

La gestión de la edad en las empresas.

El envejecimiento de las plantillas.



Con la colaboración



Contenido

1. Introducción	3
1.1. Gestión de la edad en las empresas: un enfoque a largo plazo.....	4
1.2. Mitos sobre la gestión de la edad en la empresa.....	7
1.3. Cambios en la configuración de las plantillas. Un enfoque desde la teoría de la <i>performance</i>	8
2. Objetivo del estudio	12
2.1. Metodología	12
3. Resultados	14
3.1. Descriptivos	14
Bloque 1: Datos sociodemográficos de las empresas	14
Bloque 2: Estereotipos y percepciones sobre los empleados de más edad y el envejecimiento de las plantillas	16
Bloque 3: Políticas de gestión de la edad en las plantillas	19
Bloque 4: Reflexiones finales	31
3.2. Diferencias de medias en función del sector de actividad.....	33
Bloque 1: Datos sociodemográficos de las empresas	33
Bloque 2: Estereotipos y percepciones sobre los empleados de más edad y el envejecimiento de las plantillas	33
3.3. Correlaciones.....	34
Bloque 1: Datos sociodemográficos de las empresas	34
Bloque 2: Estereotipos y percepciones sobre los empleados de más edad y el envejecimiento de las plantillas	42
3.4. Diferencias de medias en función de la existencia de políticas para gestionar el envejecimiento de la plantilla	64
Ítem 7.1. ¿Su empresa tiene políticas para gestionar el envejecimiento de la plantilla?... 64	
Medidas Concretas de Políticas de Gestión de la Edad en la Empresa.....	65
4. Conclusiones.....	72
4.1. Distribución por franjas de edad de los empleados.....	72
4.2. Esfuerzo físico del puesto de trabajo	72
4.3. Estereotipos hacia los trabajadores mayores	72
4.4. Creencias generales sobre la gestión de la edad en las plantillas.....	73
4.5. Envejecimiento poblacional y productividad de las empresas.	73
4.6. Políticas generales y medidas concretas de gestión de la edad en las plantillas.....	73
5. ¿Qué podemos hacer? Líneas de actuación y retos futuros	75

1. Introducción

Durante la crisis económica las empresas redimensionaron sus plantillas. Esta situación afectó a trabajadores de todas las edades, si bien los colectivos de trabajadores más jóvenes y los de más edad fueron los que soportaron más estas medidas.

De acuerdo con los datos del primer trimestre de la Encuesta de Población Activa (EPA), publicada el 28 de Abril de 2020, la situación laboral del Colectivo Sénior (personas mayores de 45 años de edad), es la siguiente:

- En España, 1.275.100 personas mayores de 45 años se encuentran en paro y 9.299.400 tienen trabajo. La suma de ambas magnitudes supone un total de 10.574.600 personas sénior en condiciones y dispuestas para trabajar.
- En el otro lado, un total de 12.176.700 personas sénior son inactivas. Es decir no están en condiciones de trabajar, de acuerdo con los criterios de la Organización Internacional del Trabajo OIT.
- Según datos del Observatorio del Trabajo Sénior, hay unas 50.000 personas sénior afectadas por los ERTE, que por estar “ni ocupadas, ni paradas” no figuran en estas clasificaciones.

Si se comparan estos datos con los de hace un año, la situación ha mejorado ligeramente. Hay 27.300 personas menos en paro y 365.000 más trabajando. Sin embargo, en línea con las tendencias demográficas la situación es que por un lado, la población activa de personas mayores de 45 años crece más que la población activa total y el número de parados sénior desciende más despacio que el paro total, lo que revela que el flujo de nuevos desempleados se centra en el colectivo de mayores de 45 años. Asimismo, el paro de larga duración se está cebando en el colectivo de personas sénior. El 60% de los parados de larga duración tienen más de 40 años, cifra que empeora tras cada serie de la EPA.

La respuesta hasta la fecha para mitigar el efecto negativo sobre el colectivo sénior de trabajadores se ha basado en el establecimiento de políticas de incentivación de la jubilación a corto plazo y de emergencia, que difícilmente han servido, o van a servir, para dar respuesta a los desafíos de empleo de nuestro país, en un entorno de futuro marcado por la progresiva pérdida de población, el descenso de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida, el consecuente envejecimiento de la población y la tecnificación del entorno laboral. De hecho hemos comprobado como en los últimos meses de pandemia grandes empresas del IBEX-35 han anunciado ajustes de plantilla con bajas pactadas e incentivadas a partir de los 50 años, lo cual confirma que esta tendencia en lugar de remitir se ha acentuado todavía más.

Las políticas de planificación demográfica por sí solas no van a resolver los problemas derivados del envejecimiento de la población. Una buena parte de la solución debe venir de la actitud que frente al tema adopten las empresas y cómo lo vayan a integrar en su gestión de los recursos humanos. Es decir, la clave va a ser cómo se van a prepararse para dar respuesta a este reto de encontrar personal suficiente con los perfiles ajustados a los requerimientos de los puestos de trabajo, dentro de 30 años.

Por su parte, la Estrategia Europa 2020, fija el objetivo de crecimiento del empleo como uno de los cinco objetivos para contrarrestar los efectos derivados del envejecimiento demográfico. Ello implica lograr una tasa objetivo de empleo del 50% en la población con edades comprendidas

entre los 55 y los 64 años, -nuestro país se encuentra en un 43,7%-. Asimismo, la Estrategia 55 y Más, aprobada por el Consejo de Ministros en 2011 establecía como objetivos:

- Elevar la tasa de empleo del colectivo.
- Favorecer el mantenimiento en el empleo y prolongar la vida laboral del colectivo.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Promover su reincorporación laboral.

Por todas estas razones, la gestión de la edad en el entorno laboral va a convertirse en un factor clave para el mantenimiento de la competitividad, en un entorno cada vez más global, y en el que el colectivo de personas mayores va a constituir en un futuro muy cercano el grupo más cualificado de todas las generaciones precedentes.

Pero todo ello no se podrá alcanzar sin que las empresas creen los mecanismos de gestión preventiva necesarios que permitan promover un cambio social sobre los nuevos itinerarios laborales y el desarrollo de nuevas acciones proactivas que favorezcan mejores condiciones de trabajo, más adecuadas para las personas mayores.

En la medida que todo ello se concrete en realidad, se lograrán los beneficios para las empresas y sus empleados derivados de una adecuada gestión de la edad. Entre ellos cabe destacar:

- Incrementar la competitividad de las organizaciones en un entorno marcado por la gestión del conocimiento, en la que el cambio tecnológico es una constante.
- Transmitir más rápidamente y eficientemente el conocimiento práctico y la experiencia por parte de trabajadores de más edad a trabajadores jóvenes.
- Retener y potenciar el talento tanto de los trabajadores de mayor edad, como de los más jóvenes.
- Promover la vida activa y lograr una mayor formación y desarrollo de nuevas habilidades y competencias en el colectivo de trabajadores sénior.

Nos encontramos por tanto en la finalización de la etapa de transición en el país entre un modelo basado en una fuerza laboral joven, a otro en el que casi el 60% de las personas ocupadas va a tener más de 45 años. Ante esta situación cabe formularse las siguientes preguntas: ¿se están preparando las empresas para abordar el reto del envejecimiento de sus plantillas?, ¿qué medidas deberían abordar las empresas y qué deberían hacer los trabajadores para adecuarse a este nuevo entorno socio-demográfico? y ¿qué políticas a largo plazo deberían implantarse desde el ámbito público para dar respuesta a estos desafíos?

A estas y otras cuestiones tratamos de dar respuesta a través del presente estudio.

1.1. Gestión de la edad en las empresas: un enfoque a largo plazo

En un entorno donde las plantillas están condenadas a envejecer, la gestión del absentismo debe tener en cuenta tanto el corto como el largo plazo. “El nuevo enfoque supone analizar las consecuencias lejanas de acciones cercanas”¹, sea ergonomía, programa de salud o cultura y valores. Cabe tener en cuenta que hay estudios, por ejemplo, de la Harvard Medical School y del Institute for Health and Productivity Management que sugieren que el 25% de los trabajadores

¹ Egarsat (2008) *Op. Cit.* 17-18

más sanos son un 18% más productivos que los que están en el cuartil de los menos sanos”². En consecuencia, el objetivo general, por tanto, debería ser “ampliar la capacidad laboral y mejorar el estado de salud a edades más avanzadas”³.

En Europa⁴, el número de personas jóvenes está disminuyendo considerablemente a la vez que aumenta el número de personas de edad avanzada. Según la Comisión Europea, esto se debe a la coincidencia de tres factores principales:

- La continua subida de la esperanza de vida.
- El aumento del grupo de edad de más de 65 años para el año 2030, momento en el cual la generación del baby boom alcanzará la edad de jubilación.
- El constante descenso del índice de natalidad por diversas razones.

Este proceso implicará que la sociedad experimente unos cambios estructurales de gran alcance:

- Cambiarán las estructuras familiares.
- Habrá más trabajadores/as de edad avanzada (entre 55 y 64 años). En España pasaran de ser el 12,5% en 2017 al 15,5% en 2030.
- Habrá más personas de la tercera edad (entre 65 y 79 años) y más población anciana (de 80 años o más). En España del 5,9% al 8% y del 2,3% al 3,1%, respectivamente.
- Habrá menos niños, jóvenes y adultos en edad activa. En España, la población de 20 a 54 años pasará de ser del 34,7% al 28,7%.
- La población de la UE disminuirá en aproximadamente 7 millones y la población en edad activa en aproximadamente 52 millones.

Mientras Europa ha venido experimentando un espectacular descenso en el empleo de las personas de mayor edad (despidos y jubilaciones anticipadas). Así, la tasa de empleo de trabajadores de edad avanzada (55-64) en 2016 era del 42,8% en España, frente una media del 48,9% en la Europa de los 28, y casos del 79,4% en Islandia, 73,5% en Suecia o 69,5% en Noruega.

La participación de las personas de más edad en el mercado laboral, a largo plazo, se verá afectado por sus limitaciones y alteraciones de salud. Y hay tres factores de riesgo que pueden intensificar sus capacidades, que afectan a todos los empleados y que se agravan con la edad: una alta exigencia de trabajo físico, unos ambientes laborales estresantes y peligrosos y una mala organización del trabajo⁵.

Según Eurostat⁶, el número de casos nuevos de enfermedades profesionales aumenta significativamente con la edad. Y la edad también es un factor descriptivo de la duración de las ausencias. Los más jóvenes concentran el absentismo de menor duración (entre 1 y 3 días), la

² Instituto de Estudios Laborales (2010) *Op. Cit.* 5

³ Morschhäuser, Söchert (2006) *Op. Cit.* 6.

⁴ Morschhäuser, Söchert (2006) *Op. Cit.* 8-10. Datos de población para España de 2017 y 2030: Instituto Nacional de Estadística (2017) *Proyecciones de población 2016-2066*. Elaboración propia. Data de ocupación en Europa de 2016: Eurostat (2016). Elaboración propia.

⁵ Morschhäuser, Söchert (2006) *Op. Cit.* 13.

⁶ Morschhäuser, Söchert (2006) *Op. Cit.* 16.

franja de 35 a 55 años representan un mayor porcentaje de bajas entre 6 y 10 días y los trabajadores de más edad tienen un absentismo de mayor duración (más de 10 días al año)⁷.

Además, los trabajadores de más edad viven prejuicios, fundamentados en el “modelo deficitario de la edad”, sobre su capacidad de rendimiento que no avalan los estudios realizados. Por ejemplo, no existen pruebas que los trabajadores de más edad sean menos innovadores, eficientes, creativos o capaces de desenvolverse en situaciones de estrés que otros más jóvenes. Tampoco existe diferencia significativa entre el rendimiento laboral de los trabajadores de mayor o menor edad. Una explicación es que los trabajadores mayores pueden compensar cualquier deficiencia en sus competencias con otras más sobresalientes⁸.

Para poder afrontar las plantillas envejecidas del futuro, además de trabajar los aspectos de salud y seguridad en el trabajo, deben abordarse otros dos aspectos: la formación y la conciliación. La realidad actual es que los trabajadores de más edad se forman menos que otros más jóvenes, y la formación es el camino de los empleados para afianzar su puesto en el mercado laboral, reforzando sus conocimientos. Por otro lado, las personas de más edad necesitarán recurrir a formas flexibles de organizar la jornada laboral, que permitan una mejor conciliación⁹.

En este sentido, otros estudios apuntan como las nuevas generaciones de trabajadores, los *Millennials*, que en 2025 representarán el 75% de la fuerza del trabajo mundial¹⁰, creen que las formas de trabajo flexibles les permiten ser más productivos¹¹. El Estatuto de los Trabajadores¹² recoge algunos motivos justificados de los trabajadores, además de los propios de enfermedad o accidente, que se vinculan a aspectos de su vida personal, en especial a la parentalidad. Frente a esta necesidad y a la respuesta legislativa, los datos muestran cómo la percepción de la ciudadanía al respecto del estado y evolución de la conciliación empeora con respecto a niveles pre-crisis¹³.

En la IV encuesta sobre Absentismo fraudulento y Presentismo (abril 2017)¹⁴ destaca que las bajas no justificadas se vinculan, en su mayoría con la conciliación. Esto puede vincularse al mayor absentismo entre mujeres, que se justifica por la mayor asunción de las responsabilidades familiares en la sociedad actual por parte de las mujeres. Por ello, junto con el fomento de medidas de conciliación cubiertas en el marco de la empresa, estas deben expandirse por igual a hombres y mujeres en pro de la equiparación en el mercado laboral.

Pero el enfoque de la edad como reto de futuro para la gestión de las plantillas requiere de empresas que sean conscientes de este reto y que su compromiso alinee rendimiento

⁷ Instituto de Estudios Laborales (2010) *Op. Cit.* 39

⁸ Morschhäuser, Söchert (2006) *Op. Cit.* 17.

⁹ Morschhäuser, Söchert (2006) *Op. Cit.* 16-17.

¹⁰ Banks, J.P. *Millennials and the Future of Electric Utilities* en The Brookings Institution (2014). <https://www.brookings.edu/blog/planetpolicy/2014/07/11/millennials-and-the-future-of-electric-utilities/>

¹¹ Bentley University (2014) *The Millennial Mind Goes To Work*. Massachusetts, Bentley University.

¹² Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Artículos 37 y 52.

¹³ Fundación Másfamilia (2017) *El barómetro de la conciliación*. Madrid, Fundación Másfamilia.

¹⁴ The Adecco Group (2017) *Op. Cit.* 230

económico y atención a las necesidades generadas. Las empresas deberán responder preguntas como¹⁵:

- ¿Cómo evolucionará la estructura de la edad en la empresa en los próximos años?
- ¿Qué problemas han surgido ya en relación con los trabajadores de edad avanzada? ¿qué problemas se espera tener en el futuro?
- ¿Cómo se puede mantener y promover la capacidad laboral y las posibilidades de empleabilidad de los trabajadores de edad avanzada?

El resultado debe posibilitar el desarrollo de nuevas políticas dirigidas a optimizar la salud, seguridad y empleabilidad, que contribuyan a una transición activa hasta la jubilación, lo que requiere un cambio de paradigma¹⁶.

1.2. Mitos sobre la gestión de la edad en la empresa

En general se percibe una imagen negativa sobre los trabajadores de más edad de las empresas que confirma lo que ocurre en la realidad: la alta incidencia del paro sobre el colectivo sénior.

Es un discurso gobernado por los tópicos que se centran en diversos ámbitos: el estado físico, los aspectos psicológicos y motivacionales y las cuestiones económicas y contractuales.

Los trabajadores de mayor edad tienen menos fuerza física, sufren más patologías asociadas a la edad, tienen menos interés por trabajar, son más conformistas, no están abiertos al cambio, tienen desinterés por aprender, son más caros, tienen más derechos económicos, están más sindicados y por tanto reivindican más derechos y son menos flexibles.

Algunas investigaciones contrastan estos aspectos negativos¹⁷ Concretamente, los trabajadores más sénior tienen mayor dificultad para relacionarse con el cliente que los empleados más jóvenes. El 74% está más a favor de formar a empleados jóvenes que a los mayores. Las probabilidades de promoción para un cargo directivo para un joven son el doble que para un empleado mayor. El éxito se debe a la capacidad de los empleados más jóvenes y la suerte en de los mayores.

Sin embargo, hay otros estudio¹⁸ que señalan lo contrario. En este sentido, destacan que la edad tiene un efecto muy relativo sobre la productividad y que los trabajadores más mayores se adaptan al cambio y a la formación de la misma manera que lo hacen los más jóvenes.

La percepción tradicional de la vejez es por tanto dual. Por un lado, se asimila con la pérdida de impulso, energía y dinamismo. Por el contrario, se asocia también con mayor sabiduría, experiencia y serenidad. El tema es si estos valores asociados antaño a la vejez son válidos para el momento actual.

La percepción actual es diferente. Nuestra sociedad está en cambio permanente, se sobrevalora lo nuevo porque se asocia a mejor, mayor calidad, más innovación. La cuestión a plantear es: la

¹⁵ Morschhäuser, Söchert (2006) *Op. Cit.* 25.

¹⁶ The Addeco Group (2017) *Op. Cit.*

¹⁷ Harvard Business School Survey

¹⁸ CBI

experiencia, la sabiduría, el conocimiento. ¿Sirven en el contexto económico y empresarial actual?

1.3. Cambios en la configuración de las plantillas. Un enfoque desde la teoría de la *performance*

Que un trabajador lleve a cabo a buen fin un conjunto de acciones depende de una serie de factores:

- Sus habilidades, que comprenden el conocimiento y también destreza y pericia para realizar dichas acciones.
- La motivación y el deseo de realizar esas acciones
- La oportunidad que depende de factores del entorno y el soporte y ayuda con la que cuenta.

$$\text{Performance} = \text{Habilidades} \times \text{Motivación} \times \text{Oportunidades}^{19}$$

En el caso de un trabajador sénior además hay que actuar sobre estos factores con el objetivo de optimizar los resultados de sus actuaciones.



Sin embargo, no siempre la gestión de estos factores conduce a la consecución de resultados y las empresas acaban realizando cambios en la configuración de sus plantillas que afectan con mayor incidencia a los empleados de mayor edad. Las motivaciones de las empresas son varias pero podemos anticipar:

- Factores objetivos como por ejemplo, cambios en la estrategia de la empresa y cambios profundos en los procesos y las tecnologías que no son siempre solucionables con mayor formación. En otras situaciones el personal de más edad tiene condiciones de trabajo que limitan la flexibilidad y la adaptación a las necesidades del mercado o incluso dificultan la adaptación al puesto de trabajo.
- Factores subjetivos, como por ejemplo, problemas de salud, cargas familiares, necesidades de mayor flexibilidad, falta de motivación, o resistencia al cambio. Asimismo, cabe destacar el hecho de que se tiende a pensar que los trabajadores de mayor edad son menos productivos, más conflictivos, menos motivados y con mayores tasas de absentismo.

A lo largo de esta última década se ha producido una importante evolución de las capacidades para el trabajo en función de la edad. En este sentido, cabe incidir en las habilidades de los

¹⁹ Boxall & Purcell 2003

²⁰ Boxall & Purcell 2003

trabajadores de mayor edad y su adecuación a los nuevos requerimientos del trabajo. En primer lugar hay que diferenciar entre habilidades intelectuales fluidas y habilidades intelectuales cristalizadas.

Las primeras, están asociadas fundamentalmente con la memoria, el razonamiento abstracto, la atención y el procesamiento de información novedosa. Esta habilidad, alcanza su máxima potencia sobre los veinte años y luego va decreciendo entre un 1 punto y 1,5 puntos cada año. Raramente el trabajo se desarrolla a la capacidad máxima. El nivel de logro obtenido a cualquier edad es más una cuestión de interés y de incentivos de que de capacidad. La habilidad intelectual fluida depende de la dotación biológica.²¹

Respecto a las habilidades intelectuales cristalizadas, están asociadas con el conocimiento general sobre una profesión, la extensión del vocabulario y la capacidad de comunicarse. Esta habilidad crece con la edad.

