



---

## **La era de los “golden workers” y los retos de la negociación colectiva en la gestión de la edad en la empresa** **(The era of the “golden workers” and the collective bargaining challenges for the age management in companies)**

OÑATI SOCIO-LEGAL SERIES VOLUME 14, ISSUE S1 (2024), S48–S76: DIÁLOGO SOCIAL Y CONCERTACIÓN DE POLÍTICAS LABORALES COMO INSTRUMENTOS DE CAMBIOS

DOI LINK: [HTTPS://DOI.ORG/10.35295/OSLS.IISL.2078](https://doi.org/10.35295/OSLS.IISL.2078)

RECEIVED 9 APRIL 2024, ACCEPTED 6 MAY 2024, FIRST-ONLINE PUBLISHED 4 JUNE 2024, VERSION OF RECORD PUBLISHED 16 DECEMBER 2024

MARIOLA SERRANO ARGÜESO\* 

### **Resumen**

El envejecimiento de la población en un hecho, y también una preocupación social a nivel mundial. En el ámbito empresarial subyacen dos problemas que han de encontrar su punto de conexión, por un lado, la necesidad que las personas mayores continúen en el mercado de trabajo, por el otro, los prejuicios existentes en la empresa relacionados con las personas mayores. Los llamados planes de diversidad generacional son fundamentales para el mantenimiento de las personas mayores en el mercado de trabajo, pero, vistas experiencias anteriores, la negociación colectiva debe ser el ámbito en el que se gesten los mismos, preferiblemente de forma obligatoria, lo que, a día de hoy, no está ocurriendo.

### **Palabras clave**

Envejecimiento; discriminación por razón de edad; mercado de trabajo inclusivo

### **Abstract**

The ageing of the population is a fact, and also a worldwide social concern. There are two underlying problems in the business world that must be connected: On one hand, the need for older people to remain in the labour market and, on the other hand, the prejudices that exist in the business world in relation to older people. The plans known as generational diversity plans are essential for keeping older people in the labour market but, taking into account previous experiences, these plans should be developed in the field of the collective bargaining, preferably in a mandatory manner, which is not currently the case.

---

\* Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Deusto. Avenida de las Universidades 24, 48007, Bilbao. Email: [mariola.serrano@deusto.es](mailto:mariola.serrano@deusto.es)

### Key words

Ageing; age discrimination; inclusive labour market

## Table of contents

1. Envejecimiento de la población, envejecimiento activo y gestión de la edad .....	S51
2. Edadismo y discriminación por razón de edad en el ámbito laboral .....	S54
3. Gestión de la edad y negociación colectiva .....	S57
4. Medidas de gestión de la edad en la empresa.....	S65
Referencias .....	S72

## 1. Envejecimiento de la población, envejecimiento activo y gestión de la edad

El envejecimiento de la población es un hecho. Se prevé que para el año 2050 la población envejecida sea el doble de la actual, mientras que la tasa del resto de la población, es decir, la de los niños y la de las personas en edad laboral habrá disminuido (CSIC 2023, p. 7). En el año 2023 la población mayor de 65 años constituye el 20,34%, esto significa que alrededor de 9,4 millones de personas en España tienen más de 65 años (Instituto Nacional de Estadística –INE– 2024). El envejecimiento de la población se repite en todos los países de la Unión Europea (UE-27), con tan solo cuatro excepciones: Hungría, Malta, Rumanía y Finlandia. Con todo, España destaca, junto con Alemania, en dicho proceso, por el fuerte aumento de la población entre 55 y 64 años, en torno a un tercio (Miguélez y Alós 2022). La baja natalidad, junto con el incremento de la esperanza de vida producen lo que se denomina envejecimiento poblacional (Mestres Domènech 2019, p. 100). Esta situación determina no solo la preocupación política y social por cuidar a las personas mayores por razones económicas o de salud, sino el interés (y necesidad) por aprovechar su trabajo y experiencia.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) utiliza el término “Envejecimiento Activo” para aludir a los pilares básicos que contribuyen a la mejora de vida de las personas en edad de envejecimiento: salud, participación, seguridad y aprendizaje continuo (OMS 2022).<sup>1</sup> El objetivo del envejecimiento activo es el disfrute de “la salud tanto física como mental, promover la participación en la sociedad, garantizar la seguridad de la existencia y la educación y aprendizaje permanente para la adaptación a los cambios del entorno y de las propias circunstancias determinantes del ciclo de vida de la persona” (Muros Polo 2021b, p. 134). La Comisión Europea pone en alza la importancia del envejecimiento activo como elemento clave para el porvenir y resalta la necesidad que tiene Europa de incrementar y utilizar su potencial laboral con el fin de hacer frente a la competencia mundial (Comisión Europea 2010). En 1999 la UE, en la *Comunicación de la Comisión Europea: Hacia una Europa para todas las edades: promocionar la prosperidad y la solidaridad intergeneracional de 1999* se refiere por primera vez al término envejecimiento activo (Comisión Europea 1999). Desde entonces y hasta la actualidad, muchas han sido las iniciativas legislativas y políticas europeas, internacionales, nacionales y autonómicas que han mostrado la preocupación existente al respecto.<sup>2</sup> Ello no obstante, España es uno

<sup>1</sup> Véase OMS 2016 y la Decisión de las Naciones Unidas de proclamar 2021-2030 como el Decenio del Envejecimiento Saludable.

<sup>2</sup> Destacamos, sin carácter exhaustivo, algunas de ellas: Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, adoptado en la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento de 8-12 de abril de 2002; propuesta de Directiva del Consejo, de 2 de julio de 2008, presentada por la Comisión 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)0426) y la posición del Parlamento de 2 de abril de 2009; Comunicación de la Comisión, de 12 de octubre de 2006 titulada *El futuro demográfico de Europa: Transformar un reto en una oportunidad* (COM(2006)0571); Conclusiones del Consejo, de 7 de junio de 2010, sobre el Envejecimiento Activo; Decisión 940/2011/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de septiembre de 2011, sobre el Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional (2012)(2) y Comunicación original de la Comisión Europea, de 6 de septiembre de 2010, (COM(2010)0462); Resolución de 7 de septiembre de 2010, sobre el papel de la mujer en una sociedad que envejece; Informe de la Comisión y del Comité de Protección Social para los ministros del Consejo de Empleo y Asuntos Sociales de 7 de octubre de 2014 titulado *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society* (Una protección social adecuada a las necesidades de atención a largo plazo de una sociedad que envejece); Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

de los países europeos con un menor nivel de Envejecimiento Activo debido a sus bajas tasas de inserción laboral de las personas mayores de 64 años. Varias son las razones alegadas para dar respuesta esta situación: la elevada tasa de sustitución del sistema de pensiones que permite que sea innecesario seguir trabajando a partir de la edad de jubilación; el insuficiente atractivo de los incentivos para el retraso de la jubilación (hasta la reciente Ley 21/2021, de 28 de diciembre de garantía del poder adquisitivo de las pensiones y de otras medidas de refuerzo de la sostenibilidad financiera y social del sistema público de pensiones) (BOE núm. 312) junto a sus generosas transitorias reglas de aplicación; o el temor a la “quiebra” del sistema de pensiones por las tendencias demográficas (Maldonado Molina 2022, pp. 1908–1710).<sup>3</sup>

Desde el comienzo del siglo XXI se recomienda vincular el aumento de la esperanza de vida a la edad de jubilación (Comisión Europea 1999) para afrontar el gran reto del envejecimiento de la población y el déficit de los sistemas de pensiones. De esta forma se viene entendiendo que han de promocionarse las vidas laborales y de cotización más largas y restringirse el acceso a los planes de jubilación anticipada y a otras vías de salida temprana del mercado laboral. También se evidencia la preocupación por las pensiones al suponer una de las mayores partidas de gasto público. Aunque la mayor parte de la población sigue jubilándose a la edad que la ley se lo permite (porque a día de hoy la aspiración más lógica de un trabajador continua siendo, en la mayor parte de los casos, dejar de trabajar lo antes posible) parece que la reforma de las pensiones aprobada en el año 2022, según datos proporcionados por el Ministerio de Seguridad Social a

---

adoptada por la Asamblea General de la ONU en el 2015; Recomendación del Consejo, de 19 de diciembre de 2016 titulada Itinerarios de mejora de las capacidades: Nuevas oportunidades para adultos; Resolución, de 14 de junio de 2017, sobre la necesidad de una estrategia de la Unión para eliminar y prevenir la brecha de género en materia de pensiones; Resolución, de 14 de noviembre de 2017, sobre el despliegue de los instrumentos de la política de cohesión por parte de las regiones para afrontar el cambio demográfico; Informe de la Comisión, de 24 de noviembre de 2017, *The 2018 Ageing Report: Underlying Assumptions & Projection Methodologies* (Informe de 2018 sobre el envejecimiento: hipótesis subyacentes y metodologías de proyección); Informe de la Comisión, de 25 de mayo de 2018 titulado *The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2016-2070)* (Informe de 2018 sobre el envejecimiento: proyecciones económicas y presupuestarias para los 28 Estados miembros de la Unión (2016-2070); Conclusiones del Consejo, de 9 de septiembre de 2020, sobre los Derechos Humanos, la Participación y el Bienestar de las Personas Mayores en la Era de la Digitalización; Declaración Ministerial adoptada con motivo de la cuarta Conferencia Ministerial de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas en Lisboa el 22 de septiembre de 2017 titulada *A Sustainable Society for All Ages: Realizing the potential of living longer* (Una sociedad sostenible para todas las edades: aprovechar las posibilidades que brinda la prolongación de la esperanza de vida); Informe de la experta independiente de las Naciones Unidas sobre el disfrute de todos los derechos humanos por parte de las personas mayores, sobre el impacto de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), sobre el disfrute de todos los derechos humanos de las personas mayores, presentado en el 75.º período de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas el 21 de julio de 2020; Informe de la Comisión, de 17 de junio de 2020, sobre los efectos del cambio demográfico (COM(2020)0241); Resolución del Parlamento Europeo, de 7 de julio de 2021, sobre el envejecimiento del viejo continente: posibilidades y desafíos relacionados con la política de envejecimiento después de 2020 (2020/2008(INI)); Decisión (UE) 2023/936 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023 relativa al Año Europeo de las Competencias (DOUE núm. 125, de 11 de mayo) ; Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación (BOE núm. 167); Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo (BOE núm. 51). Véanse también las medidas políticas previstas por el Gobierno en: envejecimiento saludable y prevención de la fragilidad (<https://www.sanidad.gob.es/areas/promocionPrevencion/envejecimientoSaludable/home.htm>)

<sup>3</sup> En referencia a datos de Eurostat. Véase <https://ec.europa.eu>

septiembre del año 2023, ha conseguido ya retrasar cinco meses la edad media de jubilación de las personas que la solicitan de forma anticipada. Así, ha aumentado en los dos últimos años de 63,5 a 63,9 años. Son los frutos de las medidas previstas en la susodicha reforma que, junto a un endurecimiento de las jubilaciones anticipadas, premia la demora de la edad de jubilación.

