



Cómo gestionar personas en una sociedad madura

Los efectos de la pirámide edad

Autora

Pilar García Lombardía

Coordinadores

Ángela María Gallifa
Prof. José Ramón Pin
José Manuel Arribas
Jaime Puente

Al Grupo Persona queremos agradecer el soporte tanto de opiniones como económico de este estudio. Y a los más de 40 directores de Recursos Humanos que han participado con sus opiniones en las cuatro mesas redondas que hemos organizado.

Sin ellos no tendríamos este estudio en nuestras manos.

ÍNDICE

Prólogos

- | | |
|--|---|
| 1. Prólogo de José Ramón Pin | 4 |
| 2. Prólogo de Javier Martín de la Fuente | 5 |

Parte I. Contexto

- | | |
|---|----|
| 1. ¿Una sociedad madura? | 6 |
| 2. Cuantificación del envejecimiento | 8 |
| 3. Significado y sentido de la edad (I): perspectiva social | 8 |
| 4. Significado y sentido de la edad (II): perspectiva psicológica | 9 |
| 5. Evolución demográfica e impacto en la población activa | 10 |
| 6. Los mayores en la empresa | 13 |
| 7. Estereotipos y falsas creencias sobre la edad | 14 |

Parte II. Debate

- | | |
|--|----|
| 1. El entorno de la salud | 17 |
| 2. El entorno jurídico | 21 |
| 3. El entorno del liderazgo | 24 |
| 4. El entorno de la responsabilidad social empresarial | 27 |

Parte III. Conclusiones y recomendaciones

- | | |
|--|----|
| 1. Buenas prácticas, ideas e iniciativas | 31 |
| 2. Recomendaciones: ¿quién debe hacer qué? | 32 |

Apéndice

- | | |
|--|----|
| Perspectiva jurídica de la gestión de la edad, Carlos de la Torre, Abogado Of Counsel,
Departamento Laboral, Baker & McKenzie | 33 |
|--|----|

Anexo 1

- | | |
|---|----|
| Resultados del estudio empírico sobre envejecimiento de las plantillas en las empresas
españolas | 45 |
|---|----|

Anexo 2

- | | |
|---|----|
| Principales datos de la encuesta del Instituto Nacional de Estadística sobre la salud de
la población española | 48 |
|---|----|

Prólogos

José Ramón Pin

Profesor del IESE, Director del IRCO/IESE

Si hay algo que pasa inexorablemente es el tiempo. Es de los pocos recursos de los seres humanos que no se pueden almacenar y parece que nunca se podrá. Ganamos años a lo largo de nuestra vida. Y gracias a Dios, porque la alternativa es peor. Pasamos de jóvenes a maduros, de maduros a mayores y de mayores a... sin que podamos parar el proceso. Eso no es malo; puede ser incluso bueno. Vivir es experimentar, y experimentar es aprender si se cumplen dos requisitos: que se reflexione sobre lo vivido y se aplique en la vida. Lo descubrí hace mucho tiempo y lo repito en clase. **El aprendizaje es «experiencia reflexionada en acción»**. Eso es válido en todo tipo de actividades, pero fundamentalmente en el desarrollo de la profesión.

Según esto, hacerse mayor es una ventaja, o debería serlo. Los antiguos lo reconocían con el sistema de gobierno de los mayores: la gerontocracia. Pero, como se explica en el estudio para el que estoy escribiendo este prólogo, no parece que ésta sea la visión moderna, especialmente en el mundo de la empresa. Percepciones sociológicas y psicológicas han creado mitos, estereotipos y falsas creencias sobre la edad (tal como se refieren a ellos los autores de esta publicación) contrarios a la apreciación de la edad «mayor». A las personas de más de 45 años se les achaca falta de flexibilidad, no estar al día en las nuevas tecnologías, achaques de salud, poca iniciativa y agresividad... Falsos mitos basados en intuiciones no refrendadas empíricamente. Un ejemplo: en el análisis del absentismo laboral, los mayores tienen tasas más bajas en las ausencias de pocos días que los jóvenes; sucede lo contrario en las ausencias prolongadas. En este caso, hay números y estadísticas disponibles y, tal como se puede observar en las conclusiones, no son tan intuitivas como parece. Lo mismo sucede en el resto de los aspectos: hay que profundizar en cada uno de ellos para calibrar su verdadera dimensión. Este trabajo es un intento de hacer ese análisis más completo y realista.

