluntad específica al respecto, como a un conjunto de objetivos y criterios de carácter más amplio.

En este estudio, son varias las **dimensiones** que se ponen en relación para definir la tipología ya mencionada:

- De un lado, la atribución de una determinada **imagen social y profesional de los trabajadores de edad avanzada**, articulada en torno a varios elementos: la delimitación de un umbral de vejez en el empleo asociada bien a la edad cronológica, bien a la edad funcional<sup>69</sup>; la concepción del envejecimiento en cuanto problema; y finalmente, la imagen de la figura del trabajador mayor, en muchos casos por oposición al joven, que vendrá asimismo definida por la prevalencia de ciertos estereotipos y prejuicios, por la definición de una determinada cultura del trabajo, de una mentalidad particular, así como por una serie de cuestiones actitudinales.
- De otro lado, **el discurso hacia la diversidad y la prácticas enfocadas a la gestión de la misma** que las empresas ponen en marcha, ya sea de modo formalizado (por escrito, con carácter público, de forma sistemática y planificada) o no formalizado, y en el marco o no de políticas diferenciadas (responsabilidad empresarial, calidad, diversidad etc.).
- Asimismo, los vínculos que los aspectos anteriores pueden establecer con determinados **discursos y prácticas de gestión referentes a la**

<sup>69</sup> Ver punto 4.1.1.

discapacidad y que potencialmente, tienen un impacto en la relación que se establece entre discapacidad y empleo.

- Finalmente, las **prácticas concretas** de la compañía en las que esta imagen se proyecta o de la cual se ve impregnada, como las políticas de reclutamiento y selección, de formación, de promoción profesional o de salida de la organización, a través de la activación de mecanismos de carácter más o menos discriminatorios, atendiendo al criterio edad.

Además, la tipología de empresas también se verá influida por factores tales como:

- ➔ El tipo de producto generado y determinadas especificidades técnico-productivas (pirámide de edad, incorporación de nuevas tecnologías, incidencia del cambio etc.).
- ➔ El sistema de convenciones compartidas en la empresa (cultura organizativa, valor de la antigüedad), así como las especificidades del proceso de trabajo y/o de producción.

Según estos parámetros, la tipología de empresas definida, se muestra, sintéticamente, en el cuadro a **continuación**.



**Cuadro 1: Tipología de empresas según su gestión de la edad y la discapacidad.**

DIMENSIONES	TIPO I		TIPO II	TIPO III
	Tipo 1.a)	Tipo 1.b)		
<b>IMAGEN DE LOS TRABAJADORES DE EDAD AVANZADA</b>				
Imagen	Ambivalente a positiva		Ambivalente a negativa	Negativa
Umbral de vejez	Criterio funcional/individual		Criterio funcional/individual	Edad cronológica
Valor de la experiencia y la antigüedad	Reconocimiento de experiencia, reconocimiento de antigüedad en disminución	Reconocimiento de experiencia, antigüedad como rango	Reconocimiento de experiencia, reconocimiento de antigüedad en disminución	Reconocimiento de experiencia, antigüedad alto coste
Gestión de la edad	Gestión formalizada en algunos casos, en general no formalizada y no preventiva		En general, gestión no formalizada y no preventiva	Ausencia de gestión
<b>GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD</b>				
Percepción de la diversidad	Sensibilidad hacia la diversidad; percepción positiva a ambivalente		En términos generales menor sensibilidad; percepción ambivalente	Percepción ambivalente
Gestión de la diversidad	Gestión formalizada en algunos casos, en general no formalizada		En general, de gestión no formalizada a ausencia de gestión	Ausencia de gestión
<b>IMAGEN DE LOS TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD</b>				
Imagen	Positiva		Neutral a positiva	Neutral
Gestión de la discapacidad	De medidas más o menos formalizadas a medidas informales		Predominio de las medidas informales	Ausencia de gestión
<b>PRÁCTICAS</b>				
Reclutamiento	Valor de la experiencia, no criterio edad		Valor de la experiencia y de facto, reclutamiento de personas jóvenes	Reclutamiento de personas hasta 45 años
Promoción	Promoción interna y con experiencia	Promoción interna, con experiencia y valor de la antigüedad	Promoción interna y con experiencia	Reclasificación
Formación	Para desarrollo del puesto de trabajo y reciclaje, toda la plantilla		Para desarrollo del puesto de trabajo y reciclaje, toda la plantilla	Para desarrollo del puesto de trabajo
Salida	Fórmulas individuales y percepción negativa de la jubilación		Fórmulas individuales	Mayores y jóvenes, recursos ante la crisis

### a) *EMPRESAS TIPO I.a) De la concordancia entre discurso y prácticas: empresas amigables al acceso y la permanencia de los trabajadores de edad avanzada en el empleo*

El primer tipo de empresas, entre las que se incardinan el 24% de las empresas entrevistadas, es el de aquellas organizaciones que generan entornos laborales “amigables” a las personas de edad avanzada, es decir, que manteniendo como organización un discurso igualitario y no discriminatorio hacia las personas de edad avanzada, establecen las condiciones y garantizan, ya sea formal o informalmente, la permanencia de estas personas en su puesto de trabajo.

No es sencillo realizar una caracterización de estas empresas en términos de tamaño o sector de actividad en el que operan. Sin embargo, sí se puede afirmar que se trata de compañías con una larga trayectoria, que han atravesado procesos importantes de cambio y modernización productiva y con una incorporación más o menos generalizada de nuevas tecnologías, de procesos normalizados y de calidad, así como de una objetivación de sus procedimientos productivos.

En todas ellas hay un componente que no se puede dejar de enfatizar, y es el hecho de que, independientemente de su estilo de dirección, su organización interna, su actividad y/o tipo de proceso productivo, han tendido al fomento de la polivalencia y de la flexibilidad de sus empleados, procurando que se adapten a realidades cambiantes, y que sean personas **polivalentes** dentro de la propia organización, entendiendo por “polivalencia”, que los trabajadores puedan reciclarse, adaptarse a diferentes puestos y cumplir diferentes cometidos para la organización a lo largo de su vida laboral dentro de la compañía. Ha de tenerse en cuenta que se trata de empresas que tienen por lo general, plantillas con **pirámides de edad** no demasiado jóvenes (40 años de media).

#### • **La imagen de los trabajadores de edad avanzada.**

En lo que concierne en concreto a la **imagen** que estas empresas tienen sobre los trabajadores de más edad, participan en su conjunto de una **imagen ambivalente a positiva de los mismos**. Ambivalente en tanto en cuanto se reconocen los cambios físicos y psicológicos asociados al envejecimiento, con un impacto real en lo laboral, En particular cuando se trata de trabajadores que, más allá de su edad cronológica, llevan vidas laborales muy largas, habiendo comenzado a trabajar muy temprano:

*“...tienen ya un agotamiento vital...”*

*“...en la cadena de producción pueden aparecer ciertas dolencias con la edad...”*

Estos cambios, a tenor de los que manifiestan los empresarios, pueden afectar también a las posibilidades profesionales de los trabajadores de edad avanzada, en la medida en que se pueden encontrar más desmotivados para asistir a la formación:

*“...los trabajadores mayores te preguntan por la formación, y hay que animarles, venga que te va a encantar...”*

*La desmotivación puede tener, asimismo un impacto sus expectativas de aspirar a potenciales promociones profesionales e incluso, con determinadas actitudes pueden llegar a generar dificultades o roces en la propia convivencia con personas más jóvenes, dentro de la organización.*

*“...los mayores tienen una actitud de yo es que he hecho esto toda la vida y ya sé cómo se hace...”*

Sin embargo, prevalece una imagen positiva sobre la relación entre el envejecimiento y el trabajo porque, se da por sentado que hay un componente individual, actitudinal y de desarrollo de habilidades, de importancia decisiva en los trabajadores mayores (como por otro lado, en el resto de trabajadores).

*“...hay gente mayor que aporta y gente mayor que no...”*

*“...no creo que haya diferencias entre trabajadores mayores y jóvenes...el trabajo no depende de la edad, sino de la actitud, de las dificultades que se hayan pasado y del valor que se le dé al trabajo...”*

También se ponen de relieve los recursos intrínsecos a una edad más avanzada, que a menudo permiten soslayar los posibles efectos del envejecimiento, e incluso **aportar valores diferenciales**: paciencia, aplomo, tranquilidad a la hora de enfrentarse a los problemas, una visión más amplia de las cosas, serenidad, responsabilidad y un amor por el trabajo propio de personas que han vivido tiempos peores.

Lo cual significa que para estas empresas, la **edad cronológica** no determina el momento en que un trabajador deja de ser válido para la compañía:

*“...la edad de una persona no es relevante, mientras una persona rinda en su puesto igual que el compañero...a mí el resto de sus condiciones me da igual...”*

*“...en el área en el que yo me muevo, no hay límites de edad...a efectos de trabajo, no hay edad”*

Estas empresas son conscientes, por tanto, de que se producen determinados cambios asociados a la edad, pero en términos generales ello no se contempla como un problema, sino sólo como una **circunstancia natural e inevitable, que las organizaciones deben aprender a asumir y gestionar**:

*“...el envejecimiento supone un cambio del perfil profesional del trabajador...”*

*“...con la edad, mientras la persona esté sana, esté bien...no entendemos que una persona no esté habilitada para trabajar...”*

Para estas empresas, la **experiencia** que aportan los trabajadores de más edad no sólo se reconoce sino que resulta ser un intangible de alto valor para la organización, si bien se espera que el trabajador comparta su experiencia con la organización y que manifieste su compromiso y dedicación.

*“...la gente que aporta es aquella que es capaz de compartir con la empresa su experiencia...”*

En determinadas actividades, la edad puede ser incluso un factor favorable o deseable, de cara a los clientes, que depositan una mayor confianza en los servicios de la compañía:

*“...en nuestra actividad, muchos clientes casi valoran más el ver una persona mayor, que parece que aporta más experiencia, y que tiene más trayectoria*



*y demás...*”

En estas empresas, por contraposición a la alta valoración de la experiencia, se ha experimentado con carácter general en los últimos años, una **disminución de la importancia de la antigüedad**; así, se demandan y privilegian los perfiles profesionales que suman a las habilidades personales, a las competencias profesionales y a una determinada actitud personal hacia el trabajo, una aportación de experiencia, no necesariamente adquirida dentro de la propia organización. La antigüedad, por tanto, es un valor que per se, cotiza a la baja dentro de las políticas de estas empresas, en particular en lo concerniente a la **promoción profesional**.

- **Las prácticas de Recursos Humanos.**

Tomados en conjunto todos estos factores, se perfila un tipo de empresas donde la edad no es un factor discriminatorio en el **reclutamiento, la selección y la contratación de personal** – aunque sí la experiencia, en particular a la hora de cubrir determinadas vacantes de carácter más o menos crítico para la organización – y en las que la **salida** de un trabajador mayor de 45 años tiende a identificarse con un derroche innecesario de talento, una pérdida de saber-hacer, de compromiso con las organizaciones y de los valores intrínsecos a la organización, lo cual se traduce en políticas de gestión de personal que evitan o minimizan las **prejubilaciones**:

*“...la prejubilación está prohibida en la compañía porque es una pérdida de talento del sistema y no nos lo podemos permitir, como empresa ni como sociedad...no nos cabe en la cabeza...”*

...y en la consiguiente búsqueda de **fórmulas alternativas o de gestión de la edad**, que garanticen la continuidad en el empleo de estos trabajadores, en particular de medidas como la rotación o el cambio de puesto de trabajo, la adaptación del puesto a las circunstancias específicas de la persona, y las fórmulas de **jubilación parcial con contrato de relevo**, que en estas empresas constituye una práctica normalizada. Estos procedimientos, por consiguiente, facilitan y favorecen la adaptación de los puestos a los trabajadores con eventuales discapacidades o disfunciones sobrevenidas, derivadas del envejecimiento. Estas empresas incorporan, asimismo, la posibilidad de que ciertos trabajadores prolonguen su vida laboral más allá de la edad legal de jubilación, por acuerdo entre ambas partes, siempre y cuando el desempeño del trabajador se mantenga en niveles satisfactorios.

Se puede afirmar que los procesos internos de estas empresas tienden a incorporar la flexibilidad y por tanto, a adaptarse flexiblemente a las necesidades específicas de los trabajadores, lo que frecuentemente se refleja en el hecho de la personalización, en los puestos en que eso sea viable, de los **planes de desarrollo** interno o de carrera, de acuerdo con los condicionantes de la persona y su propia proyección laboral dentro de la compañía.

Estos planes de desarrollo van íntimamente ligados a la **política de formación**, considerada en buena parte de los casos como una política clave para garantizar la adaptabilidad de un trabajador dentro de la compañía y de alguna manera, como una buena forma de gestionar preventivamente los efectos de la edad.

*“...preventivamente utilizamos la formación...gente que lleva treinta años trabajando, puedes tomar la decisión de no me vale, prescindo de él, con lo cual esos treinta años los tiras a la basura, o puedes tomar el camino que hemos tomado es, no, no, aquí hay que invertir tiempo, dinero y recursos en reconvertir a estas personas, porque lo que no puedo permitir es el lujo de perderlos...”*

En estas empresas, la política de formación es universal, obligatoria, y se adapta a los puestos y a los departamentos; se adecúa a las demandas y necesidades de los trabajadores, incluyendo la posibilidad de organizar formaciones específicas para trabajadores que por razones de edad, necesiten especiales apoyos en algún terreno, por ejemplo, para el uso fluido de las **nuevas tecnologías**, herramientas para las que los trabajadores de edad más avanzada, muestran una particular resistencia o una menor facilidad de utilización.

