



GESTIÓN DE LA EDAD EN EMUN:

modelo centrado en la persona



Bilbo,
26 de marzo de 2026

01

CONTEXTO

02

PROCESO

03

RESULTADOS OBTENIDOS

04

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES



CONTEXTO

CONSULTORÍA EMUN

EMUN

Somos una cooperativa que ofrece asesoría en la gestión de temas sociales

- Cooperativa fundada en 1997.
- 90 personas, 81 socios.
- 65% mujeres
- 98% titulados universitarios
- 4 oficinas: Arrasate, Andoain, Berriozar y Bilbao

SERVICIOS DE EMUN

- Servicios lingüísticos
- Igualdad de género
- Gobernanza y participación
- Responsabilidad social empresarial
- Diversidad



PIRÁMIDE DE EDAD



2018:

- 20 personas entre 50-65 años
- 22% jubilados a los 15 años; una cuarta parte de Emun
- Perfil: creadores y responsables

Personas jubiladas y previsiones:

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
2	1	1	5	1	3	-	1

02

PROCESO

MARCO DE EMUN

2018.

Objetivo inicial 2018: analizar cómo suavizar el final de la carrera laboral para conciliar las necesidades de las personas y Emun.

- Marco: ámbitos de trabajo son jubilación, conocimiento, cuidado y salud.

2019.

Cuestionario marco + desarrollo Conocimiento (Ekin Adinari-Ikertalde)

MARCO DE EMUN

CONOCIMIENTO.

Foco: Actividades motivadoras, transmisión de conocimiento, transmisión de cultura y valores

JUBILACIÓN

Foco: se trabajan las líneas de trabajo relacionadas con el relevo generacional: oportunidades de prejubilación, nuevas oportunidades de trabajo para la prejubilación, captación de nuevo talento

SALUD

Foco: Ergonomía, ejercicio físico (estiramientos,...), ejercicios de relajación, alimentación, gestión emocional

CUIDADO

Foco: Licencias, reducciones, ritmos de trabajo, horarios, calendarios móviles, viajes, dedicación, dificultades previstas, tipo de trabajo/funciones, deseos, expectativas

03

RESULTADOS OBTENIDOS

CONOCIMIENTO

Hay método para explicitar el conocimiento crítico

El conocimiento está en el grupo

En los dos primeros años de trabajo acompañamiento senior (prototipo)