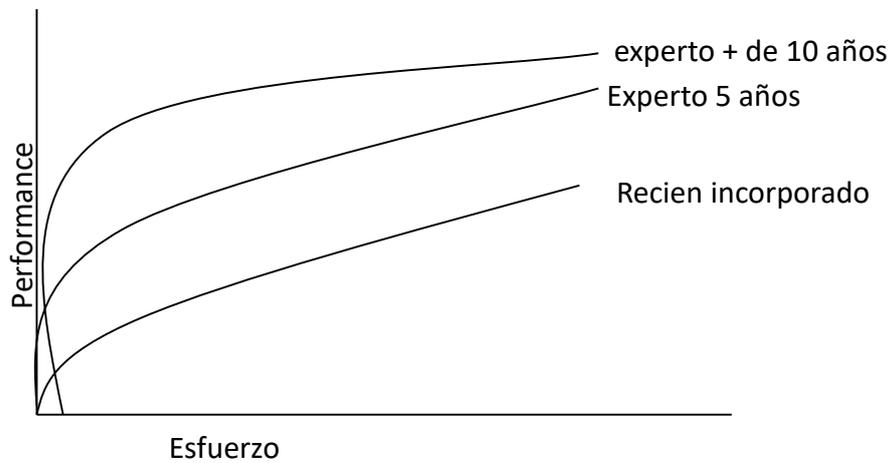
Los trabajadores pueden compensar el declive de la primera seleccionando trabajos y objetivos que optimicen su conocimiento y habilidades. El declive de la habilidad intelectual fluida y por tanto en la productividad asociada a la misma, puede compensarse, al menos en parte, moviéndose hacia trabajos con altas demandas de habilidades intelectuales cristalizadas.

En la actualidad los trabajos exigen diferentes combinaciones de habilidades intelectuales fluidas y cristalizadas. Por ejemplo, trabajos que suponen mucha atención (habilidad intelectual fluida) y poco nivel de habilidad intelectual cristalizada, como por ejemplo los controladores aéreos, sufren disminuciones de productividad con la edad. Por el contrario, para tareas con altas habilidades cristalizadas demandadas, la edad aparece irrelevante (salvo por problemas de motivación). En este sentido, se puede conseguir altos niveles de rendimiento sin variar el esfuerzo. Por ejemplo, los profesores de primaria serían un buen ejemplo. Otros muchos trabajos, demandan una combinación de habilidades intelectuales fluidas y cristalizadas para alcanzar altos niveles de rendimiento. Son trabajos que exigen un alto nivel de educación y aprendizaje. La productividad por tanto es una función conjunta. Ejemplos de profesiones con estos requerimientos serían un cirujano, o un analista financiero. Para estos trabajos, aún cuando la habilidad intelectual fluida disminuya con la edad, el crecimiento en conocimiento compensa las pérdidas. Por último, si a los trabajos se les piden novedades no basadas en experiencias previas o nuevos aprendizajes, que piden un alto nivel de habilidad intelectual fluida, entonces la edad es más determinante.

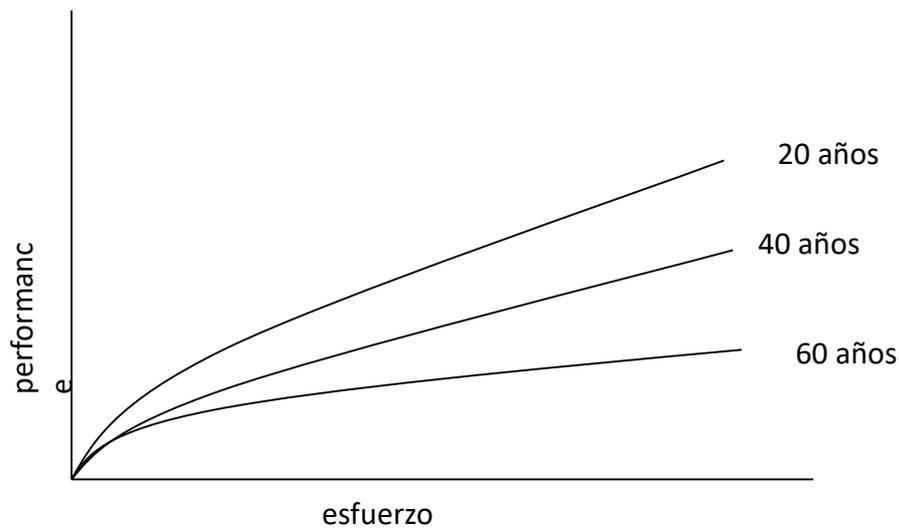
Por último, los trabajadores pueden tener un control personal sobre el envejecimiento. Los trabajadores no son actores pasivos. Desarrollan estrategias para encontrar un equilibrio entre objetivos de producción, sus habilidades y su estado de salud. Entre las estrategias, destacan: adoptar gestos menos costosos en términos de esfuerzo y tiempo, anticipar sucesos futuros para evitar urgencias, chequear la información en lugar de intentar sobrecargar la memoria inmediata, lograr acuerdos con colegas para una distribución razonable de las tareas y buscar la movilidad hacia trabajos más adaptados.

²¹ Raymond Cattell. Intelligence: its structure, growth and action

Cambios en la curva de esfuerzo-performance relacionados con la edad (experiencia) en tareas principalmente asociadas con habilidades intelectuales cristalizadas.



Cambios en la curva esfuerzo-performance relacionados con la edad en tareas principalmente asociadas con habilidades intelectuales fluidas.



El segundo factor que afecta en los resultados de los trabajadores y que hay que tener en cuenta es la motivación de los trabajadores. En este sentido, identificamos en primer lugar la relación entre satisfacción en el lugar de trabajo y edad. Desde el punto de vista de la satisfacción laboral intrínseca (por ejemplo que el trabajo tenga o no un propósito claro), la relación positiva con la edad parece ser clara. Desde el punto de vista de la satisfacción laboral extrínseca (por ejemplo el salario percibido) el patrón de resultados no es tan consistente. En segundo lugar, respecto a la dependencia de la situación laboral, algunos estudios han encontrado la relación positiva solo para aquellos en situaciones laborales relativamente atractivas.

Por último, respecto al tercer factor relacionado con las oportunidades, cabe comentar que algunas variables de entorno que están fuera del control de los trabajadores juegan un fuerte rol a la hora de influenciar en las acciones. La más importante de estas implica el

comportamiento frecuentemente intransigente del entorno y de otros trabajadores importantes de la empresa. Ambos factores, sugieren un claro reconocimiento de que, además de los determinantes sociales, psicológicos y fisiológicos, la conducta también depende de la ayuda o el impedimento de eventos y actores incontrolables en el propio entorno. Los estados de la naturaleza y las acciones de otros se combinan en una categoría general denominada oportunidad.

2. Objetivo del estudio

Mediante este estudio queremos profundizar en la comprensión y análisis de las implicaciones del envejecimiento de la población en las empresas. Es de sobra conocido por todos que este cambio en la distribución de la demografía actual implicará, inevitablemente, la necesidad de realizar algunos cambios significativos en todos los niveles del funcionamiento de la sociedad, entre ellos, en el mundo laboral, si queremos mantener y optimizar los estándares de bienestar y calidad de vida alcanzados.

Así, es de vital importancia que las empresas de todos los sectores desarrollen, tal y como se indica en el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 de la ONU “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, una adecuada gestión de la edad en sus plantillas.

Estas políticas consisten en diferentes medidas que se implementan en las empresas para favorecer la convivencia intergeneracional de los trabajadores, facilitando el desarrollo de carreras laborales extensas y la retención del talento de las generaciones mayores, así como la incorporación y formación de las más jóvenes. Mediante ellas se pueden conseguir resultados altamente beneficiosos para las empresas, y para la sociedad en general, en la medida en que se consiguen los objetivos propuestos armonizando las necesidades de las empresas y de sus empleados según van envejeciendo.

El objetivo principal del estudio es poder analizar el grado de implantación de las diferentes medidas de gestión del envejecimiento en las plantillas, así como difundir las buenas prácticas existentes.

2.1. Metodología

Se ha diseñado un cuestionario breve que fue remitido a los responsables de RRHH y directores generales de las diferentes empresas patronas de Fundación Edad&Vida, así como a otras entidades de referencia a nivel estatal, en los diferentes sectores en los que la Fundación desarrolla su labor (prestadores de servicios sociosanitarios, productos sanitarios, salud, financieras y aseguradoras, alimentación, facility management, etc.).

Mediante este cuestionario quisimos conocer la situación actual de cada entidad en la materia de estudio, esto es, la gestión del envejecimiento de sus plantillas.

El cuestionario en cuestión se compuso de cuatro grandes bloques. El primero de ellos se componía de los datos sociodemográficos de la empresa. Más en detalle se preguntaba por el sector de actividad de la empresa, el número de empleados, la distribución de los empleados en las diferentes franjas de edad y en el grado de esfuerzo físico del trabajo.

En el segundo se analizaron los estereotipos y percepciones sobre los empleados de más edad, el envejecimiento de las plantillas y la productividad de las empresas condicionada por ello.

El tercero de los bloques se centró en el análisis de las políticas de gestión de la edad en la plantilla. Aquí se preguntaba directamente la existencia o no de políticas generales en este ámbito. Además, se indagaba la existencia y valoración del efecto de una serie de medidas concretas de gestión de la edad en las plantillas.

Finalmente, el cuarto bloque consistía en una serie de preguntas abiertas en la que las personas que respondieran los cuestionarios podrían dejarnos sus reflexiones acerca de los beneficios, factores facilitadores y detractores de la gestión de la edad en las plantillas. Además, podrían, en caso de considerarlo oportuno, compartir experiencias de buenas prácticas en el ámbito estudiado.

El cuestionario se realizó mediante una herramienta virtual y los participantes tuvieron 15 días para responderlo.

3. Resultados

A continuación, se presentan detalladamente los resultados obtenidos en cada uno de los bloques.

3.1. Descriptivos

Bloque 1: Datos sociodemográficos de las empresas

1. Sector de actividad

Sector	n	%
Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales	19	61,29
Industria Manufacturera	1	3,23
Otros Servicios	2	6,45
Actividades Financieras y de Seguros	6	19,35
Actividades Inmobiliarias	1	3,23
Educación	1	3,23
Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	1	3,23
Total	31	100

A efectos del análisis de los resultados obtenidos se han realizado dos agrupaciones de las respuestas en función del sector de actividad de las empresas que han respondido. En primer lugar, se ha dividido la muestra en dos grandes categorías: Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales con 19 empresas (61,29% de la muestra) y Otros Servicios con las 12 restantes (38,71%). En la segunda categorización se mantuvo el grupo de Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales con las 19 empresas (61,29%) pero se dividió el segundo en Actividades Financieras y de Seguros con 6 empresas (19,35%) y Otros Servicios con las otras 6 (19,35%).

Esta segunda categorización se realizó para poder analizar con detalle los resultados obtenidos específicamente en las entidades financieras y aseguradoras, dado el interés estratégico de las mismas. Además, esta categorización se ha utilizado para analizar las posibles diferencias en las respuestas y resultados obtenidos mediante el cuestionario. Los resultados de los análisis pueden encontrarse más adelante. Para analizar y explorar estas diferencias se han realizado pruebas de significación estadística no paramétricas.

2. Empleados

2.1. Número de empleados

En primer lugar se analizó el número de empleados de las entidades por sector.

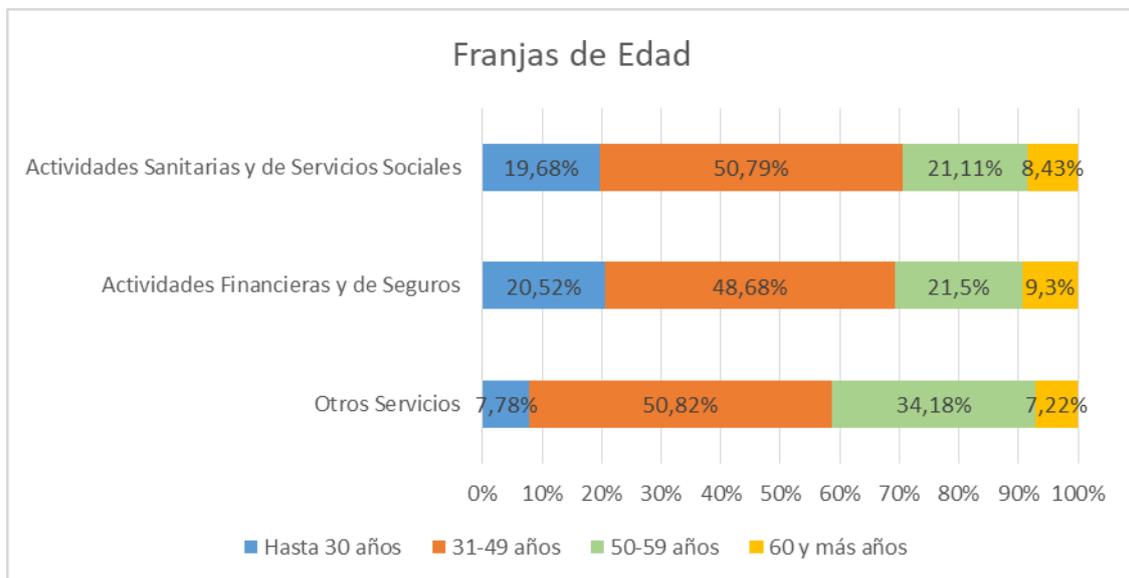
Sector	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales	24	24000	2097,95	5436,80
Actividades Financieras y de Seguros	6	2288	1191,5	986,26
Otros Servicios	10	3000	705,5	1143,52
Total	6	24000	1653	4296,84016

Esta categorización se ha utilizado para analizar las posibles diferencias en las respuestas y resultados obtenidos mediante el cuestionario. Los resultados de los análisis pueden encontrarse más adelante.

2.2. Franjas de edad de los empleados

Se preguntaba por el porcentaje de empleados en cada una de las franjas.

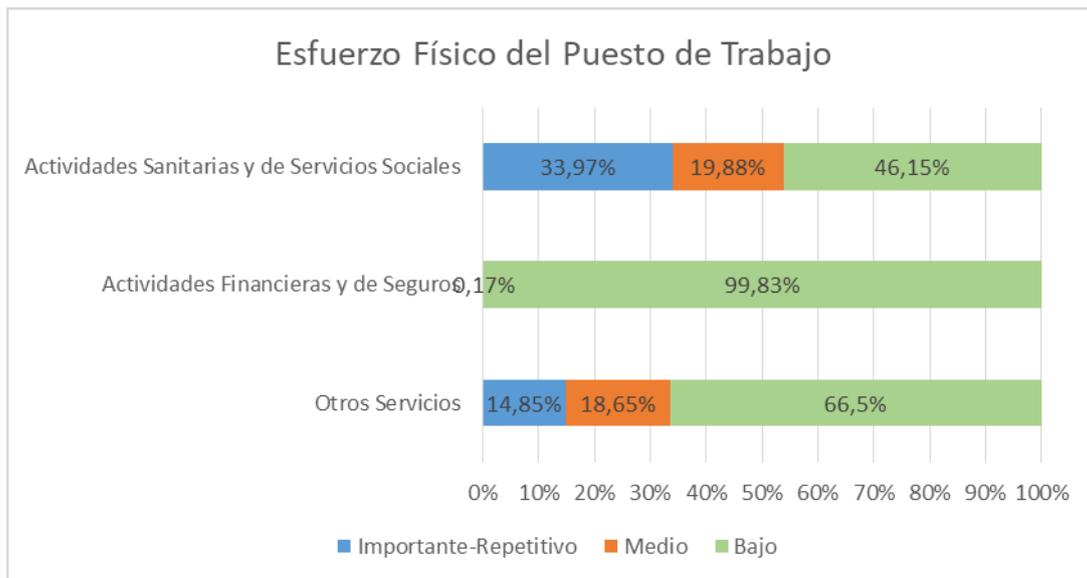
Sectores	N	Hasta 30 años		31-49 años		50-59 años		60 y más años	
		Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales	19	19,68	14,33	50,79	16,02	21,11	11,44	8,43	8,66
Actividades Financieras y de Seguros	6	20,52	16,10	48,68	16,04	21,5	12,82	9,3	9,49
Otros Servicios	6	7,78	6,61	50,82	7,85	34,18	14,21	7,22	2,52
Total	31	17,54	14,05	50,39	14,42	23,71	12,91	8,36	7,84



3. Esfuerzo físico del puesto de trabajo

En este ítem se pedía que se estableciera el porcentaje de empleados cuyo trabajo diario implicara un esfuerzo repetitivo o importante, un esfuerzo medio y un esfuerzo bajo.

Sectores	Importante-Repetitivo		Medio		Bajo	
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales	33,97	32,66	19,88	14,27	46,15	36,50
Actividades Financieras y de Seguros	0	0	0,16666667	0,40824829	99,83333333	0,40824829
Otros Servicios	14,85	15,2097009	18,65	19,2243335	66,5	28,5779635
Total	23,70	29,55	15,83	15,65	60,48	37,18



Bloque 2: Estereotipos y percepciones sobre los empleados de más edad y el envejecimiento de las plantillas

4. Estereotipos sobre los empleados mayores

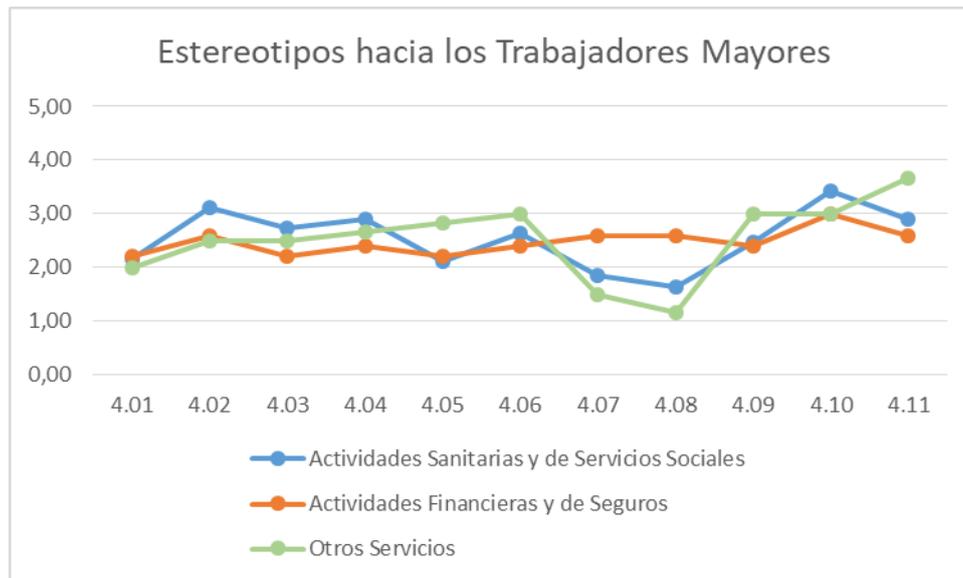
Se utilizó un cuestionario *ad hoc* con los siguientes ítems:

- 4.01. Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa.
- 4.02. Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades.
- 4.03. Los trabajadores de mayor edad son más lentos.
- 4.04. Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas.
- 4.05. Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables.
- 4.06. Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético.
- 4.07. Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes.
- 4.08. Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita.
- 4.09. Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo.
- 4.10. Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos.
- 4.11. Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías.

En todos ellos se tenía que responder el grado de acuerdo, de 1 a 5, con la afirmación de tal manera que 1 implicaba total desacuerdo y 5 total acuerdo. Salvo para los ítems 4.02, 4.04, 4.05, 4.06, 4.09 y 4.10 en los 1 implicaba total acuerdo y 5 total desacuerdo.

De esta forma, se generó una nueva variable con el sumatorio total del cuestionario que podría oscilar de 11 a 55 puntos en los que a mayor puntuación mayor presencia de estereotipos edadistas sobre el trabajador mayor.

Sectores	4. Sumatorio	
	Media	Desv. Típ.
Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales	27,89	5,93
Actividades Financieras y de Seguros	27,20	5,17
Otros Servicios	27,83	4,83
Total	27,77	5,44

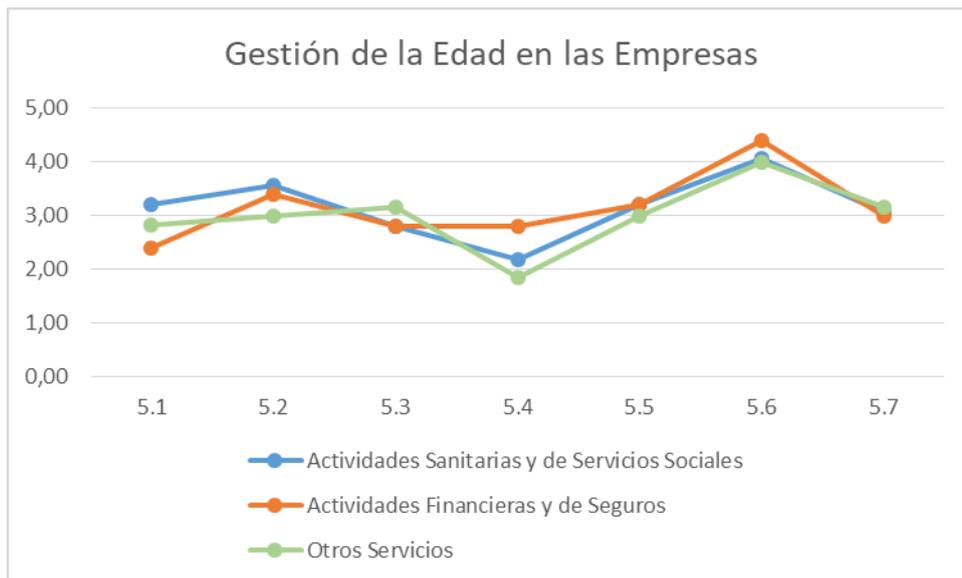


5. Gestión de la edad en las empresas

Se utilizaron 7 ítems:

- 5.1. Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo.
- 5.2. Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo.
- 5.3. La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.
- 5.4. Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad.
- 5.5. En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal.
- 5.6. Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados.
- 5.7. Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa.