Se diferencian en nuestra regulación las medidas previstas para trabajadores maduros de las de los pensionistas.<sup>4</sup> En el primer caso encontramos medidas que incentivan trabajar más: jubilación demorada y endurecimiento de la jubilación forzosa; y las que obligan a trabajar más: retraso de la edad de jubilación y dificultar la jubilación anticipada; también existen estímulos (positivos y negativos) para las empresas. Con relación a los pensionistas las medidas se centran en compatibilizar pensión y trabajo: jubilación parcial y supuestos excepcionales de compatibilidad o posibilidad de retorno al trabajo del pensionista (jubilación flexible y jubilación activa).

Un aspecto importante que se subraya por la doctrina es que la prolongación voluntaria de la vida laboral más allá de la edad ordinaria de jubilación no debería estar motivada por una pensión insuficiente. "El escenario no debe ser el de un mayor trabajando porque la pensión no cubra sus necesidades, sino el del mayor que considera que puede seguir trabajando y el mantenimiento de la actividad lo enriquece a él y a la sociedad" (Maldonado Molina 2022, p. 1714). A día de hoy, no parece que es lo que sucede en una realidad en la que la motivación para seguir trabajando es básica y únicamente económica.

Trabajemos por gusto o por necesidad, la continuidad en el mercado de trabajo es la premisa básica para afrontar el proceso de envejecimiento de la población. Pero el envejecimiento activo en el ámbito laboral, partiendo de esa base y para que no quede en saco roto, necesita de la puesta en marcha de políticas laborales que fomenten la conservación del empleo en personas de edad avanzada y la reintegración de los trabajadores mayores. Ello, en la aplicación práctica, topa con los estereotipos existentes sobre los trabajadores mayores y la discriminación que aún sufren éstos en el mercado de trabajo.

Desde 2013 y con la salvedad de 2020, por sus circunstancias extraordinarias, el porcentaje de representación del colectivo de mayores de 45 años en el paro registrado no ha dejado de aumentar según datos del Observatorio de las Ocupaciones. Las mujeres representan el 56,55 % (58,62 % en 2021) sobre el total de paradas del Estado, mientras que los hombres mayores de 45 años suponen el 56,27 % (41,66 % en 2021) del total de parados. Además, el descenso interanual de paro ha sido mayor entre los hombres del colectivo, un 7,77 %, mientras que la caída del paro femenino ha sido del 3,80 %. Por otra parte, según estos datos, de entre los colectivos de interés para el empleo, el de los mayores de 45 años es el que presenta tradicionalmente el porcentaje más alto de parados de larga duración, el 55,59 % a finales de 2022, es decir, de cada cien parados del colectivo, más de cincuenta y cinco llevaban más de un año demandando empleo. Ello indica que las personas de edad avanzada que están en paro tienen más dificultad que el resto de la población en edad laboral para encontrar un empleo. Por último, cabe destacar que el mayor volumen de parados se concentra en el tramo de 55 a 59 años y

---

<sup>4</sup> Más adelante se realizará un análisis jurídico detallado e identificativo de dichas medidas.

afecta más a las mujeres que a los hombres (Observatorio de las Ocupaciones 2023). En España poco más de 6,5 millones de personas tenían entre 55 y 64 años a finales de 2021. Representan el 14% de toda la población, y un 21% de la población en edad laboral, de 16 a 64 años. Los dos grandes problemas del empleo para este colectivo son la contratación temporal y a tiempo parcial (involuntaria en la mayor parte de los casos). (Miguel y Alós 2022). De esta forma, vemos que la contratación de los trabajadores a partir de los 45 años es realmente difícil en España porque el factor edad afecta negativamente a los procesos de selección. Detrás de esta situación no hay una sola respuesta: el colectivo de personas trabajadoras mayores es más caro (le puede costar aceptar niveles salariales que los jóvenes no rechazan), asume tener derechos laborales y pide que las empresas los respeten, y reivindica su derecho a un equilibrio entre vida y trabajo, un hándicap frente a trabajadores jóvenes más baratos, más dóciles y que aceptan contratos efímeros. Esa huida de la precariedad laboral no puede, desde luego, abocarlas al desempleo.

## **2. Edadismo y discriminación por razón de edad en el ámbito laboral**

El edadismo es la discriminación por razón de edad, especialmente en personas mayores o ancianas. En 1969, Butler denomina *ageism* al proceso de estereotipificación sistemática en el que se discrimina a las personas mayores por el hecho de serlo (Butler 1969, p. 243). Giddens lo interpreta como “el sexismo de nuestro tiempo” y defiende que la discriminación puede darse en personas mayores y en personas jóvenes, evidentemente, con prejuicios diferentes en cada uno de los casos (Giddens 2007, p. 184. En el mismo sentido, OIT 2007, p. 42).

Y, aunque *cualquier edad puede ser objeto de edadismo*, lo cierto es que el modelo más extendido es el que afecta a las personas jóvenes y, sobre todo, a las personas mayores, especialmente, en el ámbito laboral. En cuanto a las distintas etapas de edad de una persona no hay un consenso en la doctrina ni en las políticas. Sí parece que la edad joven llega hasta los 30 años, aunque puede alargarse en función de distintas circunstancias y necesidades hasta los 32 o incluso 34 (Instituto de la Juventud 2006, p. 21). No es fácil elegir una edad como avanzada, las dificultades de incorporación al mundo laboral empiezan a partir de los 45 y así se pronuncian algunas políticas de empleo, sin embargo, en la edad de jubilación llegamos hasta los 67 y podríamos empezar con 61 o incluso antes en algunos sectores (más adelante incidiremos en las contradicciones existentes en este sentido). 65 años la edad que se exige, por ejemplo, para optar a una plaza en una residencia o para programas del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). La Decisión del Consejo, de 18 de febrero de 2002 relativa a las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros para el año 2002 (2002/177/CE) es la que señala por primera vez que personas de “edad avanzada” son las comprendidas entre los 55 y 64 años.

Lo cierto es que la edad, como factor de discriminación funciona de forma diferente a otros. “Y es que esta característica humana cambia de forma constante mientras que otros elementos como la raza o el género se mantienen estáticos” (Herranz González 2019, p. 100). Hay autores que la han calificado de “condición psicósomática que a lo largo del tiempo da lugar a que diversos colectivos puedan verse discriminados de diferentes maneras” (Mariño Menéndez 2001, p. 24).

Sanguinetti Raymon ha considerado a la edad la “cenicienta de las discriminaciones” (2019), sin embargo, el informe Diversidad e Inclusión en las organizaciones: los retos relacionados con las habilidades en una transformación cultural indica que las formas de discriminación más frecuentes con las que se encuentran los departamentos de Recursos Humanos son: la edad (25 %), el estado de salud (19 %), el género (18 %), y la apariencia física (16 %). El origen está en prejuicios y estereotipos sociales (CEGOS 2022).

La protección jurídica frente a la discriminación por razón de edad es prolija.<sup>5</sup> Así destacamos los artículos 14, 9.2 y 35 de la Constitución Española (CE, BOE núm. 311); el artículo 4.2c) del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores (ET, BOE núm. 255); Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres modificada por Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación (LOIMH, BOE núm.71); y la Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación (BOE núm. 167).<sup>6</sup> La eficacia de todo este marco normativo requiere “inexcusablemente, un adecuado sistema de control, vigilancia y exigencia de su cumplimiento, para prevenir en lo posible actitudes discriminatorias en el ámbito laboral y adoptar las oportunas medidas sancionadoras si fuese necesario, ante eventuales incumplimientos” este control se ve reforzado con la creación de la Oficina Estatal de Lucha contra la discriminación en el Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social.<sup>7</sup> En todo caso, dada la cantidad de normativa existente al respecto, se ha propuesto como línea de mejora codificar toda la legislación existente “en una ley monotemática, con la finalidad de dar mayor coherencia en el contenido de todas y cada una de sus prescripciones, mayor sistematicidad técnica y mayor visibilidad frente a la ciudadanía. A ello también ayudaría la aprobación de leyes autonómicas complementarias con las del Estado. Por último, el reto más importante tras la Ley 15/2022 es que realmente sea efectiva, y ello va a depender de la presupuestación adecuada para poner en marcha, en particular, la Autoridad Independiente para la Igualdad de Trato y no discriminación” (Fernández Galillo y Lousada Arochena 2022, p. 211).

Tanto el Tribunal de Justicia de la Unión Europea como el Tribunal Constitucional español admiten que puede dejar de existir aquella si hay una razón objetiva que avale la necesidad de tomar en consideración tal factor. Esto es, no todo acto que establece diferencias en el ámbito laboral supone incurrir en discriminación o ser considerado

<sup>5</sup> Organización Internacional del Trabajo, 1958. Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) núm. 111; Organización Internacional del Trabajo, 1958. Recomendación sobre la discriminación (empleo y ocupación) núm. 111; Organización Internacional del Trabajo, 1958. Recomendación sobre los trabajadores de edad núm. 1621; Organización Internacional del Trabajo, 1982. Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo núm. 166. La preocupación por la no discriminación por razón de edad está también presente en la aprobación y transposición de la Directiva 2000/78/CE del Consejo, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación y las múltiples sentencias del Tribunal de Justicia Europeo derivadas de la interpretación de dicha norma.

<sup>6</sup> Desarrollada por Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos de colectivos de trabajo, y el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre sobre igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

<sup>7</sup> Orden TES/867/2023, de 22 de julio, por la que se crea la Oficina Estatal de Lucha contra la Discriminación en el Organismo Estatal de Inspección de Trabajo y Seguridad Social (BOE núm. 177 de 26 de julio).

injustificado. No es nuestro objeto hacer un análisis doctrinal ni jurisprudencial al respecto, que merecería un artículo monográfico y excedería del fin de este estudio, sino solo poner en evidencia de modo ejemplificativo algunas situaciones de discriminación por razón de edad<sup>8</sup> que existen para justificar las medidas que han de tomarse desde el ámbito empresarial y, principalmente, desde la negociación colectiva.