*“...las personas de cierta edad, en general, ¿eh?.. hay que...hacer un esfuerzo mayor que con personas jóvenes...porque vienen con...no con un desarrollo formativo de...sino con un desarrollo formativo tecnológico...una persona de 30 años, de 26, como tienen una buena base tecnológica...no es tan fácil en la incorporación de personas de 50 años...sí que pueden tener buenos conocimientos, pero tecnológicamente cuesta más...a partir de determinada edad hay una rigidez tecnológica que dificulta...esto es así...en general, no es lo mismo la usabilidad de una persona de toda la tecnología, entre 20 y 30 años que una persona entre 50 y 60...”*

En estas compañías, además, es frecuente que las **políticas de conciliación** se encuentren, en la misma forma de entender a la compañía, ampliamente desarrolladas, lo que contribuye a facilitar que las personas trabajadoras compaginen sus vidas personales y profesionales sin que ninguno de los ámbitos se resienta, y de forma independiente a cuáles sean sus circunstancias personales y familiares.

Por paradójico que pueda parecer, en estas empresas la **gestión de la edad** se practica mayoritariamente de manera informal y adaptada a la casuística particular, incluso cuando se trata de organizaciones de tamaño muy grande. Esto puede producirse, en parte porque el número de trabajadores que se jubilan anualmente suele ser lo suficientemente pequeño como para su adecuada gestión por el departamento de Recursos Humanos, pero también porque las propias organizaciones analizan anticipatoriamente la pirámide de edad de sus plantillas, a los efectos de prever el número y la importancia de las jubilaciones que se van a producir; en este sentido, hay puestos críticos de las organizaciones que, por las competencias, la formación y las habilidades exigidas, cuesta más cubrir y que las organizaciones siguen y planifican con un cuidado especial. En línea con esto, los denominados “planes de sucesores o de sucesión”<sup>70</sup>, son una de las medidas de gestión preventiva de la edad que estas organizaciones implementan.

Aunque en algunos casos existe la consciencia de la necesidad de **ir más allá...**

*“...todos los puestos de trabajo tienen que ser sostenibles y tienen que estar adaptados al trabajo que se desarrolla...tengo que adaptar el puesto de trabajo para que el puesto de trabajo sea sano, y que la persona no desarrolle sobrecargas ni...sufra enfermedades profesionales de ningún tipo...ahora, ¿que estamos gestionando lo que se ha hecho treinta años mal? Claro! ¿Qué tienes que hacer? Gestionar lo que se ha hecho mal, pero no desde el punto de vista de...te lo gestiono ahora y te resuelvo a la persona mayor el problema que tiene ahora, sino gestionar sistemas de trabajo que me eviten que dentro de treinta años el director de RR.HH. que esté, tenga los mismos problemas que tengo yo hoy...para nosotros eso es lo responsable...”*

Los trabajadores de edad avanzada de estas compañías cuentan con la **posibilidad de aspirar a una rotación o a una adaptación del puesto** a las circunstancias particulares (más flexibilidad horaria, menos exigencias de flexibilidad espacial, apoyos físicos y personales etc.), así como a alguna **fórmula de jubilación parcial** en la que el trabajador mayor forme, a su vez, a la persona que procederá a relevarle.

70 Los planes de sucesión son medidas adoptadas en las empresas de cara a efectuar relevos planificados y sistematizados en posiciones concretas, a veces de carácter estratégico, de la organización. Para ello, la empresa prevé con varios años de antelación, las futuras bajas asociadas a la jubilación de determinados/as empleados/as, al tiempo que identifica una o varias candidaturas con potencial, para su seguimiento y posterior promoción, a efectos de cubrir, llegado el momento, los puestos críticos ya mencionados.

En el caso de empresas de esta tipología, que cuentan con centros productivos o de trabajo en cadenas de producción y/o montaje, se suele profundizar, en el marco de las **políticas de prevención de riesgos laborales**, en el seguimiento de la salud de sus trabajadores, disponiendo, en algunos casos, de médicos en las propias plantas, realizando controles médicos más exhaustivos y más frecuentes, llevando a cabo un análisis ergonómico de los puestos y realizando campañas de sensibilización sobre **ergonomía** entre los propios trabajadores. Estas medidas preventivas redundan en la salud de los trabajadores, en tanto en cuanto permiten una **detección precoz de posibles patologías** (lo que aparejaría por ejemplo, una rotación o un cambio de puesto de trabajo), con un doble beneficio: para el trabajador, que puede prolongar su vida laboral, y para la compañía, que se evita gastos médicos, así como un potencial incremento del absentismo y de las bajas laborales por accidente o enfermedades de origen profesional.

- **Discursos y prácticas en torno a la Diversidad.**

Estas ideas entroncan con la actitud que hacia **la diversidad y su gestión** tienen estas empresas. Las empresas de este primer tipo, tienen, en términos generales, una idea bastante aproximada de lo que supone la **diversidad** y la gestión de la misma, lo cual destaca en relación con el resto de empresas entrevistadas, cuya formación y sensibilización al respecto ha sido mucho menor.

Así, se trata de empresas sensibilizadas en general con esta cuestión, con una concepción ambivalente a positiva de la diversidad en las plantillas y la aportación que ésta supone para la compañía:

*“...tener una plantilla diversa aporta soluciones creativas y diferentes a los mismos problemas...”*

Las plantillas de estas empresas pueden ser más o menos homogéneas y pueden o no encontrarse una necesidad de gestionar entornos laborales muy diversos, pero en todo caso, se realiza una **gestión no formalizada de la diversidad**, por medio de una serie de medidas recurrentes tales como la adaptación persona-puesto de trabajo, la formación de equipos pluridisciplinarios, de diferentes edades y sexos, la movilidad o rotación de puestos, las medidas de sensibilización y los programas formativos de gestión de la diferencia etc. Al igual que en el caso de la discapacidad, de entre estas empresas, una minoría, por sus particulares características, hace de la **gestión de la diversidad** una política planificada y sistemática, política que entraña importantes modificaciones dentro de la organización y una evolución, tanto para la estructura como para las personas, sin marcha atrás:

*“...rompes el estigma de...el diferente me genera problemas y dices no, el diferente me aporta, que es un tema de cambio cultural... en el momento que tú consigues eso, es un punto de no retorno...”*

Esta relación entre discurso y prácticas se liga, en este tipo de empresas, a sus actitudes y prácticas en materia de **discapacidad**. Asimismo, se establece un vínculo con la **gestión de la diversidad** de estas compañías.

Por lo que respecta a las **personas con discapacidad**, en esta tipología de empresas se sitúan empresas con obligación legal de cumplir las disposiciones de la LISMI, que mayoritariamente cumplen, ya sea por incorporación de trabajadores con discapacidad o mediante medidas alternativas como la colaboración con centros especiales de empleo y/o las donaciones a centros que estimulen la integración laboral de las personas con discapacidad; pero también hay empresas exentas de cumplimiento de esta Ley y que por ende, no han tenido nunca trabajadores con discapacidad. En ambas circunstancias, su valoración acerca de los trabajadores con discapacidad es netamente positiva. Así, eviden-

cian un generalizado consenso acerca de que estos trabajadores tienen un desempeño satisfactorio, análogo al del resto de sus compañeros, y destacan determinados valores positivos que los trabajadores con discapacidad aportan a la compañía...

*“...estos trabajadores añaden otra forma diferente de ver el mundo...”*

*“...generan buen ambiente...”*

*“...dan más de sí mismos, se superan en determinados momentos...”*

*“...son personas muy fieles a la empresa...”*

*“...las personas con discapacidad aportan valor social al resto de trabajadores...sus posibilidades de integración y desarrollo laboral son reales y posibles...”*

...aunque en determinados casos, contar con trabajadores con discapacidad pueda aparejar un **esfuerzo suplementario** por parte de la compañía, ya sea mediante el establecimiento de apoyos a estos empleados o de una cierta flexibilización de las condiciones, de cara al buen desempeño de estos trabajadores, de su adaptación al entorno y al puesto de trabajo.

Estas empresas manifiestan su percepción de que estos trabajadores aún encuentran barreras u obstáculos dentro de las compañías, por los prejuicios o las resistencias de los propios compañeros o en cierta medida, de los superiores jerárquicos de estas personas, que a priori pueden desconfiar de su capacidad de realizar el trabajo de forma apropiada:

*“...tienen todas las barreras...” [relativo al resto de compañeros, antes de trabajar con personas con discapacidad]*

Por otra parte, entre los propios clientes de las compañías pueden manifestarse estas resistencias, por ejemplo, cuando se considera que para el desempeño de determinadas funciones y puestos, como por ejemplo, de cara al público, los trabajadores con discapacidad no resultan “deseables”.

Estas empresas han combatido las barreras internas y externas a fuerza de **medidas de sensibilización**, como la organización de jornadas, la edición de materiales divulgativos, de guías sobre la discapacidad y de cómo tratar a personas según sus discapacidades, la configuración de equipos de trabajo mixtos, así como persistiendo en la convicción de que estos trabajadores son tan válidos como aquellos que no tienen una discapacidad y por tanto, no hay motivos para no contratarlos o cambiarlos de puesto, siempre y cuando su desempeño sea tan satisfactorio como el de los demás.

En línea con esto, la presencia de la **gestión de la discapacidad** en estas compañías va a depender en parte, del tamaño de la compañía, pues sólo aquellas con una plantilla superior a los 250 trabajadores tienen una cuota de reserva de empleo para los trabajadores con discapacidad, lo que de alguna manera sienta las bases para una gestión más o menos obligatoria de la discapacidad, por parte la compañía. No obstante, hay otros factores que inciden en esto.

- Uno de ellos suele ser el **compromiso de la Dirección** con las personas con discapacidad, habitualmente encarnado en la figura de una o varias personas de la Dirección particularmente sensibilizadas al respecto.

- El otro factor, ligado al precedente, es la consideración de la compañía como una organización que tiene una responsabilidad hacia el entorno, económica, medioambiental y social, compromiso que se pone en práctica, de manera estudiada, en función de los recursos de que dispone, los objetivos que se plantea y los intereses que como compañía tiene. En definitiva, una gestión formalizada de la discapacidad se vincula con frecuencia en estas compañías, a la existencia de políticas de **Responsabilidad Social Corporativa**, orientadas en alguna de sus vertientes al objetivo de lograr la integración laboral de las personas con discapacidad.

En su **dimensión interna**, una política de gestión de la discapacidad **no formalizada** implica, entre otras medidas, una adaptación de los puestos de trabajo para los trabajadores con discapacidad, la garantía de su accesibilidad a las instalaciones de la organización y al puesto de trabajo, y a la puesta a disposición de estas personas, de diferentes apoyos para un buen desempeño de su trabajo. De manera **formalizada**, una gestión de la discapacidad en estas empresas se relaciona con la recogida de ciertos principios en el **código ético** de la compañía y la salvaguarda de la discriminación; también con el establecimiento de **cuotas** de personas con discapacidad en sus plantillas, superiores a las establecidas por la LISMI, y en consecuencia, a la adopción de **cuotas** en la política de reclutamiento, donde se diversifican las fuentes de selección, los canales de comunicación, y se incorpora la colaboración con organizaciones ad hoc. La **estandarización** de los procesos y la adhesión a **normativas de calidad** contribuyen indirectamente a este particular.

En su **dimensión externa**, una política de gestión de la discapacidad conduce a una mayor implicación de la compañía con las personas con discapacidad, que se materializa en la colaboración con **Centros Especiales de Empleo**, las **donaciones a organizaciones** que fomenten el empleo de las personas con discapacidad, la elaboración de **materiales divulgativos**, la **colaboración con entidades no lucrativas**, el **patrocinio** a deportistas con discapacidad, y un largo catálogo de iniciativas que ponen en valor lo que algunas de estas compañías vocacionalmente implementan. Entre estas iniciativas, y a las que conviene hacer mención expresa, también se encuentran la firma de acuerdos y/o convenios de inserción laboral con entidades como Fundación Once (ej. **convenio Inserta**), o la **adhesión a protocolos o declaraciones de principios**, de carácter nacional o internacional (ej. Pacto Mundial de Naciones Unidas, Chárter de la Diversidad<sup>71</sup>, etc.)

En síntesis, este tipo de empresas se constituye como un entorno más sensible, amigable y favorable al acceso y el mantenimiento en el empleo de las personas de edad avanzada y en tal medida, se trata de un conjunto de empresas donde las personas con discapacidades sobrevenidas por envejecimiento encontrarán condiciones más propicias para prolongar su vida laboral en buenas condiciones.

### ***b) EMPRESAS TIPO I.b. Una variante asociada a la cultura empresarial: empresas familiares y la importancia de los trabajadores de edad avanzada***

Dentro de las empresas del primer tipo, encontramos una variante que afecta sustancialmente a la concepción que se tiene de la edad de los trabajadores y de la imagen asociada a la misma por parte de las empresas, en particular desde la perspectiva de un doble criterio que implica a la experiencia y a la antigüedad.

---

<sup>71</sup> Ver nota a pié de página 54.