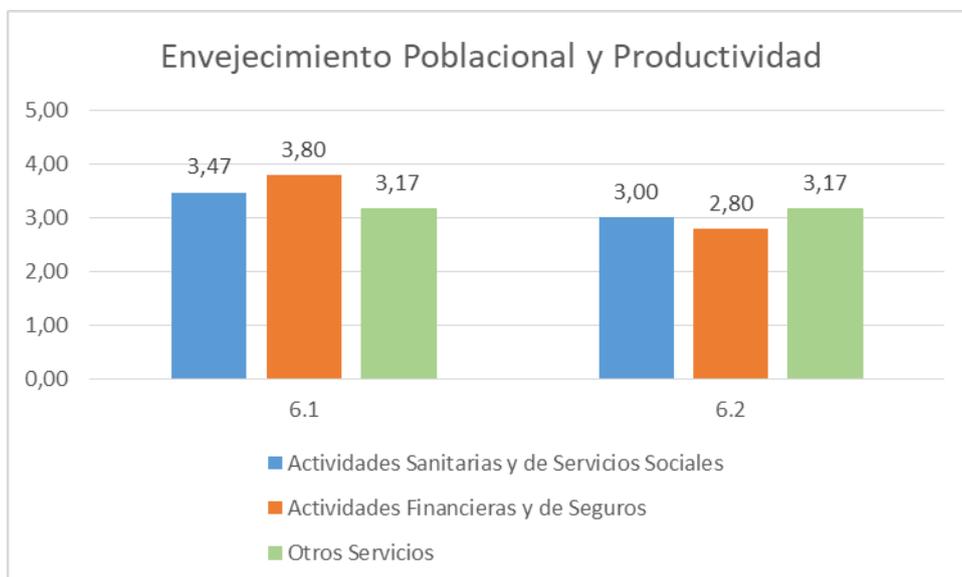
En todos ellos debía señalarse el grado de acuerdo o desacuerdo del 1 al 5. Siendo 1: Nada de acuerdo y 5: Muy de acuerdo.



6. *Envejecimiento de la población y productividad de las empresas*

Se utilizaron dos ítems en los que, de nuevo, se solicita que indiquen el grado de acuerdo con las afirmaciones siendo 1: Nada de acuerdo y 5: Muy de acuerdo.

- 6.1. El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas.
- 6.2. El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad.



Bloque 3: Políticas de gestión de la edad en las plantillas

7. Políticas de gestión de la edad en la empresa

7.1. ¿Su empresa tiene políticas para gestionar el envejecimiento de la plantilla?

	General		Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales		Actividades Financieras y de Seguros		Otros Servicios	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	5	16,67	3	15,79	1	20,00	1	16,67
No, pero nos lo estamos planteado	15	50,00	11	57,89	2	40,00	2	33,33
No	10	33,33	5	26,32	2	40,00	3	50,00
Total	30	100	19	100	5	100	6	100

7.2. ¿Se evalúa/mide de forma sistemática la eficacia de la gestión de la edad en la plantilla?

	General		Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales		Actividades Financieras y de Seguros		Otros Servicios	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	4	13,33	2	10,53	1	20,00	1	16,67
No, pero nos lo estamos planteado	12	40,00	9	47,37	2	40,00	1	16,67
No	14	46,67	8	42,11	2	40,00	4	66,67
Total	30	100	19	100	5	100	6	100

Es preciso señalar aquí que de los que respondieron al ítem 7.1 afirmativamente, únicamente 2 responden que afirmativamente a la pregunta 7.2. Un caso de la categoría “Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales” y el otro de “Actividades Financieras y de Seguros”.

El resto evalúa algo que previamente han dicho que no existe.

7.3. ¿Estas políticas tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa?

	General		Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales		Actividades Financieras y de Seguros		Otros Servicios	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	7	23,33	4	21,05	1	20,00	2	33,33
No	1	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00	1	16,67
No lo sabemos	22	73,33	15	78,95	4	80,00	3	50,00
Total	30	100	19	100	5	100	6	100

7.4. ¿Estas políticas tienen un impacto positivo en el bienestar del empleado?

	General		Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales		Actividades Financieras y de Seguros		Otros Servicios	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	10	33,33	5	26,32	3	60,00	2	33,33
No	1	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00	1	16,67
No lo sabemos	19	63,33	14	73,68	2	40,00	3	50,00
Total	30	100	19	100	5	100	6	100

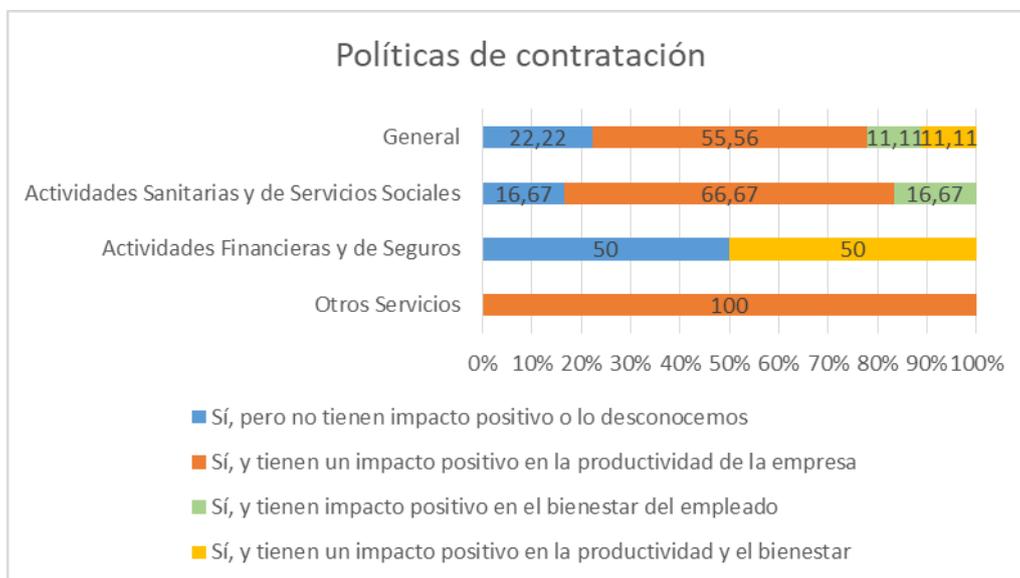
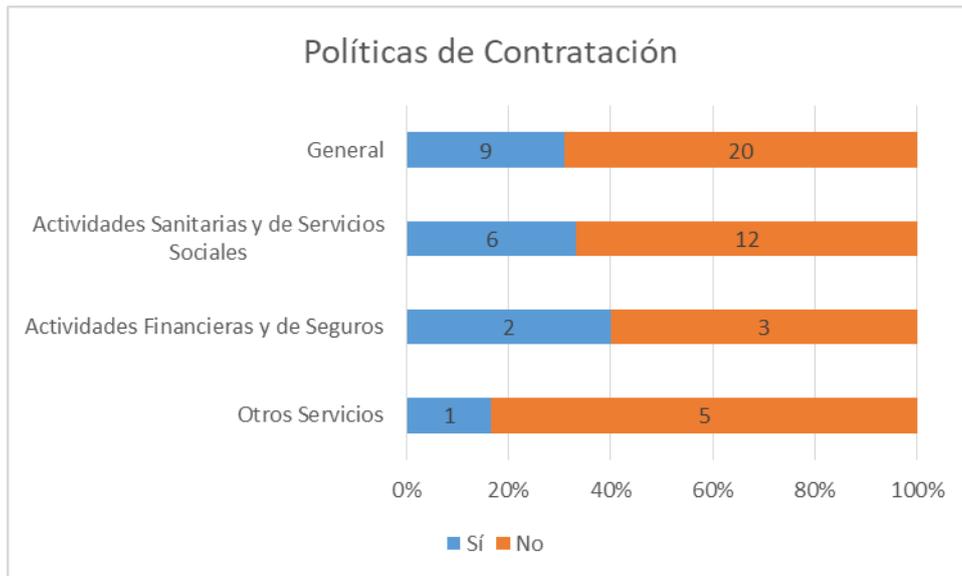
8. Medidas Concretas de Políticas de Gestión de la Edad en la Empresa

A continuación se analizó la presencia de políticas concretas de gestión de la edad en las empresas.

Así, se les preguntaba si las tenían o no y, en caso de tenerlas, si conocían los efectos que tenían sobre la productividad de la empresa y sobre el bienestar de los empleados. En caso de no tenerlas, se les preguntaba si se estaban planteando tenerlas.

El primero de los gráficos indica la existencia o no de dichas medidas. El segundo incluye, en aquellas medidas que existen en las empresas, el efecto conocido o desconocido de las mismas en porcentaje.

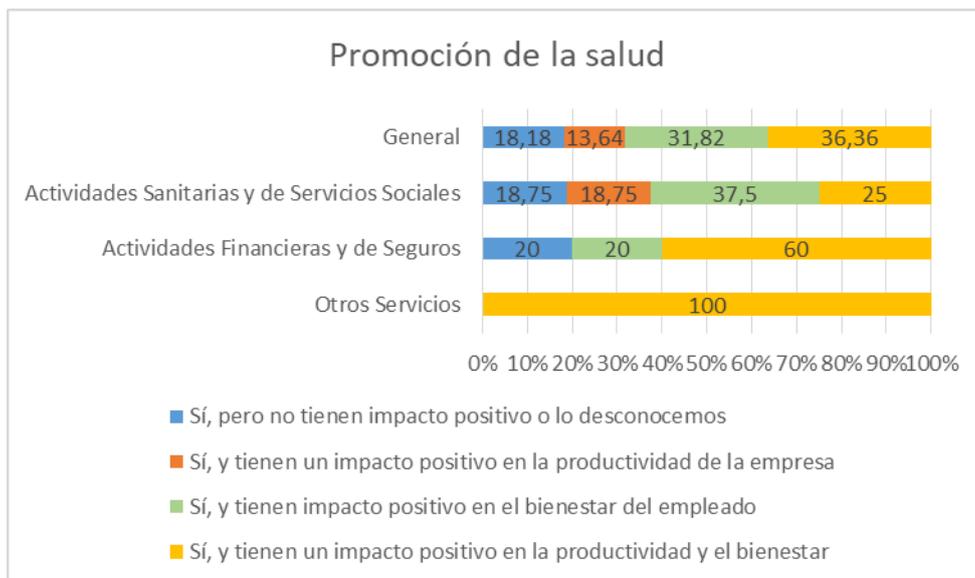
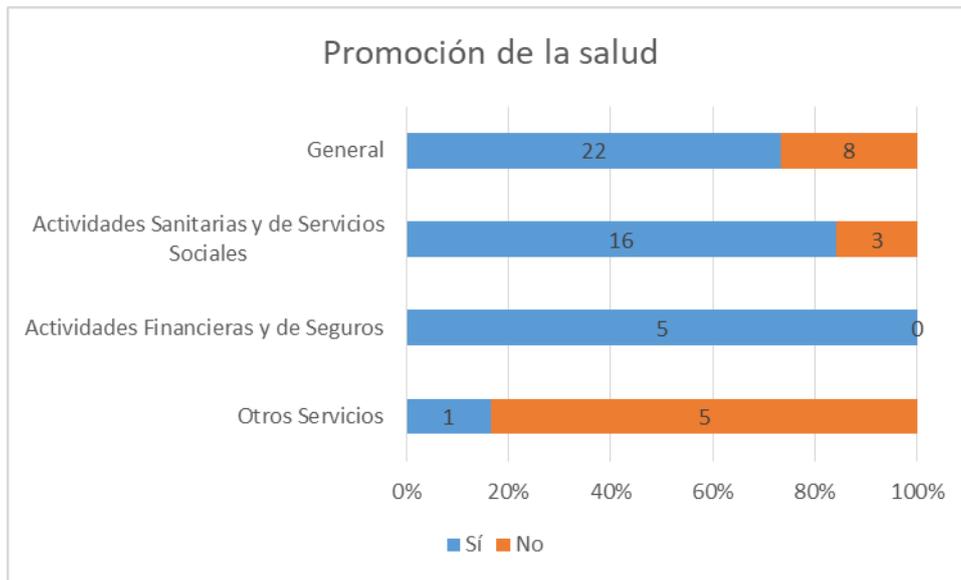
8.1. Políticas de contratación.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 3 (25%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 1 (33,33%)
- Otros Servicios: 2 (40%).

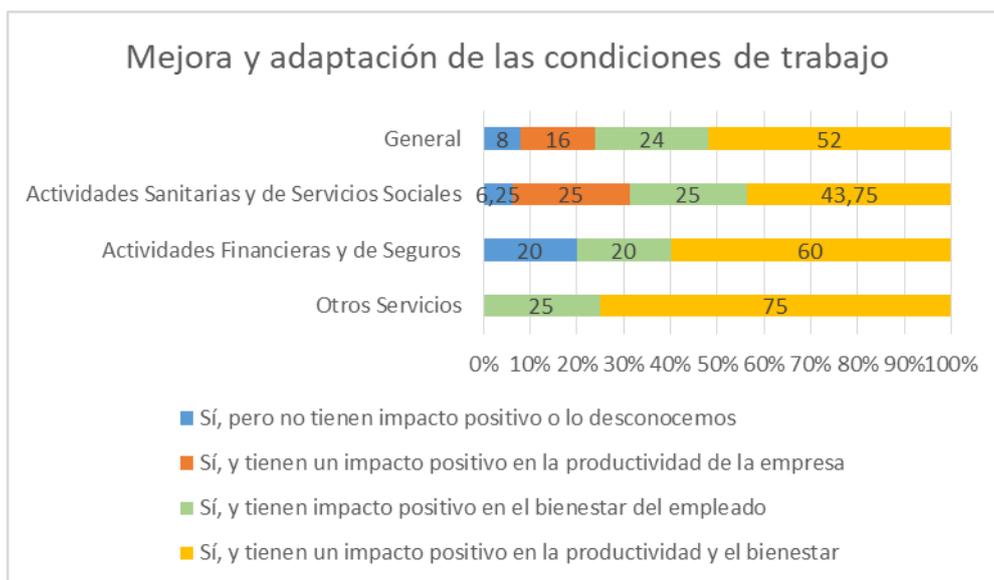
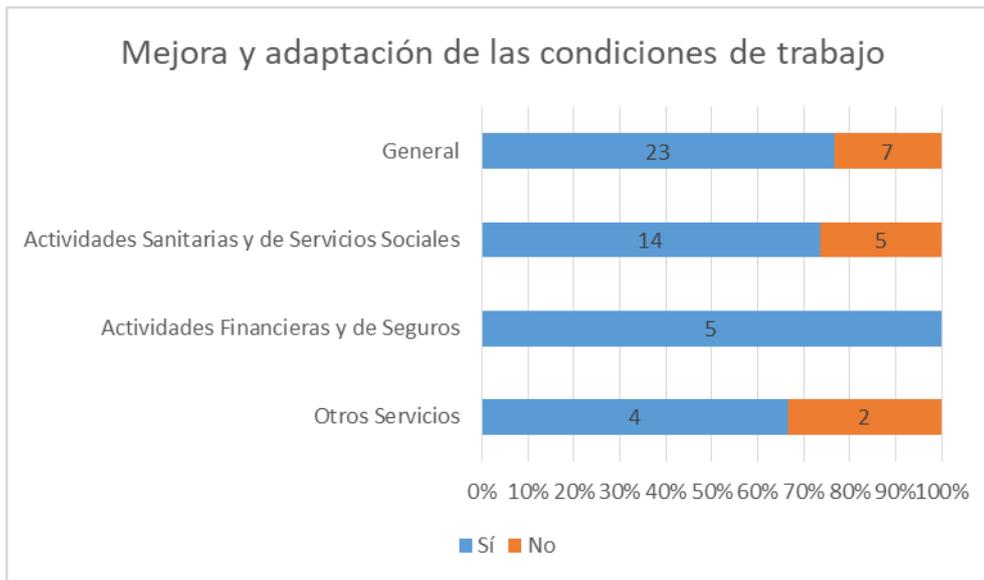
8.2. Promoción de la salud.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 2 (66,67%)
- Otros Servicios: 1 (20%).

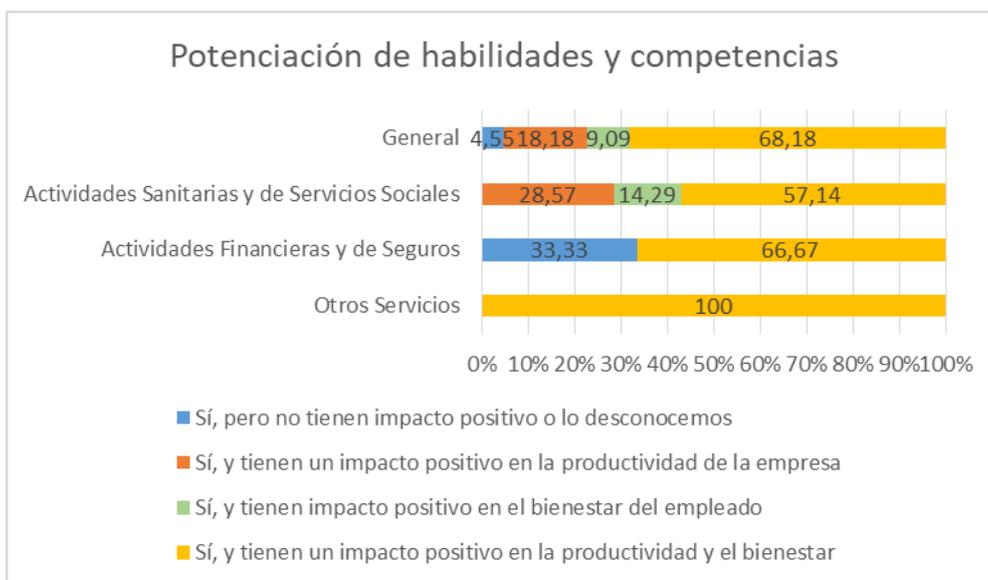
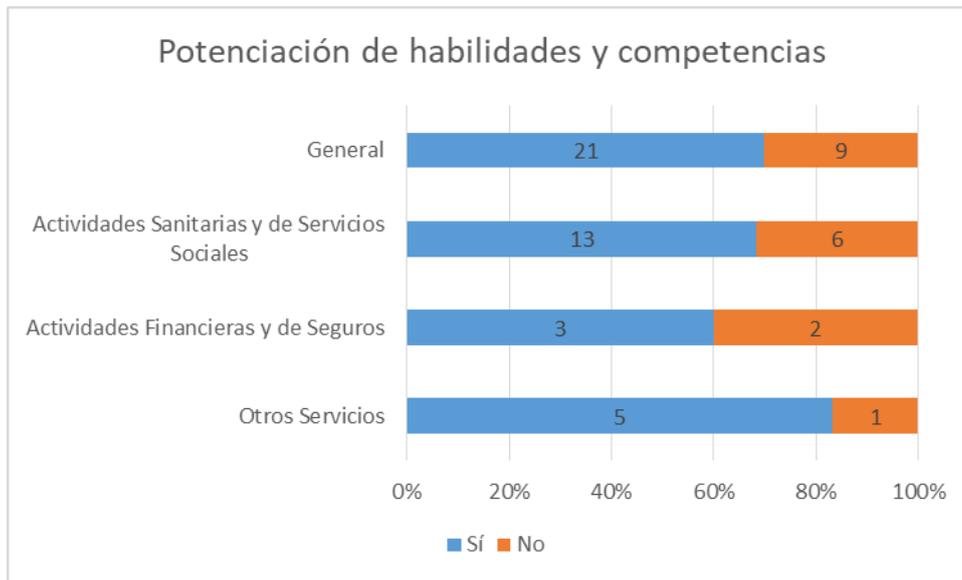
8.3. Mejora y adaptación de las condiciones de trabajo.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 1 (33,33%)
- Otros Servicios: 0 (0%).

