

Cátedra Bienestar+
para una Longevidad Activa y Saludable

Índice de inclusión por edad y bienestar laboral (IEBL)

Investigadores: David Roch, Pablo Calvo, Luis Gavidia (Comillas) & Jordi Trullén, Florencia Sortheix (Esade)

Desarrollo de encuesta: Laura Guillén, Yuqi Liu (Esade)

Deusto Universidad de Deusto · COMILLAS UNIVERSIDAD PONTIFICIA ICAI ICADE CIHS · esade UNIVERSIDAD RAMON LLULL

Objetivos

1

Identificar los niveles de inclusión por edad y bienestar laboral, y las disparidades en las experiencias de las personas empleadas de España.

2

Cuantificar el grado en que las experiencias de inclusión y bienestar difieren según la **edad** y otras variables de control (género, sector, nivel educativo, rol del trabajador) en España.

3

Establecer un diagnóstico base para promover prácticas laborales inclusivas en materia de edad y de bienestar de los trabajadores.

Dimensiones del IEBL*

Dimensión 1: inclusión por edad en la organización

- Percepción de que las empresas u organizaciones ofrecen oportunidades y valoran a sus empleados independientemente de su edad.
    1. Prácticas de inclusión
    2. Prácticas de personalización
    3. Prácticas de integración
    4. Ausencia de discriminación
    5. Clima organizacional inclusivo

Dimensión 2: bienestar laboral

- Obtenido a partir de las puntuaciones en dos subdimensiones:

Subdimensión 2.1: bienestar personal

1. Compromiso afectivo
2. Compromiso laboral
3. Ausencia de estrés laboral

Subdimensión 2.2: bienestar en el equipo:

1. Apoyo del líder
2. Apoyo de compañeros
3. Participación en el equipo
4. Ausencia de conflictos en el equipo
5. Seguridad psicológica

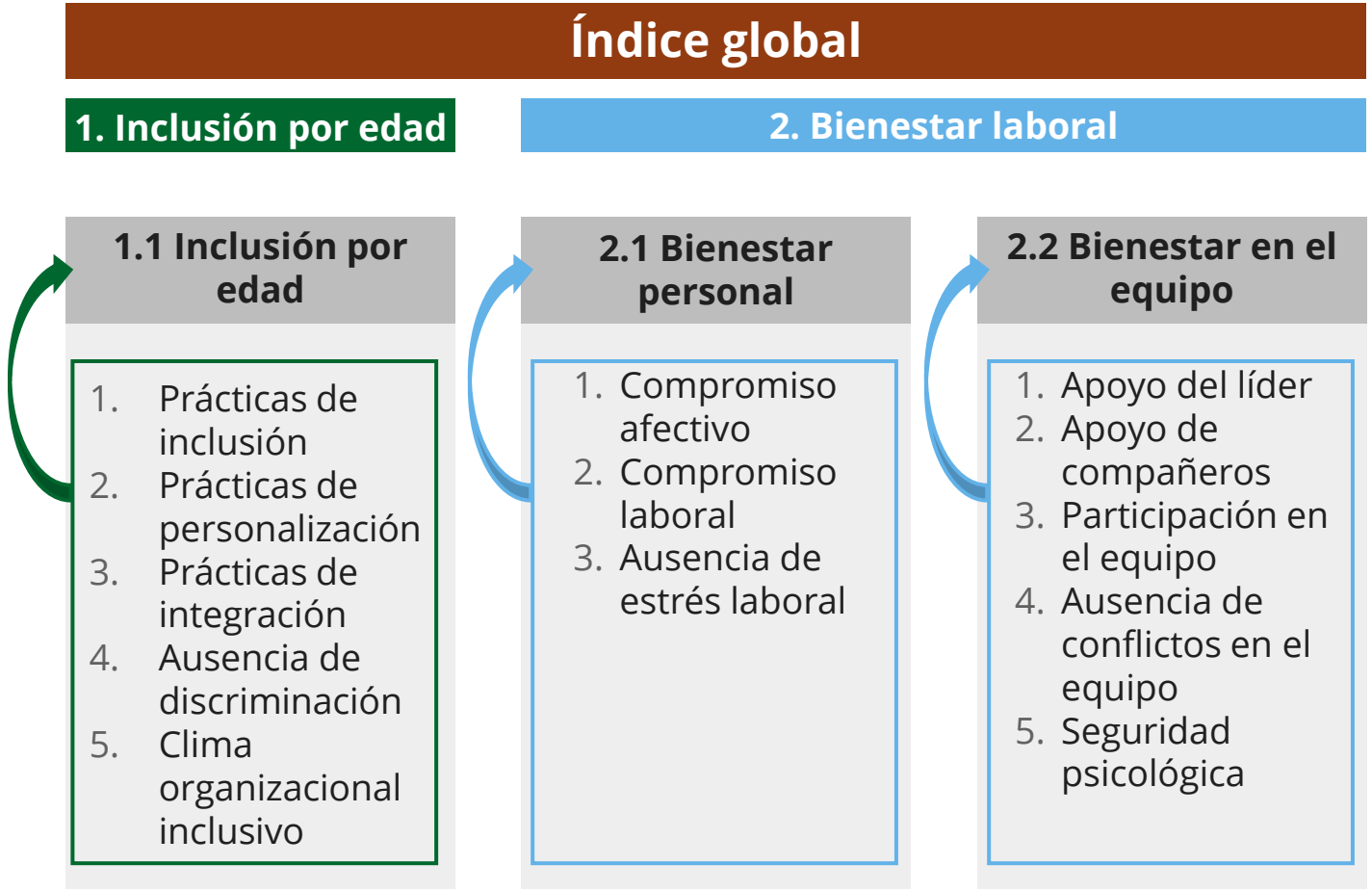
* Cada dimensión se mide mediante varios constructos, elegidos bajo criterios de:

✓ Relevancia
✓ Basados en evidencia
✓ Validación de medidas psicométricas

Construcción del indicador

Estructura de **agregación jerárquica** con dimensiones y subdimensiones:

- Las escalas de cada subdimensión se **agregan aritméticamente** para obtener la puntuación de la subdimensión.



Construcción del indicador

Estructura de **agregación jerárquica** con dimensiones y subdimensiones:

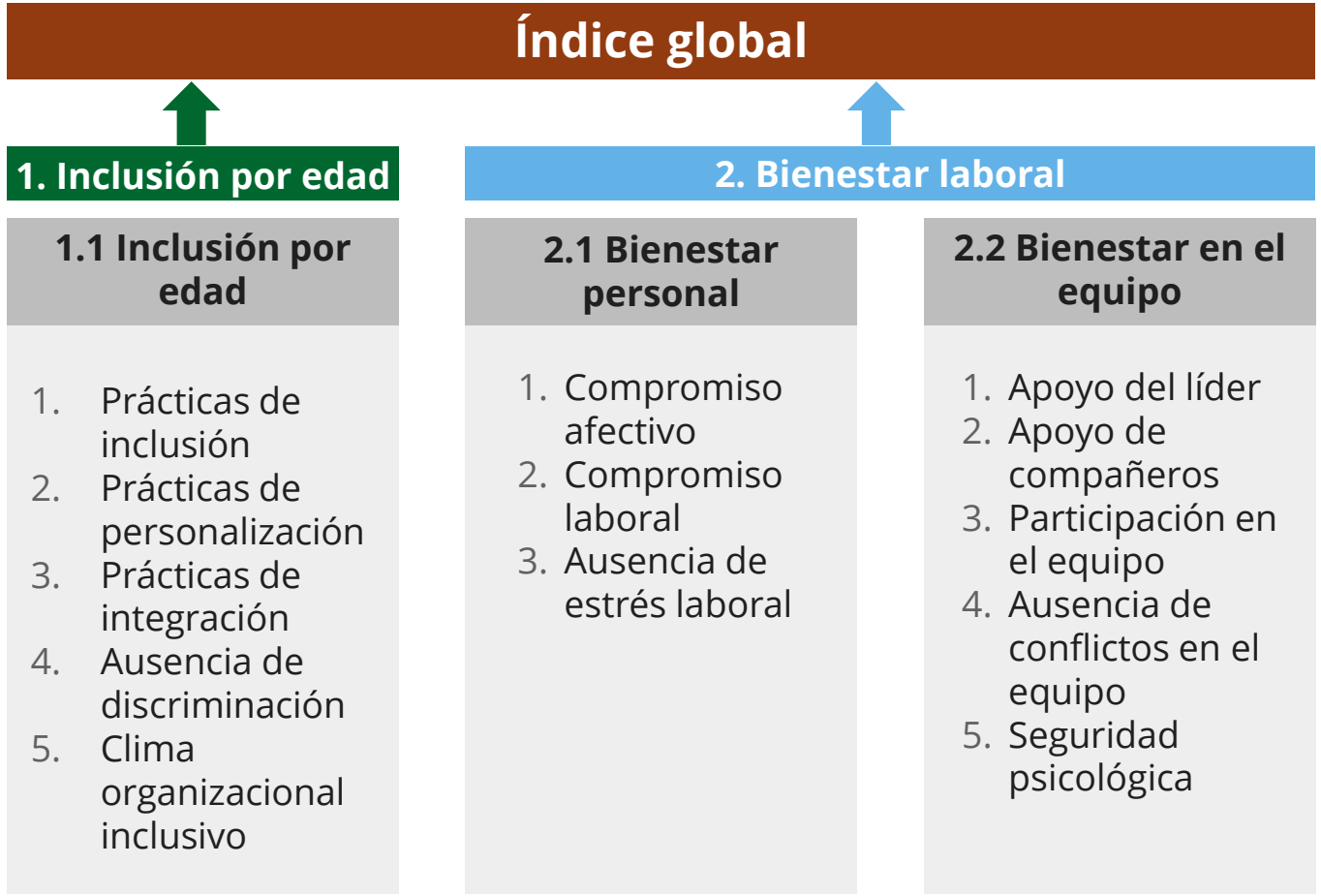
- Las escalas de cada subdimensión se **agregan aritméticamente** para obtener la puntuación de la subdimensión.
- Las puntuaciones de las subdimensiones (cuando hay más de una) se **agregan geométricamente** para obtener la puntuación de la dimensión.