Por ejemplo, restringir un horario de trabajo nocturno a partir de una determinada edad no tiene por qué suponer discriminación laboral por razón de la edad si la razón de esa desigualdad está justificada, es legítima y está enmarcada en una política de prevención de riesgos laborales. ¿Es discriminatorio acudir a un despido objetivo de trabajadores mayores de 55 años? La STC núm. 66/2015, de 13 de abril<sup>9</sup> considera que no existe discriminación y que concurren razones objetivas para incluir en el despido colectivo a trabajadores con edad más cercana a la jubilación cuando la jubilación se convierte en un objetivo y no arbitrario para la selección, bajo ciertas condiciones y cuando se toman medidas efectivas para mitigar los efectos adversos del desempleo en esas personas. Sin embargo, el TS en sentencia de 13 de septiembre de 2023, determina que el despido objetivo de un trabajador de 55 años debe ser considerado como despido nulo por discriminación por razón de su edad, si es el único empleado despedido y la empresa contrata a otro empleado más joven para ocupar su puesto. Además, el hecho de que en el momento de la extinción la empresa pusiese a disposición del trabajador una indemnización en cuantía equivalente al despido improcedente, aporta indicios de la discriminación alegada.<sup>10</sup> También el TS en sentencia número 62/2023, de 24 de enero entiende que la edad no es causa de discriminación en un despido colectivo cuando se establecen indemnizaciones diferentes, en función de que los trabajadores tengan una edad inferior o superior a 60 años. El criterio indemnizatorio utilizado por la empresa resulta razonable y proporcionado, al encontrarse los trabajadores con edad superior a los 60 años muy próximos al acceso a la pensión de jubilación, pudiendo concertar más fácilmente un convenio especial con la Seguridad Social. Curioso, por llamarlo de algún modo, resulta la existencia de discriminación por razón de edad en materia de asistencia sanitaria y de integridad física. La paciente, mayor de 60 años y que padece una esclerosis múltiple, solicita el cambio de medicamento con el que viene siendo tratada. Se le deniega porque supera los 55 años de edad que suscribe el medicamento, por un lado, y por el otro, por razones económicas, al ser susceptible de alterar el equilibrio económico financiero del conjunto del sistema de salud. El juzgado de lo social de

---

<sup>8</sup> STJUE de 12-1-2002, *Colin Wolf*, C-229/08; STJUE de 12-10-2020, *Ingeniørforeningen i Danmark*, C-499/08, EU:C:2010:600; STJUE de 16-6-2016, *Franz Lesar*, C-159/15; STJUE de 24-11-2016, *David L. Parris*, C-443/15; STJUE de 24-11-2016, *David L. Parris*, C-443/15; STJUE de 24-11-2016, *David L. Parris*, C-443/15; STJUE de 5-11-2019, C-192/18; STJUE de 2-4-2020, CO, C-670/18; STJUE de 20-10-2022, *Curtea de Apel Alba Iulia y otros*, C-301/21. La STJUE de 22 de noviembre de 2005, *Caso Mangold*, C-144/04, la primera dictada en el ámbito de la edad en aplicación de la Directiva 2000/78/CE, establece que la no discriminación por razón de la edad se considera un principio general de derecho comunitario. Y aunque es algo que ha venido siendo reiterado en sentencias posteriores hay doctrina que considera que “en realidad, la interpretación que ha realizado el TSJUE ha sido muy a pie de tierra debido a las modulaciones varias contenidas en la Directiva 2000/78/CE. Así es que la insistencia del TJUE en la faceta de principio general del derecho comunitario que atribuye a la discriminación por edad acaso solo sea una cortina de humo para ocultar sus carencias como un derecho (Férrandez Galillo y Lousada Arochena 2022, p. 206).

<sup>9</sup> En cuanto a los controladores aéreos y la edad de jubilación a los 65 años: STS 1170/2021, de 30 de noviembre de 2021. Otros supuestos: STC 37/2004, de 11 de marzo.

Valladolid de fecha 24 de noviembre de 2022 determina que no estamos ante una norma que establezca el criterio de edad como factor de diferenciación en el acceso al medicamento, sino ante un informe terapéutico que carece de la fuerza vinculante de una norma, y que las razones económicas no son determinantes para la denegación de acceso al medicamento ni se ha probado la alteración del sistema de salud. ¿Qué decir de las ofertas de empleo discriminatorias por razón de la edad tanto en el ámbito privado<sup>11</sup> como en el público?<sup>12</sup>

La discriminación que pueden sufrir las mujeres por razón de la edad es más que evidente y merece ser diferenciada. Dejando de lado todo lo relacionado con el tema del cuidado y sus consecuencias, por ser más conocido y estar, consecuentemente, más estudiado, la sexualización que sufren las mujeres jóvenes las perjudica sin duda en sus proyectos profesionales pero, con todo, para las mujeres mayores "el ideal de juventud constituye un estereotipo injusto y especialmente opresivo. El *lookism* o discriminación por apariencia es particularmente incisivo y cruel con las mujeres mayores. Se les impone que mantengan una estética juvenil, exigiendo para determinados puestos de trabajo y/o para determinados sectores de actividad unos parámetros estéticos que se corresponden con la edad juvenil y que discriminan a las mujeres por razón de edad". (Cabeza Pereiro y Cardona Rubet 2022, p. 28).

Lo cierto es que no es fácil la supervivencia de los trabajadores de edad avanzada en las empresas porque éstas no consiguen ver el talento oculto y los valores que los trabajadores aportan: responsabilidad, seriedad, experiencia y control emocional, entre otros. Invertir y aprovechar el potencial de las personas mayores necesita de la implementación de sistemas de gestión de la edad y, sobre todo, de empresas que crean y confíen en ellos.

Ante esta ineludible transformación cultural y organizacional, solo las organizaciones capaces de adaptarse a los cambios y apostar por modelos de trabajo que integren al talento junior y el sénior –mixtos o híbridos– conseguirán afrontarlos exitosamente (Grau Pineda 2023). Eso es lo que pretendemos explicar en los siguientes epígrafes.

### 3. Gestión de la edad y negociación colectiva

El concepto de diversidad generacional y su investigación a nivel internacional se vincula al envejecimiento de la fuerza de trabajo (*ageing workforce*) y a la capacidad de gestionar una plantilla madura dentro de las organizaciones, con enfoque específico en el envejecimiento y generalmente desde la perspectiva de los recursos humanos (*age management*) (Pinazo-Hernandis y Barone 2023, p. 164). Al igual que existen planes de igualdad obligatorios sería conveniente que, de forma complementaria a los mismos, se negociasen en la empresa los que se han venido a llamar "planes de diversidad" que incluyen las políticas de gestión de la edad (planes de diversidad generacional).

No siendo objeto de estudio en este artículo los planes de igualdad, conviene recordar brevemente su régimen jurídico y recorrido porque, desde nuestro punto de vista, se

<sup>11</sup> En este sentido, la sentencia del juzgado social de Murcia de 30 de abril de 2008 (EDJ568603) declara discriminatoria la oferta de empleo para cubrir un puesto de comercial en el que se exigía un rango de edad entre los 27 y los 35 años al no existir justificación objetiva y razonable asociada a la edad para dicha limitación.

<sup>12</sup> Entre otras: STC 117/2011, de 4 de julio de 2011; STC 9/2012, de marzo de 2012.

puede comparar el que ha tenido la igualdad hasta el día de hoy con el que le queda a la gestión de la edad en la empresa. El marco normativo para la negociación colectiva de medidas y planes de igualdad se instaura por la Ley Orgánica de Igualdad (LOIMH) en el capítulo III del título IV, artículos 45–49.

Hasta entonces, el Derecho Colectivo del Trabajo se había mantenido impermeable a la igualdad de mujeres y hombres, acaso en la creencia de su neutralidad con respecto al sexo/género. Pero no es neutral, como demostraba ya en aquel momento la persistencia de discriminaciones directas e indirectas en nuestra negociación colectiva y la pobreza negocial en materias con una evidente perspectiva de género (...). Una norma laboral neutral no sería más que la correa de transmisión de las discriminaciones existentes en la realidad. (Lousada Arochena 2023, p. 96)

El Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la educación extiende la exigencia de redacción de los planes de igualdad a empresas de cincuenta o más trabajadores, además de prever un registro de los mismos. El Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre por el que se regulan los planes de igualdad y su registro es el desarrollo reglamentario establecido en el artículo 45.6 de la LOIMH. El artículo 45.1 de la LOIMH establece la obligación de adoptar medidas negociadas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres. La obligatoriedad de negociación en los convenios colectivos de medidas dirigidas a promover la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral se encuentra en el artículo 85.III (sin que constituyan contenido mínimo del convenio colectivo). Los convenios colectivos pueden articular la negociación de medidas de igualdad en términos parecidos a los establecidos para los planes de igualdad en el artículo 85.2 ET. El artículo 2.1 del RD 901/2020 establece que “todas las empresas....con independencia del número de trabajadores en plantilla...están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar, previa negociación, medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, así como promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo y arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauces a las denuncias o reclamaciones que puedan formular quienes hayan sido objeto del mismo”. La negociación de medidas de igualdad de trato y oportunidades se traduce en un deber de negociar que, aunque no es de libre disposición para las partes litigantes, no alcanza a constituir el contenido mínimo del convenio colectivo. Con la finalidad de dar efectividad a la normativa sobre medidas de igualdad, el poder legislativo utiliza dos instrumentos: la sanción (artículo 8.17º; 7.13º de la Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social, LISOS) y el fomento de medidas de igualdad (artículo 49 LOIMH desarrollada por Orden SSI/1196/2013, de 25 de junio que establece las bases reguladoras para la concesión de las subvenciones públicas destinadas a la pequeña y mediana empresa y otras entidades para la elaboración e implantación de planes de igualdad; Real Decreto ley 1/2023, de 10 de enero, de medidas urgentes en materia de incentivos a la contratación laboral). El Ministerio de Igualdad cuenta con un servicio gratuito de asesoramiento para planes y medidas de igualdad medidas que se complementan con las acciones que se llevan a cabo en las Comunidades Autónomas. De todas formas, aún hay que reconocer que “la implantación efectiva de las medidas y planes de igualdad contemplada en la LOIMH dista de ser la adecuada, cuanto menos en términos

cuantitativos a la vista del número de planes registrados en comparación con el número de medianas y grandes empresas existentes en España, también en términos cualitativos...”. Es por ello que “hay que incitar a los poderes públicos a profundizar en la aplicación efectiva de las infracciones y sanciones, así como en las medidas de fomento” (Lousada Arochena 2023, p. 122).

A años luz se encuentran las obligaciones legales y de negociación colectiva relacionadas con la gestión de la edad sin previsión obligatoria de uno u otro tipo a pesar de su necesidad tanto por razones demográficas como de salud de las personas trabajadoras<sup>13</sup>. “Un plan de igualdad con perspectiva de edad o plan de diversidad generacional sería un conjunto ordenado de medidas tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre todas las generaciones presentes en la organización. Se nutre de un compromiso expreso de la dirección, de la creación de estructuras de seguimiento y control (Comité de Igualdad o de Diversidad o Comité de Seguridad y Salud), de un diagnóstico de la situación o punto de partida de la empresa para ajustar las medidas a la realidad concreta y determinar cuáles van a ser los objetivos del plan, una programación con un cronograma de cumplimiento de esos objetivos y por supuesto, una evaluación y seguimiento para comprobar los logros conseguidos, en una filosofía semejante a la de la gestión de prevención de riesgos laborales” (Otero Aparicio 2022, p. 181).