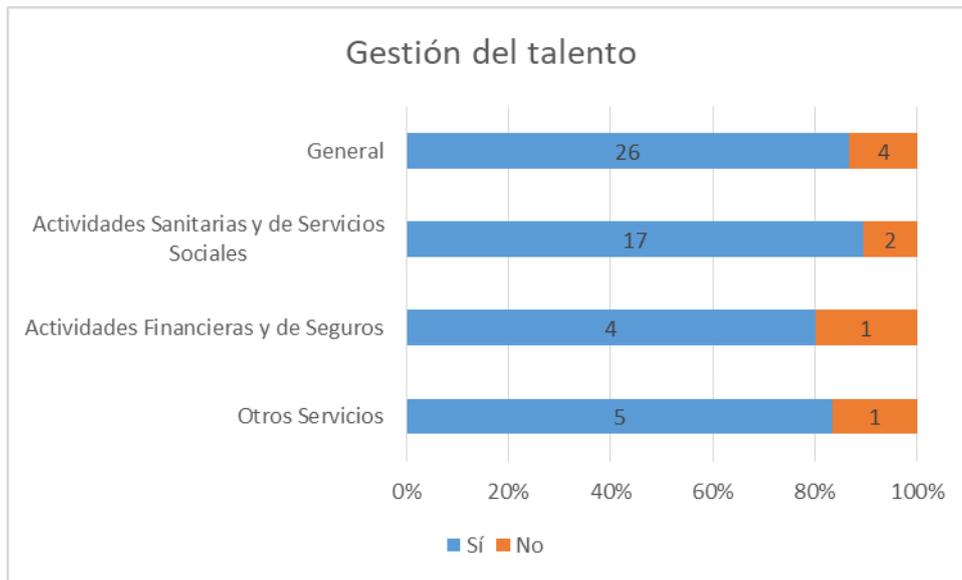
8.4. Potenciación de habilidades y competencias.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 1 (20%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 1 (50%)
- Otros Servicios: 0 (0%)

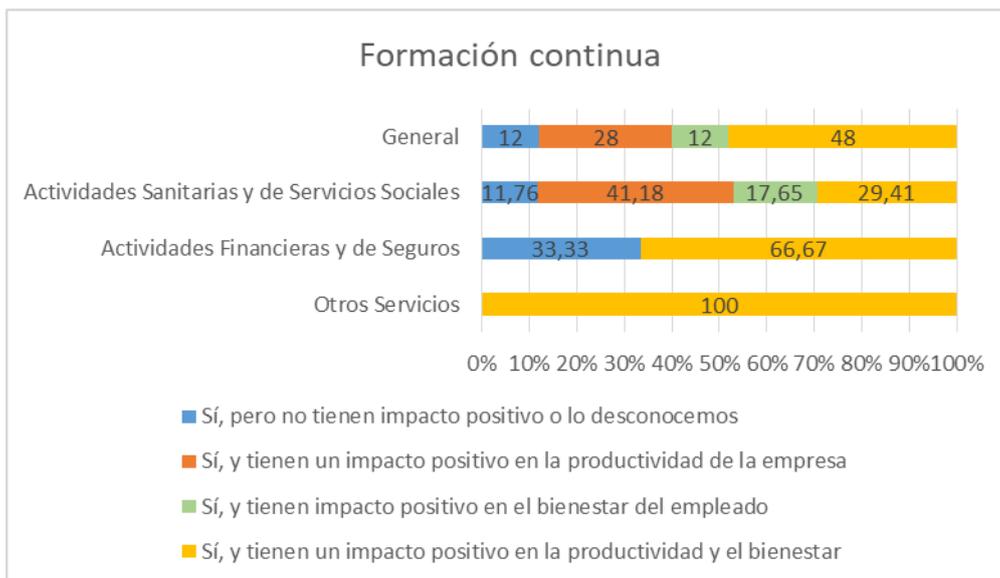
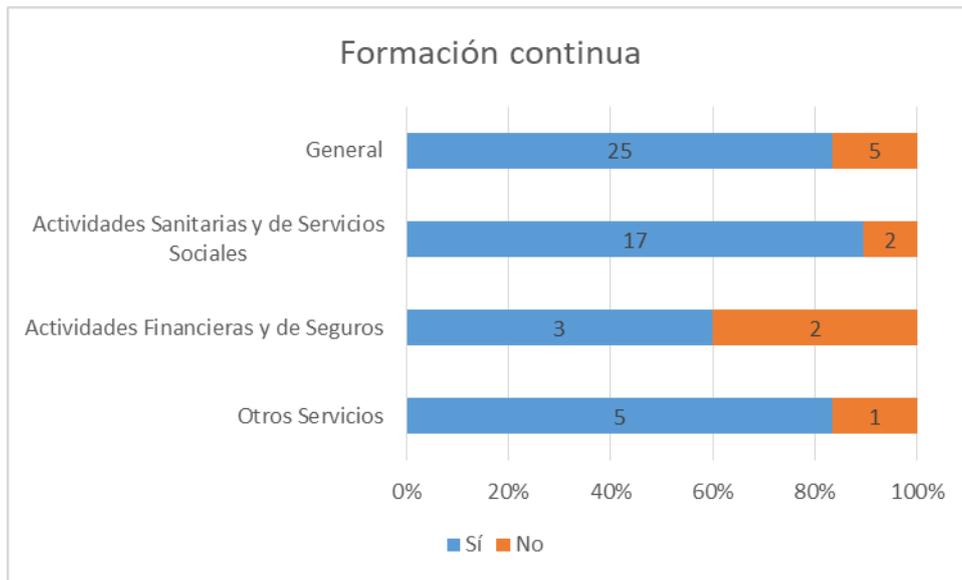
8.5. Gestión del talento.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 2 (33,33%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 0 (0%)
- Otros Servicios: 0 (0%)

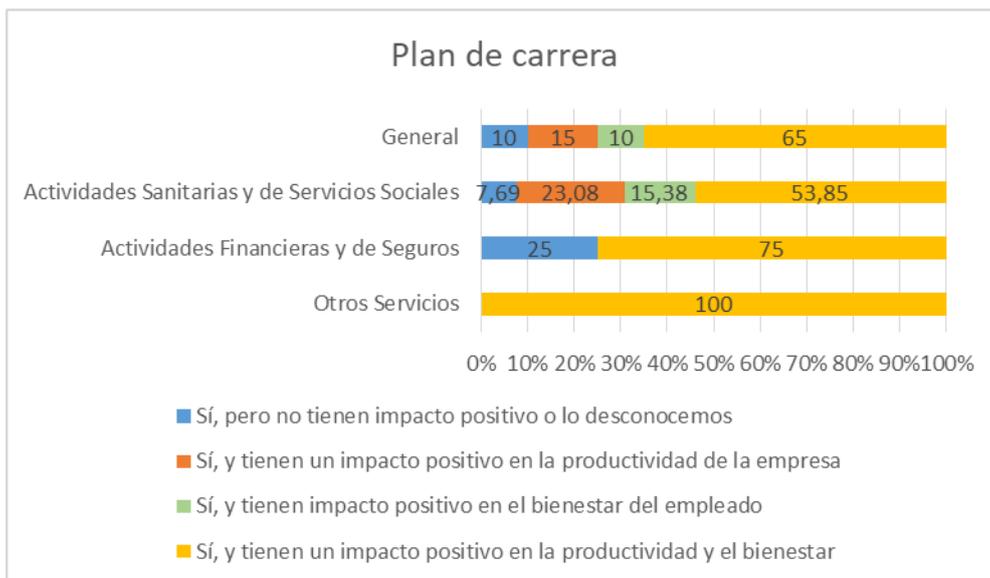
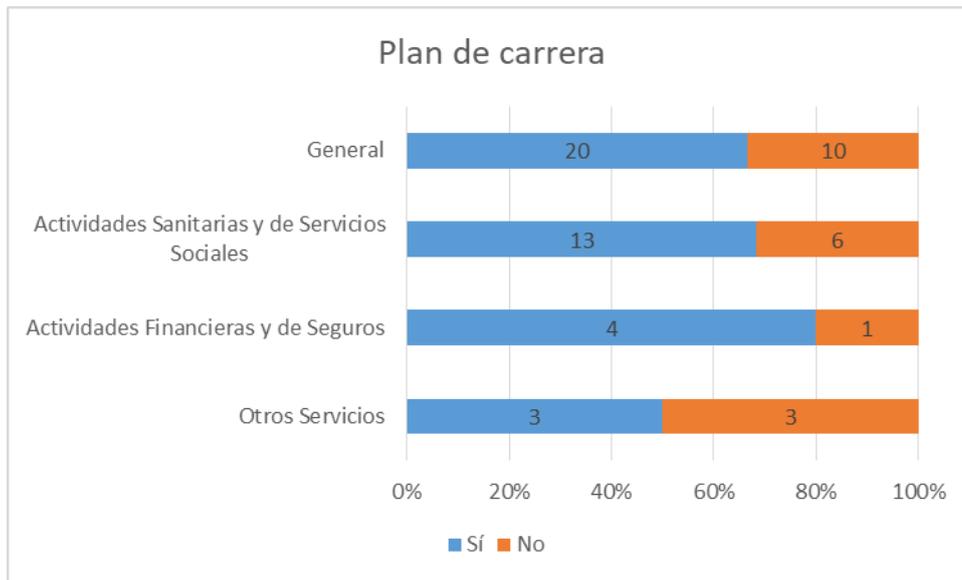
8.6. Formación continua.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 0 (0%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 1 (50%)
- Otros Servicios: 0 (0%)

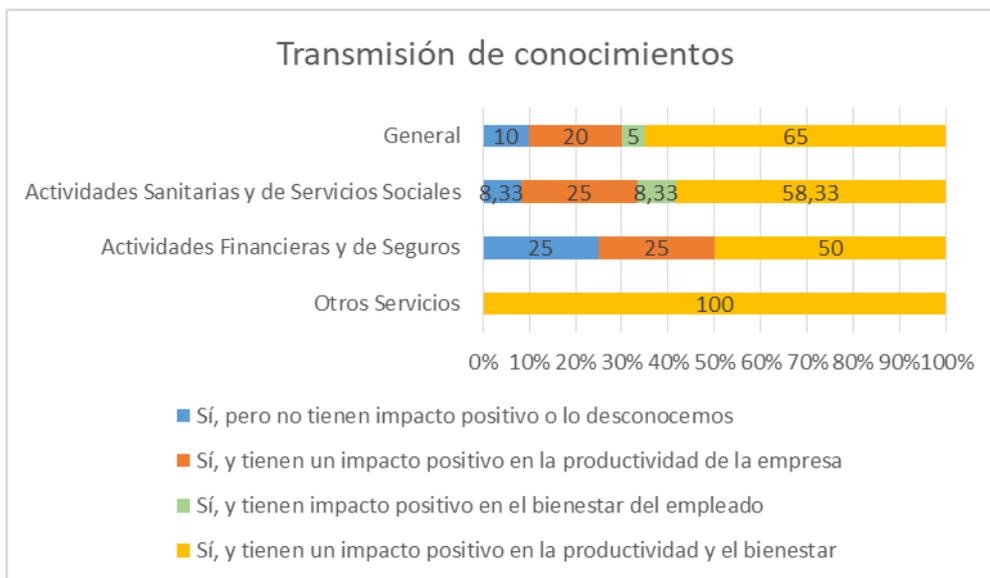
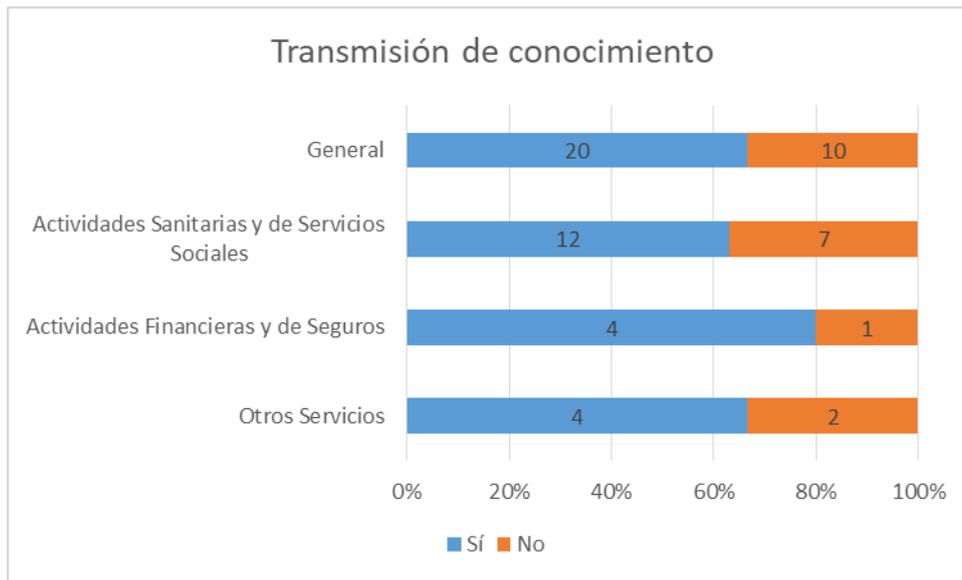
8.7. Plan de carrera.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 2 (33,33%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 0 (0%)
- Otros Servicios: 0 (0%).

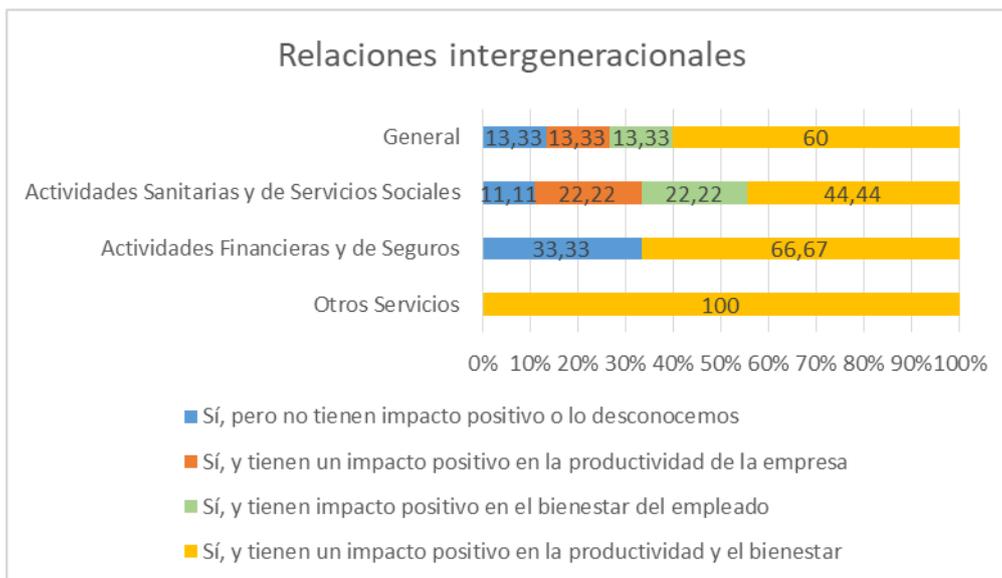
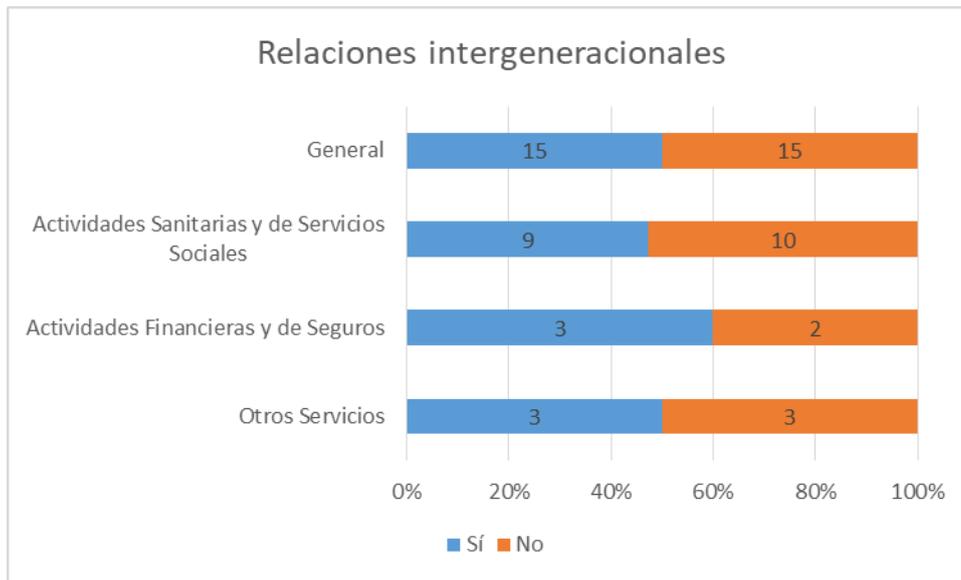
8.8. Transmisión de conocimiento.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 2 (28,57%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 1 (100%)
- Otros Servicios: 0 (0%)

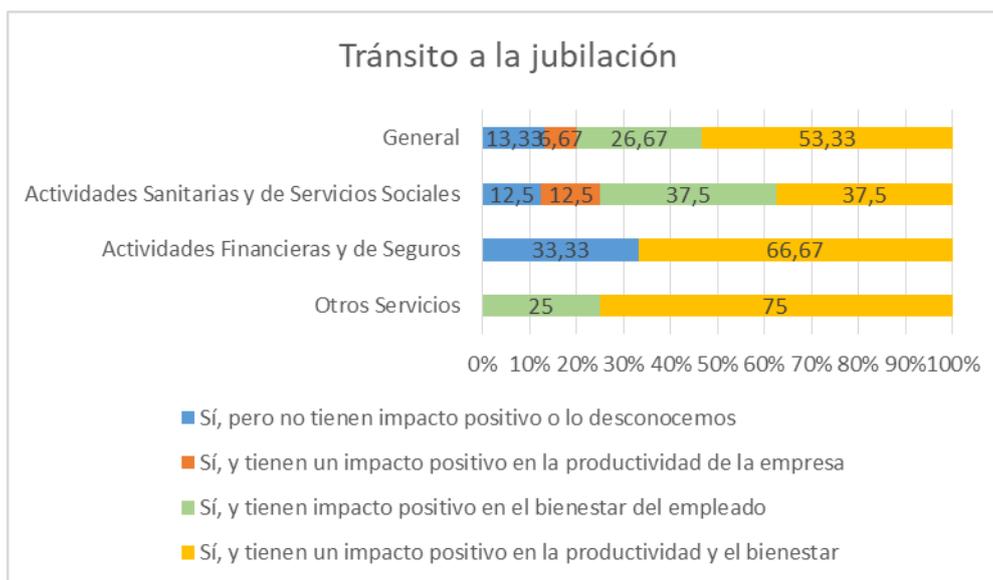
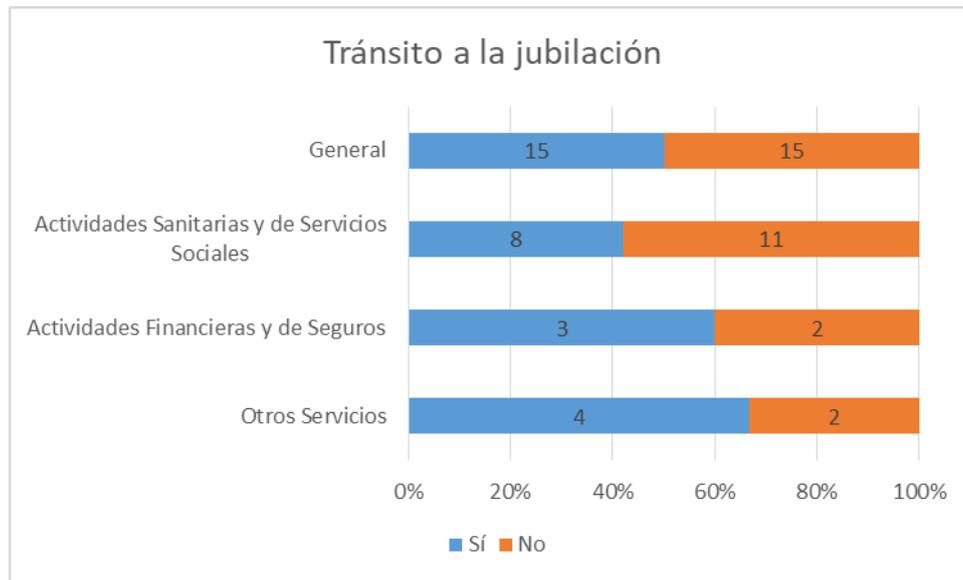
8.9. Relaciones intergeneracionales.