Se trata de las empresas<sup>72</sup> cuya **cultura empresarial** está marcada de forma indeleble, por sus orígenes y fundación. Son empresas de carácter familiar que nacieron hace décadas, como pequeños negocios familiares, y que con el paso del tiempo, no sólo se consolidaron en su área de actividad, sino que crecieron hasta llegar a convertirse en grandes organizaciones e incluso en multinacionales. Estas empresas siguen siendo de capital español y continúan bajo el control de la misma familia, si bien es frecuente que se haya producido un relevo generacional, de forma que las segundas y en ocasiones, hasta las terceras generaciones familiares ocupan los puestos de dirección y control de estas organizaciones. En muchos casos, los fundadores de la compañía ostentan, en el caso de seguir con vida, cargos honorarios, que ejercen visiblemente, y cuya personalidad y **liderazgo** se evoca y se pone de relieve, como ejemplo para los demás, de forma reiterativa. En este sentido, se puede considerar que dentro de este modelo de compañías, se puede desembocar en modelos más o menos personalistas en la dirección de las mismas.

Estas empresas han forjado un **sistema de valores**, una visión y unos principios inspiradores que, pese a su posible internacionalización, han querido conservar y transmitir, como una suerte de patrimonio inmaterial de la compañía, incluso a los centros de producción situados fuera de España. Este, por así decirlo, entramado ideológico, es lo que da fuerza a la compañía y a la postre, le distingue de sus competidoras en la forma de entender y de llevar su negocio, por lo que se convierte en un elemento distintivo que la compañía pone en valor para diferenciarse de las demás.

La fortaleza de los valores ya descrita se acompaña de un **fuerte sentido de la jerarquía** dentro de la organización y del lugar que cada persona ocupa en el entramado, en particular si se trata de un trabajador perteneciente a la familia fundadora y por ende, propietaria de la compañía.

Esto condiciona, de alguna forma, la política de promoción profesional.

- **La imagen de los trabajadores de edad avanzada.**

Por lo que a los aspectos ya mencionados se refiere, este sub-tipo de empresas comparte buena parte de los rasgos ya mencionados sobre edad, discapacidad y diversidad, excepto por lo que atañe a la relevancia de la antigüedad. Si estas compañías cuentan con una imagen positiva de los trabajadores mayores, pese a reconocer los cambios físicos y psíquicos asociados al envejecimiento, su consideración de la antigüedad constituye una peculiaridad definitoria de las mismas.

En las empresas entrevistadas con estas características, la antigüedad de una serie de trabajadores que han desarrollado buena parte de su vida laboral dentro de la organización, se relaciona con la encarnación de los valores familiares y de la organización, y con el compromiso hacia la compañía y en cierta manera, hacia la familia.

*“...es gente que lleva toda la vida y que encarna el espíritu de la compañía...”*

*“...somos una empresa... pues que la gente que la ha visto crecer lleva aquí toda la vida... entonces los años y la experiencia pesan mucho... han vivido un proceso de transformación, se sienten parte de la empresa... transmiten mucho los valores, el entusiasmo... entonces son... son personas que se las valora mucho, además desde la alta dirección se les conoce generalmente a todos...”*

---

72 Constituyen en torno a un 7% de las empresas entrevistadas.

A estos trabajadores se les reconoce su aportación a la compañía pero también su interés, la capacidad de adaptación al cambio productivo y tecnológico, en definitiva, su profesionalidad contrastada.

*“...las personas que vieron nacer la empresa y que llevan décadas en la compañía, han sabido y yo se lo reconozco, se lo reconocemos todos, una capacidad de adaptación y de moldearse a los nuevos tiempos, a las nuevas ubicaciones, a las nuevas tecnologías...en todo...a los nuevos compañeros, que...que bueno se convive muy bien...”*

En estas compañías, la antigüedad no sólo se remunera, sino que al adquirir cualidad de **rango**, tiene un impacto en las diferentes prácticas que la compañía implementa, en particular en la promoción profesional y en la salida de la compañía, pero también en otros aspectos. La compañía trata con particular deferencia y respeto a estos trabajadores que, en su opinión, son ejemplares, encarnan las esencias de la organización, y en ese sentido, se les consulta y se cuenta con su opinión para determinados asuntos, como si se tratara de una especie de “consejo consultivo de venerables”.

Este segmento de trabajadores, casi parece constituir una categoría aparte para la que la empresa tiende a **flexibilizar las condiciones laborales y de salida**, adaptándolas caso a caso a sus especificidades personales. Ello incluye la posibilidad de prejubilación, cuando estas personas han cumplido sobradamente con los años obligatorios de cotización. El resto de prácticas implantadas por las estas compañías, no se diferencian sustancialmente con respecto a las demás empresas del primer tipo: la edad no es un criterio determinante en el **reclutamiento** de trabajadores, en la **promoción** (aunque sí la experiencia y la antigüedad, con la particularidad ya señalada) o en **la formación**.

Otro aspecto que comparten estas compañías es el hecho de que han sabido adaptarse a los tiempos, gracias a una capacidad de **modernización continuada** basada en un impulso fuerte de la innovación en su actividad, así como a la introducción de nuevas tecnologías en los momentos en que ello ha resultado necesario. Si ello ha afectado a los procesos de trabajo de la organización, que no tanto a las esencias de la cultura organizativa, ha tenido asimismo un impacto decisivo en las demandas de la organización hacia los recursos humanos: la organización ha promovido la flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad y una cierta frescura para encarar ese cambio interno de sus recursos humanos. Ello hace de las personas, sin importar su edad, trabajadores más dúctiles, polivalentes y empleables, y por tanto, menos sujetos al desempleo.

Finalmente, las empresas de esta categoría, comparten con el resto de empresas del primer tipo buena parte de sus rasgos constitutivos, lo cual es aplicable a la **gestión de la diversidad**. Muestran una sensibilización al respecto y opiniones positivas en cuanto a los beneficios intrínsecos a la diversidad, que se considera un factor de enriquecimiento de la compañía, que aporta modernidad, innovación y soluciones diferenciadas a los problemas; diversidad que en los casos analizados, se encuentra formalizada en políticas concretas de la compañía. Lo mismo ocurre con la concepción y la gestión que estas organizaciones hacen de los **trabajadores con discapacidad**, hacia los que se muestra una opinión positiva, y que puede gestionarse de manera más o menos formalizada.



c) *EMPRESAS TIPO II. De la discordancia entre discurso y prácticas: un entorno menos amigable al acceso y la permanencia de las personas de edad avanzada en el empleo*

El segundo tipo de empresas, entre las que se incardinan el 66% de las compañías analizadas en este estudio, es el de aquellas organizaciones que de facto, representan **entornos “menos amigables”** para el acceso y la permanencia en el empleo de las personas de edad avanzada. Esto se produce porque, aun cuando en términos generales, estas organizaciones defienden discursos igualitarios y no discriminatorios hacia las personas de edad avanzada, en la práctica no se garantiza la implementación de políticas o medidas no discriminatorias hacia estas personas.

Entre estas empresas tampoco puede realizarse una caracterización en términos de tamaño o sector de actividad en los que operan, debido a la heterogeneidad de las mismas. Y aunque en lo concerniente a su consolidación como compañías no se puede delimitar una tipología, sí se puede afirmar que las **empresas de creación más reciente** se agrupan en esta categoría. Quizás y en buena lógica, porque son compañías muy jóvenes, poco asentadas y en cierto modo, supeditadas a las necesidades y los límites derivados de ese debut en el mundo empresarial, tales como la necesidad de configurar un equipo nuevo, de experimentar un rodaje con los nuevos trabajadores, de la necesidad de formar una plantilla estable, de la escasa antigüedad de la compañía – y por tanto, de la plantilla –, o de la aspiración de tener una plantilla con energía y empuje, cuyos miembros sean lo suficientemente flexibles y con pocas cargas personales, y que estén dispuestos no sólo a aprender, sino a dedicarle las horas necesarias de trabajo que el despegue de una compañía joven requiere:

*“...de reclutar, buscaría a alguien más joven, para suplir la experiencia por el empuje...”*

*“...el trabajador joven es un libro en blanco y se le puede modelar...”*

Por tanto, en el arranque de las compañías es habitual que las plantillas sean jóvenes y poco experimentadas y que se encuentren dirigidas por personas que, sin dejar de ser jóvenes, cuentan con más edad.

Como en el caso anterior, el **cambio** más o menos permanente parece estar instalado en estas compañías, en las que además se ha producido una incorporación bastante generalizada de nuevas tecnologías, de procesos normalizados y de calidad, así como de una objetivación de sus procedimientos internos, salvo en casos de empresas muy pequeñas, que habitualmente se rigen por procedimientos menos formalizados.

Por lo que se refiere a las competencias deseables en los trabajadores, para estas compañías, existe una referencia habitual a la necesidad de que sean flexibles, adaptables a los cambios en el entorno de trabajo. Sin embargo, esta apreciación no es mayoritaria. En términos generales son compañías donde, por el tipo de actividades desempeñadas, hay una mayor **tendencia a la especialización**, ya sea de alta o baja cualificación, lo que puede condicionar la importancia que se le dé desde las compañías a la polivalencia, y en definitiva, a lo que se espera de sus trabajadores, así como a las propias trayectorias profesionales de los trabajadores dentro de las mismas.

Por otro lado, estas empresas tienen por lo general, plantillas con **pirámides de edad** frecuentemente más jóvenes (hacia los 35 años de media) que las compañías del tipo I. Esto puede ser un efecto derivado de la suma de discursos y prácticas de esas compañías, hacia los trabajadores de edad avanzada, en los que a continuación se profundiza.

## • La imagen de los trabajadores de edad avanzada.

En este sentido, y en lo relativo a la **imagen** que estas empresas tienen sobre los trabajadores de más edad, predomina una imagen ambivalente a negativa de los mismos:

*“...a determinadas edades, los trabajadores se limitan mucho en su actividad diaria, se quedan descolgados...”*

*“...con la edad se pierde motivación, ya no se tienen las mismas ganas...”*

*“...pierden flexibilidad, les cuesta adaptarse...”*

*...a nivel especialista, de mecánico o electricidad, pues entonces quizá no, no por la edad...sino porque a nivel de tecnologías, de nuevas tecnologías, no esté al día una persona a sus 55 años...que sí que puede ser...es más difícil porque esto está avanzando mucho...a lo mejor en esa edad no tiene la formación que buscamos...” [sobre reclutar personas de edad avanzada]*

*“...este sector es muy duro por los horarios, la dedicación y los viajes que tal vez lo hagan complicado para personas de edad avanzada...no por el tipo de trabajo...”*

*“...en este sector, con 45 años yo ya soy tecnológicamente viejo...”*

*“...una persona mayor no tiene menos empuje que una joven pero lo que pasa es que...por mi experiencia, por lo que yo conozco, a partir de una generación, probablemente la mía o un poco más, no tienen la experiencia de haber salido fuera...de haber gestionado proyectos con cuatro o cinco perfiles de partners, ¿no?...yo más o menos, por mi edad, la...la mentalidad la tengo clara que sí que lo puedo hacer...probablemente más mayores...los que yo he conocido no...por su perfil, es otro perfil, es gente más de hacer proyectos muy locales...les cuesta abrir la mente a...a otros frentes...es complicado...también las personas mayores tienen más cargas familiares que les impiden la movilidad...”*

*“...a las personas mayores, cuando se les llama a formación de reciclaje, van forzadas...”*

Se repiten, por tanto, ciertas ideas estereotipadas y negativas sobre las conductas de las personas de edad avanzada en el empleo.

Se reconoce en estas empresas la existencia de ciertos cambios físicos y psicológicos relacionados con el envejecimiento, porque se considera que pueden tener un impacto negativo en la compañía. En determinadas empresas esto no es un problema, pero en términos generales se percibe en el discurso que, de alguna forma, esto es un inconveniente o puede llegar a suponer un contratiempo para la organización. Es difícil mensurar hasta qué punto esto tiene repercusión en las compañías, porque estas empresas suelen implantar ciertas medidas informales de gestión de la edad, y frecuentemente pactan con el trabajador su salida en función de las necesidades tanto del trabajador como de la compañía, por lo que la **edad cronológica** – excepto en un porcentaje mínimo de empresas –, no suele determinar el momento de la jubilación.

Ahora bien, para estas empresas, y partiendo de la base de que los trabajadores de más edad añaden otras características ya mencionadas en el apartado anterior, la **experiencia** que aportan los trabajadores de más edad a la organización se reconoce, si bien se trata de un valor en

disminución; esto significa que, aunque se sigue considerando que la experiencia que aporta un trabajador de edad avanzada es importante, a veces no lo es tanto...

*“...hemos tenido gente muy buena que no tenía experiencia...”*

...e incluso se considera que puede aparejar otros inconvenientes:

*“...la experiencia es un valor aún sabiendo que la eficacia se pierde...”*

Así, a la hora de efectuar un **reclutamiento** o una **promoción profesional**, la importancia de la experiencia se relacionará con el puesto y otras consideraciones tales como el tipo de actividad o de los servicios prestados, pues a veces la prestación del servicio es temporal y corta, y la experiencia es irrelevante;

*“...en el reclutamiento, no es impedimento que sea una persona mayor...al contrario, muchas veces buscamos un perfil así, de una persona de...de sus cincuenta años, sus cincuenta y algo, para que...como nosotros, si tenemos un centro de trabajo en un municipio en el interior de la provincia...pues nos interesa que el trabajador sea de la zona porque, en un momento dado, si hay un problema es cercano y normalmente son un perfil de gente que lleva sus campos y puede compaginar este trabajo con sus campos...”*

En términos generales y en definitiva, se trata de un factor que, como se acaba de exponer, tiene una relevancia cada vez menor, frente a otro tipo de requerimientos como formación, habilidades y otras cualidades.