En el año 2017 se firma un pacto –*European Social Partner Framework Agreement on Active Ageing and Inter-generational Approach*– entre las asociaciones europeas de empresarios (*Business Europe*), los sindicatos (*European Trade Union Confederation-ETUC*), y el sector público para realizar una serie de acciones en los siguientes tres años (sin contar con el parón inesperado del año 2020). El acuerdo tiene como fin conseguir que las personas trabajadoras mayores lleguen en salud a la edad de la jubilación además de promover la solidaridad generacional. Para ello se establece la intervención en cinco niveles: evaluación estratégica de la fuerza laboral; salud y seguridad en el trabajo; sistema de aprendizaje permanente para la gestión de competencias; organización del trabajo; y enfoque intergeneracional (Pinazo-Hernandis y Barone 2023, p. 168).<sup>14</sup>

El V Acuerdo por el Empleo y la Negociación Colectiva firmado el 10 de marzo de 2023 (V AENC) entre las Organizaciones sindicales CCOO y UGT y las Organizaciones empresariales CEOE y CEPYME y con vigencia hasta el año 2025 incluye compromisos específicos en materia de igualdad y corresponsabilidad tanto de forma concreta (capítulo XII y capítulo XV) como transversal a lo largo de todo el articulado. En lo referente al envejecimiento activo, el Capítulo IV, bajo el epígrafe “Jubilación parcial y flexible” recuerda que “la jubilación parcial y el contrato de relevo deben seguir siendo un instrumento adecuado para el mantenimiento del empleo y el rejuvenecimiento de las plantillas. Con tal fin, los convenios colectivos podrán reconocer el acceso a la jubilación parcial con contrato de relevo de acuerdo con la normativa que le sea de aplicación e impulsarán, en su caso, los mecanismos para su puesta en marcha en cada uno de los sectores y empresas, en función de sus circunstancias y características propias.

<sup>13</sup> En algunos países de la UE (Francia o Bélgica, por ejemplo) la gestión de la edad en la empresa está ya prevista en las normas o convenios colectivos.

<sup>14</sup> Disponible en: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=521&langId=en&agreementId=5504>. Véase la guía a la interpretación realizada por la ETUC (2019).

Igualmente, potenciarán desde los convenios fórmulas de jubilación gradual y flexible para facilitar el tránsito desde la vida activa al retiro laboral”. Efectivamente, la subsistencia del actual sistema de pensiones necesita ser adaptado a los cambios demográficos y al envejecimiento de la población, y la única manera de hacerlo es cambiando la forma en la que nos jubilamos. En este sentido, es imprescindible que los sistemas de jubilación sean elegidos por los trabajadores sin tanta rigidez como la actual y sean compatibles con la salud y las preferencias de las personas trabajadoras. No olvidemos que para lo bueno (descanso) y para lo no tan bueno (tope de la pensión) en España, por regla general, se pasa de trabajar una jornada completa a no trabajar nada. La regla general, salvo las excepciones que se analizan a continuación, es la incompatibilidad entre la pensión de jubilación y el trabajo remunerado.

En la actual regulación, son modalidades de jubilación compatibles con el trabajo remunerado las que brevemente vamos a explicar a continuación:<sup>15</sup>

Jubilación activa (artículo 214 de la Ley General de la Seguridad Social, BOE núm. 261, LGSS)

Se encuentra en dicha situación la persona jubilada voluntariamente que, tras al menos un año en dicha situación decide volver a trabajar y compatibilizar todo o parte de su pensión de jubilación con un trabajo por cuenta propia o por cuenta ajena en la misma o distinta empresa. La cuantía de la pensión será del 50 % salvo en el primer supuesto si se tiene un trabajador a su cargo. El tener que dejar pasar un año, la obligación, salvo pacto en contrario de extinguir el contrato con la empresa de forma voluntaria y sin indemnización o la exigencia de alcanzar el 100 % de la base reguladora para poder solicitarlo son, como denuncian Conde Ruiz y Lahera Forteza, claramente desincentivos al mismo (2023, p. 9).<sup>16</sup> Esta modalidad de jubilación parece ser, “más bien un experimento para compensar mediante la continuación de la actividad más allá de la edad ordinaria de jubilación pensiones más bajas como suelen darse en el régimen de autónomos. Indirectamente supone, además, un cuestionamiento de la propia idea de pensión como renta sustitutiva de un trabajo pues éste se sigue llevando a cabo” (López Gandía 2022, p. 124). El fraude también puede estar detrás de esta regulación al preverse la posibilidad de acceso a la pensión completa si el jubilado activo contrata a un empleado (Conde Ruiz y Lahera Forteza 2023, pp. 12 y 13).

Jubilación parcial (213 de la LGSS y 12.6 del ET)

Permite jubilarse gradualmente previo pacto con la empresa. La pensión y el salario se reparte de forma proporcional y se reduce la jornada hasta la jubilación completa. Dentro de esta modalidad hay dos subtipos, la jubilación parcial ordinaria (una vez cumplida la edad de jubilación y los requisitos para acceder a la misma) y la jubilación parcial anticipada. En este supuesto las condiciones de acceso son muy estrictas y, además, se exige cotizar por la base de cotización que, en su caso, le hubiese correspondido de trabajar a tiempo completo por lo que hay un sobrecoste empresarial. Por último, es

---

<sup>15</sup> No entramos, por razones de espacio y por centrar el tema, en las situaciones permitidas legalmente de las profesiones liberales para compatibilizar trabajo y pensión porque así se optó por sus mutualidades de previsión social u otras como las referentes a la creación artística derivada de la propiedad intelectual o la posibilidad de ser miembro de consejos de administración.

<sup>16</sup> Un incentivo empresarial es que hay una menor cotización solidaria por parte del jubilado activo (7 %).

obligatorio en el caso de la jubilación parcial anticipada la suscripción de un contrato de relevo con los requisitos especificados en el ET, el Real Decreto Ley 5/2013<sup>17</sup> y la LGSS.

#### Jubilación flexible (213.2 LGSS)

En este caso, el pensionista vuelve a trabajar a tiempo parcial compatibilizando pensión y trabajo en las condiciones establecidas legalmente y reduciendo, en consecuencia, su pensión de jubilación. Esta modalidad está pendiente de desarrollo reglamentario.

#### Jubilación compatible con un trabajo autónomo

Según el artículo 213.4 de la LGSS se encuentra en esta situación el pensionista de jubilación que efectúa trabajos autónomos en las condiciones legalmente establecidas sin reducción de la cuantía en la pensión de jubilación ordinaria. Se ha denunciado que el hecho de topar los ingresos podría incentivar la economía sumergida (Conde Ruiz y Lahera Forteza 2023, p. 14).

#### Jubilación demorada

Jubilarse después de la edad prevista para la jubilación. Este tipo de jubilación ha sido incentivada por la Ley 21/2020 y desde el 18 de mayo de 2023 se aplica el desarrollo normativo previsto en el Real Decreto 371/2023, de 16 de mayo. Tras la ley 21/2021 se refuerzan los incentivos de retraso, y se añaden algunos nuevos como la opción por una cantidad como alternativa al porcentaje sobre la pensión, si bien por debajo de los niveles actuariales, "pese a que el porcentaje actual sea ya del 4% en todo caso, pero puede que ya sea muy tarde una vez se alcancen los 67 años como edad ordinaria de jubilación de manera casi generalizada" (López Gandía 2022, p. 126).

Recordemos también que, en estos momentos, el Gobierno de España trabaja en un nuevo sistema para regular las jubilaciones anticipadas en los oficios más peligrosos, con más enfermedades profesionales o con mayores tasas de siniestralidad y trata de actualizar la actual regulación que, tras 13 años en vigor, parece haber quedado obsoleta. Compatibilizar alargar la edad de jubilación y cuidar la salud de los trabajadores requiere de cambios profundos en nuestro sistema de pensiones, más individualizados para diferentes sectores productivos y, sobre todo, que permitan una transición adecuada en la salida del mercado de trabajo.

Las contradicciones en las políticas del gobierno se confirman, una vez más, con la recuperación parcial en el año 2018 de las jubilaciones forzosas de los convenios colectivos, corregido en parte por la Ley 21/2021 con la nueva Disposición Adicional (DA) 10ª del ET que aumenta la edad a los 68 años (o más)<sup>18</sup> y vincula estas cláusulas con mayores exigencias mezcladas con políticas de igualdad de género. Se mantiene la exigencia de una cobertura de protección social al 100% de la jubilación contributiva. De

<sup>17</sup> Real Decreto-ley 5/2013, de 15 de marzo, de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo. *BOE*, núm. 65, de 16 de marzo.

<sup>18</sup> Se produce una tendencia al alargamiento progresivo de la edad de jubilación que va aproximándose a la que en el ET del año 1980 era la edad máxima de trabajo, los 69 años. Los nuevos requisitos recogidos en las cláusulas de jubilación forzosa se limitan a los convenios colectivos que se suscriban a partir del 1 de enero de 2022. En relación a los convenios colectivos suscritos con anterioridad a esa fecha, las cláusulas de jubilación forzosa podrán ser aplicadas hasta tres años después de la finalización de la vigencia inicial pactada del convenio.

esta forma, la persona accede a la jubilación forzosa con la pensión máxima. Con la nueva redacción, para poder disponer de la jubilación forzosa ésta debe vincularse, como objetivo coherente de política de empleo expresado en el convenio colectivo al relevo generacional a través de la contratación indefinida y a tiempo completo de, al menos, una nueva persona trabajadora (nueva contratación salvo el supuesto excepcional en el caso igualdad de género. En este caso ese permite contratación nueva o transformación en contrato indefinido y a tiempo completo siempre que lo ocupe una mujer). La regulación de la jubilación forzosa ha conocido numerosos vaivenes legislativos con una comprensión dispar e incluso opuesta dependiendo de la etapa histórica y con una copiosa doctrina y jurisprudencia al respecto. Lo cierto es que la figura ha sido utilizada por las empresas de manera normalizada y no excepcional con el fin de expulsar a las personas mayores de la empresa extendiéndose de forma importante en la negociación colectiva. No parece que su finalidad haya sido mantener a las personas mayores en el puesto de trabajo sino más bien expulsarlas del mismo.

¿Cuál puede ser la solución? La doctrina reclama la reforma del sistema de pensiones para permitir la compatibilidad entre pensión y trabajo, aunque también se ha sugerido un nuevo contrato laboral de plena compatibilidad (artículo 213 LGSS). La propuesta de un nuevo artículo 213 LGSS debiera establecer, según Conde-Ruiz y Lahera lo siguiente:

[E]l percibo de la pensión de jubilación será compatible con la realización de trabajos por cuenta ajena o propia sin límite de ingresos y con el pago de cotizaciones solidarias determinadas cada año en la Ley de Presupuestos. A partir de esta premisa se diferenciaría entre jubilaciones anticipadas parciales, jubilación activa y jubilación flexible eliminando los desincentivos existentes en la actualidad. (Conde-Ruiz y Lahera Forteza 2023, p. 20)

Por todo lo antedicho, es muy importante el llamamiento que en el AINC se hace al Gobierno para que proceda a abrir la mesa de diálogo social y dar así cumplimiento a lo previsto en la Disposición Adicional Primera del Real Decreto-ley 2/2023, de 16 de marzo<sup>19</sup>, dada la importancia de la jubilación parcial y el contrato de relevo como elementos esenciales para el traslado de conocimiento, rejuvenecimiento de las plantillas, mejora de la productividad de las empresas y creación de empleo en condiciones de estabilidad. Cierto es que “[e]l diálogo social necesita tiempo y no frena la solución de los problemas” pero “permite poner en común la información y coordinar acciones para evitar ineficiencias y cuellos de botella”, así como, ante todo, “construir narrativas compartidas y compromisos de reciprocidad que dan consentimiento social a las reformas” (Cabero Morán 2023, p. 2).