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 3 (30%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 0 (0%)
- Otros Servicios: 1 (33,33%)

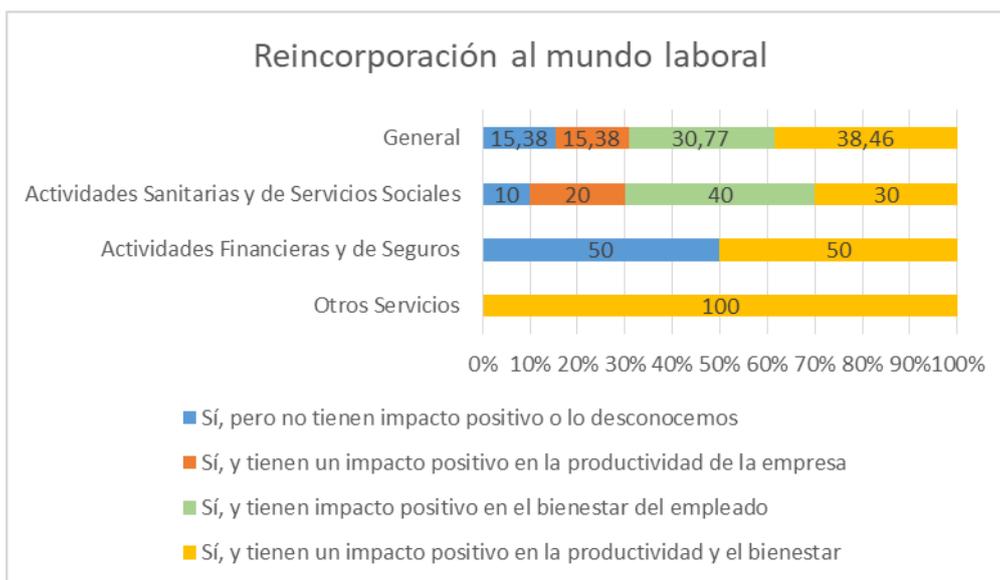
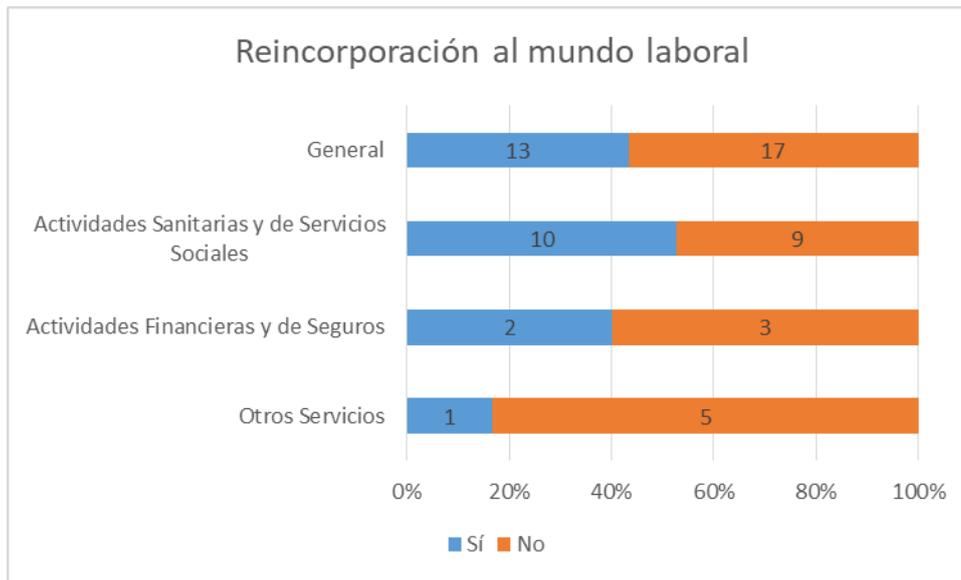
8.10. *Tránsito a la jubilación.*



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 3 (27,27%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 0 (0%)
- Otros Servicios: 2 (100%)

8.11. *Reincorporación al mundo laboral.*



Con respecto a las empresas que no disponen de esta medida, se están planteando introducirlas:

- Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales: 0 (0%)
- Actividades Financieras y de Seguros: 0 (0%)
- Otros Servicios: 1 (20%)

Bloque 4: Reflexiones finales

9. Beneficios de la gestión de la edad en las plantillas

Se han recibido 24 respuestas válidas.

Al analizarlas podemos categorizarlas en las siguientes dimensiones:

- 11 de ellas (45,83%) hablan sobre la transmisión de conocimientos entre generaciones diferentes y como depósito de conocimientos y experiencias acumuladas durante la vida laboral de las generaciones mayores.
- 6 (25%) hablan de que estas políticas mejoran el clima laboral entre compañeros y con los clientes.
- 5 respuestas (20,83%) indican que la gestión de la edad en las plantillas permite a las empresas adaptarse y planificarse ante eventos futuros en la medida en que se analicen y modifiquen los puestos de trabajo en función de los intereses y necesidades de los empleados y la empresa. Relacionado con esta respuesta hay 4 más (16,67%) que indican que esto permitirá compensar la productividad de la empresa, aumentará la competencia de plantilla y empresa (1 respuesta, 4,17%) y dará estabilidad a la plantilla (1 respuesta, 4,17%).
- 2 respuestas (8,33%) indican el beneficio en el bienestar emocional y salud física de los trabajadores.
- 2 (8,33%) sugieren que la gestión de la edad mejora el compromiso y motivación laboral de los empleados.
- Finalmente, 2 respuestas (8,33%) señalan la imposibilidad de aplicar estrategias de gestión de la edad en las plantillas por la importante carga física del trabajo en el sector sociosanitario.

10. Factores facilitadores

Se han recibido 24 respuestas válidas, de las que 5 (20,83%) son para indicar que no existen y 2 (8,33%) para reflejar que existen pocos factores facilitadores sobre todo por las dificultades e inconvenientes que genera la aplicación práctica de estas medidas (conflictos entre trabajadores).

En cuanto a las respuestas que indicaron que sí existían factores facilitadores:

- 3 (12,5%) indicaron que uno de ellos era el grado de sensibilización sobre esta temática en toda la empresa.
- 3 (12,5%) los incentivos fiscales y coste social de la empresa.
- 2 (8,33%) el grado de implicación/compromiso de la alta dirección.
- 2 (8,33%) la calidad de las relaciones interpersonales e intergeneracionales entre empleados.
- 2 (8,33%) tener un número importante de personas mayores en la plantilla.
- El resto con una respuesta (4,17%) cada uno hacía referencia a la filosofía de trabajo y sistema de liderazgo abierto a la diversidad, contar con un estudio previo concreto y detallado, implicación/compromiso de los trabajadores, factores tecnológicos, flexibilidad de la jornada y facilitación de la conciliación, comunicación y escucha activa

con los trabajadores y, finalmente, la difusión comunicativa de la existencia de estas políticas en la empresa.

11. Factores detractores

Se han recibido 23 respuestas válidas de las que 5 (21,74%) son para indicar que no existen estos factores detractores.

- 5 respuestas (21,74%) hablan sobre las resistencias personales, directivas, sociales o culturales y las contractuales de los clientes.
- 3 (13,04%) señalan una falta de sensibilización sobre la temática por parte de la alta dirección.
- 3 (13,04%) falta de recursos económicos; 2 (8,70%) falta de tiempo y 2 (8,70%) falta de leyes, normativas y ayudas específicas para desarrollar e implementar estas políticas.
- 2 (8,70%) la no utilización de las soluciones tecnológicas (gestión manual de estas políticas).
- 2 (8,70%) consideran que la tipología del trabajo y su excesiva carga física, unido a 2 respuestas (8,70%) la escasez de profesionales del sector sociosanitario son dos detractores importantes.
- 1 (4,35%) consideran que la falta de un estudio detallado de la pirámide de edad de la plantilla puede ser un detractor importante.

12. Buenas prácticas

La mayoría de las respuestas son para indicar que no disponen de buenas prácticas que compartir aunque esperan y desean tenerlas a la mayor brevedad posible, especialmente por las necesidades específicas de los trabajadores que integran sus plantillas (ejemplo: el sector sociosanitario altamente feminizado con dificultades para acceder a la jubilación por el retraso en la entrada en la vida laboral).

Una entidad en concreto señala que únicamente tienen medidas concretas en servicios muy localizados de su empresa como respuesta a una necesidad específica y puntual. Aunque señalan la intención de implementar medidas globales.

Una entidad del sector sociosanitario indica disponer de estrategias de diagnóstico de necesidades senior, gestión del talento senior, programas de mentoring, prevención específica senior, vigilancia de la salud senior, voluntario con personas mayores, apoyo en proyectos de sensibilización.

Finalmente, en el sector educativo se tienen estrategias de adaptación a la jubilación.

3.2. Diferencias de medias en función del sector de actividad

Bloque 1: Datos sociodemográficos de las empresas

2. Empleados

2.1. Número de empleados

No se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en el número de empleados en función del sector de actividad de las empresas.

2.2. Franjas de edad

Se obtienen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,005$) entre las medias del porcentaje de empleados de hasta 30 años en las empresas del sector Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales y las de Otros servicios. Por lo tanto, se puede afirmar que existen menos trabajadores de hasta 30 años en las empresas categorizadas como Otros Servicios que en las de actividades sanitarias y de servicios sociales.

3. Esfuerzo físico del puesto de trabajo

Se obtienen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,005$) en las medias de los porcentajes de trabajadores cuyo puesto implica un esfuerzo físico importante o repetitivo entre los sectores de Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales y el de Actividades Financieras y de Seguros y, además, entre estos últimos con el de Otros Servicios.

En el porcentaje de trabajadores con esfuerzo medio hay diferencias entre los sectores de Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales y Actividades Financieras y de Seguros y entre estas últimas y Otros Servicios.

Finalmente, también existen diferencias en las medias de trabajadores cuyo esfuerzo físico es bajo entre las categorías Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales y Actividades Financieras y de Seguros y entre estas últimas y Otros Servicios.

Bloque 2: Estereotipos y percepciones sobre los empleados de más edad y el envejecimiento de las plantillas

4. Estereotipos sobre los empleados mayores

Únicamente se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la puntuación media del ítem 4.08 entre las empresas del sector financiero y asegurador y las de otros servicios.

5. Gestión de la edad en las empresas

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de ninguno de los ítems en función de la categoría sector de actividad de las empresas.

6. Envejecimiento de la población y productividad de las empresas

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las puntuaciones de ninguno de los ítems en función de la categoría sector de actividad de las empresas.

3.3. Correlaciones

De manera adicional, se ha explorado las relaciones existentes entre los diferentes ítems del cuestionario en función del sector de actividad de las empresas y sobre la muestra general. Para analizar la presencia de significación estadística en estas correlaciones se utilizaron, de nuevo, pruebas no paramétricas.

Bloque 1: Datos sociodemográficos de las empresas

2. Empleados

2.1. Número de empleados

2.1.1. Muestra general

Se obtuvo una correlación positiva (0,451) estadísticamente significativa (0,000) entre el número de empleados y el porcentaje de empleados cuyo trabajo requería un esfuerzo físico medio.

2.1.2. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales

Se obtuvo una correlación negativa (-0,489) estadísticamente significativa (0,033) entre el número de empleados y el porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años.

Además, se obtuvo una correlación positiva (0,470) estadísticamente significativa (0,042) entre el número de empleados y el ítem 4.02 del cuestionario de estereotipos sobre el trabajador mayor (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades).

2.1.3. Actividades Financieras y de Seguros

No se obtuvieron relaciones estadísticamente significativas.

2.1.4. Otros Servicios

No se obtuvieron relaciones estadísticamente significativas.

2.2. Franjas de Edad

A continuación se detallan las correlaciones estadísticamente significativas.

2.2.1. Muestra general

a. Porcentaje de empleados de hasta 30 años

- Negativa (-0,654) con el porcentaje de empleados de 50 a 59 años.
- Positiva (0,438) con el ítem 4.01 (Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Esto significa que a mayor porcentaje de empleados menos de 30 en la empresa mayor es la creencia de que los trabajadores mayores reducen la productividad en la empresa y, al revés, a menor número de empleados menores de 30 años menor es esta creencia.
- Positiva (0,400) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Hay que recordar que las puntuaciones del ítem 4.02 puntúan al contrario, es decir, las puntuaciones más altas reflejan una idea edadista. Así, a mayor porcentaje de

empleados de hasta 30 años menor creencia de que los trabajadores de mayor edad quieran mejorar sus habilidades.

- Positiva (0,472) con el ítem 4.07 (Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de empleados de hasta 30 años, mayor creencia de que los trabajadores mayor tienen peores relaciones con las clientes.

b. Porcentaje de empleados de 31 a 49 años

- Negativa (-0,510) con el porcentaje de empleados de entre 50 y 59 años.
- Negativa (-0,630) con el porcentaje de empleados de 60 y más años.
- Negativa (-0,422) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de empleados entre 31 y 49 años, menor creencia de que los trabajadores mayores presenten problemas con las tecnologías.
- Negativa (-0,424) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). Es decir, a mayor porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años, menor creencia de que en envejecimiento de la población tendrá un efecto en la productividad de las empresas.

c. Porcentaje de empleados de 50 a 59 años.

- Negativa (-0,654) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años.
- Negativa (-0,510) con el porcentaje de empleados entre 31 y 49 años.
- Positiva (0,462) con el porcentaje de empleados de 60 y más años.

d. Porcentaje de empleados de 60 y más años

- Negativa (-0,630) con el porcentaje de empleados de 31 a 49 años.
- Positiva (0,462) con el porcentaje de empleados de 50 a 59 años.
- Negativa (-0,356) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo requiere un esfuerzo físico medio.
- Positiva (0,362) con el ítem 4.08 (Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Este resultado se interpreta como que a mayor porcentaje de empleados de 60 y más años mayor presencia del estereotipo edadista que afirma que los trabajadores mayor no pueden aportar conocimiento a las empresas. Si bien es cierto que la magnitud de la relación es pequeña.
- Positiva (0,472) con el ítem 5.4. (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad). En este caso, a mayor presencia de trabajadores de 60 y más años, se estaría más de acuerdo en empezar por ellos los reajustes de las plantillas.

2.2.2. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales

a. Porcentaje de empleados de hasta 30 años

- Negativa (-0,566) con el porcentaje de empleados de 50 a 59 años.
- Negativa (-0,481) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico bajo. Esto es que las empresas con menor porcentaje de empleados de hasta 30 años tienen un mayor porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico bajo o, dicho de otra forma, a menor porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo bajo hay un mayor porcentaje de empleados de hasta 30 años.
- Positiva (0,468) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). En este caso, a mayor porcentaje de empleados menores de 30 años mayor consideración de que los trabajadores mayores suponen mayor coste para las empresas.

b. Porcentaje de empleados de 31 a 49 años

- Negativa (-0,489) con el número de empleados de la empresa.
- Negativa (-0,581) con el porcentaje de empleados de entre 50 y 59 años.
- Negativa (-0,535) con el porcentaje de empleados de 60 y más años.
- Negativa (-0,528) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo importante o repetitivo. Es decir que a mayor porcentaje de empleados entre 31 y 49 años menor porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico importante o repetitivo, o a menor porcentaje de empleados cuyo trabajo implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, mayor es el porcentaje de empleados entre 31 y 49 años.
- Positiva (0,474) con el ítem 4.06 (Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Las mayores puntuaciones en el ítem 4.06 indican un mayor desacuerdo con la afirmación. Así, un mayor porcentaje de empleados entre 31 y 49 años implicará un menor consideración acerca del comportamiento ético de los trabajadores mayores.
- Negativa (-0,538) con el ítem 4.11 del (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de empleados de 31 a 49 años, menor consideración de que los trabajadores mayores tengan un problema con las tecnologías.
- Negativa (-0,596) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). A mayor porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años, menor consideración de que el envejecimiento tenga un efecto en la productiva de las empresas.

c. Porcentaje de empleados de 50 a 59 años.

- Negativa (-0,566) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años.
- Negativa (-0,581) con el porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años.
- Positiva (0,659) con el porcentaje de empleados de 60 y más años.

d. Porcentaje de empleados de 60 y más años

- Negativa (-0,535) con el porcentaje de empleados entre 31 y 49 años.
- Positiva (0,659) con el porcentaje de empleados entre 50 y 59 años.

2.2.3. Actividades Financieras y de Seguros

a. Porcentaje de empleados de hasta 30 años

- Positiva (0,949) con el ítem 4.03 (Los trabajadores de mayor edad son más lentos) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. A mayor proporción de empleados menores de 30 años, mayor consideración de que los trabajadores mayores son más lentos.
- Positiva (0,894) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. A mayor porcentaje de empleados menores de 30 años, mayor creencia de que las tecnologías suponen un problema para los empleados mayores.
- Positiva (0,900) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Esto quiere decir que a mayor porcentajes de empleados menos de 30 años mayor presencia de estereotipos edadistas sobre los trabajadores mayores.
- Positiva (0,894) con el ítem 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo). A mayor porcentaje de empleados de hasta 30 años, mayor es el acuerdo con la afirmación anterior.
- Positiva (0,949) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). A mayor porcentaje de empleados de hasta 30, mayor consideración de que el envejecimiento genera un problema en la conciliación y en la productividad de los empleados.

b. Porcentaje de empleados de 31 a 49 años

No se encontraron correlaciones significativas

c. Porcentaje de empleados de 50 a 59 años.

- Negativa (-0,949) con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal). A mayor porcentaje de trabajadores de entre 50 y 59 años de edad, menores oportunidades para flexibilizar la jornada de trabajo y/o horario para facilitar la conciliación.

d. Porcentaje de empleados de 60 y más años

No se encontraron correlaciones significativas

2.2.4. Otros Servicios

a. Porcentaje de empleados de hasta 30 años

- Positiva (0,943) con el porcentaje de empleados de 31 a 49 años.
- Negativa (-0,943) con el porcentaje de empleados de 50 a 59 años.

- Positiva (0,845) con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.10 las puntuaciones superiores indican mayor desacuerdo. Así, a mayor porcentaje de empleados menores de 30 años, mayor consideración de que los trabajadores mayores son más propensos a enfermar.

b. Porcentaje de empleados de 31 a 49 años

- Positiva (0,943) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años.
- Negativa (-1,000) con el porcentaje de empleados de 50 a 59 años.
- Positiva (0,845) con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.10 las puntuaciones superiores indican mayor desacuerdo. Así, a mayor porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años, mayor consideración de que los trabajadores mayores son más propensos a enfermar.

c. Porcentaje de empleados de 50 a 59 años.

- Negativa (-0,943) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años.
- Negativa (-1,000) con el porcentaje de empleados de 31 y 40 años.
- Negativa (-0,845) con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.10 las puntuaciones superiores indican mayor desacuerdo. Así, a mayor porcentaje de empleados de entre 50 y 59 años, menor consideración de que los trabajadores mayores son más propensos a enfermar.

d. Porcentaje de empleados de 60 y más años

- Negativa (-0,829) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico importante o repetitivo.
- Positiva (0,845) con el ítem 4.06 (Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.06 las puntuaciones superiores indican mayor desacuerdo, Por lo tanto, a mayor porcentaje de empleados de 60 y más años, menor consideración de que su comportamiento sea ético.
- Positiva (0,820) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). A mayor porcentaje de empleados de 60 y más años, mayor acuerdo con que son un coste mayor para la empresa.
- Positiva (0,833) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). A mayor porcentaje de trabajadores de 60 y más años, mayor consideración de que el envejecimiento supone un problema de conciliación y productividad.

3. Esfuerzo físico del puesto de trabajo

Se detallan a continuación las correlaciones estadísticamente significativas ($p < 0,005$).

3.1. Muestra general

a. Esfuerzo físico importante o repetitivo

- Negativa (-0,915) con el porcentaje cuyos trabajadores tienen un puesto de trabajo que requiere un esfuerzo físico bajo.
- Positiva (0,613) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.02 las puntuaciones mayores implican desacuerdo. Así, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, menor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Positiva (0,318) con el ítem 4.07 (Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. A mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, mayor creencia de que los trabajadores mayores tienen peores relaciones con los clientes.
- Positiva (0,436) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. A mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo importante o repetitivo, mayor creencia de que las tecnologías representan un problema para los mayores.
- Positiva (0,485) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de empleados cuyo trabajo diario implica un esfuerzo físico importante o repetitivo mayor es la presencia de actitudes edadistas hacia los trabajadores.

b. Esfuerzo físico medio

- Positiva (0,451) con el número de empleados. Es decir, a mayor número de empleados mayor porcentaje de empleados cuyo esfuerzo físico es medio.
- Negativa (-0,356) con el porcentaje de empleados de 60 y más años.
- Negativa (-0,648) con el porcentaje de empleados cuyo puesto implica un esfuerzo físico bajo.
- Positiva (0,374) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.02 las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto implique un esfuerzo medio, menor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Negativa (-0,405) con el ítem 4.08 (Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo

físico medio, mayor consideración sobre que los trabajadores mayores son fuente de conocimiento.

- Negativa (-0,453) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Es decir, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico medio, menor consideración que el envejecimiento de la población esté generando un problema de conciliación y de productividad.

c. Esfuerzo físico bajo

- Negativa (-0,915) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico importante o repetitivo.
- Negativo (-0,648) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico medio.
- Negativo (-0,649) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.02 las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto implique un esfuerzo bajo, mayor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Negativo (-0,442) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, que a mayor porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico bajo, menor es la presencia de ideas o estereotipos edadistas sobre el trabajador mayor.

3.2. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales

a. Esfuerzo físico importante o repetitivo

- Negativa (-0,943) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico bajo.
- Positiva (0,742) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.02 las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, menor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Positiva (0,473) con el ítem 4.04 (Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.04 las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, mayor consideración de que los trabajadores mayores son más absentistas.
- Positiva (0,668) con el ítem 4.07 (Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, mayor consideración de los trabajadores mayores tienen peores relaciones con los clientes.