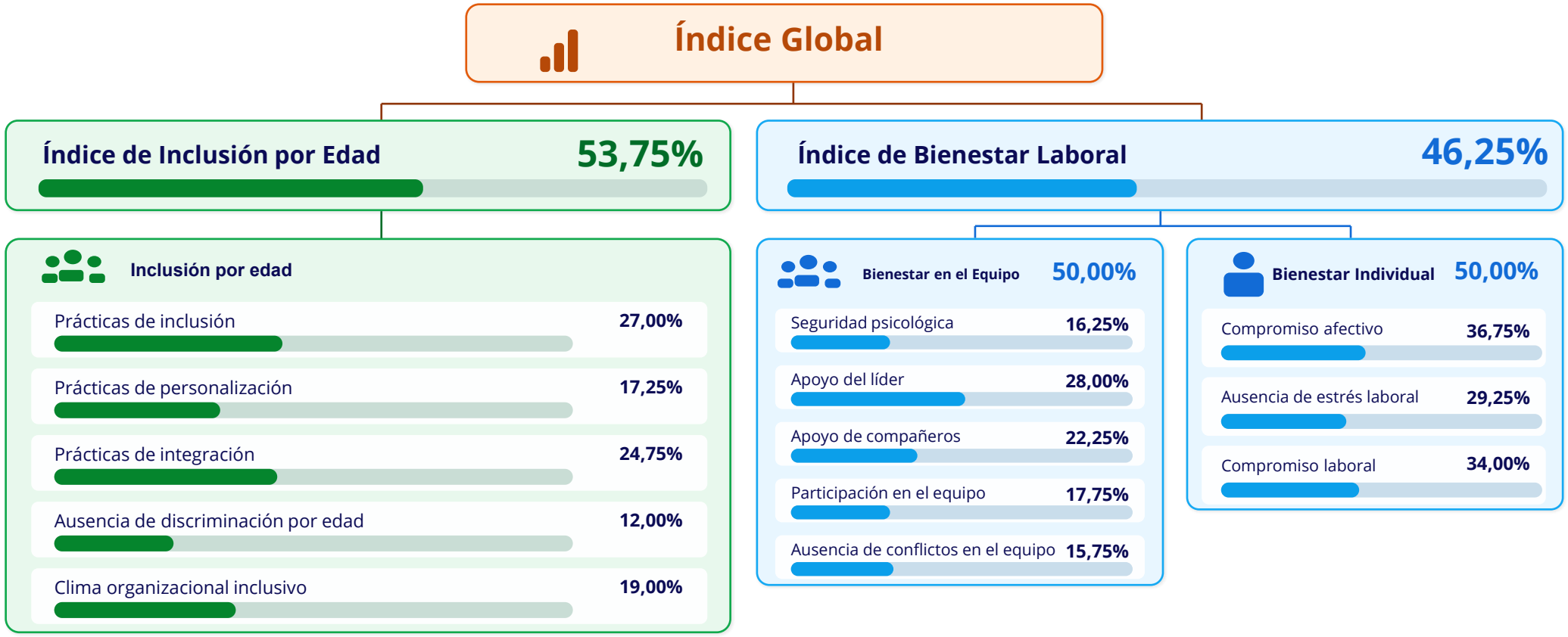
Construcción del indicador

Estructura de **agregación jerárquica** con dimensiones y subdimensiones:

- Las escalas de cada subdimensión se **agregan aritméticamente** para obtener la puntuación de la subdimensión.
- Las puntuaciones de las subdimensiones (cuando hay más de una) se **agregan geométricamente** para obtener la puntuación de la dimensión.
- Las puntuaciones de las dimensiones se **agregan geométricamente** para obtener la puntuación final.



Estructura del Índice global

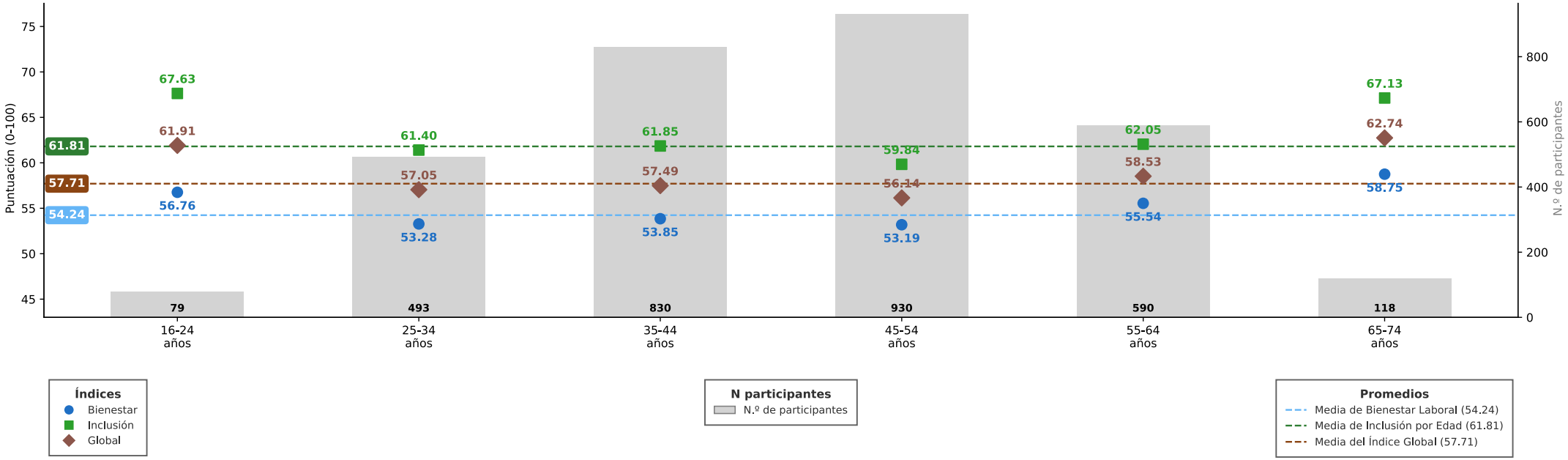


Se utilizó una metodología de **ponderación BAP** en base a encuestas a expertos académicos y de CaixaBank.

Muestra

1. **Tipo de estudio:** Encuesta online (CAWI) reclutada a través de panel.
2. **Ámbito geográfico:** España.
3. **Tamaño muestral:** 3000 cuestionarios completos.
4. **Población objetivo:** personas de 18 a 74 años laboralmente en activo (no autónomos, en empresas de 10 o más empleados).
5. **Cuotas / diseño muestral:**
   - Muestra estratificada por comunidad autónoma.
   - Se respetan los porcentajes poblacionales (mediante ranking) de los siguientes grupos:
     - **Edad** (16-24; 25-34; 35-44; 45-54; 55+) **cruzado con género** (H/M).
     - **Edad** (<55; 55+) **cruzado con nivel de formación** (primaria; secundaria; FP; superior).
     - **Tamaño empresa** (10-49; 50-249; 250+).

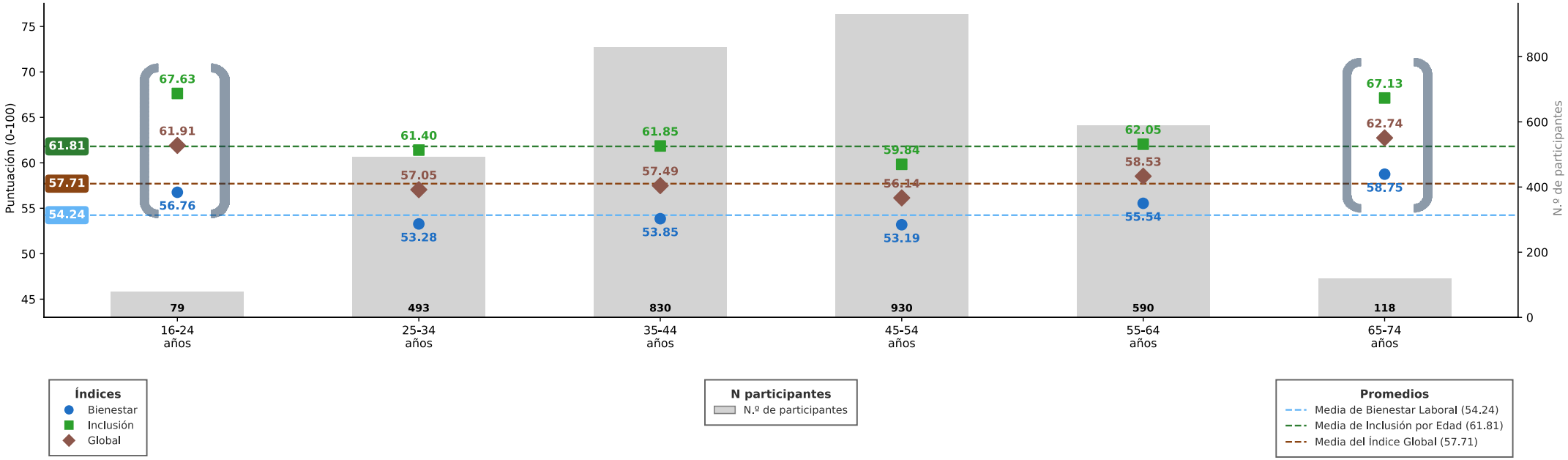
IEBL por grupo de edad



Índice de inclusión por edad y bienestar laboral

Cátedra Bienestar+
para una Longevidad Activa y Saludable

IEBL por grupo de edad (I)



Los grupos etarios **más jóvenes [16-24] y más mayores [65-74]** muestran un índice global claramente por encima del resto de tramos de edad:

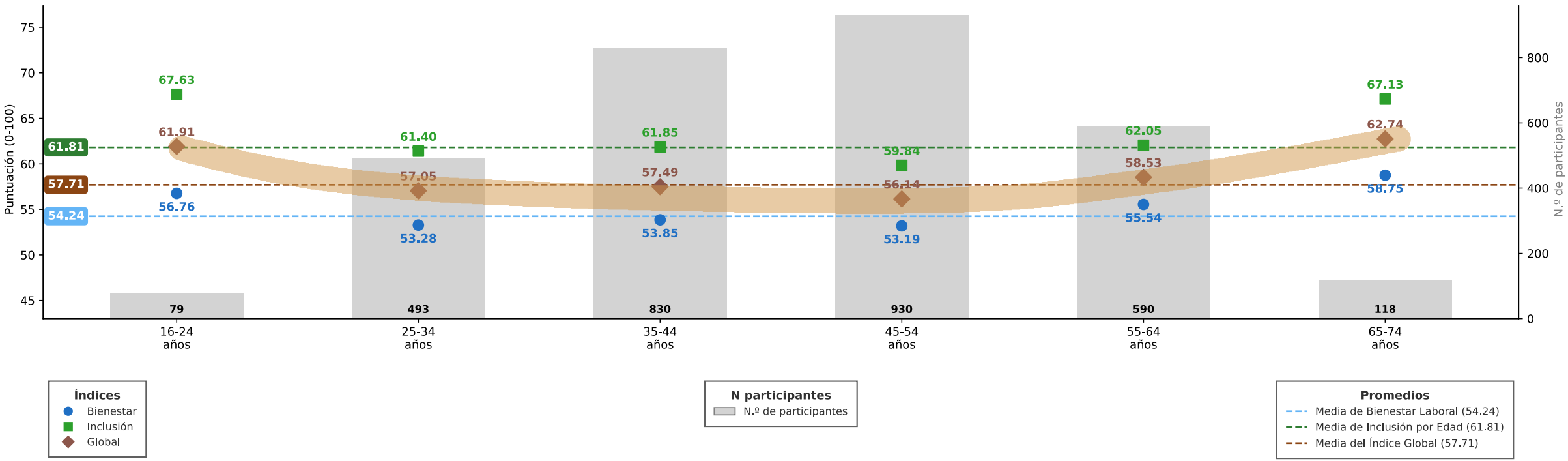
- ✓ **16-24:** perciben más oportunidades para relacionarse y compartir conocimiento entre generaciones y más posibilidades de adaptar el trabajo a las necesidades individuales.
- ✓ **65-74:** más igualdad percibida entre edades y un entorno más inclusivo, sobre todo, mayor vínculo con la organización y más energía, entusiasmo e implicación en el trabajo pese a una peor situación relativa en estrés.

IEBL por grupo de edad (I)

Los **más jóvenes** aún no acumulan las frustraciones de la mitad de la carrera y los más mayores ya recalibraron sus expectativas, acumularon experiencia.

En el grupo **[65–74]**, además, debe considerarse un posible efecto de selección, ya que quienes continúan trabajando constituyen un colectivo particular: aunque podrían haberse jubilado, han preferido seguir trabajando y, por tanto, no necesariamente son representativos del conjunto de su generación.