---

<sup>19</sup> Disposición adicional primera. Nuevo marco de regulación de la pensión de jubilación parcial. “En el plazo de un año desde la entrada en vigor de este real decreto-ley, y previa negociación en el marco del diálogo social, el Gobierno presentará ante el Pacto de Toledo una propuesta de modificación de la regulación de la jubilación parcial en el sistema de Seguridad Social que, teniendo presente el marco regulador de esta figura recogido en la Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social, garantice un régimen de compatibilidad efectiva de trabajo y pensión; que preserve la calidad del empleo de los relevistas; y que equilibre el coste que esta modalidad de pensión tiene para el sistema. Para la adopción de las referidas modificaciones se tendrá en cuenta la incidencia que las mismas pueden tener en los distintos sectores de la actividad especialmente en de la industria manufacturera.”

---

El envejecimiento de la población también está presente en el impulso a la formación continua y cualificación profesional (capítulo V). En el capítulo VII, Seguridad y Salud en el Trabajo, se prevé de forma expresa que “los convenios colectivos debieran promover la atención al envejecimiento y sus implicaciones en el desarrollo de la actividad laboral, implementando los contenidos del ya mencionado Acuerdo Marco Autónomo sobre envejecimiento activo y enfoque intergeneracional, adoptado por los interlocutores sociales europeos, Business Europe, UEAPME, CEEP y CES, el 8 de marzo de 2017”. Un aspecto que se destaca en este acuerdo es la necesidad que existía para los sindicatos de tomar medidas colectivamente, a través de la negociación colectiva “en lugar de dejar que los responsables de recursos humanos decidan unilateralmente”. Eso sí, reconocen que necesitan de la colaboración pública y de otros agentes sociales (ETUC 2023). Aquí está la llamada del Acuerdo Interconfederal para que los planes de gestión de la edad en la empresa no se queden como en los viejos tiempos los planes de igualdad en el marco de la Responsabilidad Social de la Empresa (o al menos hay estaba el debate hasta que fue zanjado primero jurisprudencialmente y luego normativamente).

No es poca la doctrina que ha recordado, como se viene haciendo en este estudio, la necesidad de incluir la gestión de la edad en la negociación colectiva “por la proximidad (de los agentes sociales) –en cuanto que lo viven y conocen sus pautas de manifestación– ; por su mejor conocimiento de las disponibilidades en cada empresa y en cada sector, para acotar medidas realmente efectivas contra la discriminación (...) y su influencia en el ámbito en que las normas van a ser aplicadas, propiciando su tolerancia y su eficacia” (Gutiérrez Colominas 2017, p. 91). Al mismo tiempo se ha criticado la inexistencia de dichas políticas en la negociación colectiva.

Efectivamente, la importancia que la negociación colectiva está dando a la gestión de la edad en la empresa está muy lejos de lo que debiera ser. Como afirmación general, puede decirse que “en la negociación colectiva se produce una discriminación por edad a través de una desatención casi absoluta. Es la denominada *age blindness*, que se despreocupa de la especial situación de las personas maduras como si estas no existieran o no tuviesen circunstancias especiales en relación con el empleo y las condiciones de trabajo” (Cabeza Pereiro y Cardona Rubet 2022, p. 34).

Para corroborar dicha afirmación hemos realizado un análisis de los convenios colectivos negociados y publicados desde el año 2018 hasta el año 2023 en Euskadi (autonómicos y provinciales), tomando como referencia lo publicado en la página web del Gobierno vasco (Documentación de convenios colectivos. <https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/convenios-colectivos/>). En dicho estudio no se ha encontrado ninguno que haga referencia a planes de diversidad y solamente hemos encontrado dos únicas medidas que van más allá de la previsión de las cláusulas de jubilación anticipada (lo cual, reiteramos que es importante y es una de las cuestiones a las que se alude en el IV ACNC), premios por continuidad o permanencia con distinta denominación (indemnización a la constancia) o incentivos económicos asociados a la jubilación anticipada. Dichas medidas están relacionadas con la reubicación de los trabajadores a partir de los 60 años en los puestos de trabajo que pudieran ser más adecuados.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> En concreto, Convenio Colectivo del sector de Intervención Social de Bizkaia. BOB núm.10 de 15 de enero; II Convenio Colectivo de Intervención Social de Gipuzkoa para los años 2019- 2022. BOG núm. 137 de 21 de julio.

También Cabeza Pereiro y Cardona Rubet en una revisión de los convenios colectivos a nivel estatal denuncian la no existencia de medidas relacionadas con la gestión de la edad. Concluyen que la mayor parte de las que se prevén están relacionadas con jubilación, si bien se puede encontrar alguna cláusula que otorga prioridad de permanencia a determinados colectivos, entre ellos, a las personas mayores de edad, preferencias para cursos de formación o ejemplos aislados que otorgan preferencias para cambios de turno a personas mayores de sesenta años, por ejemplo, o la renuncia al turno de noche. En materia de seguridad y salud en el trabajo mencionan algún convenio que establece, como criterio de necesaria toma en consideración en la evaluación de riesgos a los efectos de la planificación de la actividad preventiva, la edad avanzada, por ej., a partir de los 55 años,<sup>21</sup> que limita la carga máxima que pueden manipular las personas mayores, situándola, en el caso concreto, en los 15 kilos,<sup>22</sup> o que establece una puntuación exigible en capacidad física menor a partir de los 55 años<sup>23</sup> (Cabeza Pereiro y Cardona Rubet 2022, pp. 34–36).

Gutiérrez Colominas (2017, pp. 101–102) hace una propuesta de cláusulas tipo relacionadas con la gestión de la edad que pueden ser incluidas en los convenios colectivos y que, por su interés, se reproducen a continuación:

**Objetivo número 1:** Establecer mecanismos de control del cumplimiento de las disposiciones relativas a las personas de edad.

‘Con una periodicidad semestral, el empresario estará obligado a facilitar a la representación legal de los trabajadores, o en su defecto a una comisión compuesta por 3 trabajadores elegidos democráticamente, un listado de las personas de más de 45 años y las medidas a aplicar, tanto actuales como previstas en un futuro, que tengan como propósito alargar la vida laboral de éstos.’

**Objetivo número 2:** Incrementar el seguimiento del cumplimiento de aquellas cláusulas convencionales relativas al empleo de las personas de edad.

‘Se establece como obligatoria la creación de una Comisión Paritaria de aplicación y seguimiento de aquellas disposiciones relativas al empleo o las condiciones de trabajo de las personas de más de 45 años, que actuará como organismo de interpretación, arbitraje, conciliación y vigilancia de su cumplimiento.’

**Objetivo número 3:** Conferir mayor eficacia a las disposiciones convencionales relativas a la recolocación, incluyendo la realización de los ajustes oportunos, el control ex post por parte de la representación legal de las personas e impidiendo que un informe médico negativo de la Mutua de accidentes concertada o del servicio médico de la empresa justifique no llevar a cabo recolocaciones.

‘Las empresas tendrán la obligación de recolocar o acomodar los puestos de trabajo a aquellas personas cuya capacidad haya disminuido como consecuencia de la edad, la existencia de una discapacidad u otras circunstancias que tengan un impacto significativo en el desempeño de las funciones del trabajador. Las empresas podrán solicitar la elaboración de informes médicos relativos a esta situación a la Mutua de

---

<sup>21</sup> Art. 4 del Convenio Colectivo de empresas de ayuda a residencias de la tercera edad. DO de la Generalitat Valenciana de 27 julio 2015. Artículo 7 del IX Convenio Colectivo de Ilunió Outsourcing. BOE de 15 abril 2021.

<sup>22</sup> Artículo 7 del IX Convenio Colectivo de Ilunió Outsourcing. BOE de 15 abril 2021.

<sup>23</sup> Art. 43 del Convenio Colectivo de la Agencia del Medio Ambiente y del Agua de Andalucía. BO de la Junta de Andalucía de 20 diciembre 2018.

---

accidentes concertada o al servicio médico de la empresa, pero en ningún caso condicionará el cumplimiento de esta obligación.

De forma previa a la recolocación o acomodación del puesto de trabajo, el empresario comunicará por escrito a la representación legal de los trabajadores, o en su defecto a una comisión compuesta por 3 trabajadores elegidos democráticamente, las actuaciones concretas a realizar y un cronograma en el que se reflejará el plazo estimado en el que se llevará a cabo la medida.

Transcurrido un mes desde la detección de la necesidad de recolocar o acomodar el puesto de trabajo del empleado/a en cuestión, la representación legal de los trabajadores o en su defecto una comisión compuesta por 3 personas elegidos comprobará en qué estado se halla la ejecución del cumplimiento de la obligación, dando traslado a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de forma inmediata si se observasen indicios de incumplimiento de la citada obligación.'

**Objetivo número 4:** Potenciar convencionalmente el establecimiento de cláusulas relativas a la prioridad de permanencia de las personas de más edad.

'Con el objetivo de mantener la vida activa de las personas de más edad, se acuerda establecer como garantía de mantenimiento del empleo la prioridad de permanencia a favor de las personas mayores de 45 años en aquellas situaciones en las que fuere necesario proceder a la extinción, ya sea individual o colectiva, de contratos de trabajo por razones objetivas.'

Así pues, a pesar de la importancia de la gestión de la edad en la negociación colectiva, queda aún un importante camino por recorrer. Más frecuente es la existencia de políticas de gestión de la edad en la empresa desde el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, lo que se analizará en el siguiente y último apartado de este estudio.

#### 4. Medidas de gestión de la edad en la empresa

Los datos corroboran, como hemos visto, el envejecimiento de los *Baby boomers* y la configuración de los *Golden workers* como la nueva mayoría.<sup>24</sup> Si realmente se quiere incorporar y mantener a las personas trabajadoras mayores en las empresas hay que implementar medidas adecuadas de gestión de la edad, lo que necesariamente supone innovación en las relaciones laborales e imaginación en la gestión de los recursos humanos facilitando la transferencia del conocimiento acumulado, evitando la discriminación y permitiendo la renovación de la plantilla de la empresa. Las medidas de gestión de la edad conllevan implícito un deber de prevención para que la vulneración de los derechos de las personas mayores no llegue a producirse, línea que siguen los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos al establecer "la diligencia debida" que, básicamente, supone la responsabilidad de las empresas de adoptar acciones para prevenir la violación de los derechos fundamentales dentro de su ámbito de organización y dirección (Velázquez Fernández 2015).<sup>25</sup>

<sup>24</sup> En este apartado se ha tomado como base el estudio realizado en Serrano Argüeso y Ereñaga de Jesús (2018).