- Positiva (0,621) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de trabajadores cuyo puesto implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, mayor acuerdo en la creencia de que los trabajadores mayores presentan más problemas con las tecnologías.
- Positiva (0,736) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico importante o repetitivo, mayor es la presencia de creencias edadistas acerca del trabajador mayor.

b. Esfuerzo físico medio

- Negativa (-0,557) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad).

c. Esfuerzo físico bajo

- Negativa (-,481) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años. Es decir que a menor porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo bajo, mayor es el porcentaje de empleados hasta 30 años.
- Negativa (-0,943) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico importante o repetitivo.
- Negativa (-0,744) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.02 las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, a mayor porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implica un esfuerzo físico bajo, mayor acuerdo en que los trabajadores mayores quieren mejorar sus habilidades.
- Negativa (-0,482) con el ítem 4.04 (Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. En el ítem 4.04 las puntuaciones superiores implican un mayor desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, a menor porcentaje de trabajadores cuyo puesto implique un esfuerzo físico bajo, mayor desacuerdo con la afirmación.
- Negativa (-0,730) con el ítem 4.07 (Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor proporción de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico bajo, menor es la creación de que los trabajadores mayores tengan peores relaciones con los clientes.
- Negativa (-0,527) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir, a mayor proporción de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico bajo, menor es la creencia de que los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las tecnologías.
- Negativa (-0,714) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos de los trabajadores mayores. Es decir que a mayor porcentaje de empleados cuyo trabajo implique un esfuerzo físico bajo, menor es la presencia de creencias edadistas sobre los trabajadores mayores.

3.3. Actividades Financieras y de Seguros

a. Esfuerzo físico importante o repetitivo

No se encontraron correlaciones significativas

b. Esfuerzo físico medio

- Negativa (-1,000) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico bajo.

c. Esfuerzo físico bajo

- Negativa (-1,000) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico medio.

3.4. Otros Servicios

a. Esfuerzo físico importante o repetitivo

- Negativa (-0,829) con el porcentaje de empleados de 60 y más años. Es decir, a mayor porcentaje de empleados cuyo trabajo necesite de un esfuerzo físico importante o repetitivo, menor es el porcentaje de empleados de 60 y más años.
- Negativo (-0,833) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Es decir, a mayor proporción de puestos de trabajo que impliquen un esfuerzo importante o repetitivo, menor es la consideración de que el envejecimiento está ocasionando un problema de conciliación y productividad.

b. Esfuerzo físico medio

No se encontraron correlaciones significativas

c. Esfuerzo físico bajo

- Positivo (0,926) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Es decir a mayor proporción de puestos de trabajo que impliquen un esfuerzo bajo, mayor es la consideración de que el envejecimiento está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad.

Bloque 2: Estereotipos y percepciones sobre los empleados de más edad y el envejecimiento de las plantillas

4. Estereotipos sobre los empleados mayores

Para facilitar el análisis e interpretación únicamente no se referirán las correlaciones estadísticamente significativas de los diferentes ítems del cuestionario y de la puntuación total entre sí. Es decir, únicamente se hablará de las relaciones de estos ítems y de la puntuación total con el resto de elementos del estudio.

4.1. Muestra general

a. 4.01. Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa.

- Positiva (0,438) con el porcentaje de trabajadores hasta 30 años. Es decir, a mayor presencia de empleados menores de 30 años, mayor consideración de que los trabajadores mayores reducen la productividad de la empresa.
- Positiva (0,529) con el ítem 5.7 (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). Es decir, a mayor presencia de empleados menores de 30 años, mayor acuerdo en que los trabajadores de mayor edad implican un mayor coste para la empresa.

b. 4.02. Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades.

- Positiva (0,40) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años. Teniendo en cuenta que este ítem se puntúa en sentido inverso, es decir, mayor puntuación es mayor desacuerdo, este resultado se interpreta que a mayor porcentaje de empleados menores de 30 años, menor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Positiva (0,613) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico importante o repetitivo. Es decir que a mayor presencia de empleados cuyo trabajo implique un esfuerzo físico importante o repetitivo, menor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Positiva (0,374) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico medio. Es decir que a mayor presencia de empleados cuyo trabajo implique un esfuerzo físico medio, menor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Negativa (-0,649) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implica un esfuerzo físico bajo. Es decir que a mayor presencia de empleados cuyo trabajo implique un esfuerzo físico bajo, mayor consideración de que los trabajadores mayores estén dispuestos a mejorar sus habilidades.
- Negativa (-0,427) con el ítem 5.6 (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Es decir que a mayor consideración de que las personas mayores están dispuestas a mejorar sus habilidades, mayor acuerdo en que en la empresa se anima a los trabajadores de mayor edad a compartir sus conocimientos y experiencias.
- Positiva (0,375) con el ítem 6.1 (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). Por lo tanto, a menor consideración de que los trabajadores mayores quieran mejorar sus habilidades, mayor es la consideración de que el envejecimiento población tiene efectos sobre la productividad de las empresas.

c. 4.03. Los trabajadores de mayor edad son más lentos.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con variables diferentes a los ítems del cuestionario de estereotipos.

d. 4.04. Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas.

- Negativa (-0,424) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Es decir, que a medida que aumenta la consideración de que las personas mayores son más absentistas, se les invita menos a compartir sus conocimientos.
- Positiva (0,474) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). Es decir que a menor consideración de que los trabajadores mayores como absentistas menor consideración de que constituyen un coste mayor.

e. 4.05. Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables.

- Negativa (-0,541) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Por lo tanto, considerar a los trabajadores mayores como más estables y fiable se relaciona con animar más a los trabajadores de mayor edad a compartir sus conocimientos y experiencias.

f. 4.06. Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas.

g. 4.07. Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes.

- Positiva (0,472) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años. Es decir, a mayor porcentaje de empleados de hasta 30 años, mayor es la creencia de que los trabajadores mayores tienen peores relaciones con los clientes.
- Positiva (0,381) con el porcentaje de empleados cuyo trabajo implique un esfuerzo físico importante o repetitivo.

h. 4.08. Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita.

- Positiva (0,362) con el porcentaje de empleados de 60 y más años. A mayor porcentaje de empleados de 60 y más años, mayor es la creencia de que los trabajadores mayores no son fuente de conocimiento y experiencia.
- Negativa (-0,405) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implica un esfuerzo medio. Es decir que a medida que aumenta este porcentaje, disminuye la consideración de que los empleados mayores no son fuente valiosa de conocimiento y experiencias.

i. 4.09. Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo.

- Negativa (-0,589) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). A medida que aumenta la visión de los trabajadores mayores como facilitadores del clima laboral, aumentan las peticiones para que compartan sus conocimientos y experiencia.
- Positiva (0,475) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). A medida que aumenta la consideración de los trabajadores mayores como facilitadores del clima laboral, menor es la consideración de que supongan un coste mayor para la empresa.

j. 4.10. Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos.

- Negativa (-0,557) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). A medida que aumenta la consideración de los trabajadores mayores como más propensos a enfermar, menor acuerdo en la edad como relevante para la toma de decisiones.
- Negativa (-0,475) con el ítem 5.4. (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad). A medida que aumenta la consideración de los trabajadores mayores como más propensos a enfermar, menor preferencia a prescindir de los trabajadores mayores.

k. 4.11. Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías.

- Negativa (-0,422) con el porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años. Es decir que a mayor porcentaje de trabajadores de entre 31 y 49 años, menor consideración de que los trabajadores mayores tienen problemas con las tecnologías.
- Positiva (0,436) con el porcentaje de trabajadores cuyo empleo implica un esfuerzo físico importante o repetitivo.
- Positiva (0,365) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). Es decir, a mayor consideración de que los trabajadores mayores tienen problemas con las tecnologías, mayor consideración de que el envejecimiento población tiene efecto en la productividad de las empresas.
- Positiva (0,452) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Es decir, a mayor consideración de que los trabajadores mayores tienen problemas con las tecnologías, mayor consideración de que el envejecimiento poblacional genera problemas de conciliación y productividad.

l. Puntuación total del cuestionario de estereotipos sobre los trabajadores mayores

- Positiva (0,485) con el porcentaje de empleados cuyo puesto implica un esfuerzo físico importante o repetitivo. Es decir, a mayor porcentaje de estos puestos, mayor presencia de estereotipos edadistas hacia los trabajadores mayores.
- Negativa (-0,442) con el porcentaje de empleados cuyo puesto implica un esfuerzo físico bajo. Es decir, a mayor porcentaje de estos puestos, menor presencia de estereotipos edadistas hacia los trabajadores mayores.
- Negativa (-0,510) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Es decir, a mayor presencia de estereotipos edadistas hacia los trabajadores mayores, menos se anima a estos trabajadores a compartir sus conocimientos y experiencias.
- Positiva (0,435) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). Es decir, a mayor presencia de estereotipos edadistas hacia los trabajadores mayores, mayor consideración de que estos implican un mayor coste para la empresa.

4.2. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales

a. 4.01. Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa.

- Positiva (0,627) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). Por lo tanto, a mayor consideración de que los trabajadores mayores reducen la productividad, mayor consideración de que suponen un coste mayor para la empresa.

b. 4.02. Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades.

- Positiva (0,470) con el número de empleados en general. En este ítem, las puntuaciones superiores indican desacuerdo, por lo tanto a mayor número de empleados, menor consideración de que los trabajadores mayores deseen mejorar sus habilidades.
- Positiva (0,742) con el porcentaje de trabajadores cuyo puesto implica un esfuerzo físico importante o repetitivo. De este modo, a mayor porcentaje de este tipo de puesto de trabajo menor consideración de que los trabajadores mayores deseen mejorar sus habilidades.
- Negativa (-0,744) con el porcentaje de trabajadores cuyo puesto implica un esfuerzo físico bajo. Así, a mayor porcentaje de este tipo de trabajo, mayor consideración de que los trabajadores deseen mejorar sus habilidades.
- Positiva (0,569) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores no están dispuestos a mejorar sus habilidades, mayor será la creencia de que el envejecimiento poblacional tendrá un efecto en la productividad de las empresas.

c. 4.03. Los trabajadores de mayor edad son más lentos.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con variables diferentes a los ítems del cuestionario de estereotipos.

d. 4.04. Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (0,473) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implica un esfuerzo importante o repetitivo. Es decir, a mayor porcentaje de este tipo de trabajo, mayor consideración de que los trabajadores mayores son absentistas.
- Negativa (-0,482) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico bajo. Así, a mayor porcentaje de este tipo de puestos, menor consideración de las personas mayores como absentistas.

e. 4.05. Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Negativa (-0,672) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Es decir, que si se considera que los trabajadores de mayor edad son menos estables y fiables, se les animará menos a que compartan sus conocimientos y experiencias con el resto.

f. 4.06. Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Negativo (-0,459) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores no tienen un comportamiento más ético, menor relevancia se le da a la edad como criterio para tomar decisiones de recursos humanos.

g. 4.07. Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes.

- Positiva (0,668) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico importante o repetitivo. Así, a mayor porcentaje de este tipo de trabajo, mayor consideración de que los trabajadores mayores tienen peores relaciones con los clientes.
- Negativa (-0,730) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico bajo. Así, a mayor porcentaje de este tipo de trabajo, menor consideración de que los trabajadores mayores tienen peores relaciones con sus clientes.

h. 4.08. Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con variables diferentes a los ítems del cuestionario de estereotipos.

i. 4.09. Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Negativa (-0,567) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Es decir, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores ayudan a mejorar el clima de trabajo, se les anima más a que compartan sus conocimientos y experiencias.

j. 4.10. Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Negativa (-0,614) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Así, en la medida en que se considera que los trabajadores son menos propensos a estar enfermos, mayor acuerdo en que la edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.
- Negativa (-0,565) con el ítem 5.4. (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad). Así, en la medida en que se considera que los trabajadores son menos propensos a estar enfermos, mayor acuerdo en que prefieren prescindir de los trabajadores de mayor edad.

k. 4.11. Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías.

- Negativa (-0,538) con el porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años. Así, a mayor porcentaje de empleados en esta franja de edad, menor consideración de que los trabajadores mayores tengan problemas con las nuevas tecnologías.

- Positiva (0,621) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implica un esfuerzo importante o repetitivo. Por lo tanto, a mayor porcentaje de este tipo de puesto de trabajo, mayor consideración de que los trabajadores mayores tienen problemas con las tecnologías.
- Negativa (-0,527) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implica un esfuerzo físico bajo. Es decir, que a mayor porcentaje de empleados con este tipo de puesto, menor consideración de que las tecnologías son un problema para los trabajadores mayores.
- Positiva (0,620) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores tienen un problema con las tecnologías, mayor será la consideración de que el envejecimiento población supone un problema para la productividad de las empresas.
- Positiva (0,516) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Es decir, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores tienen un problema con las tecnologías, mayor será la consideración de que el envejecimiento población está generando un problema de conciliación en los trabajadores y en su productividad.

l. Puntuación total del cuestionario de estereotipos sobre los trabajadores mayores

- Positiva (0,736) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico importante o repetitivo. Así, a mayor porcentaje de este tipo de puesto, mayor presencia de estereotipos edadistas.
- Negativa (-0,714) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico bajo. Así, existen menos estereotipos edadistas en las empresas con mayor porcentaje de este tipo de puesto.

4.3. Actividades Financieras y de Seguros

a. 4.01. Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con variables diferentes a los ítems del cuestionario de estereotipos.

b. 4.02. Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (0,968) con el ítem 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo). Por lo tanto, más de acuerdo se está con la idea de que los trabajadores mayores están dispuestos a mejorar sus habilidades, menos se les pregunta por sus intereses en el trabajo.
- Positiva (0,913) con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Es decir, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores están dispuestos a mejorar sus habilidades, menos de acuerdo se está con que el envejecimiento poblacional genere un problema de conciliación y productividad.

c. 4.03. Los trabajadores de mayor edad son más lentos.

- Positiva (0,949) con el porcentaje de empleados menos de 30 años. Así, a mayor porcentaje de empleados menores de 30 años, mayor consideración de que los trabajadores mayores son más lentos.
- Negativa (-0,884) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Así, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores son más lentos, menos se les anima a que compartan sus conocimientos y experiencias.

d. 4.04. Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Negativa (-0,968) con el ítem 5.2. (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo). Así, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores son menos absentistas, mayor seguimiento de los cambios en sus habilidades y competencias.

e. 4.05. Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con ninguna variable.

f. 4.06. Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (0,918) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Así, en la medida en que no se considera que los trabajadores mayores tengan un comportamiento más ético, mayor acuerdo en que la edad es relevante en la toma de decisiones.

g. 4.07. Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes.

- Positiva (0,918) con el ítem 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo). Así, a mayor consideración de que los trabajadores mayores tienen peores relaciones con los clientes, mayor acuerdo en que se les pregunta por sus intereses en relación con el trabajo.

h. 4.08. Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con variables diferentes a los ítems del cuestionario de estereotipos.

i. 4.09. Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Negativa (-0,913) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). Así, en la medida en que no se considera que los trabajadores mayores ayuden a mejorar el clima de trabajo, mayor es la creencia de que el envejecimiento de la población afecta a la productividad de las empresas.

j. 4.10. Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con variables diferentes a los ítems del cuestionario de estereotipos.

k. 4.11. Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías.

- Positiva (0,894) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años. Así, en las empresas en las que hay mayor número de empleados de 30 años se considera que los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las tecnologías.

l. Puntuación total del cuestionario de estereotipos sobre los trabajadores mayores

- Positiva (0,900) con el porcentaje de empleados hasta 30 años. Por lo tanto, a medida que este porcentaje de empleados menores de 30 años aumenta, aumentan los estereotipos edadistas sobre los trabajadores mayores.
- Positiva (0,894) con el ítem 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo). Así, en las entidades en las que existen mayores estereotipos edadistas hacia los trabajadores mayores, más acuerdo en que se les pregunta a estos trabajadores sobre sus intereses.
- Negativa (-0,894) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). De esta forma, a medida que aumentan los estereotipos edadistas hacia los trabajadores mayores, disminuye las peticiones para que compartan sus conocimientos y experiencias.

4.4. Otros Servicios

a. 4.01. Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con variables diferentes a los ítems del cuestionario de estereotipos.

b. 4.02. Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (0,874) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Así, a medida en no se considera que los trabajadores de mayor edad estén dispuestos a mejorar sus habilidades, mayor es el acuerdo en que la edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.
- Negativa (-0,870) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Así, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores están dispuestos a mejorar sus habilidades, mayor es el acuerdo sobre que se les anime a compartir sus conocimientos y experiencias.

c. 4.03. Los trabajadores de mayor edad son más lentos.

- Positiva (0,876) con el ítem 5.4. (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad). Así, a mayor consideración de que los empleados mayores son más lentos, mayor acuerdo en que ante ajustes de plantilla se prefiera prescindir de estos trabajadores mayores.

d. 4.04. Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con ninguna variable.

e. 4.05. Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (0,826) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores son más estables y fiables, menor es la consideración de la edad como un criterio relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.
- Positiva (0,890) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). En la medida en que mayor es la consideración de que los trabajadores mayores son más estables y fiables, menor es la creencia de que el envejecimiento de la población tiene un efecto sobre la productividad de las empresas.

f. 4.06. Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (0,845) con el porcentaje de empleados de 60 y más años. Así, a mayor porcentaje de estos empleados, mayor desacuerdo con que los trabajadores mayores tengan un comportamiento más ético.

g. 4.07. Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con ninguna variable.

h. 4.08. Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita.

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con ninguna variable.

i. 4.09. Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (1,000) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Es decir, que en la medida en que se considera que los trabajadores mayores ayudan a mejorar el clima de trabajo, menor es la consideración de la edad como un criterio relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.
- Negativa (-0,822) con el ítem 5.6. (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo, mayor es el acuerdo en que se les anima a compartir sus conocimientos y experiencias.

j. 4.10. Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos.

En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo.

- Positiva (0,845) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años. Por lo tanto, a mayor porcentaje de empleados menores de 30 años, mayor consideración de que los trabajadores mayores son más propensos a estar enfermos.
- Positiva (0,845) con el porcentaje de empleados de 31 a 49 años. Así, a mayor proporción de empleados de 31 a 49 años, mayor consideración de que los trabajadores mayores son más propensos a estar enfermos.
- Negativa (-0,845) con el porcentaje de empleados de 50 a 59 años. Por lo tanto, a mayor proporción de empleados de 50 a 59 años, mayor acuerdo en que los trabajadores mayores son menos propensos a estar enfermos.

k. 4.11. Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías.

- Negativa (-0,850) con el ítem 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo). Es decir, que en la medida en que se considera que los trabajadores mayores tienen problemas con las nuevas tecnologías, menos se les pregunta por sus intereses en relación con el trabajo.

l. Puntuación total del cuestionario de estereotipos sobre los trabajadores mayores

- Positiva (0,861) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Por lo tanto, a mayor presencia de estereotipos edadistas, mayor consideración de la edad como criterio relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.

5. Gestión de la edad en las empresas

5.1. Muestra General

a. 5.1. Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo

- Positiva (0,375) con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal). Es decir en aquellas empresas en las que más se pregunta a los trabajadores por sus intereses, mayores opciones se les da para trabajar a tiempo parcial o de horarios flexibles.

b. 5.2. Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo

- Positiva (0,377) con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal). Es decir, a mayor seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores, mayores opciones de ofrecer oportunidades de tiempo parcial u horarios que permitan la conciliación.
- Negativa (-0,452) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). Es decir que en aquellas empresas en las que se hace seguimiento de los cambios en las habilidades y competencias de los

trabajadores mayores, menor consideración de estos impliquen un mayor coste para la empresa.

c. 5.3. La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos

- Negativa (-0,557) con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario de estereotipos hacia los trabajadores mayores. Hay que recordar que en este ítem, las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, a mayor consideración de que los trabajadores mayores sean menos propensos a estar enfermos, menor consideración de la edad como criterio relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.
- Positiva (0,391) con el ítem 5.7 (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). Así, en la medida en que se considera que la edad es un criterio relevante en la toma de decisiones de recursos humanos, mayor consideración de que los trabajadores mayores implican un coste superior para la empresa.

d. 5.4. Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad

- Positiva (0,472) con el porcentaje de empleados de 60 y más años. Así, en las plantillas con mayor porcentaje de trabajadores de 60 y más años, mayor preferencia para prescindir de ellos en caso de necesidad de ajuste de las plantillas.
- Negativa (-0,475) con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario de estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem, las puntuaciones superiores implican un mayor desacuerdo. Así, en la medida en que se considera a los trabajadores mayores como menos propensos a estar enfermos, mayor será la preferencia a prescindir de ellos en caso de necesidad de ajuste de las plantillas.

e. 5.5. En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal

- Positiva (0,375) con el ítem 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo).
- Positiva (0,377) con el ítem 5.2. (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo).

f. 5.6. Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados

- Negativa (-0,427) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores están dispuestos a mejorar sus habilidades, más se les anima a compartir sus conocimientos y experiencia.
- Negativa (-0,424) con el ítem 4.04 (Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, en la medida en que se considera

que los trabajadores mayores son menos absentistas, más se les anima a compartir sus conocimientos y experiencia.