Aproximarse al «*edadismo*», es decir, a la problemática de la edad en la empresa, es enfocarse a un problema multifactorial. En este estudio se han distinguido cuatro aspectos: el de la salud, el del liderazgo, el del marco jurídico y el de la responsabilidad social empresarial (RSE) (dentro de la responsabilidad social corporativa [RSC]). Cada uno de ellos tiene sus propias peculiaridades y, para cada uno de ellos, hay diagnósticos y posibles tratamientos que se describen en el trabajo aquí presentado.

En este tema, tal como muestra este documento, tampoco se puede obviar el estudio de la evolución demográfica. Un análisis somero de las pirámides de población resulta concluyente: en el futuro habrá que contar con «mayores» porque habrá más que jóvenes en las economías desarrolladas. Algo que hasta ahora no era previsible. Mayores que tienen que ser dirigidos de acuerdo con sus características y, para eso, las empresas necesitan poner en marcha políticas de dirección de personas y estilos de dirección y liderazgo adecuados. Es hora de pensar en la salud para que los mayores lleguen en perfectas condiciones físicas; es hora de crear incentivos económicos y de otro tipo para ilusionar a quienes tienen una parte de la carrera ya realizada; es hora de contemplar que los clientes podrán ser también mayores y que el *front office* requiere personas de su misma edad; es hora de reconocer el valor de la edad y de la experiencia vivida.

El entorno nos impone el *edadismo*, y querer olvidarse de él es tratar de ignorar algo muy evidente. Por eso una empresa y su responsable de Recursos Humanos no pueden esconder la cabeza bajo el ala y pensar que no tendrán que tener nunca mayores en sus plantillas, entre sus clientes o sus proveedores. Porque los tendrán, y es obligación de los dirigentes empresariales poner en marcha políticas adecuadas a este fenómeno.

Los lectores de este documento podrán ver que no es un tema fácil, y podrán extraer del mismo, interesantes ideas, adquirir una mayor conciencia del problema y, sobre todo, una visión equilibrada. Si usted tiene responsabilidades de gobierno corporativo, no deje de leerlo, en especial la parte dedicada a los análisis cualitativos, las sugerencias y las conclusiones. Tarde o temprano lo agradecerá. Porque cada vez habrá más mayores, y usted también lo será. Así lo espero, porque la alternativa, repito, es peor. Así que suerte y al toro.

No quisiera acabar este prólogo sin mostrar mi agradecimiento al Grupo Persona, por su colaboración sostenida durante años en el campo de los estudios sobre diversos aspectos del *management* empresarial, así como a Pilar García Lombardía, investigadora avezada; y a Ángela Gallifa, gerente del IRCO. A ellos y a quienes con su tiempo y conocimientos han contribuido a los *focus groups* y las encuestas: muchísimas gracias.

Madrid, invierno de 2015

Javier Martín de la Fuente**CEO del Grupo Persona (jmdelafuente@grupopersona.es)**

Vivimos en un tiempo de transformación, más de que de cambio; estamos en el ojo del huracán. Son múltiples los factores que nos empujan en esta situación: sociales, económicos, psicológicos, políticos e incluso geográficos. Este es el mundo de hoy.

Poniendo el foco en las empresas, el juego va incorporando nuevas reglas, más o menos claras, y nuevos retos. Uno de estos retos es el demográfico.

España se enfrenta, quizá por primera vez desde de cinco siglos, a una situación por la que no han pasado, al menos con tanta intensidad, los países de nuestro entorno. Tendremos que abrir camino. La edad de supervivencia aumenta y los nacimientos disminuyen. Esto está ocurriendo desde hace años y nuestras empresas se enfrentan a algo nuevo. Algo nuevo en un marco general de transformación.

El presente informe, elaborado por el IRCO-IESE y el Grupo Persona, pone el foco en algunos de los múltiples aspectos que esta nueva situación demográfica está provocando en la actualidad y provocará en un futuro cercano en las empresas que operan en nuestro país.

Para abordar la situación se eligieron cuatro ejes: salud, marco legal, liderazgo y responsabilidad social. Desde cada uno de ellos se alcanzan diferentes conclusiones e, incluso, buenas prácticas que ya se están desarrollando.