IEBL por grupo de edad (II)

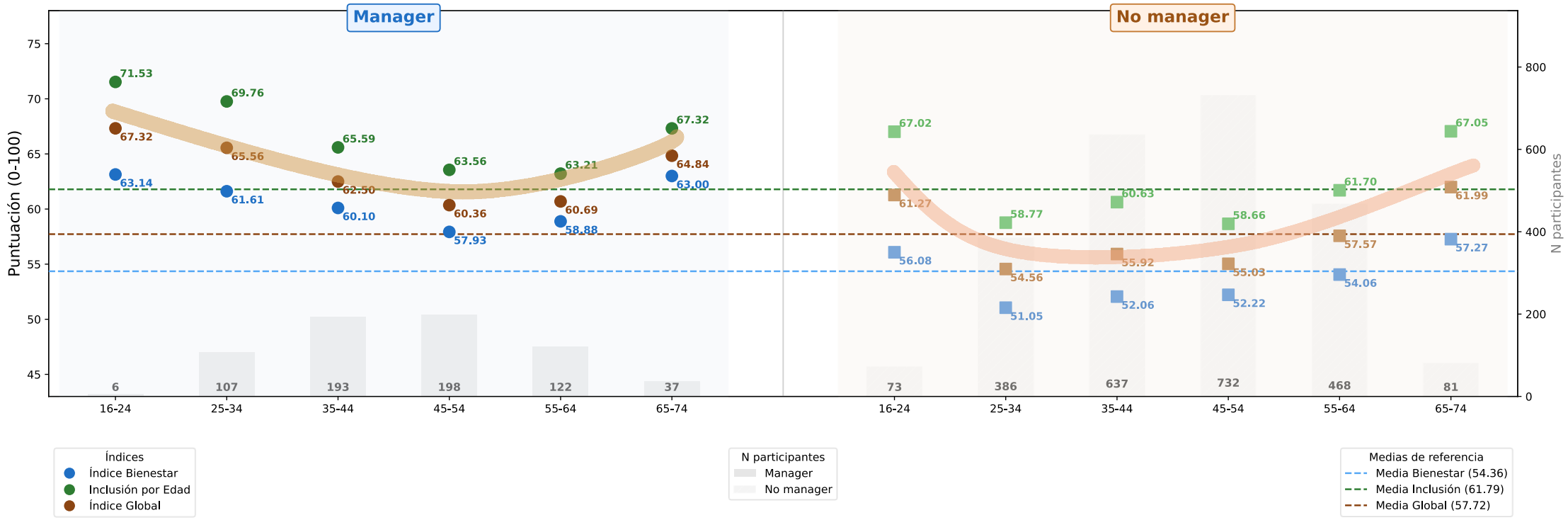


Comportamiento de las puntuaciones del índice global en **forma de "U".** A medida que el trabajador se acerca a la mitad de su vida laboral, el índice global se reduce, alcanzando su **nivel mínimo entre [45-54]** y luego se recupera.

IEBL por rol del trabajador

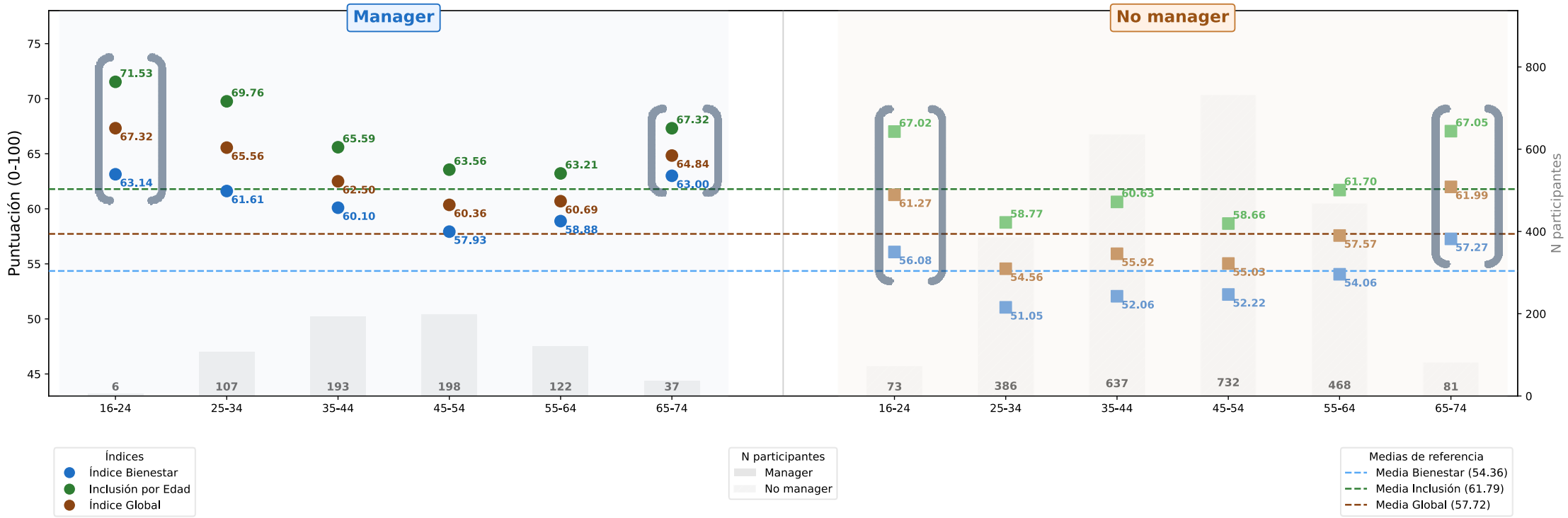


IEBL por rol del trabajador (I)



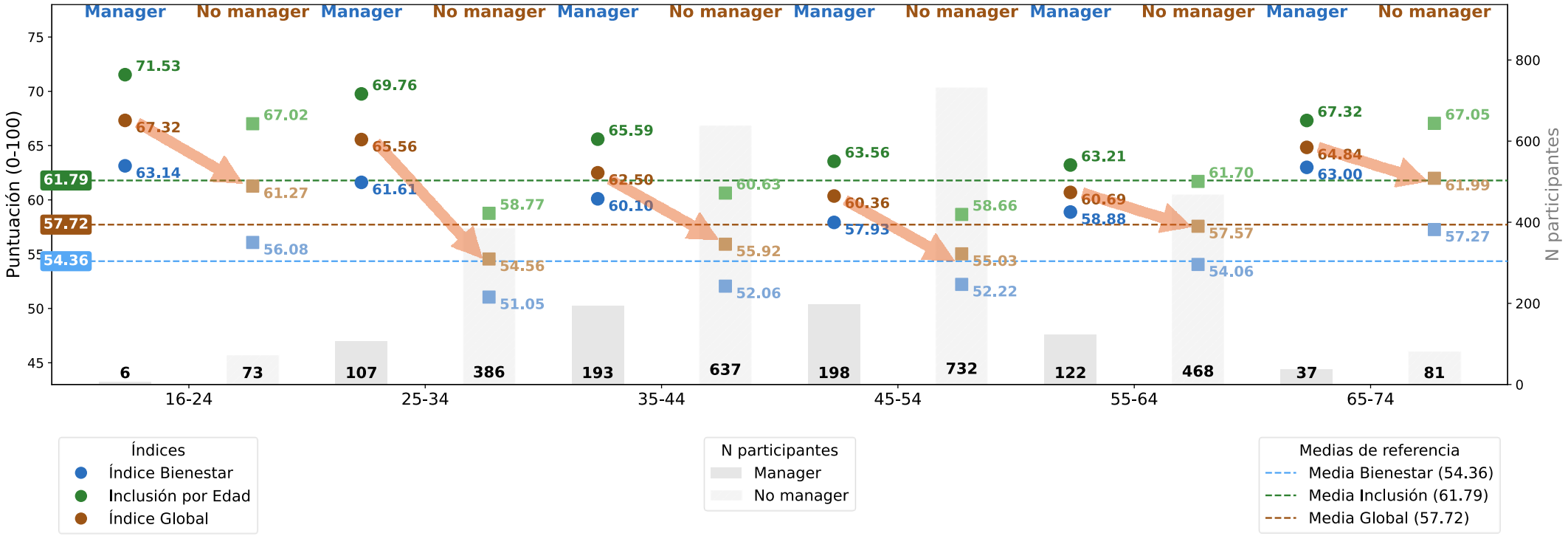
Seguimos observando un patrón intragrupo en **forma de "U"** (con ligeras diferencias entre managers y no managers).

IEBL por rol del trabajador (II)



Los grupos etarios más jóvenes **[16-24]** y más mayores **[65-74]** muestran un **índice global por encima del resto** de tramos de edad dentro de cada subgrupo (*manager*/no *managers*).

IEBL por rol del trabajador (II)



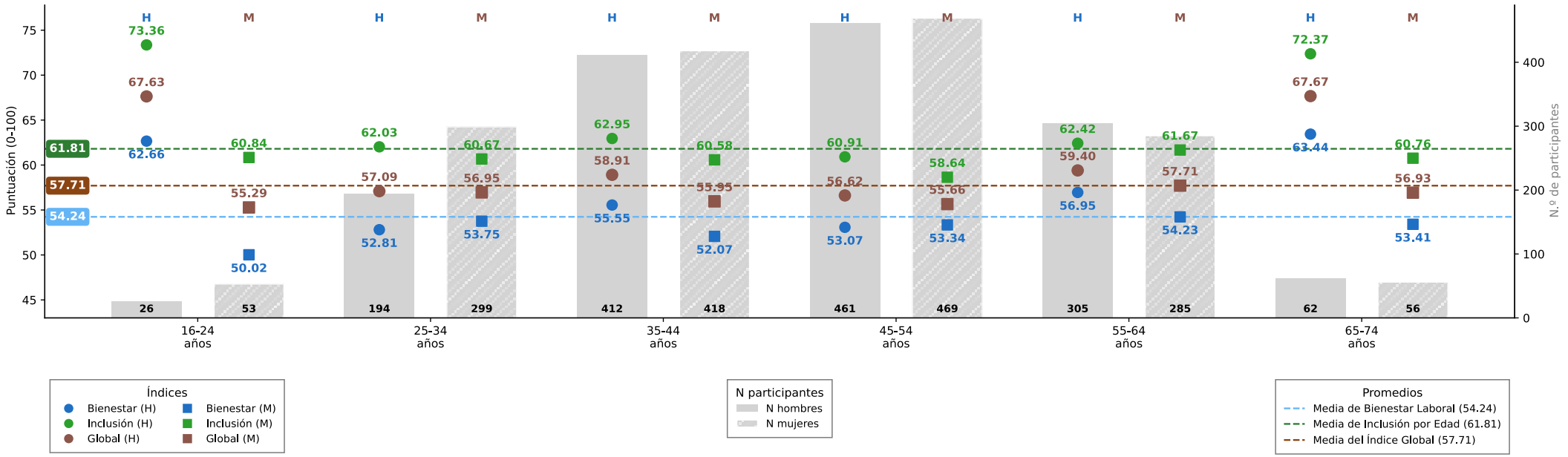
Dentro de un mismo grupo etario, **los managers siempre están mejor que los no managers**, aunque las diferencias más significativas se dan en los grupos centrales ([25-34], [35-44], [45-54]).

IEBL por grupo de edad (II)

Coincide con la **curva del bienestar subjetivo** en forma de “U” descrita en la literatura (Blanchflower & Graham, 2021) .

Esta evolución podría reflejar las distintas demandas de cada etapa profesional, así como una mayor **exigencia** durante las edades centrales.