- Negativa (-0,541) con el ítem 4.05 (Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores son más estables y fiables, más se les anima a compartir sus conocimientos y experiencia.
- Negativa (-0,589) con el ítem 4.09 (Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores ayudan a mejorar el clima de trabajo, más se les anima a compartir sus conocimientos y experiencia.
- Negativa (-0,510) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. Por lo tanto, a mayor presencia de estereotipos edadistas hacia el trabajador mayor, menos se les anima a compartir sus conocimientos y experiencias.

g. 5.7. Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa

- Positiva (0,529) con el ítem 4.01 (Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Por lo tanto, a medida que aumenta la consideración de que los trabajadores mayores implican un mayor coste para la empresa, mayor consideración de que reducen la productividad de la misma.
- Positiva (0,474) con el ítem 4.04 (Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican mayor desacuerdo. Por lo tanto, a menor consideración de que los trabajadores mayores sean menos absentistas, mayor consideración de que implican un coste mayor para la empresa.
- Positiva (0,475) con el ítem 4.09 (Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem, las puntuaciones superiores implican mayor desacuerdo. Así, a medida que se considera que los trabajadores mayores no ayudan a mejorar el clima de trabajo, aumenta la consideración de que implican un mayor coste para la empresa.
- Positiva (0,435) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Por lo tanto, a medida que aumentan los estereotipos edadistas hacia el trabajador mayor, aumenta la consideración de que este implica un mayor coste para la empresa.
- Negativa (-0,452) del ítem 5.2. (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo). Es decir, a menor consideración de que los trabajadores mayores sean un coste mayor para la empresa, mayor seguimiento de los cambios en sus habilidades y competencias.
- Positiva (0,391) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos).
- Positiva (0,362) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas).

5.2. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales

a. 5.1. Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas con ninguna variable.

b. 5.2. Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo

- Positiva (0,674) con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal). Es decir, a mayor seguimiento de los cambios en las habilidades y competencias de los trabajadores mayores, mayor oferta de opciones de trabajo parcial a estos trabajadores.

c. 5.3. La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos

- Negativa (-0,459) con el ítem 4.06 (Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético, mayor consideración de la edad como criterio relevante en la toma de decisiones en recursos humanos.
- Negativa (-0,614) con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores son menos propensos a estar enfermos, mayor consideración de la edad como criterio relevante en la toma de decisiones de recursos humanos.

d. 5.4. Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad

- Negativa (-0,565) con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores son menos propensos a estar enfermos, mayor preferencia a prescindir de ellos en caso de ajuste en las plantillas.

e. 5.5. En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal

- Positiva (0,674) con el ítem 5.2. (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo).
- Negativa (-0,544) con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa).

f. 5.6. Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados

- Negativa (-0,672) con el ítem 4.05 (Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, en la medida en que se considera a los trabajadores de mayor edad como más estables y fiables, más se les anima a compartir sus conocimientos y experiencias con el resto de empleados.
- Negativa (-0,567) con el ítem 4.09 (Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores ayudan a mejorar el clima laboral, más se les anima a compartir sus conocimientos y experiencia.

g. 5.7. Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa

- Positiva (0,468) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años, es decir que el hecho de tener un mayor porcentaje de empleados de hasta 30 años se asocia con la idea de que los trabajadores mayores implican un mayor coste para la empresa.
- Positiva (0,627) con el ítem 4.01 (Los trabajadores de mayor edad reducen la productividad en la empresa) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Es decir, considerar que los trabajadores mayores reducen la productividad de la empresa se asocia con la idea de que implican un mayor coste para la misma.
- Negativa (-0,544) con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal). Es decir, pensar que los trabajadores mayores implican un mayor coste para la empresa, se asocia con ofrecerles menos oportunidades de trabajo a tiempo parcial.

5.3. Actividades Financieras y de Seguros

a. 5.1. Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo

- Positiva (0,894) con el porcentaje de empleados de hasta 30 años de edad. Es decir, un mayor porcentaje de estos empleados se asocia con preguntar periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses con el trabajo
- Positiva (0,968) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, en la medida en que se considera que los trabajadores mayores no están dispuestos a mejorar sus habilidades, más se les pregunta por sus intereses con el trabajo.
- Positiva (0,918) con el ítem 4.07 (Los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. Es decir, en la medida que se considera que los trabajadores de mayor edad tienen peores relaciones con los clientes, más se les pregunta por sus intereses en relación al trabajo.
- Positiva (0,894) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. Es decir, a mayor presencia de estereotipos edadistas hacia el

trabajador mayor, más se pregunta a los trabajadores por sus intereses en relación con el trabajo.

- Positiva (0,884) con el ítem 6.2 (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Es decir una mayor consideración del envejecimiento poblacional como fuente de problemas de conciliación y productividad, se asocia con mayor acuerdo en la afirmación sobre si se les pregunta a los empleados mayores por sus intereses en relación con el trabajo.

b. 5.2. Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo

- Negativa (-0,968) con el ítem 4.04 (Los trabajadores de mayor edad son menos absentistas) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican mayor desacuerdo. Así, el seguimiento de los cambios en las habilidades y competencias de los trabajadores mayores, se asocia con la idea que estos sean menos absentistas.

c. 5.3. La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos

- Positiva (0,918) con el ítem 4.06 (Los trabajadores de mayor edad tienen un comportamiento más ético) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican mayor desacuerdo. Así, considerar a la edad como un criterio relevante en la toma de decisiones de recursos humanos, se asocia con no estar de acuerdo en que los trabajadores mayores tengan un comportamiento más ético y al revés.
- Positiva (0,973) con el ítem 5.7 (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). A medida que aumenta la consideración de que los empleados mayores implican un mayor coste para empresa, aumenta la consideración de la edad como criterio relevante en la toma de decisiones relacionadas con los recursos humanos.

d. 5.4. Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad

No se han encontrado correlaciones estadísticamente significativas con ninguna variable.

e. 5.5. En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal

- Negativa (-0,949) con el porcentaje de empleados entre 50 y 59 años. Así, un mayor porcentaje de empleados en esta edad se asocia con menor oferta de opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan la conciliación.

f. 5.6. Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados

- Negativa (-0,884) con el ítem 4.03 (Los trabajadores de mayor edad son más lentos) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Es decir, que en la medida en que aumenta la consideración de los trabajadores mayores como lentos, disminuye la petición de que compartan sus conocimientos y experiencias.

- Negativa (-0,894) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Es decir, que la presencia de estereotipos edadistas hacia el trabajador mayor se asocia con no animarles a compartir sus conocimientos y experiencia.

g. 5.7. Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa

- Positiva (0,973) con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Por lo tanto, en la medida que aumenta la consideración de que los empleados mayores implican un mayor coste para empresa, aumenta la consideración de la edad como criterio relevante en la toma de decisiones relacionadas con los recursos humanos.

5.4. Otros servicios

a. 5.1. Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo

- Negativa (-0,850) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. Así, se asocia el aumento en la consideración de que los trabajadores mayores tienen problemas con las tecnologías con preguntar en menor medida por sus intereses en relación con el trabajo.

b. 5.2. Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo

No se encontraron correlaciones estadísticamente significativas.

c. 5.3. La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos

- Positiva (0,874) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. De esta forma, una menor consideración de los trabajadores estén dispuestos a mejorar sus habilidades, se asocia con una mayor consideración de la edad como criterio relevante a la hora de tomar decisiones en recursos humanos.
- Positiva (0,826) con el ítem 4.05 (Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, una menor consideración de la estabilidad y fiabilidad de los trabajadores mayores, se asocia con una mayor consideración de la edad como criterio relevante a la hora de tomar decisiones en recursos humanos.
- Positiva (1,000) con el ítem 4.09 (Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, mayor desacuerdo con que los trabajadores ayuden a mejorar el clima laboral, se asocia con una mayor consideración de la edad como criterio relevante a la hora de tomar decisiones en recursos humanos.

- Positiva (0,861) con la puntuación total del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. Es decir, a mayor presencia de estereotipos edadistas sobre el trabajador mayor, mayor consideración de la edad como criterio relevante a la hora de tomar decisiones en recursos humanos.
- Negativa (-0,822) con el ítem 5.6 (Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados). Por lo tanto, a medida que aumenta la consideración de la edad como criterio relevante a la hora de tomar decisiones en recursos humanos, disminuyen las peticiones para que compartan sus conocimientos y experiencia.

d. 5.4. Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad

- Positiva (0,876) con el ítem 4.03. (Los trabajadores de mayor edad son más lentos) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. Así, una mayor consideración de que los trabajadores mayores son lentos se asocia con preferir prescindir de ellos en caso de necesidad de ajuste de las plantillas.
- Negativa (-0,850) con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas). Por lo tanto, a medida que aumenta el acuerdo en que el envejecimiento poblacional tiene efectos sobre la productividad de las empresas, disminuye la preferencia a prescindir los trabajadores mayores en caso de ajustes necesarios en las plantillas.

e. 5.5. En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal

- Positiva (0,877) con el ítem 6.2 (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad). Por lo tanto, en la medida en que se ofrece a los trabajadores mayores opciones de trabajo a tiempo parcial, aumenta la consideración de que el envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación y productividad.

f. 5.6. Se anima a que los trabajadores de mayor edad compartan sus conocimientos y experiencia con el resto de empleados

- Negativa (-0,870) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. De esta forma, una mayor consideración de los trabajadores estén dispuestos a mejorar sus habilidades, se asocia con una mayor invitación a que compartan sus conocimientos u experiencias.
- Negativa (-0,822) con el ítem 4.09 (Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Por lo tanto, una mayor consideración de que los trabajadores ayudan a mejorar el clima laboral, se asocia con una mayor invitación a que compartan sus conocimientos u experiencias.
- Negativa (-0,822) con el ítem 5.3 (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos). Por lo tanto, a medida que aumenta la consideración de la edad

como criterio relevante a la hora de tomar decisiones en recursos humanos, disminuyen las peticiones para que compartan sus conocimientos y experiencia.

g. 5.7. Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa

- Positiva (0,820) con el porcentaje de empleados de 60 y más años. Es decir, a medida que aumenta el porcentaje de empleados de 60 y más años, aumenta la consideración de que los trabajadores mayores implican un mayor coste para la empresa.

6. Envejecimiento de la población y productividad de las empresas

6.1. Muestra general

a. 6.1. El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas.

- Negativa (-0,424) con el porcentaje de empleados de 31 a 49 años. Es decir, a medida que aumenta el porcentaje de empleados de 31 y a 49 años, disminuye la consideración de que el envejecimiento de la población tenga un efecto en la productividad de las empresas.
- Positiva (0,375) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican un mayor desacuerdo. Así, considerar que los que trabajadores mayores están dispuestos a mejorar sus habilidades implican una menor consideración de que el envejecimiento población afecte a la productividad de las empresas y al revés, a menor consideración de lo primero, mayor de lo segundo.
- Positiva (0,365) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Así, a medida que aumenta la consideración de que los trabajadores mayores tienen algún problema con las tecnologías, aumenta la consideración de que el envejecimiento población afecta a la productividad de las empresas.
- Positiva (0,362) con el ítem 5.7 (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa). Es decir, a medida que se considera que los trabajadores mayores suponen un mayor coste para empresa, se considera que el envejecimiento poblacional afecta a la productividad de las empresas.

b. 6.2. El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad

- Negativa (-0,453) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico medio. Así, a medida que aumenta esta proporción disminuye la consideración de que el envejecimiento población esté generando un problema de conciliación en los trabajadores y en su productividad.
- Positiva (0,452) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Así, a medida que aumenta la consideración de que los trabajadores mayores tienen algún problema con las tecnologías, aumenta la consideración de que el

envejecimiento población afecta a la conciliación de los trabajadores y en su productividad de las empresas.

6.2. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales

a. 6.1. *El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas.*

- Negativa (-0,596) con el porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años. Es decir, que considerar que el envejecimiento poblacional afecta a la productividad de las empresas se asocia con menor porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años, y al revés, un mayor porcentaje de estos empleados, disminuye aquella consideración.
- Positiva (0,569) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican un mayor desacuerdo. Así, considerar que los que trabajadores mayores están dispuestos a mejorar sus habilidades implican una menor consideración de que el envejecimiento población afecte a la productividad de las empresas y al revés, a menor consideración de lo primero, mayor de lo segundo.
- Positiva (0,620) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Así, a medida que aumenta la consideración de que los trabajadores mayores tienen algún problema con las tecnologías, aumenta la consideración de que el envejecimiento población afecta a la productividad de las empresas

b. 6.2. *El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad*

- Negativa (-0,557) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo físico medio. Así, a medida que aumenta esta proporción disminuye la consideración de que el envejecimiento población esté generando un problema de conciliación en los trabajadores y en su productividad.
- Positiva (0,516) con el ítem 4.11 (Los trabajadores de mayor edad tienen problemas con las nuevas tecnologías) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. Así, a medida que aumenta la consideración de que los trabajadores mayores tienen algún problema con las tecnologías, aumenta la consideración de que el envejecimiento población afecta a la conciliación de los trabajadores y en su productividad de las empresas.

6.3. Actividades Financieras y de Seguros

a. 6.1. *El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas.*

- Negativa (-0,913) con el ítem 4.09 (Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem las puntuaciones superiores implican desacuerdo. Así, considerar que el envejecimiento de la población afecta a la productividad de las empresas se asocia con

no estar de acuerdo en que los trabajadores de mayor edad ayuden a mejorar el clima laboral.

b. 6.2. El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad

- Positiva (0,949) con el porcentaje de empleados has 30 años. Así, un mayor porcentaje de empleados menores de 30 años se asocia con una mayor consideración de que el envejecimiento población esté generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad, y al revés, a menor porcentaje menor consideración del problema.
- Positiva (0,913) con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores. En este ítem las puntuaciones superiores implican un mayor desacuerdo. Así, considerar que los que trabajadores mayores están dispuestos a mejorar sus habilidades implican una menor consideración de que el envejecimiento población está generando un problema en la conciliación de los trabajadores y en su productividad y al revés, a menor consideración de lo primero, mayor de lo segundo.
- Positiva (0,884) con el ítem 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo). Mayores niveles de consideración del problema generado por el envejecimiento poblacional en la conciliación de los trabajadores y su productividad se asocia con mayores niveles por parte de las empresas en preguntar por sus intereses respecto al trabajo.

6.4. Otros Servicios

a. 6.1. El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas.

- Positiva (0,890) con el ítem 4.05 (Los trabajadores de mayor edad son más estables y fiables) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor. En este ítem, las puntuaciones superiores implican mayor desacuerdo. Así, considerar a los trabajadores de mayor edad como más estables y fiables, se asocia con considerar en menor medida que el envejecimiento poblacional afecta a la productividad de las empresas; y al revés, considerar que los trabajadores mayores son menos estables y fiables se asocia con una mayor consideración de que el envejecimiento poblacional afecta a la productividad empresarial.
- Negativa (-0,850) con el ítem 5.4. (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad). Por lo tanto, preferir hacer ajustes en la plantilla prescindiendo de los trabajadores de mayor edad se asocia con menor consideración de que el envejecimiento poblacional afecta a la productividad de las empresas, y al revés, a menor preferencia de lo primero, mayor consideración de lo segundo.

b. 6.2. El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad

- Positivo (0,833) con el porcentaje de empleados de 60 y más años. Así, a mayor porcentaje de este tipo de empleado mayor consideración de que el envejecimiento de

la población esté generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad.

- Negativo (-0,833) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo importante o repetitivo. Así, a mayor porcentaje de este tipo de puestos, menor consideración de que el envejecimiento de la población esté generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad; y al revés, a menor porcentaje de ese tipo de puestos, mayor consideración del problema.
- Positivo (0,926) con el porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implique un esfuerzo bajo. Así, a mayor porcentaje de este tipo de puestos mayor consideración del envejecimiento poblacional como problema en la conciliación y productividad.
- Positivo (0,877) con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal). Es decir, se asocia considerar al envejecimiento poblacional como problema en la conciliación y productividad de las empresas, con ofrecer opciones a los trabajadores mayores de trabajo parcial y flexibilidad horaria.

3.4. Diferencias de medias en función de la existencia de políticas para gestionar el envejecimiento de la plantilla

Ítem 7.1. ¿Su empresa tiene políticas para gestionar el envejecimiento de la plantilla?

Para analizar las posibles diferencias en las empresas de las distintas categorías de sectores empresariales en función de la existencia o no de políticas para gestionar el envejecimiento de las plantillas se realiza, en primer lugar, el análisis en función de las respuestas al ítem 7.1. (¿Su empresa tiene políticas para gestionar el envejecimiento de la plantilla?).

Para ello, se transforman las respuestas dadas a dicho ítem para generar una variable dicotómica. Así, las respuestas posibles serán Sí o No. En la primera se incluyen las respuestas afirmativas del ítem original; en la segunda se incluyen tanto las respuestas “no” como las “no, pero nos lo estamos planteando”. Una vez realizada esta transformación se realizan pruebas no paramétricas, por la diferencia en los tamaños de los grupos y por el propio pequeño tamaño de los grupos, para comparar las posibles diferencias en las medias en las diferentes variables en las empresas de las diferentes categorías del sector de actividad en función de esta nueva variable dicotómica que valora la presencia o ausencia de las políticas de gestión de la edad en las plantillas.

Por el reducido número de empresas que afirman disponer de este tipo de políticas, únicamente se analizará la muestra en su conjunto (muestra general) y las empresas del sector sanitario y de servicios sociales. Así, las diferencias estadísticamente significativas encontradas son:

1. Muestra general

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
% Empleados de 60 y más	15,4	11,53	7,22	6,43
5.5	4,6	0,548	2,88	1,09

Así, las empresas que afirman disponer de estas políticas de gestión de la edad en las plantillas son empresas con mayor porcentaje de empleados de 60 y más edad y mayor grado de acuerdo con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal).

2. Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>Actividades Sanitarias y de SS</i>				
% Empleados de 31-49	27,57	13,04	55,14	12,54
5.3	4,33	0,58	2,5	1,27
5.5	4,67	0,58	2,94	1,18

En este caso, las empresas que afirman disponer de este tipo de políticas presentan una menor proporción de empleados de 31 a 49 años en sus plantillas y están más de acuerdo con el ítem 5.3 (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos) y el 5.4. (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad).

Medidas Concretas de Políticas de Gestión de la Edad en la Empresa

En segundo lugar, se quiso explorar la existencia o no de diferencias entre las empresas de cada categoría sectorial en función de si tenían aplicadas diferentes medidas de políticas de gestión de la edad en las empresas. Para ello se utilizaron, las preguntas dicotómicas de los siguientes ítems (se muestran únicamente las diferencias estadísticamente significativas al aplicar pruebas no paramétricas de comparación de medias):

8.1. Políticas de contratación.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
5.2	4,22	0,67	3	0,88
<i>Actividades Sanitarias y de SS</i>				
5.1	4,17	0,41	2,92	0,99
5.2	4,33	0,52	3,09	0,7
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros Servicios NO</i>				

En relación a las políticas de contratación, a nivel general de toda la muestra, las empresas que afirman disponer de estas medidas muestra un grado de acuerdo superior con el ítem 5.2. (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo).

Si nos centramos en las empresas del sector sanitario y de servicios sociales, las que afirman disponer de estas medidas, además de mostrar un mayor grado de acuerdo con el ítem 5.2. . (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo), también lo muestran con el 5.1. (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo).

En las otras categorías no se encuentran diferencias estadísticamente significativas.

8.2. Promoción de la salud.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
4.05	2,05	0,9	2,88	0,84
<i>Actividades Sanitarias y de SS NO</i>				
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros Servicios NO</i>				

En relación a las medidas de promoción de la salud en la salud, únicamente se encuentran diferencias estadísticamente significativas cuando no se establecen diferencias entre las empresas. Así, a nivel general, las empresas que afirman disponer de medidas de promoción de la salud, presentan un mayor grado de acuerdo con el ítem 4.05 (Los trabajadores de mayor

edad son más estables y fiables) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores.

8.3. Mejora y adaptación de las condiciones de trabajo.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General NO</i>				
<i>Actividades Sanitarias y de SS</i>				
5.2	3,73	0,8	2,67	0,58
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros Servicios NO</i>				

En las medidas de mejora y adaptación de las condiciones de trabajo, únicamente se encuentran resultados estadísticamente significativos en el sector de actividades sanitarias y de servicios sociales. De esta forma, las empresas que afirman disponer de este tipo de medidas muestran un mayor grado de acuerdo con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos).