Todos estos ejes y los factores que contienen están interconectados entre sí y se influyen, por lo que cualquier tipo de iniciativa habrá de tenerlos en cuenta globalmente.

La realidad del envejecimiento de la población de manera sostenida tiene y tendrá impactos en las empresas, y éstas, tal como se analiza más adelante, ponen y pondrán en marcha acciones que palíen o minimicen las consecuencias sobre la productividad.

Lo primero es aceptar la situación y asumir que, en el corto y medio plazo, por no decir el largo, lejos de producirse un cambio de tendencia, se potenciará, por lo que nos enfrentamos a la necesidad de pensar de manera diferente, no sólo de crear nuevas acciones y planes.

Tomando como punto de partida el recorrido que una persona –al fin y al cabo la protagonista de la situación actual– tiene en una empresa, nos deberíamos centrar en lo que es nuclear y no en lo particular.

Las empresas tienen éxito en el tiempo por el compromiso que las personas que la forman tienen con ella, con independencia de la diversidad que consideremos, incluida la edad. Hoy en día, la edad es un factor de generación de diversidad.

Desde esta perspectiva, el tratamiento de la edad dentro de una empresa se debe tratar no sólo con planes de acción que surgen de ideas más o menos felices de la empresa, sino también desde un modelo de liderazgo que contemple el escenario social actual y nos permita actuar sobre el futuro. Es la única manera de potenciar y mantener el compromiso. Y el compromiso se alcanza a través de lo que llamamos *valores*, de ahí la necesidad de que la estrategia empresarial incorpore unos valores determinados y sea coherente con ellos.

Las empresas alcanzan la eficiencia a través de las relaciones que se producen entre las personas que la componen, y las relaciones entre personas se construyen a partir los valores que nos unen. Por eso es necesario poner el foco en esto que es tan intangible y tanto efecto tiene y tendrá.

Los modelos para conseguir a los mejores, los sistemas de evaluación, el desarrollo de una nueva mentalidad basada en la responsabilidad individual, la generación de relaciones en los equipos, la creación de emociones compartidas, la incorporación de la tecnología a la gestión de las personas y la visión de los empleados como personas que viven más allá de las puertas de la empresa deberemos conectarlos con un sistema de valores que esté alineado con el cliente que buscamos, con nuestro impacto social y, cómo no, con los de las personas que componen la empresa.

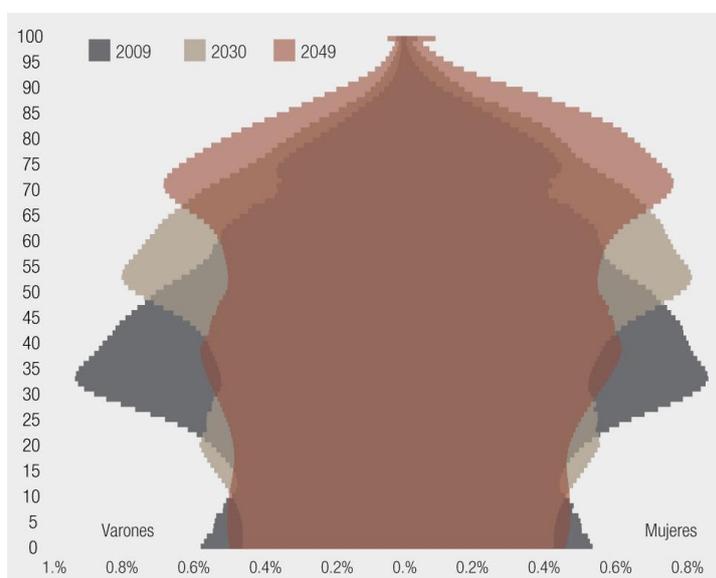
Parte I. Contexto

1. ¿Una sociedad madura?

La madurez es un concepto positivo, con reminiscencias de plenitud, responsabilidad, serenidad, superación de un estado de inmadurez (cargado de potencial, pero que aún no ha llegado a ser) y la antesala de la senectud (un concepto que nos habla de degeneración y proximidad del fin). Una sociedad madura debería ser, por tanto, una sociedad plenamente realizada, ordenada y serena: ¿por qué habría de ser un problema la gestión de las personas en una sociedad de este tipo? Es evidente que el significado es otro.