<sup>25</sup> La Asamblea General de Naciones Unidas adoptó en 1991 los principios de Naciones Unidas a favor de las personas de edad, que enumera 18 derechos de las personas mayores, incluido un trato digno. En este mismo sentido, el Consejo de Derechos Humanos adoptó también en 2010 la Resolución 21/23 referente a los derechos humanos de las personas de edad, en la que hace un llamamiento a todos los Estados para

Como se ha dicho en el epígrafe anterior, las medidas de gestión de la edad se inscriben en el marco de la llamada “gestión de la diversidad” en la empresa (Innobasque 2013, p. 12). Al margen de la edad de jubilación legal establecida no es fácil determinar cuál es la edad concreta en la que la persona trabajadora se considera de edad avanzada y pasa a ser sujeto en la aplicación de las mismas. En este sentido, las edades de referencia varían según los contextos culturales, de desarrollo económico del país donde se encuentran los trabajadores y de actividad concreta donde prestan sus servicios, pues no es posible señalar una edad única y general, al margen de éstas y otras circunstancias que concurren en la determinación de las condiciones del trabajador (Urrutikoetxea 2011, p. 20). Parece que hay consenso en la existencia de 3 variables de edad para el desarrollo de las medidas de gestión de la edad, los 45, los 55 y los 65 años.<sup>26</sup> Concretamente, algunos estudios<sup>27</sup> concluyen que es en esas edades cuando los beneficios son evidentes tanto para las empresas como para los trabajadores: aumenta la competitividad; promueve el “feedback intergeneracional” y la transmisión del conocimiento; maximiza el potencial de los *senior*; retiene el talento; desarrolla una mayor motivación y bienestar en el trabajo; aumenta la formación, desarrollo y promoción individual; facilita la adquisición de responsabilidades por el reconocimiento de su valía personal; optimiza al máximo sus experiencias para trasladarlas a otras personas de la empresa y ayuda a afrontar mejor un envejecimiento saludable.

El derecho de los mayores a permanecer en el puesto de trabajo, el aprovechamiento de sus conocimientos y experiencia y las políticas de contratación de trabajadores más jóvenes han de analizarse de modo conjunto. En este escenario, en España, como hemos dicho, al contrario que ocurre con ámbitos como la igualdad, la discapacidad o las personas trans, no hay una obligación legal de llevar a cabo medidas de gestión de la edad en las empresas, pero sí existen planes y diferentes manuales de buenas prácticas empresariales que identifican experiencias empresariales innovadoras en materia de gestión de la edad.

Para una adecuada implementación de las medidas de gestión de la edad en la empresa es necesario en primer lugar, realizar un diagnóstico de situación para analizar tanto la posición como las condiciones de la organización y de sus personas trabajadoras. Y en segundo lugar, determinar las medidas necesarias para una adecuada política de gestión

---

garantizar el disfrute pleno y equitativo de los derechos de este grupo social, considerando para ello la adopción de medidas para luchar contra la discriminación por edad.

<sup>26</sup> El primer referente de los 45 años se da porque es cuando las trabajadoras y trabajadores son “aún una generación con capacidad de poder e influencia en el sentido de que muchos de sus miembros ocupan posiciones clave en las capas elevadas de la sociedad” según autores como Cerrato, Ugarteburu e Ibarretxe (2011). Además, el informe europeo *Working conditions of an ageing workforce* establece que la edad clave para intervenir y limitar la salida anticipada del mercado laboral de las personas trabajadoras maduras comienza a partir de los 45 años. El segundo referente, el de los 55 años se establece porque es a esta edad cuando las personas trabajadoras se comienzan a considerar personas trabajadoras de edad avanzada ya que se ubican en el tramo siguiente antes de la tercera edad en opinión de autoras como Sánchez-Urán Azaña (2011). Y finalmente, el tercer referente de los 65 se ha percibido como “barrera de la ancianidad”, es decir, se considera el momento en el que la persona trabajadora abandona el mercado laboral, aunque este umbral puede verse ampliado en los casos en los que las personas trabajadoras decidan permanecer en el mercado de trabajo y jubilarse con una edad mayor.

<sup>27</sup> Son numerosas las guías y recomendaciones para una gestión adecuada de la edad en las empresas en consonancia con lo establecido a nivel europeo por el Comité de Protección Social y Comité de Empleo (2012).

de la edad desde la contratación inicial en la organización hasta la salida, pasando por la optimización de las carreras profesionales. El diagnóstico requiere una reflexión acerca de la edad del personal, es decir, hay que situar la edad de cada persona trabajadora de la organización. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) dispone de una herramienta de autoevaluación para determinar si la empresa está preparada para hacer frente a los retos que plantea el envejecimiento de la plantilla (*Cuestionarios de promoción de la salud*). Como resultado del diagnóstico que concretará la composición generacional de la organización se podrá proceder a la determinación y clasificación de medidas de gestión de la edad,<sup>28</sup> que en este estudio dividiremos en tres bloques generales: las medidas de acceso, las medidas de mantenimiento y las medidas de salida (Innobasque 2013, p. 21). Muchas son las empresas comprometidas con la diversidad y la inclusión. Así lo podemos comprobar con la llamada Carta de la Diversidad. "Es una Carta Compromiso de 10 principios que firman las empresas e instituciones de un mismo país, independientemente de su tamaño o sector. Con ello asumen el compromiso de fomentar los principios de la *igualdad, diversidad e inclusión* en el ámbito laboral". Esta iniciativa está apoyada por la Comisión Europea. En la web de la Carta de la diversidad se pueden encontrar ejemplos prácticos de inclusión en diversos ámbitos, así como un cuestionario de autoevaluación que ayuda a evaluar en qué nivel de diversidad se encuentra tu empresa.<sup>29</sup>

Entre las medidas de acceso encontramos las relativas a la no discriminación en la contratación y a la diversificación de la edad de la plantilla. En aras de no discriminar a las personas mayores con una experiencia dilatada frente a la incorporación de personas jóvenes (cuya capacidad de adaptación y formación dentro de la organización está más valorada) los procesos de selección pueden basarse en la valoración del puesto de trabajo realizada y en las competencias, habilidades y aptitudes que este requiere; además, durante los mismos conviene hacer uso de instrumentos que no fijen el factor edad como determinante para la obtención del puesto de trabajo, y para ello, debieran analizarse los CV desde una óptica donde no se evalúen la edad ni el sexo.<sup>30</sup> El curriculum vitae anónimo o ciego (CVA) es un sistema de reclutamiento y selección de trabajadores/as donde se suprimen los datos personales de los/las aspirantes y ayuda a prevenir las discriminaciones involuntarias y las órdenes conscientes de discriminar a determinados colectivos. Para su implantación en una empresa se debe utilizar una tecnología adecuada, establecer un diseño técnico-jurídico del proceso y disponer de una política de empresa alineada con la igualdad. Esta herramienta obtuvo cierta fama al promoverse en 2017, desde el Ministerio de Igualdad y el Instituto de la Mujer (IM), un "Protocolo general para el diseño, implantación y valoración de un proyecto de curriculum vitae

<sup>28</sup> Las medidas referidas a continuación se ubican sobre los 8 ejes principales que el estudio de Eurofound. *A guide to good practice in age management* recoge como dimensiones fundamentales para la gestión de la edad (Naegele y Walker 2006, p. 7).

<sup>29</sup> Véase más información en: <https://fundaciondiversidad.com>.

<sup>30</sup> Es concretamente sobre las medidas y condiciones de acceso al empleo donde se circunscribe una especial protección jurídica a las personas trabajadoras de mayor edad por medio de la Directiva 2000/78 del Consejo, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, núm. 303, de 2 de diciembre de 2000) para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE, núm. 71, de 23 de marzo de 2007) (Velázquez Fernández 2015, p. 76).

anónimo para la selección de personal”<sup>31</sup>. Hay que tener en cuenta, ello no obstante, que no pocos profesionales de recursos humanos insisten que no es más que una forma de posponer la discriminación laboral en el acceso al empleo por razón de la edad a etapas posteriores del proceso de selección.

En lo que respecta a las segundas, las medidas de mantenimiento, resulta beneficioso que toda organización cuente con una plantilla equilibrada en edad ya que ello fomenta un valor añadido, así como un mejor conocimiento de la clientela, o incluso de los productos y servicios del mercado. Es habitual que existan prejuicios en la organización en relación a las personas de más edad, tanto entre compañeros como entre responsables (relacionadas con la asunción de responsabilidades, rapidez en la actuación, esfuerzo físico etc.). Es por ello que son importantes los programas de concienciación y sensibilización (Asepeyo 2022, p. 3). En efecto, puede ocurrir que no se reconozcan o identifiquen prácticas inadecuadas integradas en el día a día de las organizaciones (y de las personas). En ocasiones estas prácticas, cristalizadas desde hace décadas, pueden no sólo tolerarse sino pasar desapercibidas y apoyarse en prejuicios y estereotipos perfectamente extendidos. Un código ético que comprometa a todos los trabajadores, incluida la dirección, puede ser una buena solución (Otero Aparicio 2022, p. 180). Otras de las medidas que las organizaciones podrían tomar en este sentido son:<sup>32</sup> el anuncio de vacantes haciendo hincapié en las características del puesto de trabajo (como anteriormente hemos mencionado) pero también haciendo uso de asociaciones o colegios profesionales que trabajen de primera mano con personas de edad con experiencia laboral o la inclusión de personas trabajadoras de todas las edades en cada grupo profesional, garantizando la transferencia del conocimiento y enriquecimiento del grupo por medio de grupos heterogéneos. La guía de gestión de la edad elaborada por la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (Femeval) hace hincapié en la diversificación de la edad de la plantilla concretamente mediante la incorporación de trabajadores y trabajadoras de más de 45 años, estrechamente relacionada con la incorporación de una fuerza productiva de trabajo especialista y experimentada (Femeval 2006, p. 17).

Las medidas de mantenimiento se dividen en varios ámbitos: el de promoción y desarrollo profesional, el de transferencia del conocimiento, el de seguridad y salud en el ámbito laboral, y el de reducción y flexibilización del tiempo de trabajo. La finalidad del primer grupo de medidas es promover y facilitar el desarrollo profesional de las personas mediante el acceso a la formación a través de, entre otras, el fomento de la participación de las personas trabajadoras de más de 45 años en las sesiones formativas,

---

<sup>31</sup> Véase: <https://wikigualdad.org/curriculum-vitae-anonimo-o-ciego>; e Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades 2020.

<sup>32</sup> La diversificación de la edad de la plantilla es sumamente relevante ya que a pesar de que a nivel organizacional existen corrientes que defienden que las personas trabajadoras de mayor edad conllevan más gastos para las organizaciones, la experiencia real e individual de las mismas nos muestra que con la contratación de personas trabajadoras de mayor edad se gana en experiencia y habilidades; también ahorran en futuros gastos cuando se invierte en la investigación de la promoción de habilidades y la salud en el empleo para la plantilla de edad avanzada; Además, al retener a esta parte de la plantilla en la organización se consigue evitar la costosa pérdida de habilidades y se puede aumentar la cuota de mercado; finalmente, si se invierte en la diversificación de edad de la plantilla se incrementan tanto la solidaridad intergeneracional como la motivación laboral de todas las personas trabajadoras (Naegele y Walker 2006, p. 5).

adaptando éstas a sus necesidades e intereses específicos mediante el diseño de un plan de formación dirigido a personas que ya son competentes en su actividad laboral. Impulsar el desarrollo del talento a cualquier edad revisando cualquier prejuicio existente al respecto. Actualmente se habla mucho del *Reskilling* y el *Upskilling* como procesos imprescindibles para dar respuesta al reto empresarial de la rotación y del ajuste en las plantillas, estando el *Reskilling* relacionado con la adquisición de competencias necesarias para el cambio de puesto o reciclaje profesional, y el *Upskilling* con la puesta al día de las habilidades para mantenerse competente en el mismo rol optimizando el desempeño (Pinazo-Hernandis y Barone 2023, p. 178).