JUBILACIÓN

Proyecto de captación de nuevo talento

Hay plan de relevo generacional

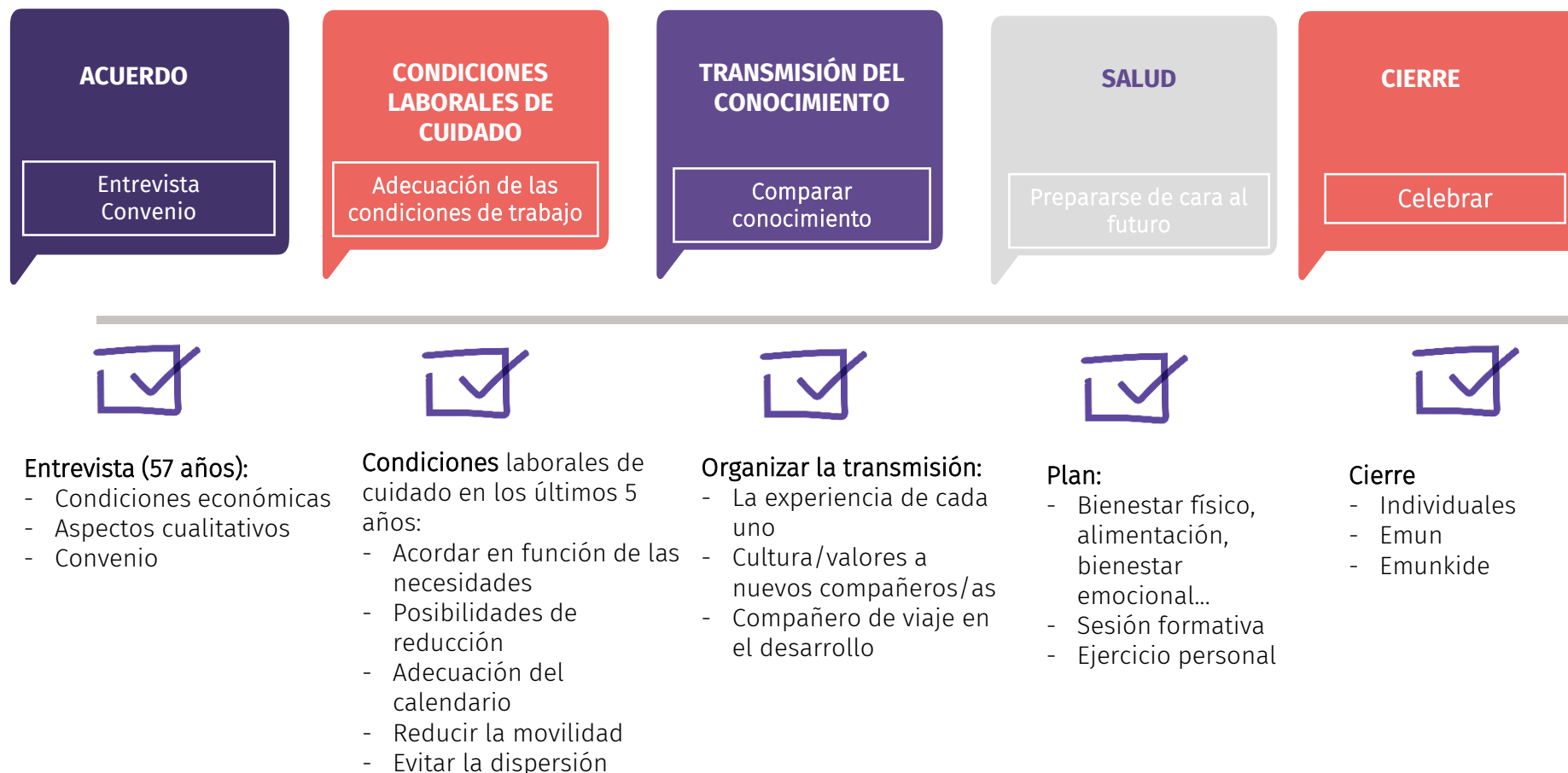
Cada persona tiene su plan de jubilación

Se adecúan las condiciones laborales según necesidad persona

El colectivo senior recibe formación específica jubilación

Se han creado medidas para jubilaciones anticipadas (fondos, año sabático, convenio)

PLANIFICACIÓN DE LA JUBILACIÓN



POLÍTICA DE JUBILACIÓN

AURRETIKO
ERRETIROA

LAN BALDINTZAK

EZAGUTZAREN
TRANSMISIOA

OSASUNA

ITXIERA

emun
Euskara eta
berrikuntza soziala

Erretirorako politika

Noiz onartua:

- Kontseilu Errektorean, 2026ko urtarrilaren 22an



PROGRAMAS DE AYUDA : LAN MENTORING

Se ha identificado el conocimiento crítico y se ha generado el procedimiento para su emunificación a través del programa de LanMentoring de Lanbide (a través de las Consultorías Ope y Knowledge Works):