Por lo que se refiere a la **antigüedad**, nuevamente y como en las empresas del tipo I, se trata de un valor en retroceso, aunque determinadas empresas lo consideran incluso algo negativo, por el coste económico que entraña para la compañía y lo que dificulta las prácticas concretas como las **salidas**:

*“...la antigüedad es un elemento que encarece bastante el despido...”*

*“...a la empresa no le interesa tener plantillas muy antiguas...”*

#### ● Discursos y prácticas en torno a la Diversidad.

En relación con la vinculación que este contexto tiene con las actitudes de estas empresas hacia los trabajadores con **discapacidad** y la **gestión** de la misma, no existen sustanciales diferencias con respecto a las compañías del primer tipo, ni en la forma de considerarlos ni en las medidas que para la adecuación de su entorno de trabajo se adoptan. Así, las compañías de este tipo tienen en general una visión neutral a positiva de los trabajadores con discapacidad y en los casos en que cuentan o han contado con trabajadores con discapacidad entre su plantilla, han procedido a la adaptación de su puesto de trabajo.

Tampoco existen diferencias sustanciales entre las empresas de este tipo y la del primer tipo considerado, acerca de en la consideración de las barreras o las resistencias que los trabajadores con discapacidad pueden encontrarse en su entorno laboral: estas empresas también han

manifestado que persisten ciertas barreras que dificultan la incorporación laboral de las personas con discapacidad.

Ahora bien, una mayoría sustancial de estas empresas carecen tanto de políticas específicas de gestión de la discapacidad, como de medidas específicas potencialmente enmarcadas en otras políticas de la compañía (responsabilidad social, calidad, diversidad, etc.)

Por lo que a la **diversidad y la gestión de la diversidad** se refiere, se produce una cierta diferencia en cuanto a la percepción que estas empresas tienen de la diversidad, en relación a las empresas del primer tipo, y en conjunto, en lo relativo a su sensibilidad como compañías. Por término general, e independientemente de la diversidad interna real de sus plantillas y el carácter de la misma, se manifiesta, primeramente, un gran desconocimiento de estas compañías hacia la gestión de la diversidad y en lo que a la su valor concierne, una posición en términos amplios, más bien ambivalente – quizás por el mismo desconocimiento – hacia las “bondades” de la diversidad para las compañías.

*“...la diversidad viene de que cada uno viene de un mundo y tiene su forma de pensar...”*

*“...no creo que la diversidad entrañe una dificultad pero tampoco tengo claro que suponga ventajas o beneficios...”*

*“...la diversidad puede tener ventajas o desventajas en la medida en que suma o resta...restará si no somos capaces de trabajar en equipo...si hay un temor hacia el otro, lo desconocido da miedo...eso hay que trabajarlo muy bien...lo importante, a medio largo plazo, es generar confianza...”*

*“...todo va en el individual de la persona...no creo que la diversidad tenga desventajas...”*

Así, e independientemente de la necesidad cierta de gestionar entornos con mayor número de dimensiones de diversidad, en términos generales, las compañías de esta categoría adoptan escasas medidas destinadas a gestionar las diferencias de sus recursos humanos y por ende, no desarrollan formalmente políticas de gestión de esta diversidad. Del mismo modo, buena parte de estas empresas no implementa políticas de **responsabilidad corporativa**, aunque puedan evidenciar una opinión positiva con respecto a la utilidad y/o conveniencia de las mismas.

#### • Las prácticas de Recursos Humanos.

Tomados en conjunto todos estos factores, se perfila un tipo de empresas donde la edad, a partir del discurso manifestado, no es expresamente un criterio a considerar en el **reclutamiento, la selección y la contratación de personal**, pero que efectivamente y en relación con otras particularidades, sí tiene incidencia. En este sentido, si se observan las **pirámides de edad** de estas compañías, se percibe que las plantillas son jóvenes o muy jóvenes, lo que parece ser el resultado, entre otras variables, del reclutamiento deliberado de personas jóvenes para las organizaciones.

Las razones por las que estas compañías suelen reclutar trabajadores jóvenes son variadas. Una de las razones aducidas es el hecho de que en los procesos de reclutamiento y selección, sólo reciben currículos de personas jóvenes:

*“...igual la gente mayor...no sé, igual no se atreve a mandar curriculums...a lo mejor la gente con una edad más avanzada, quizás...tire más de contactos que de...enviar curriculums a las empresas...”*

- ➔ Ello puede deberse a las **condiciones de contratación** ofrecidas, de carácter temporal, por obra y servicio, o para jornadas parciales. En otros casos se ofrecen contratos en prácticas y/o becas de formación.
- ➔ Otro motivo serían las **condiciones laborales** intrínsecas al puesto de trabajo, en lo relativo a una demanda prioritaria de flexibilidad y de movilidad espacial, lo que puede restar atractivo a los puestos para las personas con cargas familiares.
- ➔ Un tercer factor con impacto en el reclutamiento es la búsqueda de **determinadas características personales** que tanto empresas como trabajadores relacionan con las personas jóvenes, por ejemplo, el emprendimiento, el dinamismo, el empuje, la creatividad e incluso la flexibilidad. Ello puede desincentivar las candidaturas de personas mayores.
- ➔ También puede establecerse un vínculo con **el tipo de actividad** de las empresas, que a priori puede desincentivar a trabajadores de cierta edad, por ejemplo, en los sectores con un alto componente tecnológico.
- ➔ Asimismo, la elección de ciertos **canales** de reclutamiento y no otros, puede sesgar estos procesos de forma que los trabajadores de edad avanzada no tengan conocimiento de la oferta. Así, la mayoría de estas compañías acuden a portales telemáticos de empleo y en algunos casos a empresas de trabajo temporal, con los que quizás estén menos familiarizadas las personas de edad avanzada.

Algunas empresas manifiestan explícitamente que sin descartarlo, no acostumbran a contratar personas de edad avanzada porque pretenden reclutar a personas jóvenes y poco experimentadas para darles formación, rodarles e incorporarles de forma estable y con perspectiva de que **se desarrollen como trabajadores dentro de la organización**.

Pese a todo ello y en lo que concierne a las **salidas** de estas empresas, se tiende a pactar con los trabajadores, sin descartar prejubilaciones o jubilaciones parciales con contratos de relevo. No obstante, algunas de estas empresas han recurrido, en la coyuntura de crisis económica, a intentar amortizar puestos de trabajo, precipitando algunas jubilaciones o prescindiendo de trabajadores con perfiles de baja cualificación.

Por lo que se refiere a **las políticas de formación**, estas empresas le dan importancia a la necesidad de reciclarse y de formar a las personas para el mejor desempeño de su puesto de trabajo. En términos generales, y aunque estas políticas se acuerden con los trabajadores, no tienden a contemplar necesidades específicas derivadas de circunstancias propias de la edad. La polivalencia no es una prioridad en comparación con las compañías del primer tipo, pues como ya se ha mencionado, se tiende en los procesos de producción, a una mayor especialización.

Por lo que se refiere a la **gestión de la edad**, buena parte de estas empresas no evidencia una especial preocupación por el envejecimiento de sus plantillas ni por los futuros relevos de los trabajadores que se vayan jubilando. No obstante, muchas de ellas realizan una gestión consuetudinaria de la edad aunque **no de carácter preventivo**, que incluye medidas como la adaptación de los puestos de trabajo, los cambios de puesto o rotación, la configuración de equipos de diferentes edades, o las jubilaciones parciales con contrato de relevo. Ergonomía y análisis de puestos están relativamente extendidas. Como se puede comprobar, estas medidas no distan particularmente de las aplicadas por las empresas del primer tipo.

En síntesis, se trata de un conjunto heterogéneo de empresas, que constituyen el tipo de empresas predominante en nuestro país, no especialmente sensibilizado por las circunstancias concretas de las personas de edad avanzada en el mundo del trabajo, que si bien gestionan la edad de manera no formalizada, pueden mostrar resistencias y desarrollar prácticas menos propicias al mantenimiento en el empleo de estos trabajadores, y en particular, de aquellos con discapacidades vinculadas al envejecimiento.

#### *d) EMPRESAS TIPO III. De la edad como factor condicionante de la gestión: un discurso empresarial en extinción*

De manera casi anecdótica<sup>73</sup> se esboza en este estudio un tercer tipo de empresas, un tipo que aparece algo desdibujado debido al pequeño número de casos que lo componen, lo que no ha permitido una definición tan clara como en casos anteriores, y que requeriría, por tanto, para su contrastación, el desarrollo del estudio con una muestra más amplia. No obstante, se considera significativo a los efectos de este estudio, realizar una mención específica en este apartado por las particularidades que presenta, y por tratarse de un tipo que se estima puede tener una mayor presencia en el tejido productivo español.

Este tipo de empresas se caracteriza por una **divergencia del discurso mayoritario en el mundo empresarial**. Si del discurso mayoritario se desprende que la edad no es una característica de las personas a la que se preste atención en la gestión de los Recursos Humanos, y que además, las compañías no toman decisiones ni implementan políticas a partir de esa consideración (si bien en este estudio se ha comprobado que no siempre es así), en el discurso explicitado por estas empresas se parte de la base de que la edad influye en el trabajo, en particular, en la forma de realizarlo, en la manera de encararlo, en las competencias de las personas, y en definitiva, en el impacto que la edad de los trabajadores tiene en la imagen externa que transmite la compañía. En este sentido, por comparación con el discurso mayoritario defendido por las empresas, y debido a su escasa presencia, podemos aventurar que probablemente estemos ante un modelo empresarial en vías de transformación o cambio.

En este contexto, y en lo que a la edad avanzada y la discapacidad como resultado de la misma se refiere, esta concepción puede, a la postre, legitimar, a ojos de la empresa, el ejercicio de ciertas **desigualdades de trato hacia los trabajadores, por razones de edad y discapacidad asociada**, lo que significa que debido a la imagen que la empresa tiene de los trabajadores de edad avanzada, puede tenderse a gestionar prácticas desigualitarias, discriminatorias incluso, con ellos, lo que en estas empresas les sitúa en una posición de vulnerabilidad.

- **La imagen de los trabajadores de edad avanzada.**

En este sentido, **la imagen que de los trabajadores de edad avanzada** van a tener estas compañías estará particularmente estereotipada, lo cual podrá interferir con otros factores de carácter más objetivo como la formación o los años de experiencia, restándoles o añadiéndoles valor según el grado de prioridad de la organización en cada caso particular.

*“...lo ideal es evidentemente entre 25, 30, entre 25 y 45, 50...” [sobre la edad de los trabajadores]*

*“...sobre la edad, ya te digo, en esta actividad, hay que ser joven...”*

*“...mantenerse en el trabajo hasta los 67 años, no creo que sea factible...”*

- **Las prácticas de Recursos Humanos.**

Los estereotipos negativos acerca de la edad avanzada pueden predisponer directa o indirectamente, los procesos de **reclutamiento y selección**, los de **promoción profesional** e incluso la **salida** de los trabajadores de la organización. Dicho lo cual, el trabajo de campo no sugiere

---

<sup>73</sup> Únicamente un 3% de los casos, una empresa.

que esto ocurra de manera premeditada, sistemática o inevitable.

Además, puede establecerse un paralelismo entre la edad, como factor de vulnerabilidad o riesgo en las empresas de este tipo, con otros factores de riesgo para otros colectivos como las personas con perfiles de baja cualificación profesional, las personas con poca antigüedad e incluso las personas jóvenes, todos ellos especialmente vulnerables en el mercado laboral.

*“...esa persona no tenía suficiente trabajo ya y podían hacerlo otros de la empresa, reorganizándonos, podían hacerlo otras personas de la empresa, entonces esta persona se quedó fuera, y también porque es de los más actuales...de los más jóvenes, y cuesta menos dinero...”*

El trabajo de campo sugiere que el impacto de esta imagen sobre el envejecimiento en el trabajo, puede producirse fundamentalmente en **las entradas y las salidas** de la compañía, esto es, en los procesos de incorporación, y a la hora de llevar a cabo recortes en momentos críticos, como puede resultar una coyuntura económica desfavorable y como pone de manifiesto el verbatim anterior.

*“...sí, yo creo que, contratar a alguien nuevo, que no sea un Director General, que puedes contratarlo con cincuenta y pico de años, no te digo que no, pero en general, no...el límite de edad alrededor de los 45...alguien nuevo...45 años, sí, está por ahí...” [en referencia a los límites de edad en la contratación]*

Aunque las empresas atribuyan a otras variables o circunstancias, como el sector de actividad o a las características propias de los trabajadores, incluso cuando se trata de características extra-profesionales, la causalidad de esta circunstancia.

*“...esas personas que sepan disfrazarse, suficientemente bien y actuar suficientemente bien...pues hombre, no hay problema con los sesenta y algo, pero, es difícil...yo creo que es difícil...hay que mantener un buen tipo, hombre y mujer, eso es importante también...el tipo... físicamente, la presencia, la belleza...eso es importante, ¿no?...”*

*“...sobre la edad, ya te digo, en esta actividad, hay que ser joven...”*

El trabajo de campo no sugiere<sup>74</sup> que ocurra lo mismo en los procesos de **promoción profesional o de formación**, razón por la cual se puede conjeturar que, una vez que el trabajador de edad avanzada está dentro de la organización, se matizan las percepciones hacia su desempeño, sus aportaciones a la compañía o su valor como trabajador, de forma que su situación puede fortalecerse dentro de la organización:

*“...tiene 55 años, creo que tiene 55, 56, y aparte de vestir joven y tener pelo, no como yo... (risas) pero yo estoy aquí escondido, me ve poca gente... entonces es una persona que será válido hasta... morirá con las botas puestas... viste muy joven, siempre tiene el aspecto más o menos de joven...también depende del aspecto, que sepa uno... ¿no?...de la actitud...” [sobre un trabajador en particular de la compañía]*

El trabajo de campo ha permitido, por otra parte, comprobar que la **experiencia** es un factor que también se aprecia en este tipo de compañías<sup>75</sup> y la **antigüedad** se constituye como un elemento menos relevante e incluso negativamente considerado, con vistas, por ejemplo, a los despidos.