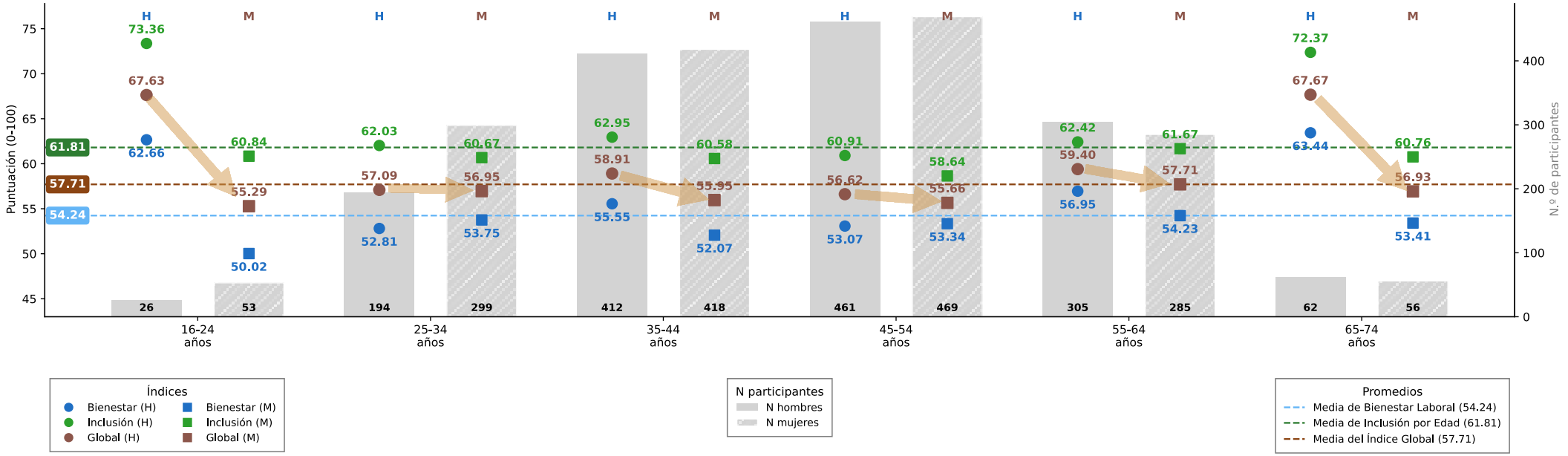
IEBL por grupo de edad y género



Índice de inclusión por edad y bienestar laboral

Cátedra Bienestar+
para una Longevidad Activa y Saludable

IEBL por grupo de edad y género (I)

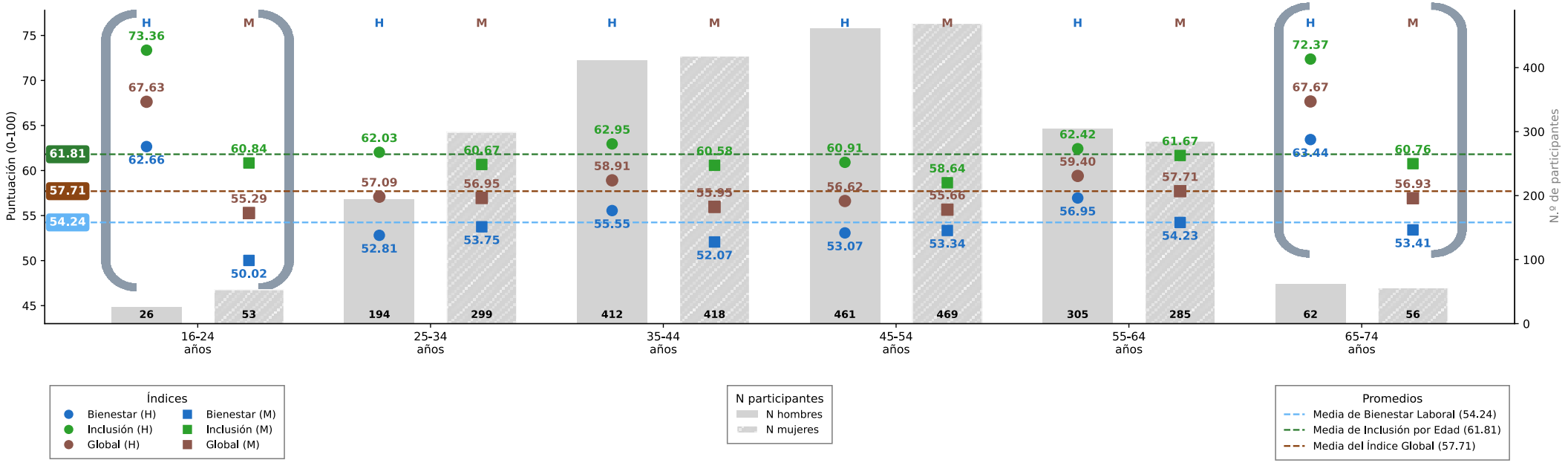


En cada tramo los hombres muestran un mejor índice global que las mujeres:

No se puede tratar la edad de forma aislada, porque el patrón etario es distinto entre hombres y mujeres:

- ✓ En sus equipos, los hombres perciben más voz en las decisiones y mayor seguridad para plantear problemas y aportar sus capacidades.
- ✓ En cuanto a la inclusión por edad, los hombres perciben una mayor adaptación del trabajo a las necesidades individuales y más oportunidades de colaboración entre generaciones.

IEBL por grupo de edad y género (II)



Estas diferencias de género son especialmente visibles en los grupos [16-24] y [65-74]:

- ✓ El patrón se intensifica: los hombres perciben más apoyo de sus responsables y muestran un vínculo afectivo más fuerte con la organización.
- ✓ Entre los 65–74, la brecha es más transversal con puntuaciones superiores de los hombres en todos los componentes de inclusión por edad y bienestar en el equipo.

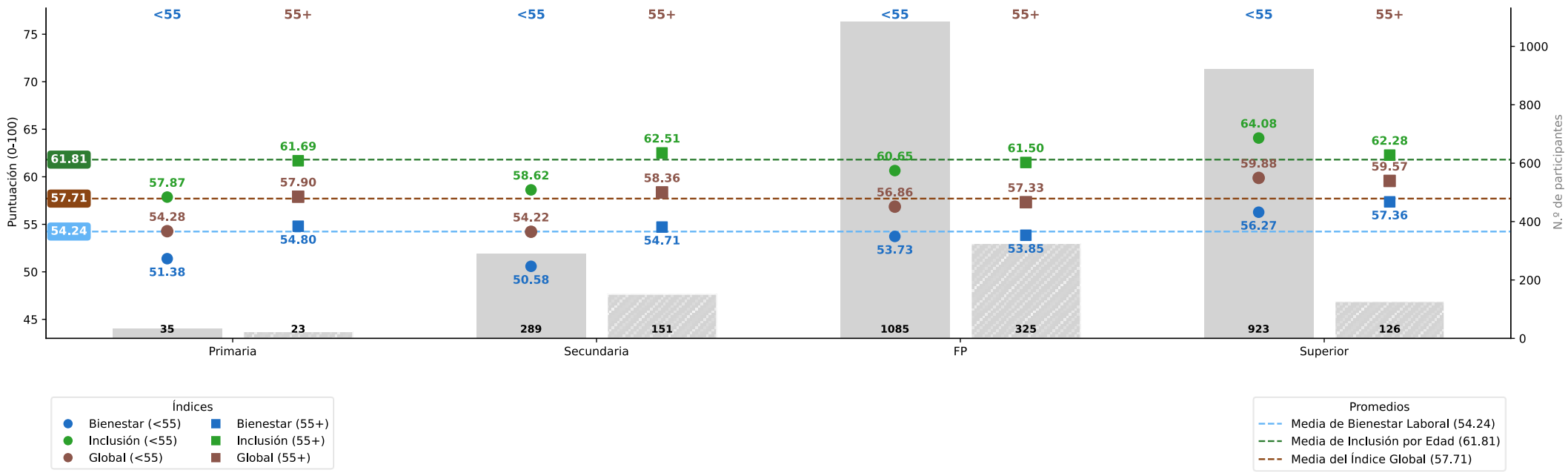
IEBL por grupo de edad y género (II)

Entre los **jóvenes**, esta diferencia podría relacionarse con la precariedad, y la segregación ocupacional por género.

Entre los **trabajadores de mayor edad**, podría reflejar:

- Desigualdades acumuladas a lo largo de la trayectoria profesional.
- Mayor presencia masculina en puestos con autonomía, estabilidad o responsabilidad (hombres directivos, que representan una proporción de 3 a 1 respecto a las mujeres en este grupo).

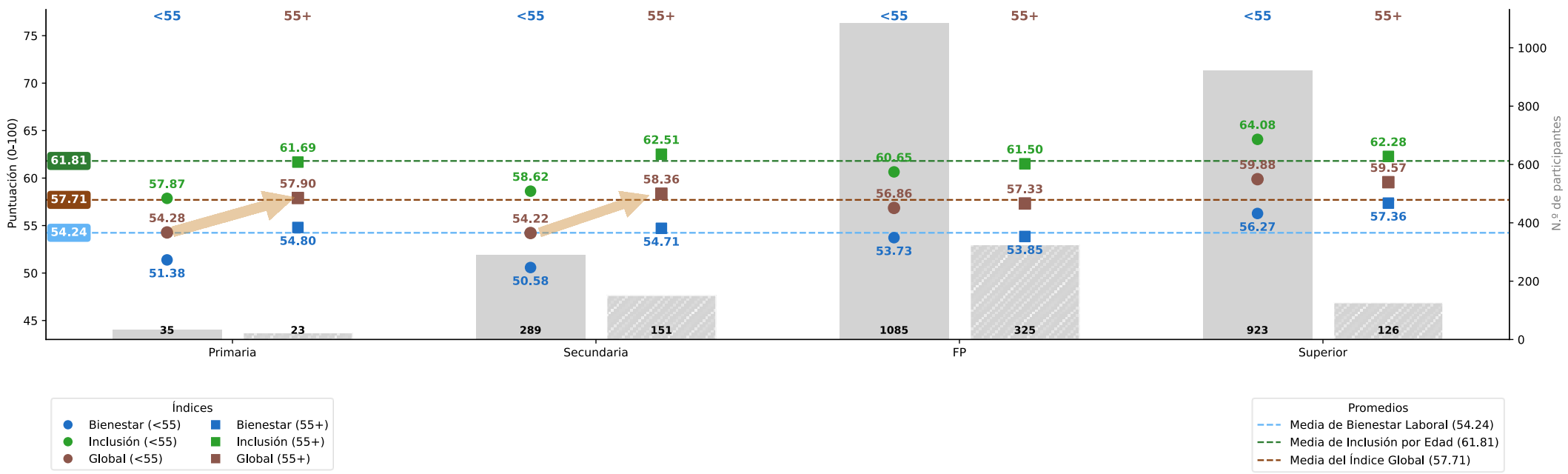
IEBL: resultados por nivel de formación y grupo de edad



Índice de inclusión por edad y bienestar laboral

Cátedra Bienestar+
para una Longevidad Activa y Saludable

IEBL: resultados por nivel de formación y grupo de edad (I)



La población 55+ tiene un índice global superior en primaria y secundaria:

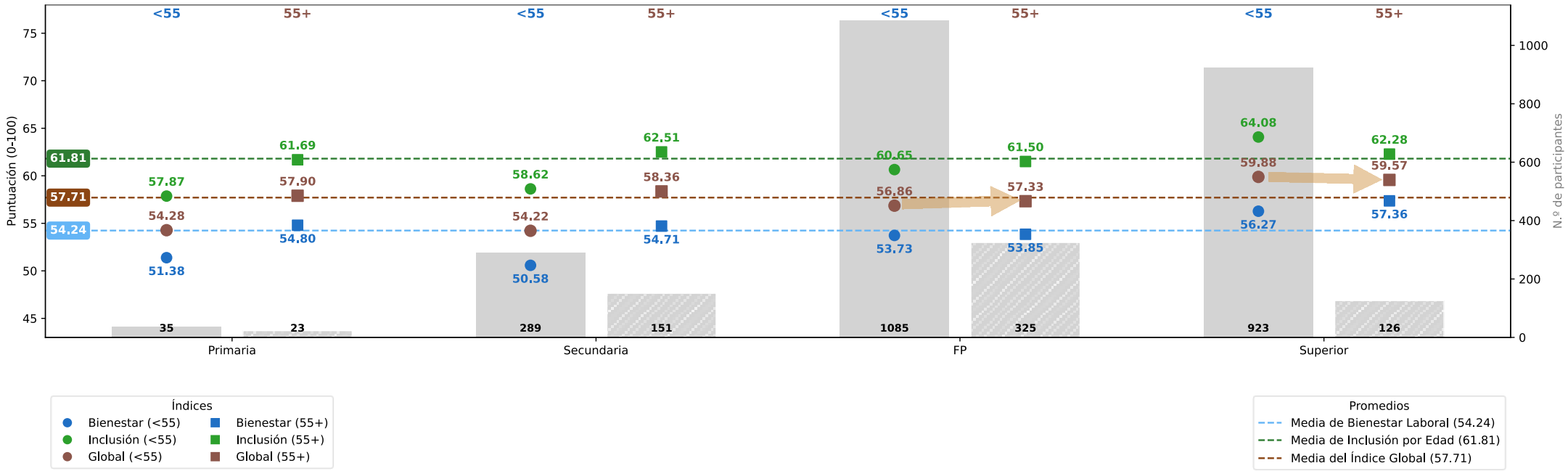
- ✓ Su ventaja en bienestar parte de una mayor percepción de apoyo por parte de responsables y compañeros para realizar su trabajo, especialmente de sus responsables, y de un vínculo afectivo más fuerte con la organización, pese a una peor situación de estrés laboral.

IEBL: resultados por nivel de formación y grupo de edad (I)

La falta de formación penaliza especialmente a la población **menor de 55**, posiblemente porque las credenciales educativas condicionan cada vez más el acceso a empleos estables y con oportunidades de desarrollo.

La **experiencia y la reputación** acumuladas compensan la falta de estudios formales en los trabajadores mayores.

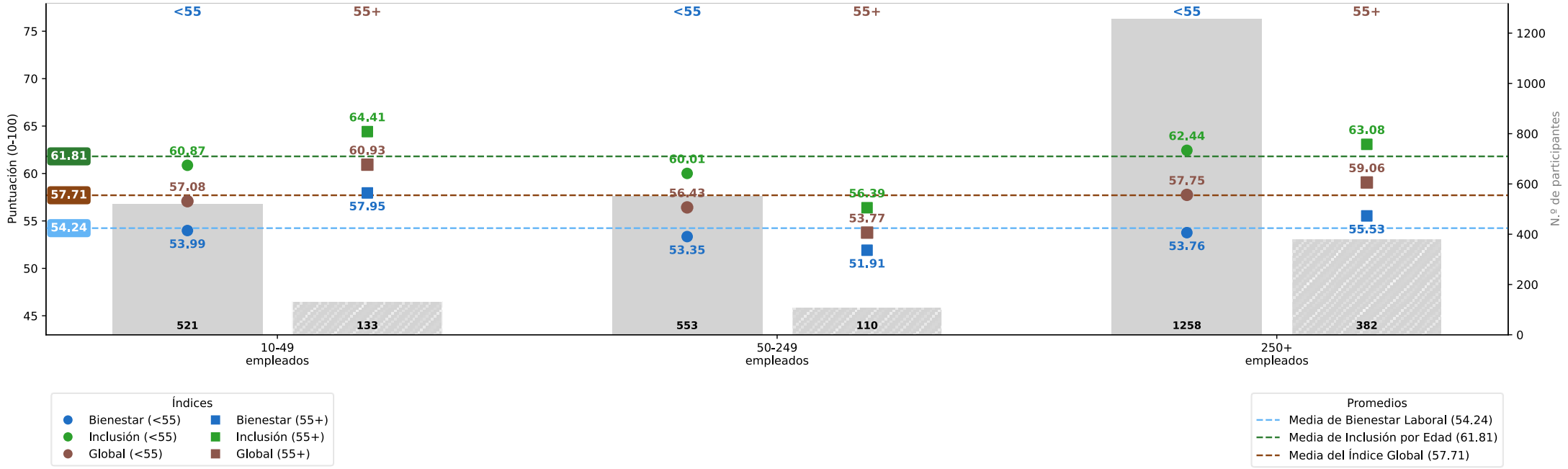
IEBL: resultados por nivel de formación y grupo de edad (II)



Estas diferencias desaparecen para los niveles altos de formación:

✓ El nivel de formación aporta valor a los jóvenes y disminuye el efecto de compensación que podríamos asociar a la experiencia y/o reputaciones acumuladas de carreras profesionales más largas.

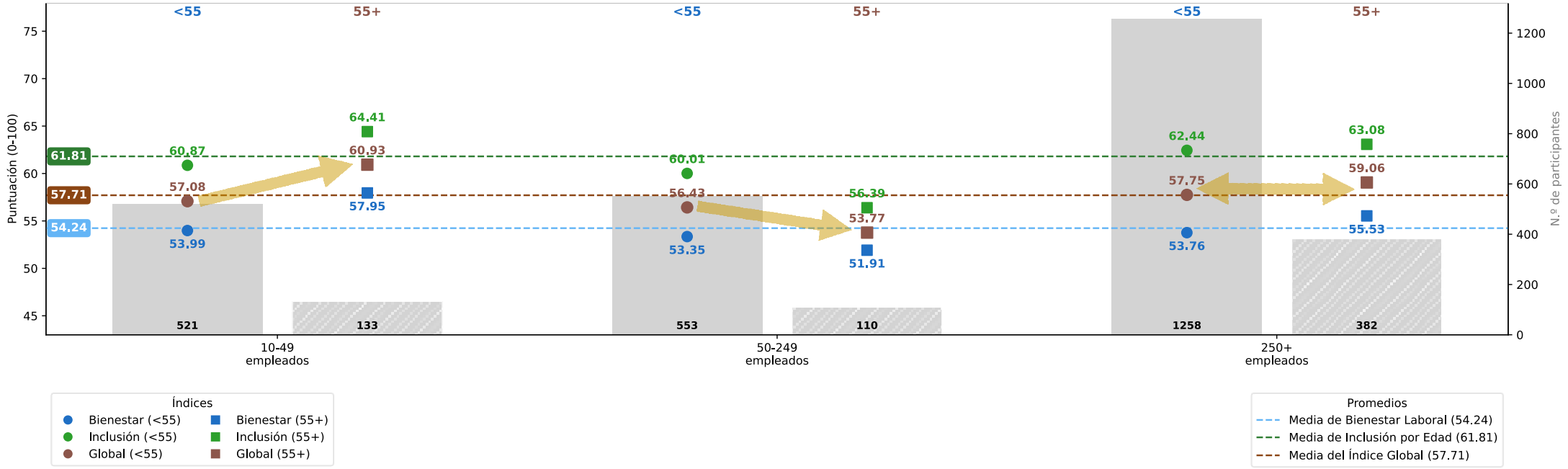
IEBL: resultados por tamaño de empresa y grupo de edad



Índice de inclusión por edad y bienestar laboral

Cátedra Bienestar+
para una Longevidad Activa y Saludable

IEBL: resultados por tamaño de empresa y grupo de edad (I)



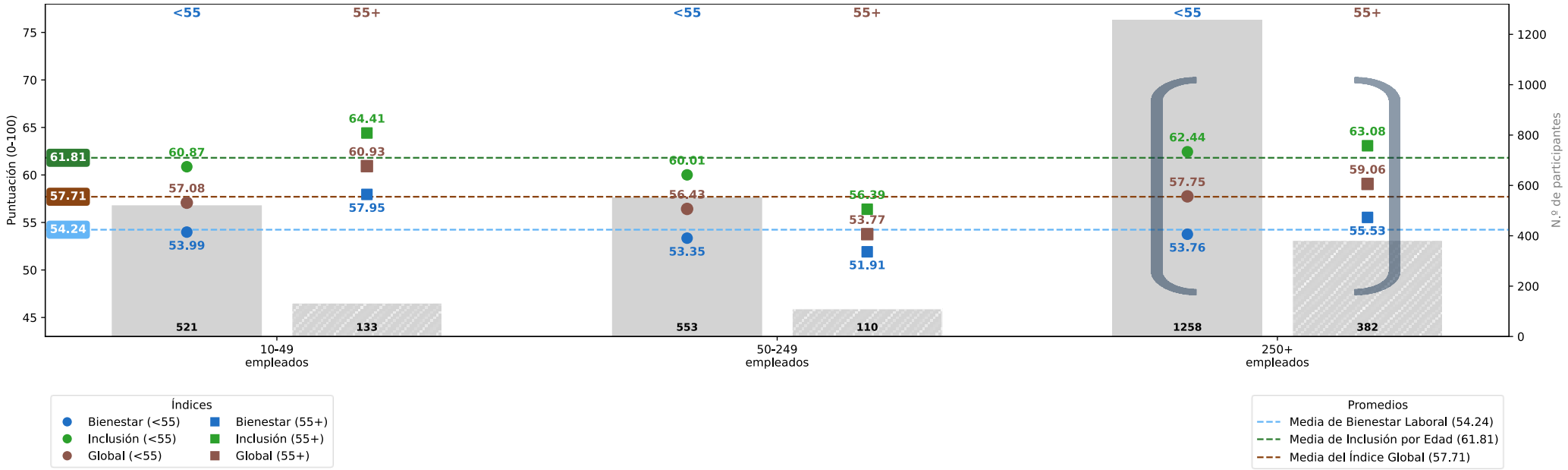
- ✓ Los 55+ mejoran ligeramente a los <55 en empresas pequeñas.
- ✓ Los <55 mejoran ligeramente a los 55+ en empresas medianas.
- ✓ Las diferencias se reducen en empresas grandes.

IEBL: resultados por tamaño de empresa y grupo de edad (I)

Las **empresas pequeñas** pueden beneficiarse de relaciones más próximas y flexibles (clima más familiar), que se acentúan con la antigüedad en la empresa (lo que favorece a los +55).