Metodologia eta lan plana

EGITURA OROKORRA

1. FASEA Diagnostikoa	2. FASEA. Aholkularitza	3. FASEA. Ekintza eta Laguntza Plana bere inplementazioan
Helburua: Enpresan diagnostiko bat egiteko, belaunaldi erreleboari eta bizitza profesionaleko zikloen kudeaketari dagokienez bere egoera eta kasuistikak ezagutzeko eta lehenesteko.	Helburua: Diagnostikoaren arabera, Lanbiden laneratzen laguntzeko dauden programa eta tresnen inguruan aholkularitza ematea	Helburua: Diagnostikoan detektatu eta lehenetsitako beharrei erantzuteko ekintza plana egiteko. Transferentzia prozesua zer postu eta pertsonarekin hasi adostu nahi da enpresarekin, eta zehaztu diren lanpostuetan transferentzia egokiari eta errelebo eraginkorrari ekiteko laguntza aditua eman.
Zereginak: A. Negozioko erronka estrategikoak identifikatzeko; enpresarekin batera gaur egun jarduten duen negozio lerroak eta merkatuak eta etorkizuneko aurreikuspena aztertzeke. B. Pertsonen adinaren egungo mapa eta epe labur eta ertaineko proiektzioak egiteko. C. Errelebo prozesuetan eta ezagutza transferentzian eragiten duten pertsonen antolakuntza eta kudeaketa faktoreen mapa egiteko. D. Belaunaldi erreleboak zer postu eta prozesutan eragiten duen identifikatzeko eta kritikalasuna zehazteko (premia, negozioan garrantzia, harreman garrantzia), lanpostu kritikoak lehenesteko, aztertzeke eta ondoren ekintza planean bertatzeko. E. Lehenetsitako lanpostuei lotuta transferitu beharreko ezagutzak eta konpetentziak aztertzeke eta laguntza adituaren prozesuaren objektu zeintzuk izan behar diren zehazteko. F. Belaunaldi erreleboarekin/adinaren kudeaketarekin lotutako mapa bat egiteko: Postua, Nor (kanpoko/barnekoa), Zer gaitasun/ezagutza transferituko diren, etab. G. Enpresaren egoerara eta erronka zehatzetara egokitutako adinaren gestioari buruzko orientazioen eta gomendioen dokumentua egiteko.	Zereginak: A. Kontratazioa sustatzeko programak (Lehen Aukera, Txanda Kontratua, etab.) B. Formazioan laguntzeko programak (kontratazio konpromisoa, etab.) C. Elementu osagarriak	Zereginak: A. Diagnostikoan detektatu eta lehenetsitako beharrei erantzuteko lehenetsitako ekintza plana egiteko, parte-hartzaileak, egin beharreko ekintzak eta espero diren emaitzen irismena zehaztuz. • Errelebo prozesuak erakundean duen inpaktua baloratzeko, bai eta aurre egin beharreko zailtasun posibleak ere, bere efektu sistemikoak arintzeko beharrezkoak diren ekintzak planean sartuz. • Parte-hartzaileak prestatzeko, prozesuan duten rola eta itxaropenak argitzeko, eta jarraipena egiteko kontrol puntu jakin batzuk. B. Lehenetsitako ekintzak gauzatzen laguntzeko. C. Enpresei jarraipena lortzeko erabiltzen diren tresna eta metodologia garrantzitsuenetan formazioa ematea. D. Egingarriko prozesua ebaluatzeko eta etorkizunean aplikatu daitezkeen ikasgaiak jasotzeko. E. Prozesuan parte hartzen duten enpresa guztiekin batera ikasitako ikasgaiak jardunaldi bat egiteko, LEP eta KWrekin.
14: 00etan	4 ordu	32 ordu
2 HILABETE		4 HILABETE

SALUD

Adaptar reconocimientos médicos a edad y género

Estamos formados para trabajar nuestra plenitud

Primeros pasos hacia la empresa saludable

Mejores resultados en encuestas satisfacción y riesgos psicosociales

CUIDADO

Adecuar la organización teniendo como input el trabajo del marco de la gestión de la edad

Adecuar la carrera profesional y la movilidad de puestos de trabajo a necesidad persona

Trabajar en equipo. Reparto de funciones

Una persona tiene la función de cuidado del resto en los grupos autogestionados

El cuidado mutuo es parte de nuestra cultura

04

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

MARCO REFERENCIAL PARA GESTIÓN DE LA EDAD

	JUBILACIÓN	SALUD	CUIDADO	CONOCIMIENTO
EMUN	Marco de cobertura +Fondos Trabajo de captación de nuevo personal	Diagnóstico riesgos psicosociales Encuestas de satisfacción Empresa saludable	Condiciones de trabajo Trayectoria profesional Adecuar la organización	Desarrollo Intercambio Cultura empresarial Conocimiento crítico
INDIVIDUO	Entrevista "57" años Plan asociado a la jubilación		Adecuación de las condiciones de trabajo	Acompañante



CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

- La gestión de la edad tiene muchos ámbitos de actuación.
- Formar el equipo con las personas que les afecten directamente (eficiencia, motivación, implicación, aceptación de resultados)
- Necesaria implicación de toda la empresa/plantilla, **participación activa y compromiso intergeneracional**
- Transversalidad de la gestión de la edad en la cultura empresarial, como **un elemento más del modelo de gestión** (al igual que los planes de igualdad, etc.)
- **Impacto positivo de anticipar los itinerarios de las personas de más edad** y construir un **modelo compartido** que combina las necesidades de las personas y de la organización.
- El apoyo externo cualificado y conocer las experiencias externas es importante para dar un salto cualitativo (metodología, herramientas...) (LanMentoring)

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

PERSONAS



EQUIPOS



ENTIDAD



Eskerrik asko!

emunⁱ Euskara eta
berrikuntza soziala

www.emun.eus