<sup>74</sup> Se reitera la idea de que el pequeño tamaño muestral y el reducido número de casos hacen que esta interpretación deba realizarse con cautela.

<sup>75</sup> Este aspecto refleja incoherencias en el discurso dado que, por definición, los trabajadores jóvenes cuentan con menor experiencia laboral que los trabajadores de edad avanzada.



*“...eso es un grave, un lastre muy grande que tiene nuestro sistema... porque desgraciadamente en la empresa, hay alguna persona que no debería estar trabajando aquí, la verdad, te lo digo con sinceridad... está lastrada la empresa porque es una fortuna lo que cuesta eso, una fortuna... nuestro sistema está anquilosado...”*

En el caso de los trabajadores más vulnerables, por tanto, la antigüedad podría considerarse una cierta garantía o amparo de sus posibilidades de continuidad, en momentos críticos, y resguardarles de un potencial despido.

#### • Discursos y prácticas en torno a la Diversidad.

En lo concerniente a las actitudes de estas empresas hacia las **personas con discapacidad**, el trabajo de campo no ha arrojado resultados concluyentes que contribuyan a definir o a fijar con mayor precisión las características de estas empresas.

La misma circunstancia se produce en lo relativo a la **gestión de la diversidad**, si bien es posible aventurar que la diversidad no sea, no ya una política de empresa, sino un factor apreciado positivamente en el seno de estas compañías. En este sentido, un trabajo de campo con una muestra más amplia permitiría, con toda probabilidad, definir mejor los rasgos característicos de estas empresas que en el actual estudio, aparecen demasiado diluidos como para permitir afirmaciones concluyentes.

En síntesis, las empresas para las cuales la edad es un factor con influencia cierta en el ejercicio de sus prácticas de recursos Humanos, constituyen el entorno menos favorable a la prolongación de la vida laboral de las personas de edad avanzada y para la gestión de sus discapacidades sobrevenidas.

## 7.4. EN CONCLUSIÓN

El panorama esbozado a partir del trabajo de campo, junto con el trabajo de gabinete a partir del análisis de estadísticas y fuentes de documentación, en lo relativo a la gestión que las empresas analizadas realizan de la edad, la discapacidad y en particular, de la discapacidad en relación con el envejecimiento, permite definir una serie de conclusiones.

Respecto a los **elementos que constituyen un denominador común en el discurso** de las empresas analizadas:

- ➔ Dentro de la enorme heterogeneidad de las organizaciones analizadas, han sido las similitudes generales en el **binomio discurso-gestión**, las que han permitido aglutinar a las empresas en una u otra categoría, dentro de una gradación compleja llena de matices sutiles en aspectos como las prácticas concretas de gestión o en el propio discurso. Ello implica que, con frecuencia, las diferencias entre empresas no sean sustanciales.
- ➔ Asimismo, el trabajo de campo ha permitido constatar que persisten **imágenes y estereotipos** asociados a la edad (ya sea temprana o avanzada), que influyen en la consideración que las empresas tienen hacia el rendimiento, las actitudes, las competencias, las habilidades, la experiencia, el comportamiento y las expectativas que, en general, tienen de las y los trabajadores.

Así, se ha corroborado la atribución a los trabajadores de edad avanzada, con desigual intensidad, de imágenes asociadas a la rigidez y la dificultad para adaptarse a los cambios, a su menor creatividad, a las resistencias a la formación con vistas al reciclaje

y a las **dificultades en el uso de las nuevas tecnologías**. Sin embargo, las empresas entrevistadas no se han referido a las personas de edad avanzada en términos de “pérdida de rendimiento”.

A pesar de todo ello, es posible percibir una **evolución generalizada en este discurso, con respecto a los discursos de las empresas tradicionales**, acerca de qué es, cómo debe conducirse y cuáles son las responsabilidades de una compañía, lo que puede deberse a las nuevas formas de entender y gestionar las empresas.

- Las empresas asumen el deterioro que las personas pueden mostrar en sus capacidades físico-cognitivas por efecto del envejecimiento, y lo vinculan particularmente a los puestos de trabajo y a las actividades que implican una mayor carga física, lo que puede tener un impacto en términos de absentismo o bajas laborales. Sin embargo, como ya se ha explicitado con anterioridad en este documento, no relacionan en términos generales, **envejecimiento con aumento de las discapacidades**.

En la medida en que ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con políticas o estrategias específicas de **gestión de la edad**, y que la **discapacidad** suele considerarse como un factor diferenciador desligado de lo anterior, parece urgente y necesaria la estimulación, entre las empresas españolas, de una conciencia ahora ausente, acerca de la edad y la discapacidad como factores confluyentes de diversidad. Una población activa crecientemente envejecida y con mayor incidencia de discapacidades asociadas a ese proceso, hará de la gestión de estos elementos, algo obligado para las empresas.

Respecto a las **prácticas concretas de gestión de la edad y la discapacidad** de las empresas analizadas:

- **La adaptación del puesto de trabajo** a las circunstancias del trabajador es la medida más empleada entre las empresas españolas. Sin embargo, esta medida suele utilizarse como reacción a una situación sobrevenida y no como el fruto de una meditada programación de respuesta a las necesidades de los trabajadores de la compañía a medida que envejecen.
- La **rotación o movilidad de un puesto a otro de menor carga** o impacto en el trabajador, la introducción de apoyos en el puesto de trabajo, las medidas adoptadas en el contexto de los planes de prevención de riesgos laborales y, en menor medida, la flexibilización de las condiciones horarias (y a veces físicas) del puesto de trabajo para adecuarlas a las necesidades de los trabajadores de edad avanzada, se aplican con cierta frecuencia entre las empresas españolas.
- También se encuentran bastante extendidas, en particular entre empresas de cierto tamaño, la **definición de puestos y perfiles según competencias**, la estandarización de procesos internos, o los análisis ergonómicos de los puestos, que constituyen una práctica incipiente de gestión de la edad.

Sin embargo, existen muchas **herramientas que las empresas españolas no utilizan**, como el establecimiento de cuotas para personas de edad avanzada en el reclutamiento y la promoción profesional, un análisis preventivo de puestos con relación a las aptitudes que entrañará en el futuro, el establecimiento de medidas formativas específicas para personas de edad avanzada, la introducción de programas de promoción de la salud y de prevención de la discapacidad, y en general, buena parte de las herramientas ligadas a una **gestión preventiva de la edad y de la discapacidad** entre sus recursos humanos; lo que indica que el camino hacia una gestión responsable de la edad y la discapacidad por las empresas, está todavía por andar.

Respecto a los elementos propios de cada uno de los tipos de las empresas analizadas:

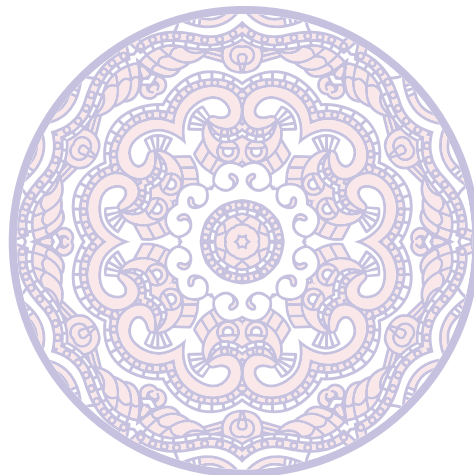
- En el **primer tipo de empresas** definido hay una avanzadilla de empresas que, en términos generales, cuentan con una imagen positiva de los y las trabajadores de edad avanzada y de los trabajadores con discapacidad, lo cual se traduce en prácticas, en la mayor parte de los casos, coherentes y no discriminatorias, y en una gestión de ambos factores de diversidad más o menos formalizada, aunque no de carácter preventivo.

Además, estas empresas son las más sensibilizadas en materia de diversidad y su gestión, que también tienden, en términos generales, a practicar. En este tipo de empresas, una estrategia de fomento de la gestión de la edad y discapacidad, pasaría por acciones de sensibilización en materia de diversidad y gestión de la diversidad, y la introducción de nuevas acciones destinadas a la formalización, la profundización y la sistematización de las prácticas que en muchos casos ya se implementan.

- **El segundo tipo de empresas** se caracteriza, en términos generales, por un discurso algo menos positivo sobre las personas de edad avanzada, lo cual se traduce en prácticas que no siempre resultan de trato igualitario hacia las personas de edad avanzada, y en una gestión de la edad y la discapacidad relativamente informal. En materia de gestión de la diversidad estas empresas están, por término medio, menos sensibilizadas en esta materia que las anteriores.

Estos elementos determinan que una potencial estrategia de fomento de la gestión de la edad y discapacidad en estas empresas, pasaría por un mayor esfuerzo en la sensibilización y en el desarrollo de actuaciones destinadas a la introducción de una más amplia y más profunda variedad de prácticas para gestionar la edad y la discapacidad, que con posterioridad podrían formalizarse.

- Finalmente, el **tercer tipo de empresas** se caracteriza por el ejercicio más o menos consciente de ciertas prácticas discriminatorias (reclutamiento, salida) por razones de edad, asociadas a un discurso minoritario por el cual la edad de los trabajadores es un factor con influencia para determinar su deseabilidad como trabajador o su ausencia total de deseabilidad. Como ya se señalaba en su momento, éste es un modelo extremo de empresas, con un discurso aparentemente en retroceso, y para las que habría que adoptar, en el marco de una potencial estrategia de fomento de la gestión de la edad y discapacidad, un conjunto de actuaciones fundamentalmente en el ámbito de la sensibilización, para promover un entorno más amigable al acceso y la permanencia en el empleo de las personas de edad avanzada, de las personas con discapacidad y de aquellas con discapacidades ligadas al envejecimiento, y la adopción de medidas incipientes de gestión de la diversidad relacionadas con estas características.



A partir de todo lo expuesto a lo largo del estudio y de la definición de las tres categorías de empresas en lo concerniente a su gestión de la edad y de la discapacidad, es posible definir una serie de estrategias para la promoción de la gestión responsable de la edad y la discapacidad en estos tipos de empresas:

**A.** Con carácter general, y para todo tipo de empresas, sería fundamental comenzar por promover **acciones formativas y de sensibilización** desde una doble orientación: dirigidas, por un lado, a sensibilizar en materia de diversidad en las empresas y de la gestión de la misma, haciendo hincapié en las dimensiones menos visibles o aparentes de la diversidad (edad, discapacidad), y por otro, a sensibilizar acerca del impacto del envejecimiento en el mercado laboral y las herramientas existentes para gestionar ese cambio, de forma que se garantice el acceso y la permanencia en el empleo de estas personas.

La **sensibilización** resulta imprescindible para romper prejuicios y estereotipos acerca de las y los trabajadores con discapacidad y de edad avanzada, y cambiar los discursos que se ligan a las prácticas concretas dentro de las compañías, revalorizando las aportaciones y la importancia que estas personas tienen dentro de las mismas. La erradicación de prácticas inadecuadas, la adopción de políticas responsables y en definitiva, la consecución de una gestión estratégica de la diversidad, reposa sobre este pilar.

Estas acciones deberían enfocarse a tres tipos de **agentes**:

- Las personas que **dirigen y gestionan** las compañías, como actores clave dentro de las organizaciones, y cuyo impulso es requisito sine qua non para que las organizaciones se transformen.
- Los **mandos intermedios**, como agentes críticos en la penetración de esos cambios en el resto de la organización, y especialmente las personas responsables de RR.HH.
- La **plantilla** o las personas que componen la organización, que también pueden oponer resistencias a los cambios, y a quienes debe sensibilizarse al objeto de fomentar el entendimiento de ciertas características naturales e intrínsecas a las personas, como son la edad y la discapacidad.

**B.** Otra línea de trabajo entronca directamente con las **prácticas** concretas de las empresas. Con carácter general, y de la mano de la asunción de nuevos discursos favorecidos por los procesos de sensibilización, es necesario actuar en las empresas desde un proceso continuado y escalonado con vistas a una gestión responsable de la edad y la discapacidad de sus trabajadores, que cree entornos propicios a su acceso y permanencia en el empleo:

- ➔ Las empresas deben ser conscientes de las debilidades en su gestión de la diversidad, por lo que resulta de utilidad la realización de un diagnóstico de las diferentes políticas y procedimientos de la empresa, para detectar **irregularidades y potenciales prácticas discriminatorias**, al objeto de erradicarlas.

- Después, y a partir de las prácticas que muchas empresas ya están aplicando, es posible efectuar una **revisión con vistas a su mejora, lo que se puede materializar en protocolos** de tales prácticas, como método para que las medidas sean de conocimiento de toda la plantilla y que se garantice el acceso y ejercicio igualitario de las mismas, por parte de todos los trabajadores interesados.
- Finalmente, en las compañías que estén más adelantadas en estos procesos, favorecer que adopten **nuevas prácticas** al objeto de crear **buenas prácticas** en materia de gestión de la edad y de la discapacidad.

A continuación se sugieren orientaciones de actuación con respecto a cada tipo de empresas.