La revisión de las carreras profesionales resulta una medida muy relevante ya que la organización debe conocer a medio camino cuales son las necesidades, las expectativas o las carencias laborales que detectan las personas trabajadoras respecto a su carrera, y a su vez, hacerles saber las oportunidades que surjan en este ámbito y cómo conseguir las. Y es que las organizaciones deben partir del principio general de que todas las personas trabajadoras tienen que contar con las oportunidades necesarias para mejorar en su situación profesional como fruto de su experiencia y los conocimientos adquiridos (Velázquez Fernández 2015, p. 81).

En este punto, es importante destacar que la promoción profesional a nivel horizontal de las personas de mayor edad puede coadyuvar a una mayor satisfacción personal, al desarrollo de nuevas capacidades, nuevas responsabilidades de trabajo y al mantenimiento de la motivación en el ámbito profesional de manera que se aleje de la monotonía<sup>33</sup>; por otro lado, las medidas de transferencia del conocimiento se establecen con el fin de que las organizaciones no pierdan conocimientos cuando se da un caso de jubilación entre su plantilla. Para lograrlo resulta necesario elaborar un mapa de conocimiento que prevea la futura pérdida del capital humano de la persona que deja la organización y la intente evitar. Así, el mapa debe recoger cuáles son las fuentes y los activos de conocimiento de la organización y promover la cultura y el entorno del conocimiento; otra de las medidas de transferencia es el *mentoring*. Éste consiste en el asesoramiento, coaching o formación de una persona experimentada en la organización al personal más joven o a personas en determinados puestos de trabajo y puede hacer que la experiencia de las personas trabajadoras de mayor edad sea útil y obtenga el mayor rendimiento posible entre las personas que componen la organización. Otra práctica es crear equipos mixtos multigeneracionales estableciendo tareas compartidas entre trabajadores de diferentes edades. Las sinergias que se crean entre jóvenes y personas de más edad son positivas ya que se complementa el dominio de los primeros en nuevas tecnologías, formación importante y adaptación a los cambios con la experiencia, conocimiento global, buena actitud y mayor capacidad de resolución de conflictos, por ejemplo (Asepeyo 2022, p. 3). En este sentido, destaca también el llamado *mentoring inverso* que promueve el cambio de roles dando valor al conocimiento y habilidades de las personas más jóvenes que aportarían a senior y directivos. Para esta transferencia del conocimiento es indispensable (como hemos mencionado anteriormente) que la organización constituya equipos de trabajo con personas de

---

<sup>33</sup> También esta medida es desarrollada en la guía de buenas prácticas del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo NTP 367. *Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad*. La NTP hace hincapié en la importancia del establecimiento y los ajustes de los planes de carrera, centrándolos en este caso en la segunda fase de la vida laboral de las personas trabajadoras que tiene lugar a partir de los 40 años.

edades mixtas.<sup>34</sup> Estos grupos de trabajo identifican las fortalezas y debilidades de los trabajadores por colectivos de edad, en los distintos puestos de trabajo.

Las medidas de seguridad y salud en el ámbito laboral son necesarias para evitar la pérdida de capacidad de las personas trabajadoras de edad. Así pues, es importante que las organizaciones cuenten con medidas de prevención en lo referente a la salud física y psicológica de la plantilla, además de medidas destinadas a reducir la penosidad o el riesgo que conllevan ciertas actividades profesionales, en su caso (Velázquez Fernández 2015, p. 83).

En concreto, un diagnóstico psicosocial con perspectiva de edad no solo favorece el cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (BOE núm. 269, LPRL) en el sentido de proteger a todos los colectivos de trabajadores, sino que la evaluación psicosocial se convierte así en un instrumento de diagnóstico de la igualdad de trato y no discriminación en la empresa (Otero Aparicio 2022).<sup>35</sup> El Marco Estratégico Europeo de Seguridad y Salud en el Trabajo (2021–2027) pone el foco en la gestión del cambio debido a la transición demográfica y generacional y, en consecuencia, impulsa su integración en las acciones descritas en él. En concreto, prevé revisar la LPRL y el Reglamento de los Servicios de Prevención (BOE núm. 27, RSP), para incorporar la integración de la edad y la diversidad generacional en la gestión preventiva y reforzar la protección de las personas trabajadoras frente a riesgos psicosociales. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) ha publicado en el año 2023 la NTP 1.176: Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud, que recoge las acciones básicas para incorporar la *perspectiva de edad a las políticas y estrategias empresariales* a través de la gestión preventiva; materializando un compromiso con la erradicación de situaciones discriminatorias por razón de la edad desde un enfoque positivo de la diversidad generacional que fomente la sostenibilidad del empleo.

Algunas medidas enfocadas al cuidado de la salud son, a modo de ejemplo las siguientes: incorporación y uso de las nuevas tecnologías en la organización para desarrollar actividades pesadas o físicas; establecimiento de medidas de adaptación de funciones y condiciones de trabajo, que a diferencia de la medida expuesta en el punto anterior se refieren, entre otras, a la posibilidad de que la plantilla de más edad lleve a cabo turnos de menor duración o con un margen de descanso más amplio, tengan preferencia a la hora de elegir horario, sean sustituidos en las actividades que engrosan un mayor esfuerzo físico por personal más joven pasando a realizar estos trabajos de supervisión donde su experiencia es un potencial, e incluso que la organización prevea un cambio de funciones para estos después de realizar un periodo de nueva profesionalización; además de realizar sesiones formativas y de sensibilización a la plantilla en temas como el estrés, la conciliación del sueño e incluso la organización de cursos para combatirlos o desarrollo de planes e itinerarios de bienestar tanto transversales como para senior, por ejemplo, yoga, pilates, mindfulness. La evaluación

---

<sup>34</sup> En este sentido, la guía de Femeval destaca la importancia de las funciones de *mentoring* tanto en habilidades para el trabajo como en otros aspectos menos identificables a nivel laboral, que, sin embargo, harán que las nuevas personas trabajadoras tengan una formación completa y una guía continua en su integración al trabajo, así como, en la cultura de la organización o el clima organizacional (Femeval 2006, p. 13).

<sup>35</sup> Hacia esta necesidad apunta el Criterio Técnico 104/2021 sobre las actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales (2021).

de riesgos de la empresa debe contemplar aquellas condiciones de trabajo que puedan acelerar y/o influir en el proceso de envejecimiento, así como las medidas preventivas necesarias para evitarlos.

En lo que respecta a las medidas de reducción y flexibilización del tiempo de trabajo recordar que son fundamentales para que las personas trabajadoras de mayor edad puedan afrontar condicionantes relacionados con la edad. Para ello, las organizaciones pueden establecer medios de trabajo basados en las nuevas tecnologías, como el teletrabajo, a fin de permitir no tener que trasladarse físicamente y a diario a la organización y poder realizar la prestación laboral desde un lugar diferente, normalmente su propio domicilio; incrementar el tiempo de descanso introduciendo, por ejemplo, minidescansos de 5 minutos cada media hora; establecer nuevos horarios continuos e ininterrumpidos de 8-15 h; e implementar un proceso para la gestión de las ausencias, también a nivel preventivo ya que el número ausencias aumenta con la edad (debido, básicamente, a enfermedad).

El tercer grupo de medidas gira en torno a las medidas de salida. A pesar del sentido de las modificaciones legislativas en materia de jubilación y al objeto de ofrecer a los trabajadores una preparación adecuada hacia la jubilación, es conveniente que los trabajadores de edad avanzada dispongan de una mayor flexibilidad para determinar el momento y la naturaleza de su jubilación (Asepeyo 2022, p. 5). Esto es, promover un escenario jurídico laboral que permita la existencia de un mercado de trabajadores de edad avanzada e impulsar la gestión eficaz y la motivación de las personas en el último tercio de su vida (Bernaola 2022). La dirección debe informar debidamente a los trabajadores de edad sobre las medidas existentes para una progresiva salida del mercado de trabajo. Algunas medidas que pueden adoptarse son: establecimiento de bancos de tiempo o reducción del tiempo de trabajo sin pérdida de salario; periodos vacaciones adicionales para la preparación a la jubilación; transición al mercado de trabajo a través de jubilaciones anticipadas escalonadas; ofrecer planes de pensiones para poder jubilarse anticipadamente; generar vínculos para que las personas jubiladas mantengan el contacto con los compañeros y con la empresa.

Es recurrente en la mayoría de las guías recordar los beneficios de la implantación de las políticas de gestión de la edad en la empresa (por ejemplo, Asepeyo 2022, p. 3, o Bernaola 2022):

- Incrementa la competitividad de la empresa, debido a la sinergia de conocimiento que se genera entre trabajadores de distintas franjas de edad.
- Favorece la adaptación de los trabajadores más jóvenes, o de nueva incorporación, al compartir experiencias con los trabajadores de más edad de la plantilla.
- Potencia el talento del personal sénior a través de diferentes herramientas de gestión de la edad (procesos de *coaching*, *mentoring*, etc.).
- Retiene el talento, al disponer de planes de carrera definidos a lo largo de la vida laboral o capitaliza el conocimiento y experiencias de todos los trabajadores.
- Favorece el intercambio de información y conocimiento entre generaciones.

- Mejora el compromiso profesional con la empresa y contribuye a la permanencia.
- Facilita el desarrollo paralelo de entornos productivos que ofrezcan a las personas mejores oportunidades en su vida profesional.

A la pregunta de si son las empresas que implementan estas políticas más productivas, Pinazo-Hernandis y Barone aclaran que la diversidad en sí puede que no sea una ventaja, pero lo puede ser si se reconoce, maneja y se trabaja en ella porque no se puede decir que las personas jóvenes sean más o menos productivas sino que la cuestión es llevar una gestión adecuada. Así, continúan, la diversidad de por sí no es una ventaja si la empresa no es capaz de sacar provecho de las similitudes y diferencias de las generaciones implicadas pero si lo hace “los equipos diversos pueden ser más productivos y la creatividad, la innovación y el buen clima laboral pueden acabar generando una clara diferencia en la cuenta de resultados de la empresa” (Pinazo-Hernandis y Barone 2022, pp. 185–191).