El subtítulo de este trabajo centra la cuestión: los efectos de la pirámide de edad, una pirámide que, progresiva e inexorablemente, deja de serlo para adoptar la forma de una seta.

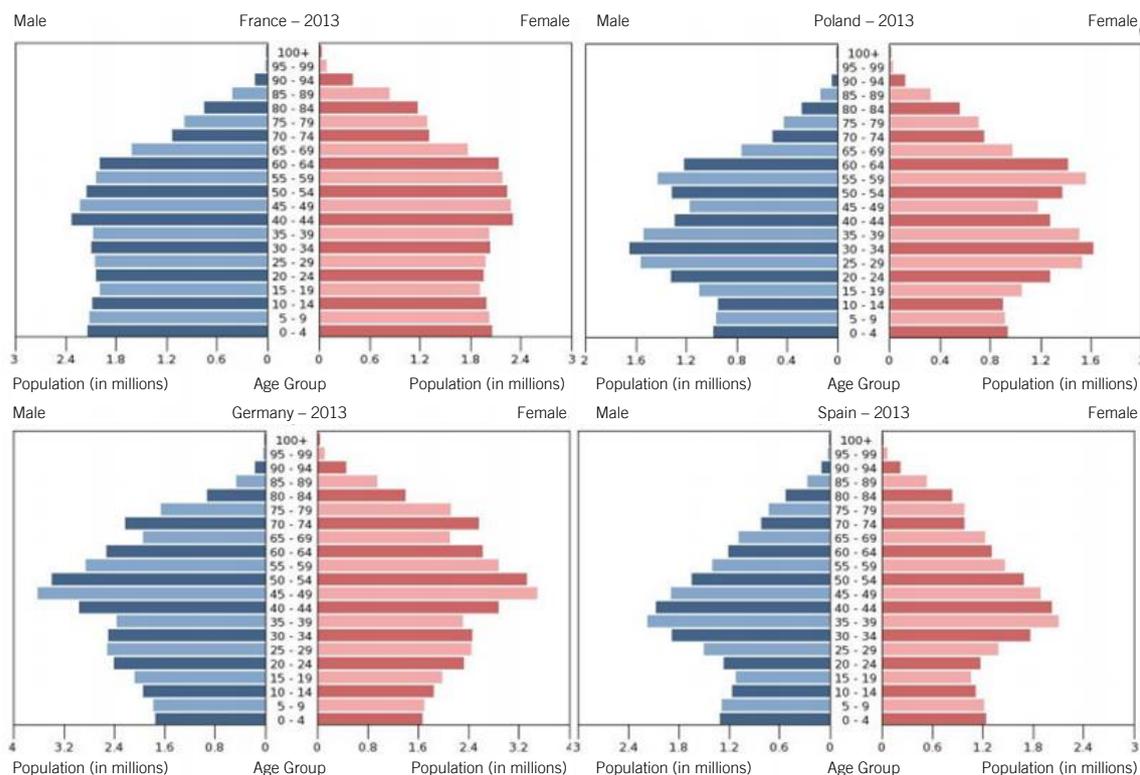
Figura 1
Pirámides de edad población española 2009-2049



Fuente: INE Database.

En otras palabras: nuestra sociedad madura camina hacia el envejecimiento, aunque aún no lo ha alcanzado. Se trata de un fenómeno casi global, con excepción de algunas regiones. La Figura 2 muestra una comparativa de las pirámides poblacionales de España, Francia, Alemania y Polonia. Francia merece una mención especial, ya que, a diferencia de los otros tres Estados, destaca por contar con una alta tasa de nacimientos. Es el único país en este grupo (incluso en el panorama europeo) que no está acusando un claro descenso de la tasa de nacimientos. Las pirámides de España, Alemania y Polonia, por su parte, presentan un patrón típico de estructura de sociedad envejecida. Vale la pena señalar que, aunque en Polonia este proceso está retrasado por un porcentaje relativamente alto de personas con edades comprendidas entre los 25 y los 39 años, una clara tendencia decreciente apunta a un futuro parecido a la situación de Alemania y España¹.

¹ Muras, M. y Zelno, A. Curso Gestión de edad como estrategia de RR. HH., Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad, 2013.