Las **empresas medianas** podrían combinar una creciente complejidad organizativa (clima menos familiar) con una disponibilidad limitada de recursos y políticas específicas de gestión de la edad (lo que perjudica a los +55) que sí tienen **empresas de mayor tamaño.**

IEBL: resultados por tamaño de empresa y grupo de edad (III)

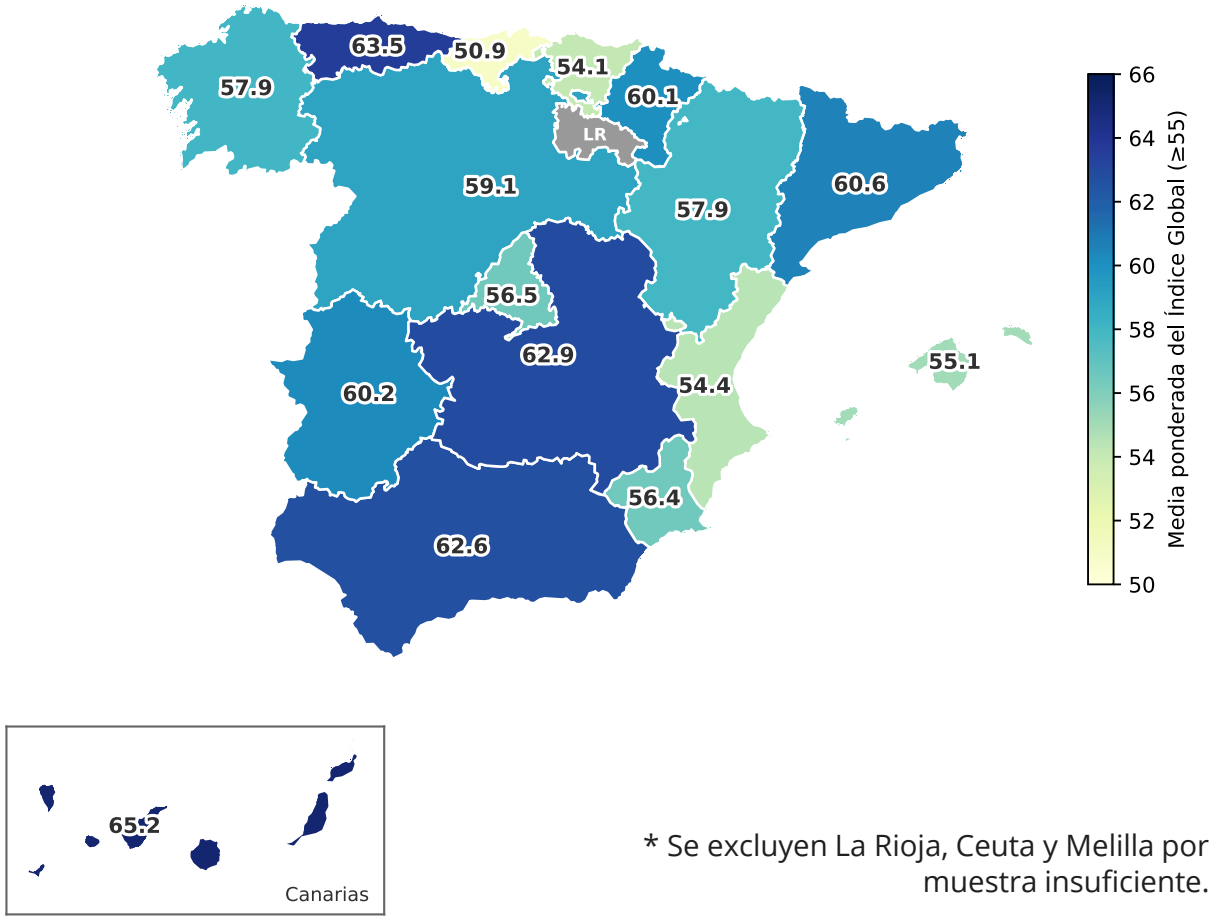


Las diferencias se reducen en empresas grandes:

✓ Las empresas grandes gestionan mejor la diversidad etaria, probablemente porque cuentan con políticas de RR. HH. más estructuradas y con más recursos para promover la inclusión y el bienestar.

IEBL por CC. AA. (55 años o más)*

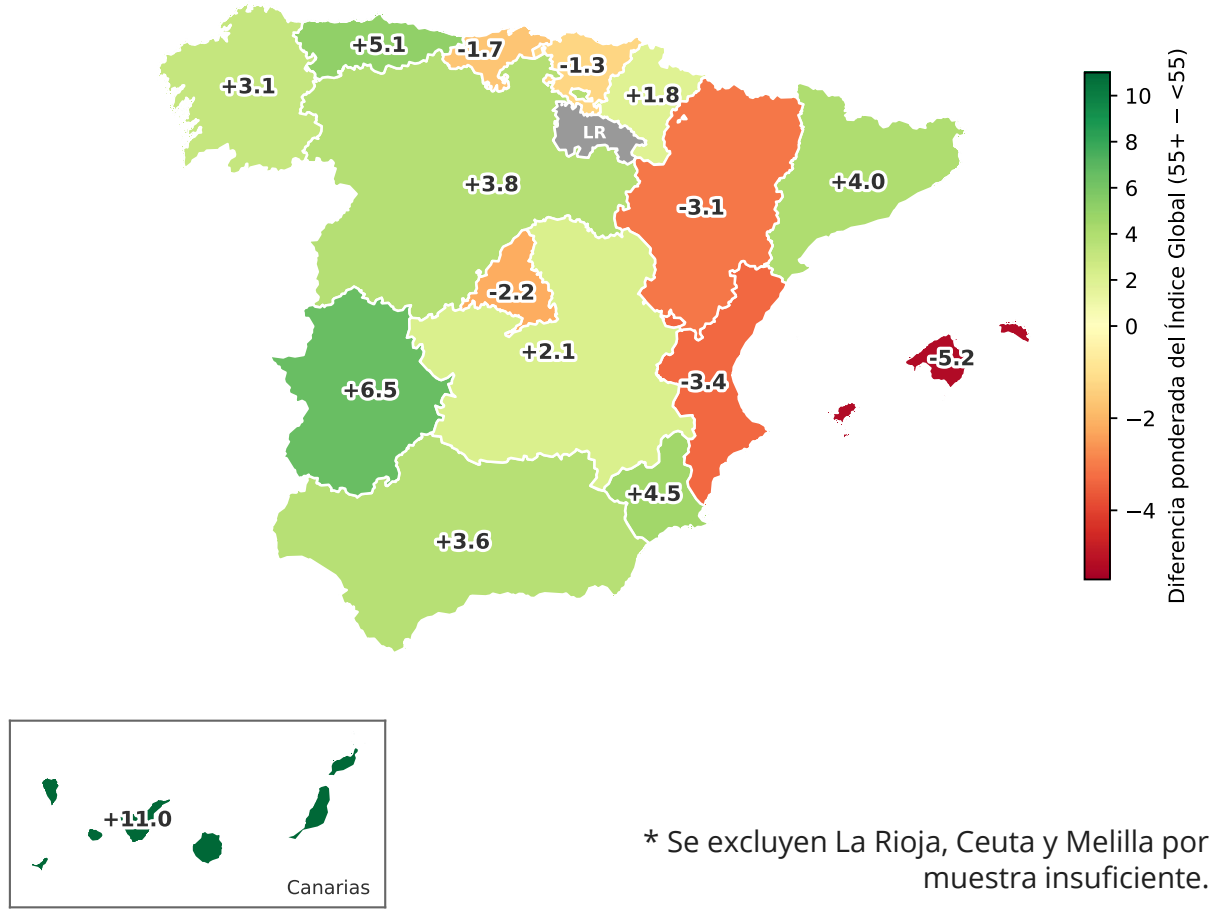
- Las CC. AA. en donde los 55+ tienen **mejor índice** son: Canarias, Asturias y Castilla-La Mancha.
- Las CC. AA. en donde los 55+ tienen un **índice más bajo** son: Cantabria, País Vasco y la Comunidad Valenciana.



* Se excluyen La Rioja, Ceuta y Melilla por muestra insuficiente.

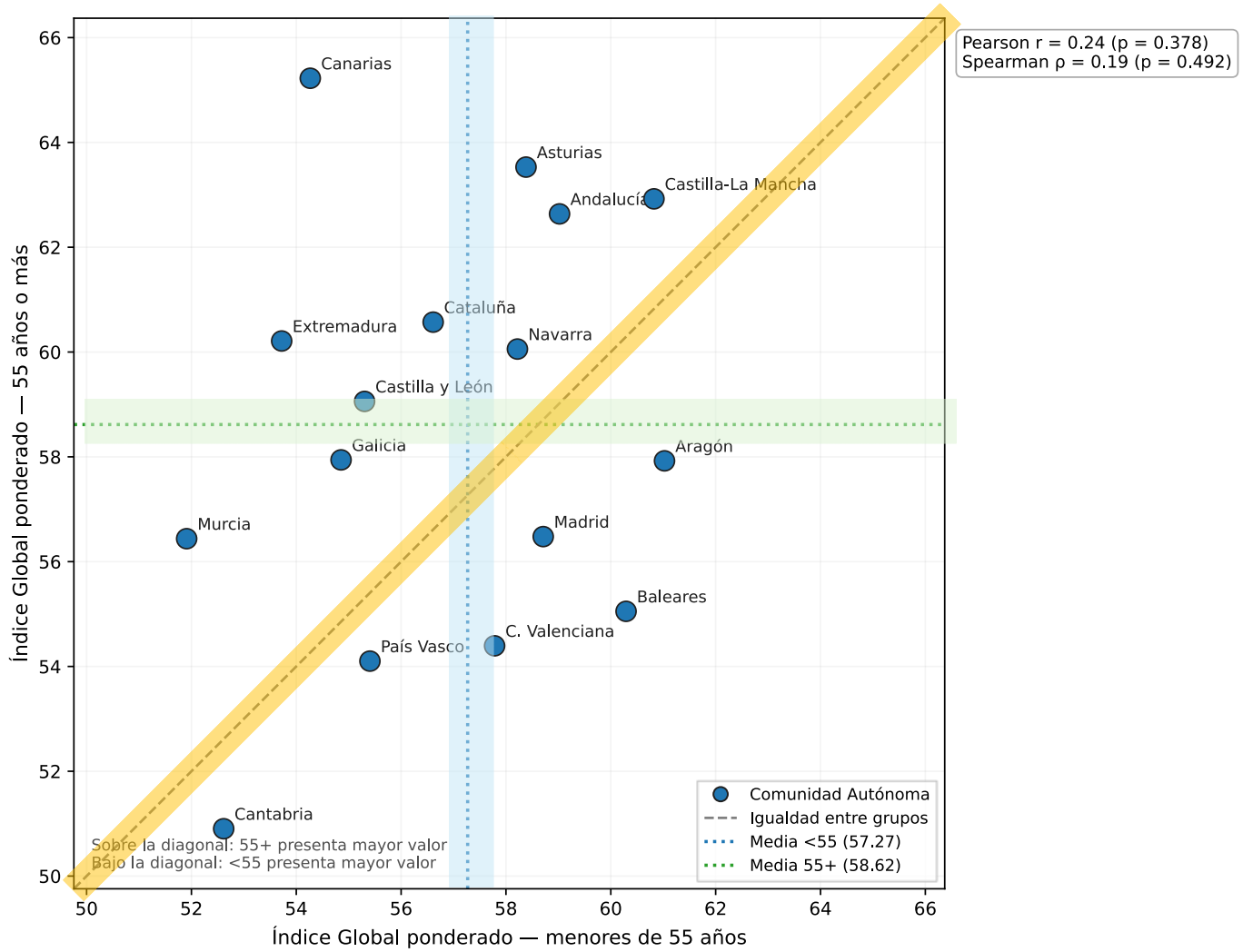
IEBL por CC. AA. (≥55 vs. <55)*

- Las CC. AA. en donde los **55+ tienen un mejor índice** respecto a los <55 son: Canarias, Extremadura y Asturias.
- Islas Baleares, Aragón y la Comunidad Valenciana presentan **valores más bajos en 55+**
- Por lo general, en la mayoría de las CC. AA., los +55 se encuentran en mejor situación:
  - 62,5% de CC. AA. con diferencias positivas.
  - Entre las CC. AA. donde los 55+ presentan un valor superior, la diferencia media es de **+4,55 puntos**; mientras que, entre aquellas donde presentan un valor inferior, la diferencia media es de **−2,82 puntos**.