#### PLAN DE INTERVENCIÓN CON EMPRESAS DEL TIPO I

##### OBJETIVOS:

- Lograr una mayor **sensibilización de las empresas en materia de edad y discapacidad** y en particular, sobre la vinculación entre ambos factores en un entorno de paulatino cambio social. Esto servirá para conseguir, primero, una conciencia hasta ahora inexistente de la importancia del envejecimiento y su vinculación a la discapacidad y en segunda instancia, la adopción de estrategias preventivas en esta materia, favoreciendo la permanencia en el empleo de estas personas.
- Lograr una mayor **sensibilización y formar a las empresas en materia de diversidad y gestión de la diversidad**, en particular de sus dimensiones internas. Estas acciones favorecerán un mayor entendimiento de la diversidad, ayudarán a la erradicación de prácticas potencialmente discriminatorias y facilitarán la asunción de responsabilidades de las empresas en este particular.
- Conseguir por parte de estas empresas, **la planificación, sistematización y formalización de las medidas de gestión de la edad y discapacidad** ya implantadas. Con ello se pretende garantizar la implementación de estas prácticas, que todos los trabajadores puedan conocerlas y disfrutar de ellas en igualdad de condiciones.
- Fomentar la introducción de **prácticas innovadoras** y de buenas prácticas empresariales en materia de **gestión de la edad y la discapacidad**, con vistas a que las empresas más avanzadas se superen y vayan evolucionando en la implantación de estas políticas.
- Conseguir que todas estas empresas **gestionen la diversidad**, y que las más adelantadas en esta materia, planifiquen, sistematicen y formalicen sus prácticas en esta materia. Con ello se conseguirá garantizar una implementación sistemática, preventiva y más transparente de estas prácticas, hasta alcanzar la verdadera integración estratégica.

Para alcanzar dichos objetivos, se plantea una estrategia a corto, medio y largo plazo:

## 1. Medidas a corto plazo:

- Actuaciones de **sensibilización** (Dirección de la empresa, mandos intermedios y los representantes sindicales) **en materia de la diversidad** (dimensiones internas, beneficios, herramientas).
- Actuaciones de **sensibilización** (Dirección, mandos, representantes sindicales) acerca del **envejecimiento social** y el impacto en las empresas, y sobre la relación **envejecimiento-discapacidad**.

**Desarrollo:** El objetivo de esta sensibilización es que las personas con responsabilidad en estas empresas complementen su visión de la diversidad y que adquieran conciencia del cambio social y el envejecimiento de la población, para que puedan adoptar políticas preventivas al respecto.

**Responsables:**

- En esta materia, la **Administración** juega un papel clave porque sólo a través de su impulso puede materializarse una gestión de recursos humanos responsable. En este sentido, la adopción de medidas como la creación de un Foro de Expertos de RSE y la posterior creación del **Consejo Estatal de RSE (CERSE)** por el Ministerio de Trabajo<sup>76</sup>, son iniciativas en cuyo marco pueden desarrollarse actuaciones que impulsen estas actividades de sensibilización.
  - Además, las administraciones regionales y locales deberían potenciar las acciones de sensibilización, a través de las **Consejerías correspondientes de las CC.AA.** (Empleo, Economía) e ir financiadas con cargo a programas de desarrollo del tejido empresarial o de fomento de la RSC en la región. Pero las diferentes Administraciones también pueden promover la gestión socialmente responsable en las compañías mediante la creación de **certificaciones**, de “**sellos de calidad**” en esta materia, e introduciendo **criterios de puntuación en los concursos y en la contratación pública**.
  - Asimismo, las organizaciones civiles o las entidades sin ánimo de lucro como la **Fundación Once**, pueden jugar un papel fundamental en la sensibilización sobre la relación existente entre envejecimiento y discapacidad en las empresas, lo que puede implementarse mediante el establecimiento y la **firma de convenios o acuerdos de colaboración**.
- **Diagnóstico de procedimientos y prácticas internas de gestión** (reclutamiento y selección, contratación, formación, promoción profesional etc.) desde una perspectiva de la edad y la discapacidad, para detectar posibles irregularidades y/o posibles desigualdades de trato hacia las personas de edad avanzada y discapacitadas.
  - **Revisión y reformulación de los mismos**, lo que incluiría una definición objetiva de los procedimientos y de los criterios de reclutamiento, selección y salida; el establecimiento de procesos de toma de decisiones colectivos; la formalización, por escrito, de esos procedimientos y su difusión para el conocimiento de toda la plantilla.

<sup>76</sup> <http://www.responsabilidadimas.org/canales/index.asp?canal=8>

- Formulación, por parte de la compañía, de un **compromiso explícito con la igualdad por razones de edad y discapacidad**.

**Desarrollo:** En este caso, es la **Dirección de la empresa** la que debe realizar un diagnóstico de sus procedimientos desde la perspectiva del impacto que éstos pueden tener en sus trabajadores de edad avanzada y con discapacidad y la posterior revisión, de cara a erradicar prácticas injustas o erróneas y a implantar otras de carácter igualitario.

La adopción de un compromiso explícito, a su vez, establece una obligación para la propia gestión de la organización, sentando las bases de posteriores medidas, y transmite un mensaje positivo de cara tanto a la plantilla como al resto de “stakeholders” de la compañía (inversores, proveedores, clientela etc.). Se recomienda, en este sentido, que este compromiso se alcance de **acuerdo con los sindicatos** y en la medida de lo posible, se refleje en los **convenios colectivos**.

## 2. Medidas a medio plazo:

- **Actuaciones de sensibilización con la plantilla**, acerca de la edad, la discapacidad y el impacto del envejecimiento social en las empresas y en el mercado de trabajo.

**Desarrollo:** La empresa deberá actuar como facilitadora para que la plantilla reciba formación y/o sensibilización acerca de las implicaciones del envejecimiento y la discapacidad en las personas y su impacto en el mundo del trabajo. Ello contribuirá a generar entornos de trabajo más respetuosos, amigables y accesibles a los trabajadores con discapacidad y de edad avanzada.

Responsables:

- ➔ Para ello, podrá establecer acuerdos para el desarrollo de módulos formativos, con organizaciones como **Fundación Once**, a través de convenios.
- ➔ También la **Administración central o autonómica** deberá asumir una responsabilidad preventiva en este sentido, financiando actuaciones en las empresas y organizando jornadas divulgativas, foros y/o congresos sobre la materia, en cooperación con otras entidades privadas.

- **Adopción de documentos que formalicen las prácticas vigentes en la compañía**, en materia de gestión de la edad y la discapacidad, por ejemplo, códigos de conducta o códigos éticos; protocolos de gestión óptima de la edad y la discapacidad, planes de envejecimiento activo de los trabajadores; planes de igualdad por razones de edad y discapacidad etc.

**Desarrollo:** Esto implica ir un paso más allá, sin una importante inversión en recursos, por parte de la **Dirección de la empresa**, de cara a una formalización explícita de una gestión responsable de sus recursos humanos con discapacidad y edad avanzada. El objetivo de esta medida es por una parte, que la empresa sea capaz de sistematizar en un único documento las medidas que implementa, lo que puede favorecer su conocimiento y disfrute por parte de las personas de la plantilla y materializa el compromiso de la compañía con las personas con discapacidad y de edad avanzada.

Estos documentos deberán ir actualizándose según se introduzcan nuevas prácticas.



- **Adopción de buenas prácticas y/o prácticas innovadoras**, en materia de gestión de la edad y la discapacidad, y en particular, **sistematización de las prácticas con carácter preventivo**, en particular en las siguientes políticas:

**Reclutamiento:** Por ejemplo, establecimiento de cuotas de reclutamiento de personas con discapacidad y mayores de 45 años, compromiso explícito con la igualdad por razones de edad en los procesos, planes de acogida sensibles a la edad y la discapacidad.

**Promoción:** Por ejemplo, establecimiento de cuotas de promoción de personas con discapacidad y mayores de 45 años, establecimiento o revisión de planes de carrera para mayores de 45 años.

**Formación:** Por ejemplo, diagnosticar necesidades específicas de trabajadores de edad avanzada y con discapacidad, a los efectos de proporcionarles formación específica; diseño de los programas y metodologías formativas de acuerdo con sus necesidades e intereses.

**Salida:** Por ejemplo, profundización en las fórmulas individualmente pactadas con los trabajadores, tendiendo a una flexibilización y a la adopción de fórmulas parciales de jubilación. Prolongación del empleo más allá de la edad legal de jubilación, con flexibilización de las condiciones laborales (horarios, jornada, etc.).

**Desarrollo:** En la medida en que las empresas de este tipo están, por término medio, más sensibilizadas en materia de gestión de la edad y la discapacidad, y han implantado, aunque sea informalmente, más medidas en este sentido, deberían profundizar en estas políticas, implantando medidas novedosas, toda vez que se produce un cambio de cultura a través de la formación y sensibilización en esta materia.

Además, la gestión del personal debería tender a adoptar un **carácter preventivo en lo referente a la edad y la discapacidad**, al objeto de dimensionar, a largo plazo, el posible impacto del envejecimiento de la plantilla en la compañía. Ello no implicaría una inversión en recursos sino únicamente una modificación en la forma de gestionar al personal.

**Responsables:**

Como se ha mencionado con anterioridad, **las distintas administraciones** tienen una responsabilidad fundamental en el impulso y el fomento de la adopción de este tipo de prácticas y en la profundización de las mismas.

### 3. Medidas a largo plazo:

- **Adopción de buenas prácticas y/o prácticas innovadoras**, en materia de gestión de la edad y la discapacidad, y **sistematización con carácter preventivo**, en particular en el marco de las siguientes políticas:

**Salud laboral:** Por ejemplo, adopción de campañas de prevención del envejecimiento entre trabajadores y de auto-cuidado, formación a trabajadores en materia de salud y prevención, realización de seguimientos médicos con mayor frecuencia, etc.

**Comunicación:** Por ejemplo, establecimiento de acuerdos de colaboración con entidades especializadas en materia de edad,

discapacidad y envejecimiento (por ej. CERMI, ONCE, IMSERSO etc.), adhesión a declaraciones de principios (por ej. convenio Inserta, ASEPAM), diversificación de canales internos de comunicación, etc.

**Otras:** Por ejemplo, participación en la toma de decisiones de las personas de edad avanzada y con discapacidad, constitución de comités consultivos y grupos de trabajo de “mayores” y personas con discapacidad, elección de un representante simbólico de los “mayores”, análisis preventivo de puestos en función de la edad y la discapacidad, prevención mediante pirámides de edad, etc.

**Desarrollo:** Una vez se inicie el proceso de implementación de medidas innovadoras en las principales políticas, en lo referente a la gestión responsable de la edad y la discapacidad, la empresa deberá tender naturalmente a extender esta gestión a otros ámbitos, como culminación lógica al proceso de cambio interno iniciado. Algunas de estas medidas pueden entrañar un coste económico, de ahí que la adopción de una u otras pueda graduarse según las necesidades y recursos de que disponga la compañía.

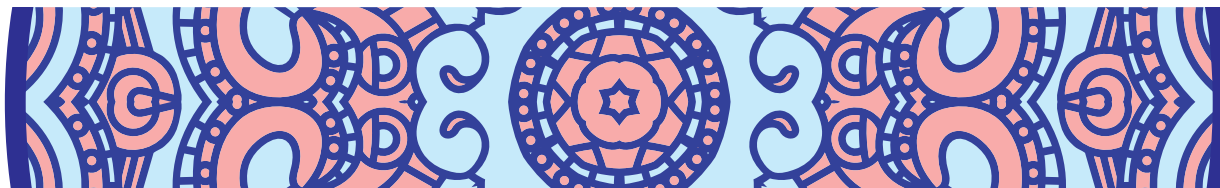
- Fomento de la **formalización y la sistematización de las prácticas de gestión de la diversidad implantadas**, procurando vincularlo a la gestión del binomio **edad-discapacidad**.

**Desarrollo:** El último paso para una gestión responsable de la diversidad por parte de estas compañías, supone la formalización y sistematización de sus procedimientos de gestión de la diversidad, para adoptar políticas específicas, que deberían contemplar el binomio edad-discapacidad como un factor relevante de diversidad. Las empresas más avanzadas y con mayores recursos deberían adoptar la diversidad como un factor **estratégico** de la compañía y con aplicación transversal.

Ello puede suponer una inversión, por parte de la empresa, en recursos humanos, destinados a tales funciones, y en consecuencia, de recursos económicos.

**Responsables:**

La **Administración** puede jugar un papel fundamental en esta formalización de políticas de gestión de la diversidad, ya sea mediante la provisión de recursos o a través de los desarrollos legislativos ad hoc<sup>77</sup>.



<sup>77</sup> Como ha ocurrido recientemente con el proyecto de Ley de RSE en la Comunidad de Extremadura.

## PLAN DE INTERVENCIÓN CON EMPRESAS DEL TIPO II

### OBJETIVOS:

- Lograr una mayor **sensibilización y formar a las empresas en materia de diversidad y gestión de la diversidad**. Estas acciones favorecerán el conocimiento de qué es la diversidad, qué implicaciones tiene, sus beneficios y las herramientas para gestionarla, despertando la conciencia de la conveniencia y las ventajas resultantes de la misma.
- Erradicar desigualdades de trato en particular en los procesos de reclutamiento y de salida de las compañías, mediante la sensibilización de las empresas en materia de **edad, envejecimiento y discapacidad** y su relación con el empleo.
- Al objeto de favorecer el reclutamiento y la permanencia de las personas de edad avanzada y con discapacidad en el empleo, lograr que el conjunto de empresas de este tipo implemente una **gestión**, aunque sea no formalizada, **de la edad y de la discapacidad**, adoptando medidas a ese respecto.
- En línea con lo anterior, el último objetivo es que estas empresas empiecen a gestionar, si no lo hacen, la **diversidad de sus plantillas** o que si ya lo hacen, profundicen en la misma, generando entornos de trabajo más amigables a la diferencia y las condiciones particulares de cada persona.