## Referencias

- Asepeyo, 2022. *Gestión de la edad en el trabajo. Guía de Buenas Prácticas* [en línea]. Disponible en: <https://prevencion.asepeyo.es/documento/gestion-de-la-edad-en-el-trabajo/>
- Bernaola, G., 2022. *La gestión de la edad en las organizaciones*. Presentación en V. Congreso de Empleo, 27–28 de octubre. San Sebastián.
- Butler, R., 1969. Age-ism: another form of bigotry. *The Gerontologist* [en línea], 9(4-part 1), pp. 243–246. Disponible en: [https://doi.org/10.1093/geront/9.4\\_Part\\_1.243](https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243)
- Cabero Morán, E., 2023. El sobresaliente protagonismo de diálogo social en la XIV Legislatura. *Trabajo y Derecho*, 106, pp. 1–10.
- Cabeza Pereiro, J., y Cardona Rubert, M.B., 2022. La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral. Los estereotipos en el empleo, la ocupación y las condiciones de trabajo. *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*. Madrid: Fundación HelpAge International España, pp. 23–37.
- Cegos, 2022. *Los retos relacionados con las habilidades en una transformación cultural* [en línea]. White paper. Madrid/Barcelona/Valencia/Bilbao: Cegos España. Disponible en: <https://www.cegos.es/insights/white-papers/diversidad-e-inclusion-en-las-organizaciones>
- Cerrato Allende, J., Ugarteburu Gastañares, I., e Ibarretxe Zorriketa, R., 2011. Factores psicosociales de trabajadoras y trabajadores veteranos y mercado laboral: el envejecimiento activo. *Lan Harremanak* [en línea], 24, pp. 55–67. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3783746.pdf>
- Comisión Europea, 1999. *Comunicación de la Comisión Europea: Hacia una Europa para todas las edades: promocionar la prosperidad y la solidaridad intergeneracional de 1999* (COM (1999) 221 Final) [en línea]. Bruselas. Disponible en: [https://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_situation/docs/com221\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/docs/com221_es.pdf)
- Comisión Europea, 2010. *Europa 20: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador* [en línea]. Informe. Disponible en:
-

<https://www.eapn.es/publicaciones/61/europa-2020-una-estrategia-para-un-crecimiento-inteligente-sostenible-e-integrador-comision-europea>

Comité de Protección Social y Comité de Empleo, 2012. *Declaración del Consejo sobre el Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional: estrategia futura* (16592/12 SOC 948 SAN 289) [en línea]. Disponible en:

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-17468-2012-INIT/es/pdf>

Conde Ruiz, J.I., y Lahera Forteza, J., 2023. Jubilación flexible y compatible. *Fedea Policy Paper* [en línea]. Disponible en:

<https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2023/01/FPP2023-01.pdf>

CSIC, 2023. Un perfil de las personas mayores en España. *Envejecimiento en red* [en línea], nº 30. Disponible en: <https://envejecimientoenred.csic.es/wp-content/uploads/2023/10/enred-indicadoresbasicos2023.pdf>

Dirección del Organismo Estatal de Inspección de Trabajo y Seguridad Social, 2021. *Criterio Técnico 104 sobre actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en riesgos psicosociales* [en línea]. Disponible en:

[https://www.mites.gob.es/itss/ITSS/ITSS\\_Descargas/Atencion\\_ciudadano/Criterios\\_tecnicos/CT\\_104\\_21.pdf](https://www.mites.gob.es/itss/ITSS/ITSS_Descargas/Atencion_ciudadano/Criterios_tecnicos/CT_104_21.pdf)

European Trade Union Confederation (ETUC), 2019. *European Social Partners' Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach* [en línea]. Bruselas. Disponible en:

<https://www.etuc.org/sites/default/files/circular/file/2019-07/European%20Social%20Partners%E2%80%99%20Autonomous%20Framework%20Agreement%20on%20Active%20Ageing.pdf>

Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (Femeval), 2006. *La buena práctica en gestión de la edad aplicación de la gestión de la edad en la empresa*. Valencia.

Fernández Galillo, M.D., y Lousada Arochena, J.F., 2022. Marco normativo discriminatorio por mayor de edad en el empleo y en la ocupación: estado de la cuestión y líneas de progreso. *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*. Madrid: Fundación HelpAge International España, pp. 193–211.

Giddens, A., 2007. *Europa en la era global*. Barcelona: Paidós.

Grau Pineda, C., 2023, Edadismo, otra forma de discriminación. *The Conversation* [en línea], 20 de septiembre. Disponible en: <https://theconversation.com/edadismo-otra-forma-de-discriminacion-laboral-213181>

Gutiérrez Colominas, D., 2017. Las medidas de mantenimiento de empleo de las personas de edad en la negociación colectiva (2012–2016). *Documentación Laboral*, 4(112), pp. 87–102.

Herranz González, R., 2019. La discriminación por razón de edad como factor de exclusión en el empleo. Doctrina constitucional. En: R. Quintanilla Navarro y O. Mateos y de Cabo, eds., *Instrumentos jurídico-laborales de prevención y solución de la exclusión social en el Estado social y democrático de Derecho. Estudio comparado*. Madrid: Dykinson, pp. 97–116.

- Innobasque, 2013. *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi* [en línea]. Zamudio: Innobasque. Disponible en: <http://www.carm.es/ctra/cendoc/haddock/16214.pdf>
- Instituto de la Juventud (Injuve), 2006. *Jóvenes, derechos y ciudadanía. Fundamentación teórica y análisis cualitativo de una nueva frontera de derechos para los jóvenes* [en línea]. Madrid: Injuve. Disponible en: [https://www.injuve.es/sites/default/files/jovenes\\_derechos\\_y\\_ciudadania\\_completo.pdf](https://www.injuve.es/sites/default/files/jovenes_derechos_y_ciudadania_completo.pdf)
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. *Diseño, implantación y valoración de un proyecto piloto de currículum vitae anónimo para la selección de personal. Informe final de evaluación de resultados* [en línea]. Madrid. Disponible en: <https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/estudios/Monografia/docs/InformeFinalCVA.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE), 2024. Una población envejecida. *Demografía de Europa* [en línea]. Disponible en: <https://www.ine.es/prodyser/demografia UE/bloc-1c.html?lang=es>
- López Gandia, J., 2022. Edad, carrera asegurativa y precariedad en el mercado de trabajo y en la protección social. Especial referencia a la jubilación. *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*. Madrid: Fundación HelpAge International España, pp. 112–131.
- Lousada Arochena, J.F., 2023. Medidas y planes de igualdad en las empresas privadas. Marco normativo e interpretación doctrinal y judicial. *Femeris* [en línea], 8(2), pp. 95–124. Disponible en: <https://doi.org/10.20318/femeris.2023.7787>
- Maldonado Molina, J.A., 2022. El envejecimiento activo como paradigma y sus efectos en la decisión de jubilarse. El caso español. *Quaestio Iuris* [en línea], 15(03), pp. 1704–1733. Disponible en: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/67288/44568>
- Mariño Menéndez, F., 2001. Introducción y aproximación a la noción de persona y grupo vulnerable en el Derecho Europeo. En: C. Fernández Liesa y F. Mariño Menéndez, eds., *La protección de las personas y grupos vulnerables en el Derecho Europeo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Subdirección General de Publicaciones, pp. 19–26.
- Mestres Domènech, M., 2019. El envejecimiento de la población Española y su impacto macroeconómico. *Papeles de Economía Española*, 161, pp. 100–241.
- Miguélez, F., y Alós, R., 2022. Diagnóstico de situación. Los datos de la realidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras entre 55 y 64 años en España, *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*. Madrid: Fundación HelpAge Internacional España, pp. 41–61.
- Muros Polo, A., 2021a. La paradoja de la jubilación forzosa y el envejecimiento activo. *Revista de Derecho de la Seguridad Social*, núm. 26, pp. 91–112.

- Muros Polo, A., 2021b. Prolongación de la vida activa y jubilación forzosa: ¿Una contradicción de principios? *Derecho vivo de la Seguridad Social: V Seminario Permanente de Estudio y Actualización URJC-AESSS 2020*, pp. 133–146.
- Naegele, G., y Walker, A., 2006. *A guide to good practice in age management* [en línea]. Dublín: Eurofound/Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2006/guide-good-practice-age-management>
- Observatorio de las Ocupaciones, 2023. *Informe del Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 años. Estatal. Datos 2022* [en línea]. Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal. Disponible en: [https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/pdf/pdf\\_mercado\\_trabajo/2023/IMT-MAYORES45-2023-DAT-2022.pdf](https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2023/IMT-MAYORES45-2023-DAT-2022.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2007. *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean. Conferencia Internacional del Trabajo, 96ª reunión* [en línea]. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_226900.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_226900.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (OMS), 2016. *Estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud 2016–2020: hacia un mundo en el que todas las personas puedan vivir una vida prolongada y sana* [en línea]. Ginebra: OMS. Disponible en: <https://iris.who.int/handle/10665/253189>
- Organización Mundial de la Salud (OMS), 2022. *Década del Envejecimiento Saludable 2021–2030* [en línea]. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Disponible en: <https://www.who.int/es/initiatives/decade-of-healthy-ageing>
- Otero Aparicio, M.J., 2023. *Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y la salud: Acciones clave. NTP 1176* [en línea]. Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/566858/FINAL%20-%20En%20linea%20-%20NTP%201176%20-%202024-01-2023.pdf>
- Pinazo-Hernandis, S., y Barone, E., 2022. Las ventajas y la mayor productividad de las plantillas intergeneracionales. La diversidad de edad en las empresas. *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*. Madrid: Fundación HelpAge Internacional España, pp. 161–188.
- Sánchez-Urán Azaña, Y., 2011. Edad de jubilación y política de envejecimiento activo. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 94, pp. 47–68.
- Sanguinetti Raymon, W., 2019. La edad: ¿cenicienta de las discriminaciones? *El blog de Wilfredo Sanguinetti* [en línea]. Noviembre. Disponible en: <https://wilfredosanguinetti.files.wordpress.com/2019/11/opinion-la-edad-cenicienta-de-las-discriminaciones-wsanguinetti-td-59.pdf>
- Serrano Argüeso, M., y Ereñaga de Jesús, N., 2018. Prácticas empresariales de innovación social en la gestión de la edad y su aplicación en el ámbito del

cooperativismo. *Revesco* [en línea], 130, pp. 1–22. Disponible en:  
<https://doi.org/10.5209/REVE.61636>

Urrutikoetxea Barrutia, M., 2011. Envejecimiento y prevención de riesgos laborales. *Lan Harremanak* [en línea], 24, pp. 17–54. Disponible en:  
[https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan\\_Harremanak/article/view/4681](https://ojs.ehu.eus/index.php/Lan_Harremanak/article/view/4681)

Velázquez Fernández, M., 2015. *El envejecimiento de la población trabajadora* [en línea]. Bilbao: Observatorio Vasco sobre Acoso y Discriminación. Disponible en:  
[https://www.observatoriovascosobreacoso.com/wp-content/uploads/2019/07/envejecimiento\\_poblacion\\_trabajadora-1.pdf](https://www.observatoriovascosobreacoso.com/wp-content/uploads/2019/07/envejecimiento_poblacion_trabajadora-1.pdf)