Figura 2**Pirámides de edad de las poblaciones de Francia, Polonia, Alemania y España**

Fuente: U.S. Bureau of the Census, International Programs, International Data Base, World Population Data, <http://www.census.gov/population/international/data/idb/informationGateway.php>, último acceso, agosto de 2014.

El continuo descenso de la tasa de población es, actualmente, uno de los temas más discutidos en los foros públicos, además de objeto de investigación sociológica en toda Europa. El envejecimiento de la sociedad constituye un desafío para políticos y economistas. La tasa de crecimiento natural se está desplomando a la vez que aumenta la esperanza media de vida, pronosticando una tendencia sostenida para el futuro. Semejante escenario presenta unos retos importantes, como el de prevenir la discriminación por razón de edad o el de aprovechar el potencial de todos los grupos de edad.

La edad es, de hecho, la causa más frecuente de discriminación laboral. Casi 1 de cada 20 trabajadores manifiesta haber experimentado esta discriminación en el lugar de trabajo y un 15% afirma haber sido testigo de discriminaciones por razón de la edad en el entorno laboral².

Entre las iniciativas internacionales más relevantes destaca el International Longevity Center (ILC Global Alliance), fundado en 1990 con la misión de «ayudar a las sociedades a hacer frente a la longevidad y el envejecimiento de la población de una manera positiva y productiva, con un enfoque del ciclo vital, destacando la productividad y las contribuciones a la familia y la sociedad en su conjunto de las personas mayores. Las organizaciones miembros de esta institución llevan a cabo la misión a través de desarrollo de ideas, la realización de investigaciones y la creación de foros para el debate y la acción, en los que las personas mayores son los principales interesados»³.

El mundo empresarial no es ajeno a este reto. El envejecimiento de la población tiene su correspondencia en el envejecimiento de la población activa y, por tanto, de las plantillas de trabajadores. La reciente crisis económica ha venido a complicar aún más la situación: el agotamiento de ahorros y recursos familiares y la situación de «dependencia sobrevenida» de descendientes que ya estaban emancipados, junto con la

² *Special Eurobarometer 378*, «Active Ageing», Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, Comisión Europea, enero del 2012.

³ ILC Global Alliance: www.ilc-alliance.org/index.php/home

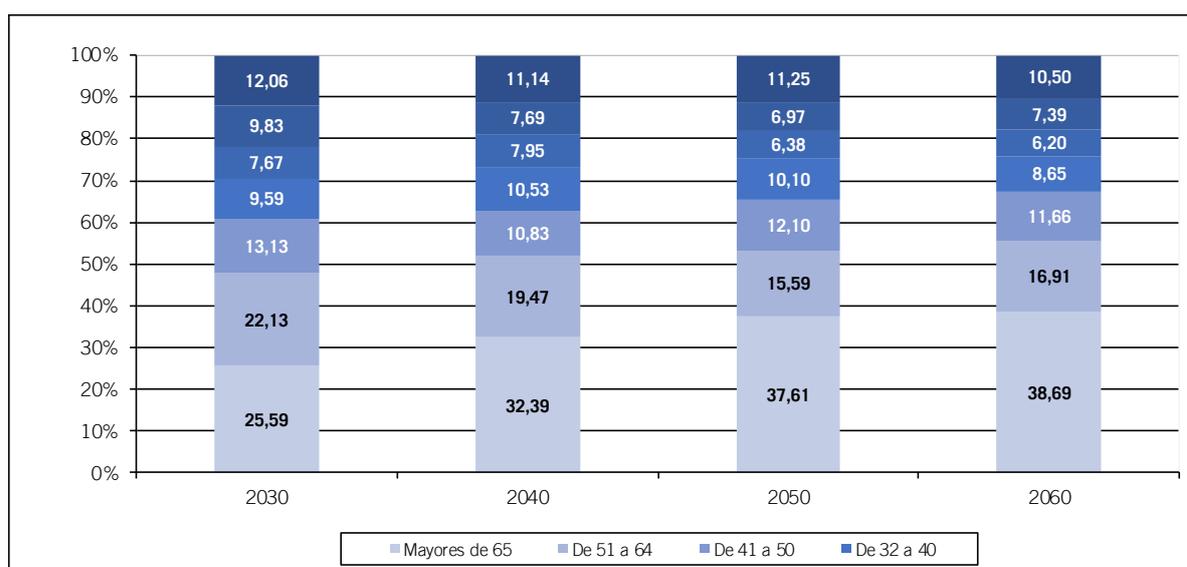
potencial insostenibilidad de los sistemas de pensiones, hacen que los trabajadores en activo no se puedan plantear la jubilación, ya que las necesidades económicas se prolongan más allá de los 65 años de edad.