Para alcanzar dichos objetivos, se plantea una estrategia a corto, medio y largo plazo:

### 1. Medidas a corto plazo:

- **Sensibilizar a la Dirección y a los mandos intermedios** de manera prioritaria, sobre la **edad y la discapacidad en el empleo**, a los efectos de romper estereotipos y mejorar la imagen que sobre las personas de edad avanzada y con discapacidad y el empleo, tienen.
- Asimismo, a corto plazo se requieren **medidas de sensibilización** de la Dirección de estas empresas, en materia de **diversidad y gestión de la diversidad**. Estas medidas de formación pueden articularse a través del plan de formación de la compañía.

Responsables:

- ➔ Nuevamente el papel de la **Administración** es clave en este sentido y su apoyo financiero es fundamental en la sensibilización, tanto en lo concerniente a la edad y la discapacidad en el empleo como en materia de diversidad, ya sea mediante **subvenciones**, o a través de la adopción de **planes y/o programas autonómicos de fomento de la Responsabilidad Social Empresarial**.
- ➔ No obstante, también la Administración puede, a través de la Inspección de Trabajo, desempeñar un **papel desincentivo o incluso punitivo**, de las posibles desigualdades de trato o conductas discriminatorias hacia las personas de edad avanzada y con

discapacidad, previniendo que puedan salir del mercado laboral prematuramente.

- ➔ También las organizaciones como **Fundación Once** juegan un papel muy importante en la difusión y divulgación de la situación que las personas con discapacidad tienen en el mundo del trabajo, no sólo, organizando jornadas o foros al respecto, sino estableciendo acuerdos directamente con las empresas, de cara a un reclutamiento de personas con discapacidad y en particular, de personas con discapacidad de edad avanzada, por ejemplo, en el marco del programa Inserta, que puede, progresivamente, ampliar el número de empresas participantes.

## 2. Medidas a medio plazo:

- Establecer en el plan de formación, **medidas de sensibilización de la plantilla en lo relativo al envejecimiento y la discapacidad en el trabajo**.

**Desarrollo:** el objetivo de esta formación es por un lado, concienciar a las plantillas de estas empresas sobre el fenómeno del envejecimiento y la discapacidad, y por otro, favorecer la permanencia de las personas de edad avanzada en el trabajo, creando un entorno propicio, sin barreras y más igualitario. Esta formación puede ser inicialmente financiada por la compañía y con posterioridad, ser impartida por una persona de la propia plantilla.

- **Diagnóstico** de los procedimientos internos y posterior **revisión**, en particular de los procedimientos de **reclutamiento y selección y de salida** de la compañía, al tratarse de los momentos críticos en el acceso y la permanencia en el empleo de las personas de edad avanzada y con discapacidad.

- **Adopción de medidas de gestión de la edad y la discapacidad, en los casos en que no las hayan contemplado:** definición objetiva de puestos de trabajo, adaptación de puestos de trabajo, rotación de puestos, apoyos, fomento de la accesibilidad al puesto, introducción de la ergonomía, fomento de la polivalencia y la movilidad etc.

- Además, complementar la revisión de los procedimientos, en su caso, con la **introducción de nuevas medidas de gestión preventiva de la edad**, en concreto:

**Reclutamiento y selección:** por ejemplo, fomentar la selección y contratación de personas mayores de 45 años y de personas con discapacidad, ligado a las acciones previas de sensibilización.

**Promoción:** por ejemplo, fomento de la promoción profesional de personas mayores de 45 años y con discapacidad.

**Formación:** promoción del reciclaje de las personas mayores de 45 años y con discapacidad, y formación según las necesidades específicas.

**Salidas:** Flexibilización de los pactos y las condiciones individuales de jubilación.

**Desarrollo:** El departamento o la persona responsable de Recursos Humanos debería revisar detalladamente los procesos para garantizar que se dispensa un trato igualitario a las personas de edad avanzada y con discapacidad, y tendiendo a una flexibilización de las condiciones laborales, más adaptada a las necesidades específicas de cada persona.

Esto incluiría los **canales de reclutamiento**, el proceso de **selección**, las personas implicadas en la **toma de decisiones**, la **definición de las competencias** y las funciones, de los **perfiles profesionales**, los procesos de salida, la evaluación de **desempeño** etc. Ello habría de redundar en una situación más igualitaria para el acceso y la permanencia en el empleo de estas personas.

### 3. Medidas a largo plazo:

- Las prácticas vigentes o nuevamente adquiridas, en materia de gestión de la edad y la discapacidad, deberían formalizarse en **códigos de conducta o éticos; protocolos de gestión óptima de la edad y la discapacidad**, etc.
- Finalmente, estas empresas deberían, en el caso de no haber comenzado a hacerlo, **a gestionar la diversidad interna**, procurando vincularla a la gestión del binomio **edad-discapacidad**. En las más sensibilizadas, debería promocionarse la **formalización y sistematización** de las medidas implantadas en materia de **gestión de la diversidad**.

**Desarrollo:** Una vez sensibilizada la Dirección y los mandos intermedios de estas compañías, es necesario el establecimiento de un marco formal de gestión, por un lado, de las necesidades de la plantilla en términos de edad y discapacidad, atendiendo a sus especificidades, y por otro, a sistematizar y formalizar el resto de medidas referentes a la gestión de la diversidad de la plantilla. Estas medidas deberían consultarse y pactarse, en su caso, con los **representantes de los trabajadores**.

#### Responsables:

- ➔ Ello puede realizarse, sin coste, con el apoyo de la **Administración**, que cuenta en algunos casos, con recursos de asesoramiento y apoyo a la implantación de determinadas acciones dentro de las empresas (por ejemplo, planes de igualdad, planes de conciliación, planes de RSE etc.), o en el marco de acuerdos con otras organizaciones al efecto (**Once, Pacto Mundial de Naciones Unidas, Chárter de la Diversidad** etc.)



## PLAN DE INTERVENCIÓN CON EMPRESAS DEL TIPO III

### OBJETIVOS:

- Crear entornos de empleo amigables a las personas de edad avanzada mediante la sensibilización de la Dirección de estas compañías, en materia de **envejecimiento y discapacidad** y su relación con el empleo, y en materia de **diversidad, igualdad y no discriminación**, al objeto de erradicar desigualdades de trato, en particular en los procesos de reclutamiento y de salida de las compañías.
- **Fomentar la igualdad de trato** de las personas de edad avanzada y con discapacidad, en los procedimientos y prácticas internas de estas compañías, mediante la adopción de medidas de **gestión de la edad y de la discapacidad**. Con ello se contribuirá a la permanencia de estas personas en el empleo.
- **Fomentar una gestión inicial de la diversidad** de las plantillas de estas empresas para contemplar, en las políticas de las empresas, las condiciones específicas de cada trabajador.

En este tipo de empresas, habrían de darse pasos en tres tiempos:

### 1. Medidas a corto plazo:

- **Actuaciones de sensibilización con la Dirección de estas compañías**, fundamentalmente enfocadas a romper los estereotipos e imágenes negativas atribuidas a los trabajadores de edad avanzada, y a hacerles conscientes de los posibles procesos desigualitarios e incluso discriminatorios, en que pueden estar incurriendo.
- Simultáneamente, se requiere una **revisión y depuración de los procedimientos de reclutamiento y selección y de salida de la compañía**, de modo que no resulten discriminatorios en términos de edad y discapacidad, incluidos los canales utilizados, los formatos normalizados, la definición de perfiles profesionales y de puestos, las personas que intervienen en la toma de decisiones, etc. En el caso de que estos procedimientos no estuvieran estandarizados y formulados según criterios objetivos, debería darse este paso.

Con posterioridad, habría que proceder a **revisar críticamente, el resto de prácticas de la compañía** al objeto de garantizar, condiciones igualitarias de acceso y trato de todos los trabajadores, entre ellos, de los trabajadores de edad avanzada y con discapacidad.

Responsables:

- ➔ Si bien la responsabilidad en el trato igualitario hacia sus trabajadores es de la compañía, la Administración juega en este caso, un rol crítico, como ya se ha mencionado con anterioridad, desde su doble rol incentivador-punitivo.

## 2. Medidas a medio plazo:

- **Adopción de una perspectiva de la edad y la discapacidad en la gestión de las políticas y los procesos internos**, primero en lo concerniente a las políticas de reclutamiento y salida de los trabajadores y luego al resto de políticas.

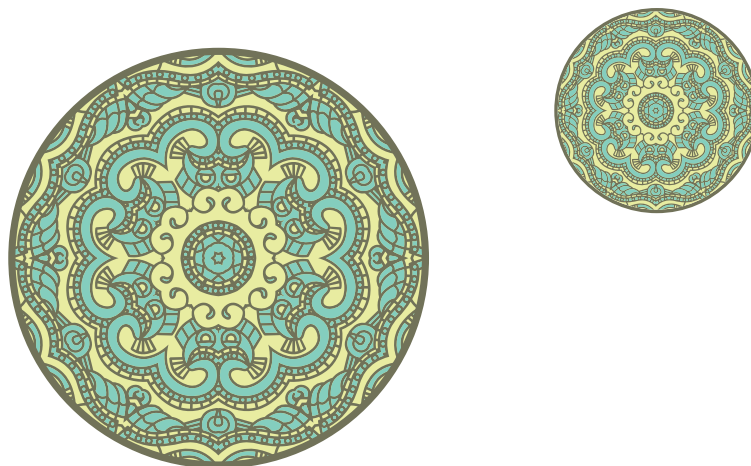
**Desarrollo:** las acciones de sensibilización, que en las empresas de este tipo adquieren una relevancia determinante, han de facilitar un cambio cultural en la empresa que, en un segundo momento, habría de conducir a una **gestión de la edad y la discapacidad**, que incluya la puesta en práctica de medidas como el análisis de la accesibilidad y la ergonomía de los puestos de trabajo, la adaptación del puesto al trabajador, el fomento de la polivalencia, la movilidad de los puestos, la flexibilización de las condiciones laborales según las necesidades específicas de los trabajadores de edad avanzada y con discapacidad, las fórmulas graduales de jubilación etc.

Con posterioridad, y como en el caso de las empresas de los tipos anteriores, la evolución paulatina debería conducir a una profundización en las medidas, y a su sistematización y protocolización.

## 3. Medidas a largo plazo:

- **Introducción de medidas de gestión de la diversidad** propia de la plantilla.

**Desarrollo:** Nuevamente, tras un proceso de sensibilización de los dirigentes de la compañía, que debería ser promovido por la Administración o las organizaciones sociales implicadas en esta materia, la empresa debería empezar a aplicar una gestión de la diversidad de su propia plantilla mediante medidas como el trabajo en equipo, la mezcla de personas diversas en los equipos, las consultas a la plantilla en temas como la formación, las condiciones laborales, o en la toma de decisiones de asuntos de interés, o la flexibilización de las condiciones laborales para su adaptación a las particularidades de cada persona.





**TABLAS**

Tabla 1: Evolución de los grupos de edad de la población española 1981-2010 .....	15
Tabla 2: Previsión de evolución de los grupos de edad de la población española 2010-2035 .....	17
Tabla 3: Índice de envejecimiento de la población española 1981-2035 .....	17
Tabla 4: Evolución de los grupos de edad de la población española 1981-2035 .....	20
Tabla 5: Tasa de dependencia 1981-2035 .....	21
Tabla 6: Tasa de discapacidad por mil habitantes, por grupos de edad .....	27
Tabla 7: Principales indicadores sobre las personas de edad avanzada y las personas con discapacidad en el mercado laboral de Canarias, Castilla y León y Valencia .....	46
Tabla 8: Ocupación, por sectores, de las personas mayores de 55 años, por CC.AA. ....	57
Tabla 9: Número y porcentaje de empresas, según su tamaño, por CC.AA. ....	58
Tabla 10: Diez ramas de actividad que concentran mayor número de empresas, por CC.AA. ....	59
Tabla 11: Distribución de la muestra de empresas participantes en el trabajo de campo, según sectores y CC.AA. ....	60
Tabla 12: Distribución de la muestra de empresas participantes en el trabajo de campo, según sectores y número de trabajadores. ....	60
Tabla 13: Empresas participantes en el trabajo de campo .....	61

**GRÁFICOS**

Gráfico 1: Pirámide de población española 1981-2010 .....	15
Gráfico 2: Pirámide de población española 2010-2035 .....	16
Gráfico 3: Tasas de actividad por sexo y grupos de edad, valores medios del año 2009 .....	23
Gráfico 4: Población con algún tipo de discapacidad, por grupos de edad .....	26
Gráfico 5: Tasas de actividad por intervalos de edad. Datos nacionales y de Canarias .....	48
Gráfico 6: Ocupación de la población canaria mayor de 55 años, por sectores, en % .....	50
Gráfico 7: Tasas de actividad por intervalos de edad. Datos nacionales y de Castilla y León .....	51
Gráfico 8: Ocupación de la población castellano-leonesa mayor de 55 años, por sectores, en % .....	52
Gráfico 9: Tasas de actividad por intervalos de edad. Datos nacionales y de Valencia .....	54
Gráfico 10: Ocupación de la población valenciana mayor de 55 años, por sectores, en % .....	55

## 10. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ABELLÁN GARCÍA, Antonio y ESPARZA CATALÁN, Cecilia (2009).

“La imagen de los mayores en España. Datos de 2008 y 2009”, en Informes Portal Mayores, nº6. IMSERSO.

Adecco Institute (2008).

*Afrontando el desafío demográfico en Europa: Estudio sobre adecuación demográfica.* Adecco Institute White Paper, enero 2008.