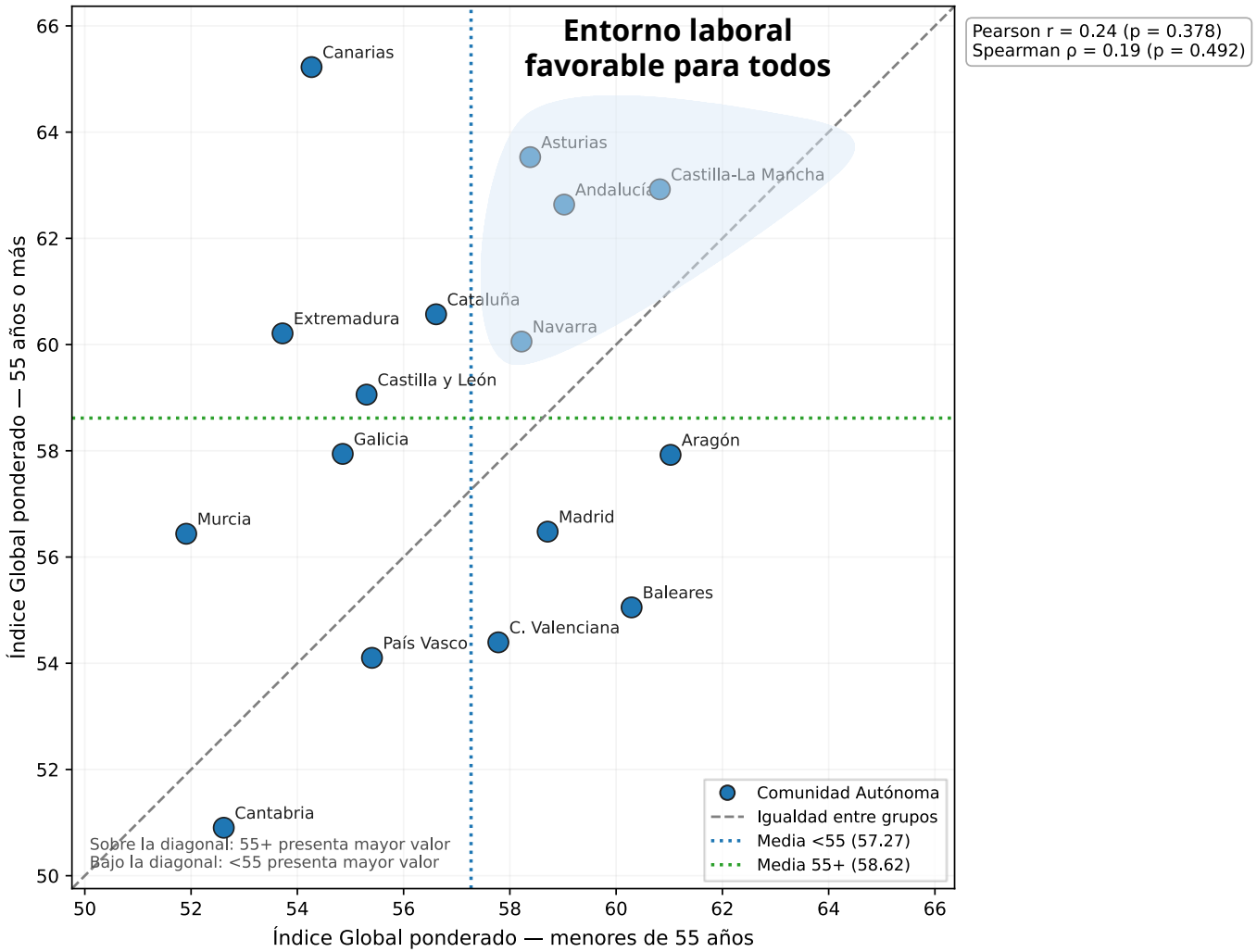


* Se excluyen La Rioja, Ceuta y Melilla por muestra insuficiente.