Desde el punto de vista económico, político, jurídico y empresarial, es imperativo abandonar posturas u enfoques simplistas, según los cuales la gestión de la edad afecta sólo a las personas mayores. Las pirámides de población expuestas en la Figura 1 constatan un hecho importantísimo: Francia empezó a tomar medidas políticas para prevenir el efecto del envejecimiento de la población en los años 70, mientras que Alemania y España comenzaron a plantear iniciativas en los 90, y, Polonia, hace escasos años. En cuestiones demográficas, la actuación previa sobre generaciones jóvenes resulta esencial para asegurar los cambios de tendencia.

2. Cuantificación del envejecimiento

El concepto de envejecimiento demográfico consiste en un cambio en la pirámide de población, paralelo a la modernización de la dinámica poblacional. Aunque el indicador más preciso es el continuo aumento de la edad media del conjunto, la forma más corriente de observar el proceso es atender al crecimiento en la proporción de mayores sobre el conjunto de la población (de forma convencional, se contabilizan a partir de los 65 años cumplidos). En el año 2030, 1 de cada 4 españoles tendrá más de 65 años. Actualmente, esta proporción es de casi 1 español por cada 5 (18,2%). De seguir igual las tendencias demográficas actuales, este grupo de edad continuará aumentando, hasta llegar, en 2060, a una proporción próxima a 60-40, donde la población jubilada supondrá casi un 39% del total.

Figura 3
Proyección de la población española por grupos de edad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

3. Significado y sentido de la edad (I): perspectiva social

La gestión de las personas en una sociedad madura supone, en este sentido y sin duda, un reto, y es necesario saber algo más acerca de la edad, que es la variable clave en la cuestión. A lo largo de las sesiones de trabajo celebradas como eje para esta investigación, ha quedado claro que delimitar con exactitud la edad de un trabajador «mayor» o «adulto» no es una tarea fácil. ¿Dónde está el límite? ¿En los 45 años? ¿En los 50? El problema para establecer estos límites deriva, en parte, de la confusión entre significado y sentido. La Organización Mundial de la Salud (OMS), por ejemplo, establece claramente que la juventud abarca desde los 10 hasta los 24 años, y ese sería el significado de «juventud». Pero el concepto es mucho más ambiguo y amplio. La OMS puede afirmar lo que crea adecuado, pero lo cierto es que, de media, los ciudadanos europeos consideran que una persona es «joven» hasta los 42 años y «vieja» a partir de los 64 (por referencia, posiblemente, a la edad de jubilación) y, además, la gran mayoría

se consideran jóvenes o en «edad madura», siendo muy pocos los que se califican de «viejos» (lo que, sin duda, es contradictorio con la actual pirámide de edad de la Unión Europea [UE])⁴. Estos datos ponen de manifiesto que la percepción respecto de la edad tiene poco que ver con definiciones que, por otra parte, suelen resultar circulares, como ocurre con las recogidas en el *Diccionario de la Real Academia Española (DRAE)*:

Juventud	Madurez	Vejez/Senectud
Edad que se sitúa entre la infancia y la edad adulta	Estado de una persona que ha alcanzado su plenitud vital después de la juventud y aún no ha alcanzado la vejez	Período de la vida persona que sigue a la madurez y en el que se tiene edad avanzada.

Tal como puede verse, lo único que parece estar claro es la sucesión de las fases, pero los límites en años resultan difíciles de situar, más aún si introducimos otras variables como la nacionalidad o el momento histórico, porque, en realidad, el sentido social y psicológico de la edad es relativo a lo que nos rodea. Baste como ejemplo una frase recogida en *El Conde Lucanor* (siglo XIV): «Un anciano de cabellos y barba blanca, de unos 40 años de edad, permanecía sentado bajo un árbol [...]». En la Edad Media, con una esperanza de vida de en torno a los 30 años, un hombre de 40 era, sin lugar a dudas, un longevo anciano.