8.4. Potenciación de habilidades y competencias.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
% Empleados 50-59	27,2	12,55	14,21	10,01
% Empleados 60 y más	10,16	8,4	4,23	4,01
5.2	3,59	1,01	2,86	0,69
<i>Actividades Sanitarias y de SS NO</i>				
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros Servicios</i>				
4.08	1 .		2 .	

A nivel general, las empresas que afirman disponer de medidas de potenciación de habilidades y competencias tienen un mayor porcentaje de empleados de entre 50 y 59 años, mayor porcentaje de empleados de 60 y más años y mayor acuerdo con el ítem 5.2 (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo).

Al analizar las diferencias en función del sector de actividad de las empresas únicamente encontramos diferencias en las empresas categorizadas como otros servicios. En ellas, las que afirman disponer de estos planes estarían más en desacuerdo con el ítem 4.08 (Los trabajadores de mayor edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita) del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores.

8.5. Gestión del talento.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
5.2	3,64	0,95	2,71	0,76
5.4	2,45	1,14	1,43	0,54
5.7	2,77	1,15	3,87	0,84
<i>Actividades Sanitarias y SS</i>				
5.5.	3,62	1,19	2,33	1,03
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros Servicios</i>				
4.08	1 .		2 .	

A nivel general, las empresas que afirman disponer de medidas concretas de gestión del talento estarían más de acuerdo con los ítems 5.2 (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo) y 5.4 (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad) mientras que estarían más en desacuerdo con el ítem 5.7 (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa).

Al segmentar la muestra en función del sector empresarial, únicamente se encuentran diferencias estadísticamente significativas en las entidades del sector sanitario y de servicios sociales. Las que disponen de estas medidas están más de acuerdo con el ítem 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal).

8.6. Formación continua.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
% Empleados 50-59	26,02	12,78	12,34	8,69
5.7	2,84	1,1	4,2	0,84
<i>Actividades Sanitarias y SS NO</i>				
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros servicios</i>				
4.08	1 .		2 .	

A nivel general, las empresas que afirman disponer de medidas de formación continua tienen un mayor porcentaje de empleados de entre 50 y 59 años y estarían más en desacuerdo con el ítem 5.7. (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa).

Al segmentar la muestra en función del sector empresarial, se encuentran diferencias significativas en la categorías de otros servicios cuyas empresas que afirman disponer de estas medidas presentan un mayor grado de desacuerdo con el ítem 4.08 (Los trabajadores de mayor

edad no son fuente de conocimiento y depositarios de conocimientos valiosos que no constan por escrito ni en forma explícita) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor.

8.7. Plan de carrera.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
5.7	2,75	1,16	3,7	0,95
<i>Actividades Sanitarias y SS NO</i>				
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros</i>				
6.2	2,33	0,58	4 .	

A nivel de toda la muestra, las empresas que afirman disponer de medidas de plan de carrera presentan un mayor grado de desacuerdo con el ítem 5.7 (Los trabajadores de mayor edad, y que más tiempo llevan, suponen un coste mayor para la empresa).

En el análisis en función del sector de actividad, las empresas categorizadas como otros servicios que afirman disponer de estos planes presentan un mayor grado de desacuerdo con el ítem 6.2. (El envejecimiento de la población está generando un problema de conciliación de los trabajadores y en su productividad).

8.8. Transmisión de conocimiento.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
% Empleados hasta 30	11,56	9,26	29,95	15,96
% Empleados 50-59	28,66	12,21	13,9	8,92
% Empleados 60 y más	10,74	8,61	4,26	3,56
5.4	2,53	1,17	1,6	0,7
<i>Actividades Sanitarias y SS</i>				
% Empleados hasta 30	12,95	9,74	31,21	13,99
% Empleados 60 y más	11,03	9,87	3,96	3,09
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros</i>				
4.09	2,5	1	4 .	

A nivel general, las empresas que afirman disponer de medidas concretas de transmisión de conocimientos presentan un menor porcentaje de empleados menores de 30 años, mayor porcentaje de empleados de 50 a 59 años, mayor porcentaje de empleados mayores de 60 años y mayor acuerdo con el ítem 5.4 (Cuando hay que realizar ajustes en la plantilla, preferimos prescindir de los trabajadores de mayor edad).

Al segmentar la muestra en función del sector empresarial, las entidades del sector sanitario y de servicios sociales que afirman disponer de estas medidas presentan un menor porcentaje de empleados menores de 30 años y un mayor porcentaje de empleados de 60 y más años.

Por su parte, las entidades categorizadas dentro de la categoría de otros servicios presentan un mayor grado de acuerdo con el ítem 4.09 (Los trabajadores de mayor edad ayudan a mejorar el clima de trabajo) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor.

8.9. Relaciones intergeneracionales.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
% Empleados 31-49	44,21	12,38	55,78	14,5
% Empleados 50-59	29,77	11,69	17,71	11,95
% Empleados 60 y más	12,97	8,81	4,19	3,13
5.2	3,8	0,78	3	1,04
<i>Actividades Sanitarias y SS</i>				
% Empleados 60 y más	13,57	10,15	3,8	2,9
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros</i>				
4.02	1,67	0,58	3,33	0,58
4 Sumatorio	24,33	4,04	31,33	2,31

A nivel general de toda la muestra, las empresas que afirman disponer de medidas de relaciones intergeneracionales presentan un menor porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años, un mayor porcentaje de empleados de entre 50 y 59 años y de empleados de 60 y más años. Además, estarían más de acuerdo con el ítem 5.2. (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo).

En las empresas de actividades sanitarias o de servicios sociales que afirman disponer de estas medidas se puede observar una mayor proporción de empleados de 60 y más años.

Finalmente, en la categoría de otros servicios, las empresas que afirman disponer de medidas de relaciones intergeneracionales habría un mayor grado de acuerdo con el ítem 4.02 (Los trabajadores de mayor edad están dispuestos a mejorar sus habilidades) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor y menor presencia de estereotipos edadistas hacia este colectivo.

8.10. Tránsito a la jubilación.

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
% Empleados 31-49	43,93	13,79	56,07	12,89
% Empleados 60 y más	10,96	8,5	6,2	6,66
5.2	3,8	0,94	3	0,88
5.5	3,73	1,03	2,6	1,12
<i>Actividades Sanitarias y SS</i>				
% Empleados 31-49	42,75	15,88	56,64	14
5.1	3,88	0,84	2,73	1,1
5.2	4,13	0,64	3,1	0,74
5.5	4,13	0,84	2,55	1,13
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros</i>				
6.1	3,75	0,5	2	0

A nivel general, las entidades que afirman disponer de medidas concretas de tránsito hacia la jubilación presentan un menor porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años, un mayor porcentaje de empleados de 60 y más años y mayor acuerdo con los ítems 5.2 (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo) y 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal).

Por su parte, las entidades sanitarias y de servicios sociales que afirman disponer de este tipo de medidas presentan un menor porcentaje de empleados de entre 31 y 49 años y mayor acuerdo con los ítems 5.1 (Mi organización pregunta periódicamente a los trabajadores de mayor edad por sus intereses en relación con el trabajo), 5.2 (Se hace seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los trabajadores mayores para mejorar su aportación al trabajo) y 5.5. (En mi organización se ofrece a los trabajadores de mayor edad opciones de trabajo a tiempo parcial y/o horarios que permitan un equilibrio mayor entre el trabajo y la vida personal).

En las empresas categorizadas como otros servicios que disponen de medidas de tránsito hacia la jubilación se observa un mayor acuerdo con el ítem 6.1. (El envejecimiento de la población, en la medida que se alarga la longevidad de las plantillas, tiene un efecto en la productividad de las empresas).

8.11. *Reincorporación al mundo laboral.*

	Sí		No	
	Media	Des.Tip	Media	Des.Tip
<i>General</i>				
Número de empleados	3302,6	6369,7	354,18	399,258
Esfuerzo Medio	24,21	18,63	10,35	9,71
4.10	3,69	0,95	2,94	0,75
5.3	2,15	1,21	3,41	0,94
<i>Actividades Sanitarias y SS</i>				
Esfuerzo Medio	25,97	15,35	13,11	9,77
5.3	2,1	1,29	3,56	1,01
<i>Actividades Financieras y de seguros NO</i>				
<i>Otros servicios NO</i>				

A nivel general, las empresas que afirman disponer de medidas para la reincorporación al mundo laboral presentan un mayor número de empleados, un mayor porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implica un esfuerzo físico medio, un mayor desacuerdo con el ítem 4.10 (Los trabajadores de mayor edad son menos propensos a estar enfermos) del cuestionario sobre estereotipos hacia el trabajador mayor y un menor grado de acuerdo con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos).

Finalmente, para las entidades de actividades sanitarias y de servicios sociales que disponen de estas medidas se observa un mayor porcentaje de empleados cuyo puesto de trabajo implica un esfuerzo medio y un menor grado de acuerdo con el ítem 5.3. (La edad es relevante en la toma de decisiones de recursos humanos).

4. Conclusiones

4.1. Distribución por franjas de edad de los empleados

En la muestra general y en la de actividades sanitarias y las financieras y en la de otros servicios se observa que a mayor porcentaje de empleados mayores, desde los 50 en adelante, menor presencia de estereotipos edadistas hacia los trabajadores mayores. Esto puede observar en los resultados de las correlaciones del ítem 4.10 del cuestionario sobre estereotipos hacia los trabajadores mayores con la franjas de edad en la categoría Otros Servicios. En él, se observa un cambio de dirección a partir de la franja de entre 50 y 59 años. Cuando hay mayor presencia de empleados mayores, los prejuicios edadistas disminuyen.

También es interesante resaltar las asociaciones conseguidas en sector financiero y asegurador que superan en el 0,8.

Por otro lado, en Otros Servicios, parece que la presencia de trabajadores mayores de 60 años no protege de visiones estereotipadas y edadistas, especialmente en la consideración del envejecimiento como un problema para la conciliación, costes y productividad de las empresas (ítem 6.2).

4.2. Esfuerzo físico del puesto de trabajo

Parece observarse que un mayor porcentaje de trabajadores con esfuerzo físico importante o repetitivo, al analizar la muestra conjunta y en las empresas sanitarias y de servicios sociales, se asocia a una mayor presencia de creencias edadistas.

Además, es reseñable que en las empresas bajo la categoría Otros Servicios la mayor presencia de puestos de trabajo que impliquen un esfuerzo físico bajo se asocia con la creencia de que el envejecimiento causa problemas relacionados con la conciliación y la productividad de las empresas y la mayor presencia de puestos de trabajo que impliquen un esfuerzo físico importante o repetitivo elimina esa creencia negativa asociada al envejecimiento poblacional.

4.3. Estereotipos hacia los trabajadores mayores

A la luz de los resultados, podría afirmarse que una mayor presencia de creencias edadistas, medida por la puntuación total del cuestionario, implicaría una peor consideración de los trabajadores mayores y del efecto del envejecimiento de la población sobre la productividad de las empresas.

Además, parece que aquellas empresas en las que priman los puestos de trabajo de mayor esfuerzo físico tendrían mayores estereotipos edadistas.

Por otro lado, estos resultados parecen indicar la necesidad de desarrollar acciones que resalten el valor y utilidad que los trabajadores mayores pueden tener para las empresas y así eliminar las creencias injustificadas sobre ellos.

Finalmente, no podemos dejar de señalar alguna limitación del estudio, como la necesidad de mejorar la redacción de los ítems de este cuestionario para facilitar su comprensión y respuesta. De hecho, en el sector de Actividades Financieras y de Seguros, parecería observarse una tendencia en las respuestas que nos pondrían en duda la validez de las respuestas dadas.

Especialmente en aquellos ítems cuyo sentido se ha invertido y, además, se ha incluido una doble negación. Esto se hizo para comprobar que se ha respondido a todas las preguntas tras haberlas leído con detenimiento por lo que se espera una inversión en la tendencia de resultados en esos ítems que diera coherencia a las respuestas. Pues bien, esta inversión en la tendencia de las respuestas de las entidades de este sector no se observa fácilmente.

4.4. Creencias generales sobre la gestión de la edad en las plantillas.

En relación a este grupo de preguntas, los ítems 5.X, parecería que la presencia de estereotipos edadistas podría condicionar la puesta en marcha de estas medidas debido a las prácticas existentes en las empresas.

4.5. Envejecimiento poblacional y productividad de las empresas.

Cuando se analiza las creencias sobre el envejecimiento poblacional y su efecto en las empresas, los resultados nos indican que parecería que se asocia la consideración de que este afecta a la productividad de las empresas en la medida en que se tienen menos empleados jóvenes o se considera que los mayores tienen problemas con las tecnologías o si se cree que no están dispuestos a mejorar sus habilidades.

Si bien es cierto que no se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre las categorías de sector de actividad, se observa que el sector financiero y asegurador obtiene correlaciones más elevadas entre la presencia de determinados estereotipos edadistas y la consideración del envejecimiento poblacional como un problema para la productividad empresarial.

4.6. Políticas generales y medidas concretas de gestión de la edad en las plantillas

En primer lugar, se podría concluir que se observa que cierta confusión entre las respuestas de los ítems 7.1 (pregunta general sobre la existencia de políticas de gestión de la edad en las plantillas) y las del grupo 8 en las que se pregunta por medidas concretas de gestión de la edad en las plantillas. Esta confusión podría explicarse si consideramos que podría existir cierto desconocimiento en las empresas de lo que significa y en qué consisten las políticas más complejas, ricas y avanzadas de la gestión de la edad en las plantillas.

Por otro lado, parece que las entidades que presentan ideas sobre la gestión de la edad de las plantillas más positivas, medidas en el bloque de ítems 5.X, estarían más dispuestas a ponerlas en marcha.

Además, se observa que las entidades que tienen empleados de mayor edad son más propensas a aplicar y desarrollar estas medidas. Si bien es cierto que hay que iniciar un debate sobre el momento temporal en el que hay que desarrollar y aplicar estas y si son más costo-efectivas cuando existe en las empresas un porcentaje elevado de trabajadores mayores o merece la pena desarrollar antes de manera preventiva.

En cuanto al análisis de las medidas concretas que las entidades afirman disponer en aplicación, en el sector de actividades sanitarias y de servicios sociales la medida que afirman disponer las empresas en un mayor porcentaje son las de gestión del talento, formación continua y promoción de la salud, las tres por encima del 80%; y la mejora y adaptación de las condiciones

de trabajo por encima del 70% y el plan de carrera rozándolo. Por el contrario, la que menos empresas dicen disponer son medidas específicas de políticas de contratación, solamente un tercio de las empresas la tienen; la de tránsito a la jubilación con un 42% de las empresas que afirman disponer de ellas y la de relaciones intergeneracionales presente en el 47% de las empresas

En el sector de actividades financieras y de seguros, las medidas concretas más comunes, según sus afirmaciones, son programas de promoción de la salud y de mejora y adaptación de las condiciones de trabajo, presentes en el 100% de las empresas; y la gestión del talento, el plan de carrera y la transmisión de conocimientos en el 80%. Las menos comunes serían las políticas de contratación y las de reincorporación al mundo laboral, únicamente en el 40%.

En las entidades categorizadas como otros servicios, las más comunes son la potenciación de habilidades y competencias, la gestión del talento y la formación continua con más del 80% de respuestas afirmativas; y la mejora y adaptación de las condiciones de trabajo, la transmisión de conocimientos y las medidas de tránsito hacia la jubilación presente en dos tercios de las empresas. Las menos comunes serían las políticas de contratación, promoción de la salud y las de reincorporación al mundo laboral con un 17% de empresas que afirman disponer de ellas.

Si bien es verdad que en la mayor parte de ellas se reconocen los beneficios que tienen estas medidas ya sea en el bienestar de los empleados, en la productividad de la empresa o en ambas. No obstante, destaca que para algunas de ellas, en el sector financiero y asegurador se desconozcan sus efectos en la mitad de las ocasiones.

Finalmente, entre aquellas empresas que afirman no disponer de las diferentes medidas concretas de gestión de la edad en las plantillas resalta el resultado de aquellos que ni siquiera se están planteando su puesta en marcha.

5. ¿Qué podemos hacer? Líneas de actuación y retos futuros

Del análisis de fuentes secundarias, las entrevistas realizadas y la encuesta a empresas anticipamos dos líneas estratégicas a emprender.

En primer lugar, hacer un análisis pormenorizado de la estructura de la empresa en el que se refleje la distribución de los empleados por franjas de edad y correlacionándolo con el esfuerzo que cada puesto de trabajo necesita, competencias y habilidades de cada empleado, su plan de carrera profesional, etc. Esta información permitiría analizar holísticamente el envejecimiento en las empresas resaltando los puntos fuertes de las mismas e identificando los retos a los que la empresa se deberá enfrentar en el futuro próximo. Esta información es más que valiosa para poder planificar e implementar las medidas adecuadas lo antes posible, como por ejemplo integrar más la evolución salarial y la progresión profesional a la adquisición de competencias y conocimientos, vincular más el salario al rendimiento, luchar más contra el apalancamiento de los trabajadores y, por último, focalizar más las políticas de recursos humanos en la evolución profesional de los trabajadores.

Por otro lado, se deberían desarrollar campañas de divulgación y formación que permitan combatir los estereotipos edadistas negativos hacia los trabajadores mayores dirigidas a todos los niveles de responsabilidad la empresa. Estas campañas deberían servir para combatir esas ideas infundadas hacia las características de estos trabajadores. No todos los empleados mayores tienen la misma evolución en la empresa, ni se enfrentan a los retos y obstáculos de la misma forma. Además la generación de futuros mayores, (actuales millennials), no es como la actual generación de mayores. Por otro lado, estas campañas deberían servir para resaltar los beneficios de contar con una plantilla más diversa a nivel de generaciones y para los que ya se dispone de evidencia científica.

Finalmente, es de vital importancia desarrollar campañas divulgativas que permitan optimizar el conocimiento acerca de la necesidad y de las bondades de las políticas de gestión por la edad en general y de las diferentes medidas concretas en particular. Además, en estas campañas habría que incluir un apartado especial acerca de la importancia de desarrollar una serie de indicadores mínimos compartidos, al menos por las empresas de un mismo sector, y fáciles de obtener que permitan evaluar objetivamente de manera continua la efectividad de estas medidas tanto en el bienestar de los empleados como en la productividad de las empresas.

Obviamente, identificamos también una serie de obstáculos que deberán tenerse en cuenta como la inercia en el pensamiento actual, aplicando esquemas en la gestión de la edad en las plantillas que ya no son válidos; la presión social respecto a la sobrevaloración de la juventud con una clara falta de contrapeso sobre los valores positivos que aportan otros colectivos como los trabajadores de mayor edad; o las barreras sociales y legales para poner en marcha medidas necesarias que mejoren la gestión de la edad en las plantillas. De manera adicional, es de especial relevancia tener en cuenta los comentarios que las diferentes empresas hacen al respecto, en relación a facilitadores y detractores de la puesta en marcha de estas políticas, para garantizar el éxito de las mismas y contribuir a la optimización y supervivencia de las empresas en la medida en que se adaptan al cambio demográfico que viviremos en los próximos años de manera más intensa y, por asociación, contribuir a la sostenibilidad del sistema de bienestar con el que contamos.

MIEMBROS PROMOTORES



MIEMBROS COLABORADORES

- **ACCENT SOCIAL**
- **BRUDYLAB**
- **CAEPS** – Universitat de Barcelona
- **CEATE** – Confederación Española Aulas de Tercera Edad
- **CSIC** – Consejo Superior de Investigaciones Científicas
- **DKV**
- **EADA** – Escuela de Alta Dirección y Administración
- **ESADE** – Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas
- **Fundación Aequitas** – Fundación del Consejo General del Notariado
- **Fundació Bosch i Gimpera** – Universitat de Barcelona
- **Fundación Consejo General de la Abogacía Española**
- **Fundació Pere Tarrés** – Universitat Ramon Llull
- **Fundación Universitaria San Pablo-CEU**
- **IBV** – Instituto de Biomecánica de Valencia
- **IESE** - Escuela de Dirección de Empresas – Universidad de Navarra
- **Loyola Leadership School**
- **POLIBIENESTAR**
- **SEAUS** – Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad
- **SECOT** – Seniors Españoles para la Cooperación Técnica
- **SEDISA** – Sociedad Española de Directores de Salud
- **SEGG** – Sociedad Española de Geriátría y Gerontología
- **SEMER** Sociedad Española de Médicos de Residencias
- **SEMERGEN** – Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria
- **SEMFYC** – Sociedad Española de Médicos de Familia y Comunitarios
- **SEMG** – Sociedad Española de Médicos Generales y de Familia
- **TUNSTALL**
- **Universidad de Almería**
- **Universidad Autónoma de Madrid**
- **Universidade da Coruña**
- **Universidad de Córdoba**
- **Universidad de Extremadura**
- **Universidad de Granada**
- **Universitat Politècnica de Catalunya**
- **Universitat de Vic**