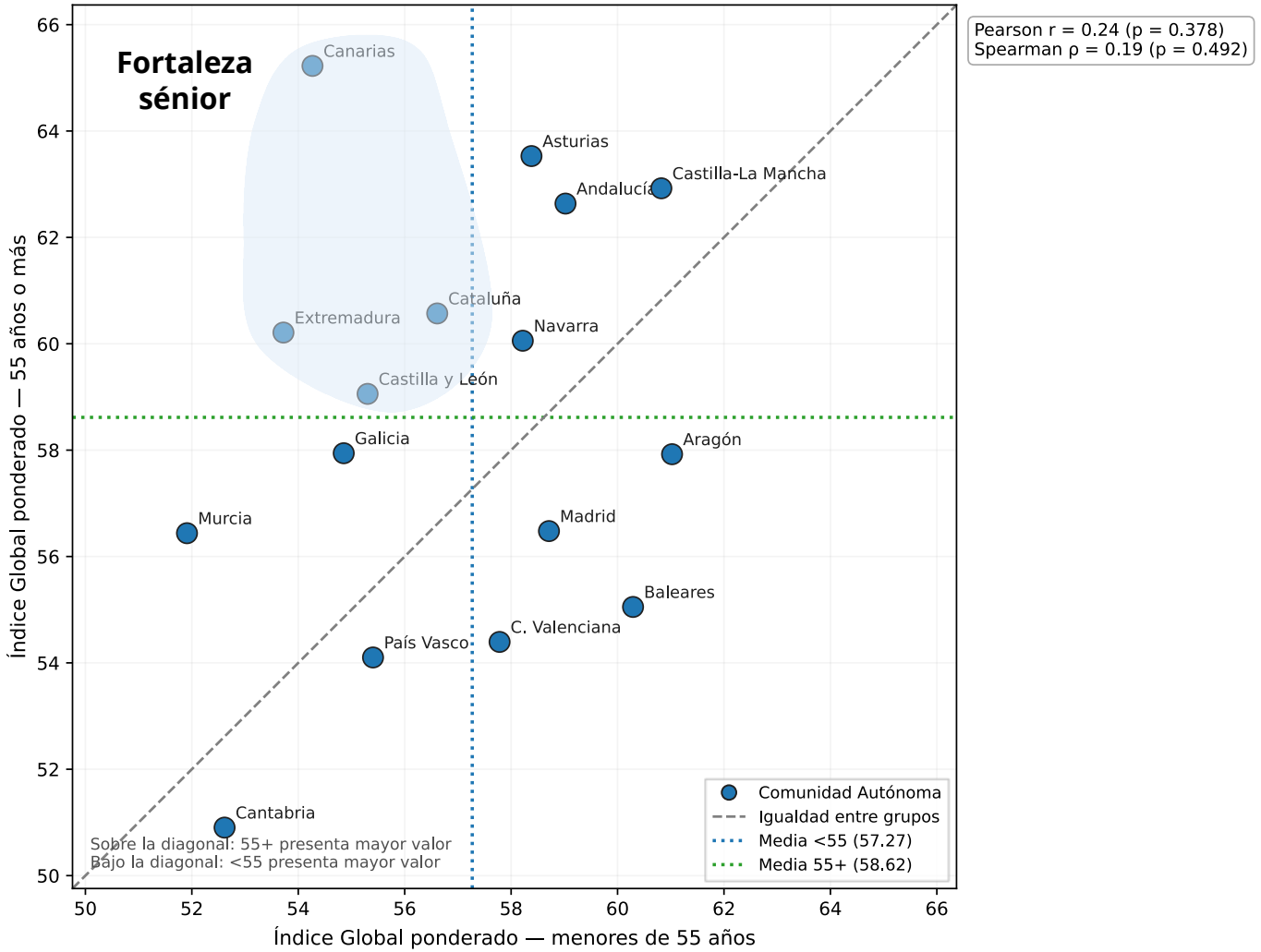
Perfiles CC.AA según IEBL



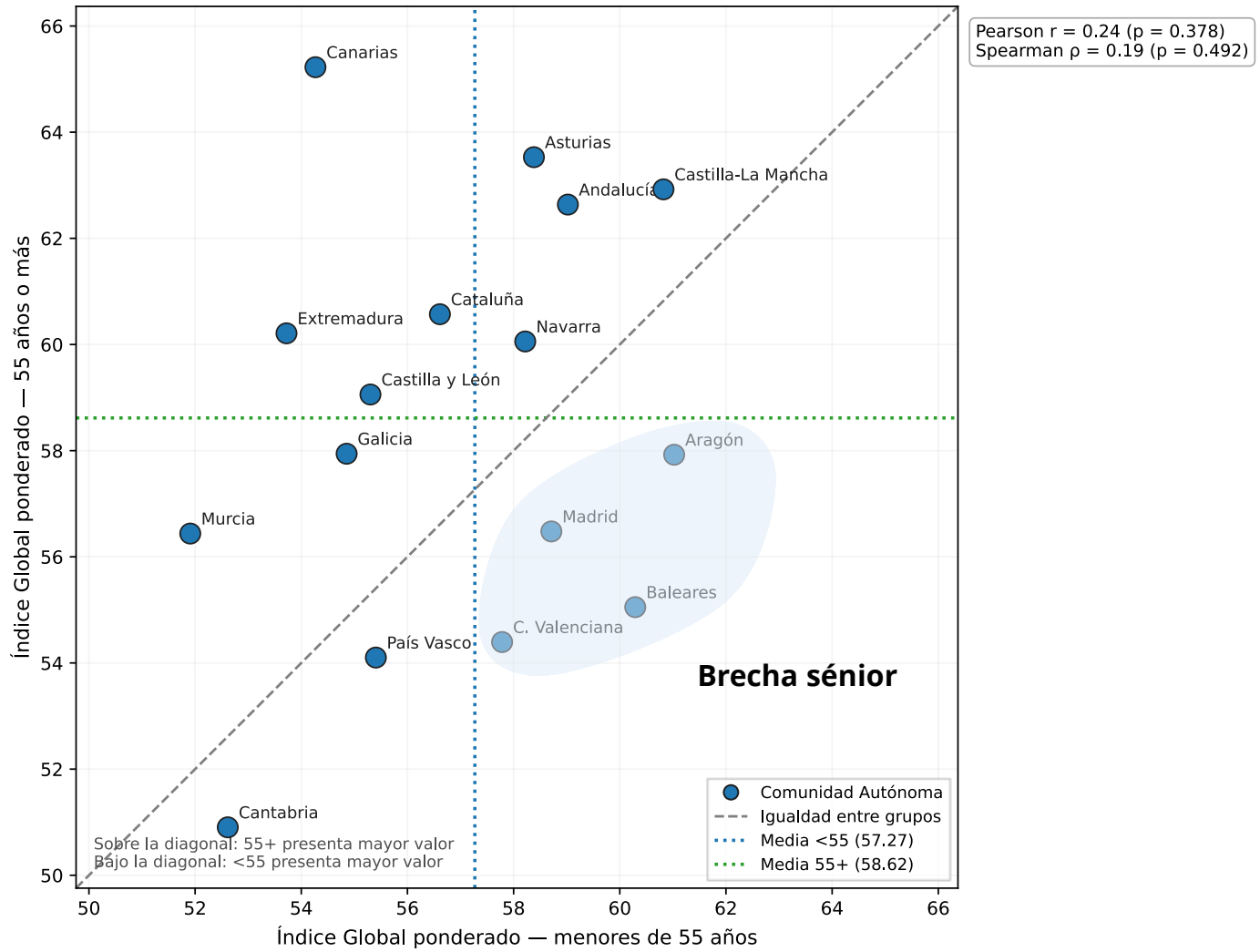
Perfiles CC.AA según IEBL



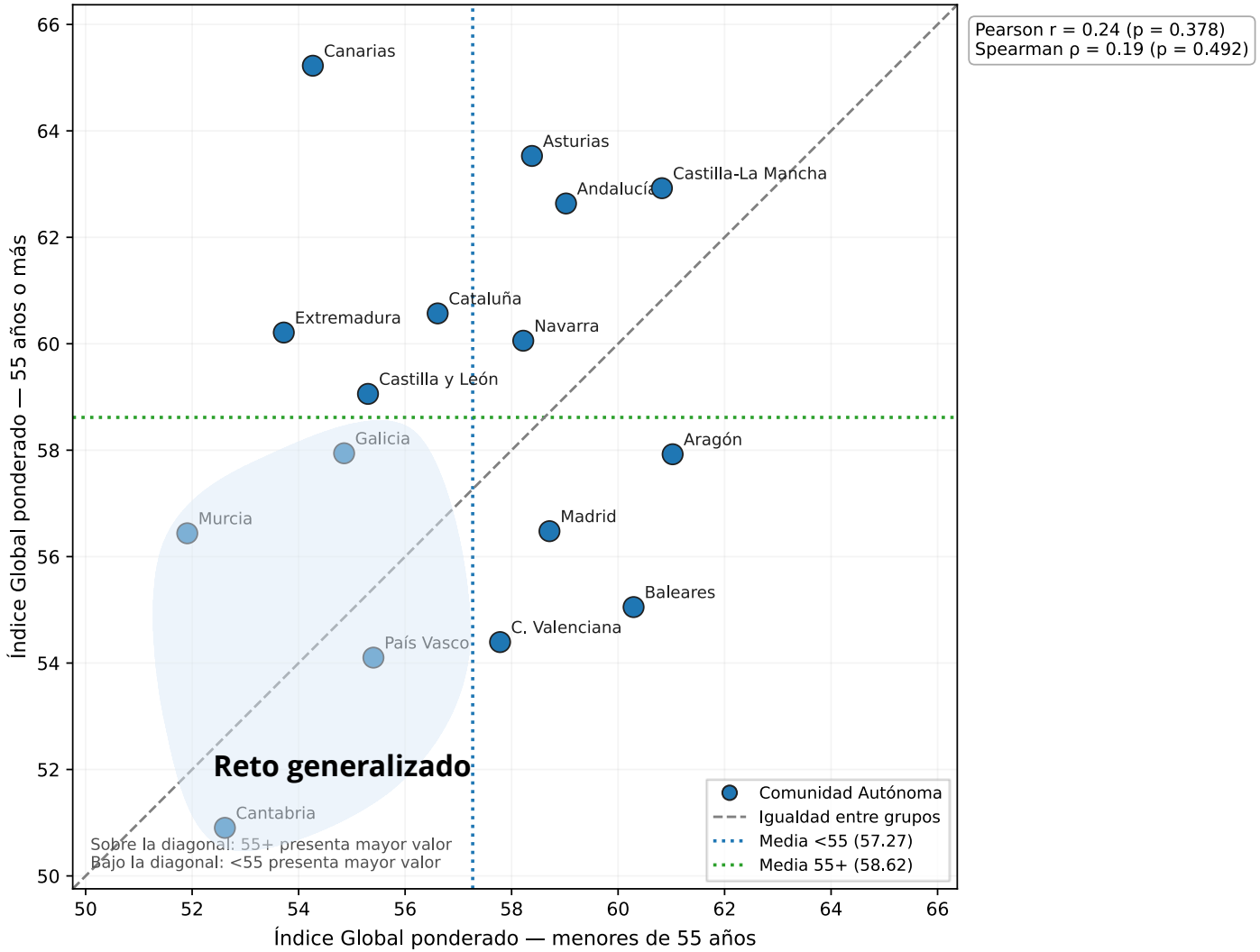
Perfiles CC.AA según IEBL



Perfiles CC.AA según IEBL



Perfiles CC.AA según IEBL



¿Cómo varía el IEBL según el perfil?

Patrón en forma de “U”

El bienestar es mayor entre las personas más jóvenes y los 65+. Este patrón se repite tanto entre quienes ocupan puestos de mando como entre quienes no.

Patrón común 55+

Los 55+ presentan un patrón consistente de mayor vínculo con la organización y, en general, más energía e implicación en el trabajo, pese a una peor situación de estrés laboral, y perciben menos discriminación por edad en la asignación de tareas, la promoción y las oportunidades de desarrollo.

Género

Los hombres presentan un índice más alto que las mujeres en todos los grupos de edad analizados. Estas diferencias son más acentuadas en los extremos del ciclo laboral.

Formación

Con menor nivel formativo, los +55 están mejor posicionados, probablemente por su experiencia y reputación. Esta brecha se reduce a medida que aumenta el nivel formativo.

Tamaño de la empresa

Las empresas pequeñas favorecen más a los +55 a diferencia de las medianas que los perjudican más. En las grandes, la brecha por edad se reduce, lo que podría estar relacionado con una mayor disponibilidad de recursos para la gestión de la edad.

Conclusión

La edad avanzada en las personas laboralmente activas no es un impedimento para la percepción de inclusión por edad y bienestar laboral.

En la mayoría de los análisis realizados por grupos de edad, nivel formativo, tamaño de empresa o territorio, entre otros, las personas de 55+ registran un IEBL igual o superior al de las <55.



¿Qué prácticas de gestión de la edad favorecen el bienestar y el compromiso en la empresa?

Por qué es importante para empresas

Talento y relevo generacional

España perderá 5,3M de trabajadores sénior en la próxima década frente a solo 1,8M de jóvenes que se incorporarán: la brecha de relevo generacional ya es una urgencia de negocio.

Bienestar y retención

Ignorar la gestión de la edad cuesta compromiso y talento en todas las edades, no solo entre los profesionales sénior.

Reputación y marca empleadora

El edadismo percibido por 6 de cada 10 sénior es también un riesgo de reputación e imagen corporativa.

Sostenibilidad del sistema

Con la edad legal de jubilación en aumento (66 años y 10 meses en 2026), las empresas necesitan puestos sostenibles para carreras más largas.

Palancas para gestionar la edad e impulsar el bienestar laboral*

1 Inclusión

Igualdad de acceso a las oportunidades en toda la carrera: contratación, formación y promoción.

2 Personalización

Adaptar el entorno de trabajo a las necesidades de cada etapa vital.

3 Integración

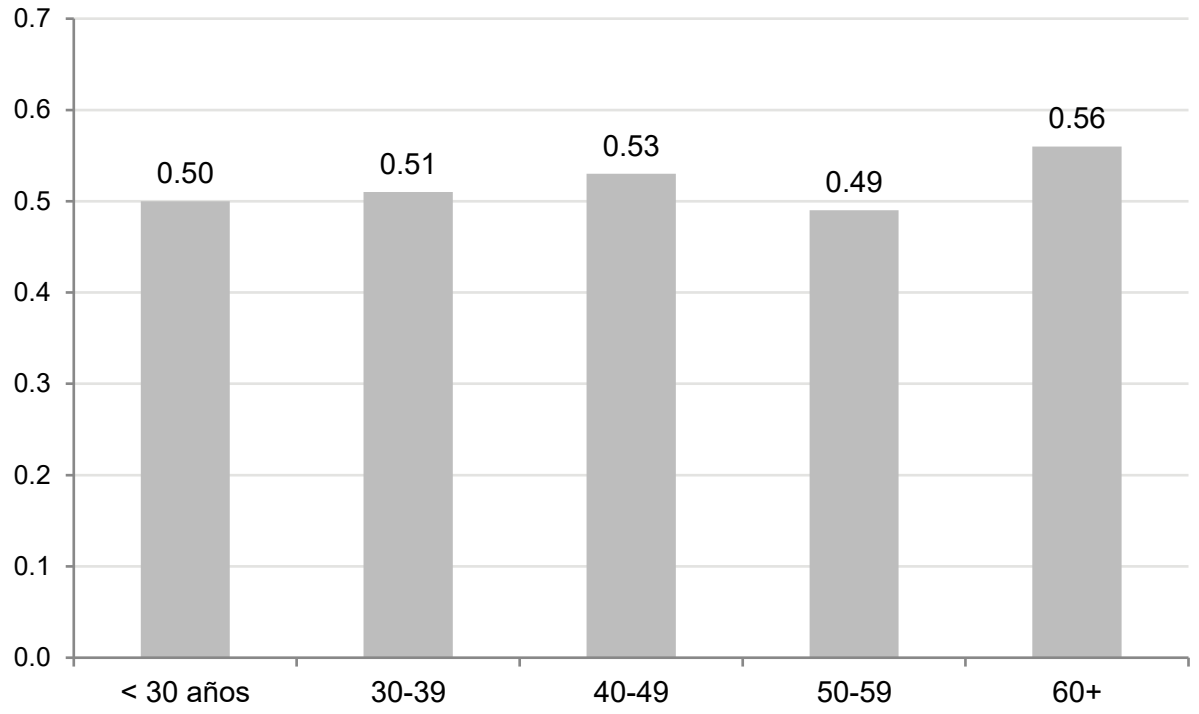
Conectar generaciones y convertir la diversidad de edad en aprendizaje mutuo.

* El modelo de las 3 íes por sus siglas en inglés (Chong et al, 2025).

Relación sólida entre estas prácticas y el bienestar laboral

Las prácticas de inclusión, individualización e integración se asocian con mayor compromiso y menor estrés de forma muy similar en los cinco grupos de edad estudiados.

Conclusión: estas prácticas deberían ser políticas transversales, no programas pensados solo para un grupo de edad.



Todas las correlaciones son significativas ($p < .001$).

Fuente: Estudio IEBL — Índice de Bienestar Laboral por Edad.

Cinco medidas para actuar

Formación del equipo de liderazgo

- Habilidades necesarias para gestionar a los empleados como individuos, independientemente de su edad, y evitar los estereotipos.
- **En la práctica:**
  - Evitar suposiciones basadas en la edad.
  - Mantener conversaciones individualizadas sobre la carrera profesional, la carga de trabajo y el desarrollo.
  - Revisar el compromiso laboral de los empleados, su percepción de su propia capacidad y su motivación para trabajar.

Implementar políticas de inclusión etaria

- Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades a lo largo de toda la carrera profesional.
- **En la práctica:**
  - La auditoría de los sistemas de contratación, formación, promoción y rendimiento para detectar sesgos por edad.
  - El acceso al desarrollo y la movilidad para garantizar la equidad en todas las etapas de la carrera profesional.

Cinco medidas para actuar

Individualizar: adaptar los entornos laborales a las necesidades del trabajador

- Diseñar los puestos de trabajo para que las personas puedan mantener su capacidad y energía durante carreras profesionales más largas.
- **En la práctica:**
  - El rediseño de tareas, el apoyo ergonómico y las transiciones por fases (ej. jubilación). Estas son opciones , no excepciones.
  - Los directivos discuten de forma proactiva la adecuación del trabajo y la sostenibilidad de la carrera.

Implementar políticas de *Integración* que faciliten la conexión entre trabajadores de edades distintas

- Hacer de la diversidad de edades una fuente de aprendizaje y colaboración y aprendizaje mutuo.
- **En la práctica:**
  - Colaboración intergeneracional: equipos de edades mixtas, mentoría y mentoría inversa, reconocimiento por la puesta en común de conocimientos.
  - Los líderes de equipo favorecen la seguridad psicológica, que permite que las personas de diferentes grupos de edad colaboren y compartan perspectivas.

Cinco medidas para actuar

Tener en cuenta la longevidad de la fuerza laboral en el diseño de la estrategia organizativa

- Incorporar el envejecimiento de la plantilla en las decisiones estratégicas fundamentales.
- **En la práctica:**
  - Los indicadores de bienestar laboral (individuales y de equipo) se revisan periódicamente a nivel de la junta directiva.
  - La inclusión de la edad se incorpora a los programas de diversidad e inclusión, a la planificación de la plantilla y a las revisiones de talento.

Cátedra Bienestar+
para una Longevidad Activa y Saludable

¡Gracias!

info@catedrabienestarmas.com | www.catedrabienestarmas.com

CaixaBank Fundación "la Caixa" VidaCaixa