La prolongación de la esperanza de vida, acompañada de una mejora general de las condiciones en las que se produce el envejecimiento, no ha ido acompañada, en contraste, por una valoración social de la vejez (y, en cierto modo, de la madurez como su antesala). Esta sociedad madura que venimos describiendo es, paradójicamente, la sociedad de la exaltación de los valores de la juventud. Se ha pasado –en el mejor de los casos– del respeto y la reverencia hacia los ancianos, propio de épocas pasadas, a la invisibilidad de los mayores. Basta echar un vistazo a los medios de comunicación para comprobar el tipo de imágenes que se asocian a los mayores y las actividades en las que aparecen retratados: jugando a las cartas o la petanca, cuidando nietos o paseando lentamente por una playa desierta. En otras palabras, sin ningún rol social activo: hemos dejado a nuestros mayores sin capacidad para aportar valor a la sociedad.

La sociedad madura niega a los mayores el valor de su conocimiento y experiencia; su poder ha sido cedido a los jóvenes, en gran parte porque se ha producido una quiebra en el tipo de conocimiento que mueve hoy en día la maquinaria económica: el conocimiento tecnológico. Pero la sociedad madura es paternalista y trata a estos mayores como a niños, por considerar, en definitiva, que son personas dependientes cuyas capacidades intelectuales han quedado mermadas, aunque habría que preguntarse hasta qué punto esta aparente disminución de sus capacidades se debe a la vejez o, más bien, es consecuencia de haber sido apartados de cualquier función social relevante.

De hecho –socialmente al menos–, los ancianos son ciudadanos de segunda y, desde el punto de vista económico y empresarial, jubilados, personas improproductivas. El estatus económico, por supuesto, supone una gran diferencia en este colectivo, siendo un factor discriminador que separa, en cierto modo, al viejo (sin recursos) del anciano (con recursos).

La consideración social de la vejez es importante para el tema que nos ocupa, porque a las personas no les preocupa tanto cumplir años como ser viejo, es decir, pasar de ser una persona ocupada, con un empleo, unas responsabilidades, unas funciones y un salario a ser una persona dependiente, improductiva, con sus capacidades intelectuales en entredicho y condenada a jugar a las cartas y al dominó hasta el final de sus días.

4. Significado y sentido de la edad (II): perspectiva psicológica

Diversos estudios demuestran que cuando los empleados se sienten más jóvenes tienden a cumplir mejor sus objetivos y la empresa alcanza un mayor rendimiento, sobre todo en entornos de trabajo dinámicos⁵. La cuestión de fondo es que existe una edad objetiva (años cumplidos) y una edad subjetiva que es, en realidad, cómo de viejos o de jóvenes nos sentimos.

⁴ *Special Eurobarometer 378*, «Active Ageing», Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales, Comisión Europea, enero de 2012.

⁵ Kunze, F., A. Raes y H. Bruch (2015), «It Matters How Old You Feel: Antecedents and Performance Consequences of Average Relative Subjective Age in Organizations», *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 2015.

¿Cómo afecta todo esto a los resultados empresariales? La juventud está correlacionada con la búsqueda del crecimiento personal y los ascensos profesionales, así como con una visión a largo plazo. En cambio, la vejez lo está con el estancamiento y una visión más cortoplacista. En empresas que se mueven en entornos dinámicos y volátiles, se necesitan perfiles igualmente dinámicos, una característica más propia de la juventud. Sin embargo, en empresas que operan en sectores más estables, la cuestión de la edad puede ser menos relevante.

Ante el acusado envejecimiento de las plantillas, la actuación sobre la edad objetiva es difícil y está muy limitada por el marco jurídico. Sin embargo, respecto de la edad subjetiva sí hay margen de actuación. Los directivos que logren que sus empleados se sientan más jóvenes asignándoles trabajos más valiosos y evitando las políticas excluyentes respecto de la edad contribuirán, y mucho, a mejorar el rendimiento global de su empresa, si ésta se encuentra en un entorno dinámico.