Analistas Financieros Internacionales (2009).

*Los retos socio-económicos del envejecimiento en España.*

ALONSO RAYA, Adoración y MARTÍNEZ HERES, Gastón (2009).

*La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas.* Fundación EOI. Colección EOI Empresas.

ARAGÓN MEDINA, Jorge, CRUCES AGUILERA, Jesús, DE LA FUENTE SANZ, Luis y ROCHA SÁNCHEZ, Fernando (2009).

*La situación de las personas de 55 a 64 años en relación al mercado de trabajo y sus trayectorias laborales.* Fundación 1º de Mayo. Estudios de la Fundación.

ARANIBAR MURITA, Paula (2003).

*Participación social e imagen social de la vejez.* Centro Interdisciplinar de Asuntos Públicos y Empresariales, disponible en <http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ciape.org.br%2Fartigos%2FPARTICIPACIONSOCIALEIMAGENSOCIALDELAVEJEZ%255B1%255D%255B1%255D.doc&rct=j&q=paula%20aranibar%20munita&ei=gWvzTPXAINGhQeAxMSNDA&usg=AFQjCNGDFBID2Kkq8>

Boston College. The Sloan Center On Aging And Work (2010).

*The age of retirement as we know it?* Issue Brief 24, febrero de 2010.

Boston College. The Sloan Center On Aging And Work (2010).

*When is a person too young or too old to work? Cultural Variations in Europe.* Global Issue Brief nº2, marzo de 2009.

CASANOVA, Mirtha.

*Diversidad, fuente de Innovación y Conocimiento.* Ponencia en el I CONGRESO INTERNACIONAL ALARES, CALIDAD DE VIDA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (2008, Madrid). Fundación Alares.

Disponible en [http://www.alares.es/index.php/fundacion\\_alares/i\\_congreso\\_internacional\\_alares\\_r\\_calidad\\_de\\_vida\\_y\\_competitividad\\_empresarial\\_descargas/congreso\\_internacional\\_alares\\_r\\_descarga\\_de\\_ponencias](http://www.alares.es/index.php/fundacion_alares/i_congreso_internacional_alares_r_calidad_de_vida_y_competitividad_empresarial_descargas/congreso_internacional_alares_r_descarga_de_ponencias)

CIDEC (2010).

*Envejecimiento activo: perspectivas y estrategias.* Cuaderno de Trabajo 44.

CIS (2009). Barómetro de opinión nº 2.801, mayo de 2009.

Comisión Europea (2003). *La gestión de la diversidad: ¿Qué gana la empresa?*

Comisión Europea (2008).

*Continuing the Diversity Journey. Business Practices. Perspectives and Benefits.*

Comisión Europea (2009).

*Diversidad en el trabajo. Una guía para las PYME.*

Comisión Europea (2009).

*Special Eurobarometer 317, Discrimination in the European Union 2009.*





- RODRÍGUEZ DÍAZ, Susana y V. FERREIRA, Miguel, A. (2010).  
“Diversidad funcional: Sobre lo normal y lo patológico en torno a la condición social de la *dis*-capacidad”, en Cuadernos de Relaciones Laborales, vol.28, nº1, pp. 151-172.
- SÁNCHEZ PALACIOS, Concepción (2004).  
*Estereotipos negativos hacia la vejez y su relación con variables socio-demográficas, psicosociales y psicológicas*. Universidad de Málaga.
- Servicio Andaluz de Empleo (2007).  
*Análisis de la empleabilidad de las personas desempleadas. Mayores de 45 años*.
- SIMOENS, Peter (1995).  
*Les fondements d'une gestion des âges en entreprise*. Fondation Roi Badouin.
- UNESPA (2010).  
*Para un debate sobre los efectos del envejecimiento en el futuro del Estado del Bienestar*.

### ***Enlaces:***

- Foro de Vida Independiente.  
<http://www.forovidaindependiente.org/>
- Fundación Diversidad.  
<http://www.fundaciondiversidad.org/>
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.  
<http://www.iegd.org/>

### 11.1. GUIÓN DE ENTREVISTA

#### I. Caracterización de la compañía.

1. Nombre de la empresa.
2. Ámbito geográfico de implantación.
3. Rama de actividad y perfil ocupacional de los trabajadores (niveles de cualificación).
4. Centros con que cuenta la empresa. ¿Está expandida su organización por la Comunidad o por el país?
5. Número medio anual de empleados. Edad media aproximada de la plantilla.
6. ¿Cuenta con convenio/s colectivo/s propio/s?
7. ¿Cuenta su compañía o ha contado en los dos últimos años con empleados con discapacidad?
8. En síntesis, ¿cuál ha sido la evolución de la empresa en los dos últimos años?

#### Tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Influencia de la coyuntura de crisis y resultados de la compañía.
- Posibles cambios organizativos.
- Evolución de la plantilla en sus principales parámetros.
- La introducción de innovaciones.
- Si se ha incorporado personal o se ha perdido.
- En su caso, ¿han incorporado personal mayor de 45 años y/o trabajadores con discapacidad?

9. ¿Cumple su empresa con la cuota de reserva de empleo para personas con discapacidad? En su caso, ¿tiene medidas alternativas?
10. ¿Dispone su compañía de un código ético? Si es así, ¿a qué valores se refiere?

#### II. Percepción de la edad y el envejecimiento.

11. En su opinión, ¿cuándo considera su empresa que una persona es “mayor” para hacer su trabajo? ¿Por qué?
12. ¿Cómo afectan los cambios a las personas, en su puesto de trabajo, a medida que envejecen?
13. Experimenta en la empresa algún problema con el trato a los trabajadores mayores?
14. ¿Qué hace su compañía ante el envejecimiento de sus trabajadores? ¿Toma alguna medida en concreto? ¿Tiene establecida alguna política al respecto?
15. ¿Qué valor tiene en su empresa la experiencia? ¿Y la antigüedad?
16. ¿Cuál es su opinión en torno a la edad obligatoria de jubilación y los recientes cambios? ¿Y sobre la prejubilación?

### III. Concepto de Gestión de la diversidad.

---

17. ¿Conoce usted o ha oído hablar del concepto de “gestión de la diversidad”? Si es así, ¿qué conoce o cómo lo interpreta?
18. [Si lo conoce] ¿Diría usted que su compañía “practica” la gestión de la diversidad? Si es así, ¿cómo se concreta o en qué actuaciones, medidas o políticas se materializa?
19. [Si lo conoce] En su opinión, ¿qué ventajas o beneficios reportan estas medidas a su organización?

### IV. Prácticas de la compañía para gestionar la diversidad.

---

Nos gustaría conocer con algo más de detalle cómo es su política de Recursos Humanos.

20. Nos gustaría, por favor, que nos explicara cómo es un proceso de selección y contratación en su compañía:

#### Tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Fuentes, vías, medios o herramientas a las que se recurre para realizar la contactación y el reclutamiento (mayor o menor diversificación, entidades a las que se pide ayuda etc.).
- Canales de comunicación utilizados para ofertar el puesto (interna/externa y métodos de difusión).
- ¿Se establecen límites de edad en los procesos de selección?.
- Perfil de trabajadores/as que busca la compañía y relación con los puestos de trabajo ofertados.
- Las competencias y los requisitos establecidos para definir los perfiles profesionales y los puestos de trabajo.
- Mecanismos para realizar la selección (colegiada o individual, perfil de la persona que selecciona, departamentos implicados, filtros etc.).
- Tipos de contratos empleados y factores que determinan el uso de una modalidad u otra.
- Uso del contrato de relevo o sustitución.
- Interés por las bonificaciones a la contratación.

21. Nos gustaría, por favor, que nos explicara si existe una política de formación en su compañía y cómo se desarrolla:

#### Tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿A quién se oferta la formación? ¿Existen límites o restricciones para algún/a trabajador/a, por edad, discapacidad u otro motivo?
- ¿Cómo o por qué vías se oferta?
- ¿Cómo se diseñan los cursos y materiales ofertados? ¿Por qué criterios? ¿Se admite la participación de la plantilla y se tienen en cuenta sus criterios, demandas y/o necesidades específicas?
- Horario de impartición y metodología (accesible o no).
- ¿Se prevé formación con vistas al reciclaje y la adaptación a nuevas funciones y/o puestos de trabajo de los/as trabajadores/as, a medida que envejecen?
- ¿Se prevén actuaciones en materia de sensibilización contra la discriminación y a favor de la diversidad (discapacidad, edad etc.)?
- ¿Ha detectado necesidades de formación específica en función de la edad?

22. Además nos interesa conocer cómo se realiza la promoción profesional en su compañía y en general, las condiciones de trabajo de la plantilla.

**Tener en cuenta los siguientes aspectos:**

- ¿Cuál es el procedimiento por el que se sigue para proceder a una promoción profesional?
- ¿Cómo se oferta la promoción? (vías, métodos, a quién se oferta).
- ¿Qué características se tienen en cuenta para ofrecer una promoción a una persona y no a otra?
- Criterios de evaluación de desempeño que inciden en la promoción: ¿son claros? ¿son objetivos? ¿son transparentes? (los conoce toda la plantilla).
- ¿Existen cuotas de promoción profesional en la compañía para algún tipo de colectivo?
- ¿Qué supone o cómo se valora o retribuye la antigüedad en la empresa?
- Planes de carrera: ¿existen? ¿para quién? ¿se adaptan a las condiciones particulares de los trabajadores?.
- ¿Hay flexibilidad horaria y de las condiciones de trabajo (jornada) o es susceptible de negociación por el trabajador?
- ¿Existe accesibilidad a los puestos o al lugar de trabajo? (ergonomía, prevención de la salud y de riesgos laborales)
- ¿Se prevén medidas de adaptación de los puestos de trabajo a los trabajadores o de reclasificación o ubicación en otro puesto, según envejecen o en función de su discapacidad?

23. ¿Dispone su compañía de medidas o de una política de conciliación? Explíquenos con detalle.

**Tener en cuenta los siguientes aspectos:**

- ¿Cómo se fija esa política?
- Medidas de que consta. A quién se dirige. ¿Hay restricciones en el acceso y disfrute de las medidas?
- ¿Se tienen en cuenta las peticiones/demandas de la plantilla?
- ¿Se contemplan medidas de flexibilidad (horaria de jornada, salarial, de formación...), adaptadas a las necesidades específicas de los trabajadores?
- Procedimiento para pedir el disfrute de las medidas.

24. Nos interesa, asimismo, conocer cómo se producen las salidas de su empresa. ¿Se han producido salidas en los últimos dos años? ¿Cuáles son las modalidades de salida más frecuentes? ¿Utilizan o han utilizado alguna fórmula de jubilación anticipada o prejubilación?

**Tener en cuenta los siguientes aspectos:**

- ¿Hay alta rotación? ¿Quiénes rotan?
- Modalidades de salida más frecuente.
- Si utilizan o han utilizado alguna fórmula de jubilación anticipada o de prejubilación.
- En qué circunstancias se han utilizado esas fórmulas y cuál es la opinión hacia ellas (ventajas, desventajas).



25. Para terminar este bloque de preguntas, ¿puede decirnos si es consciente su organización de la distribución por edades de su plantilla y de cómo va a evolucionar en el futuro? ¿Ha previsto realizar una adaptación de los puestos de trabajo a las futuras circunstancias de la plantilla? (gestión preventiva de la edad).
26. ¿Cuál considera que sería el ideal de plantilla para su compañía, en términos de distribución por edades y de diversidad?

## V. Valoración de la diversidad.

---

27. A su juicio, ¿es beneficioso para una empresa contar con una plantilla diversa, en términos de edad y capacidades diferentes? ¿En qué sentido?
28. Según su experiencia, ¿cuál es el valor añadido que aportan las personas con discapacidad a su empresa?



## 11.2. AGRADECIMIENTOS

**Red2Red Consultores** desea agradecer la colaboración desinteresada de las siguientes empresas, sin las cuales este estudio no habría sido posible:

1a Consultores

Abba Gaia S.L.

Ainia

Bancaja Habitat

BMC Maderas

Caja Rural de Burgos

Cajasiete

Canauto S.L.

Casinos de Tenerife

CEEME

Celgan S.A.

CESNA Producciones Audiovisuales

Collaborative Software

Construcciones y Obras Llorente, S.A.

Empresa General Valenciana del Agua, S.A.

Fermax Electrónica S.A.

Grupo Antolín

Grupo JSP

Grupo Norte

Grupo Siro

Ingeniería de los Recursos Naturales, S.A.

Lex Nova

Maderas el Pino S.L.

Musicanarias S.L.

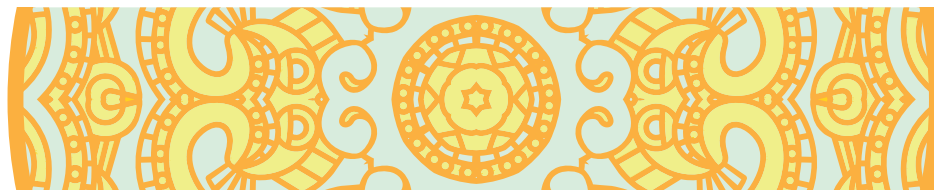
Pc City

Viveros Rabadán y Calleja

Repsol YPF

Téciman

Xiel Decohogar S.L.







Este trabajo refleja la opinión de los autores, que son responsables de la información presentada, no reflejando necesariamente la posición ni el punto de vista de la Fundación ONCE.



El presente estudio se ha realizado y editado en el marco del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación 2007-2013 “Por Talento”, cofinanciado por el Fondo Social Europeo.