5. Evolución demográfica e impacto en la población activa

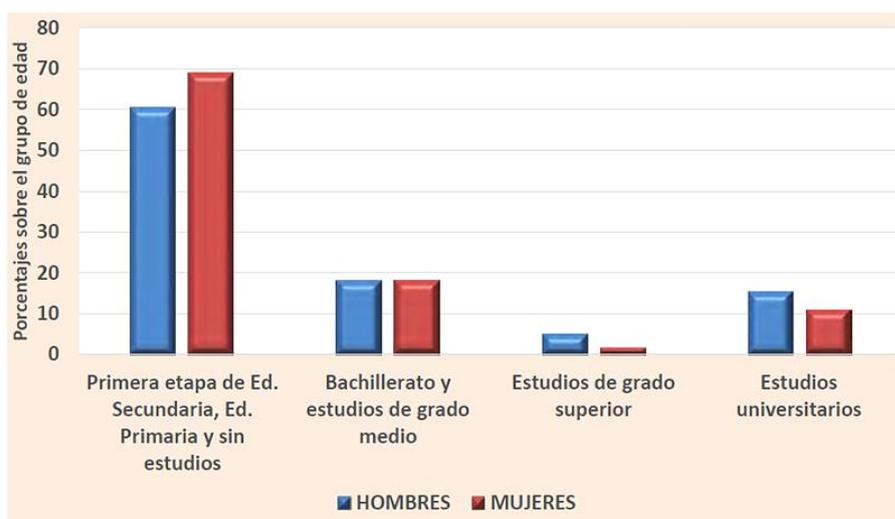
El envejecimiento acelerado de la población es un hecho irrefrenable con repercusiones sociales, laborales y económicas de gran magnitud. Para verlo más claro, un dato: en el año 2020, las personas de más de 40 años serán amplia mayoría en Europa, y las personas de entre 15 y 24 años tan sólo representarán un 11%, lo que arroja una idea de la velocidad del envejecimiento en décadas futuras. Por ello, las empresas deben prepararse para gestionar estas plantillas envejecidas.

A modo de ejemplo, en el marco de la Estrategia Europa 2020⁶, se especifican las siguientes estrategias:

1. Adoptar planteamientos enfocados a los trabajadores vulnerables, [...] especialmente los trabajadores de más edad.
2. Dar un carácter prioritario a la actualización de cualificaciones en los trabajadores de mayor edad.

Esta segunda recomendación es especialmente relevante para España, donde existen claras carencias formativas en las generaciones que actualmente tienen 55 años o más (Figura 4). La falta de capacitación en los trabajadores de más edad es, sin duda, un elemento que dificulta la integración y el empleo de este colectivo, pues la edad en colectivos de baja cualificación es un factor de gran poder limitante.

Figura 4
Nivel educativo de las personas de entre 55 y 65 años en España, 2011



Fuente: *Marco de referencia nacional e internacional sobre el empleo de los trabajadores mayores*, IMSERSO, 2015
<http://www.imsero.es/InterPresent2/groups/imsero/documents/binario/01tendenciajmalonso.pdf>, último acceso, diciembre de 2015.

⁶ Comisión europea, «Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones», Estrasburgo, 23 de noviembre de 2010, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52010DC0682>, último acceso diciembre de 2015.

Los cambios demográficos descritos asociados al desarrollo, a la mejora de la calidad de vida y al descenso de la mortalidad infantil tienen, sin duda, consecuencias estructurales cuyo alcance aún está por analizar de manera exhaustiva, pero que, básicamente, apuntan en las siguientes direcciones:

1. Pérdida de 6.000.000 de habitantes. En 2013, la población residente en España era de 47,1 millones. En 2022 será de 45,1 millones y en 2052, de tan sólo 41,6 millones.

2. Caída anual del 0,7% del PIB. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha estimado que la combinación del envejecimiento y el descenso de la población rebajará el crecimiento del PIB de la UE en 0,7 puntos porcentuales anuales.

3. Por cada 10 trabajadores habrá 6 dependientes. En 2022, por cada 10 personas en edad de trabajar habrá 6 potencialmente inactivas y, en 2052, los mayores de 64 años representarán el 37% de la población total, superando al grupo de población activa. Para un sistema de pensiones como el español, en el que los que trabajan pagan las pensiones de los que no lo hacen, esto será insostenible.

4. Presión brutal sobre la el sistema sanitario. Aunque nuestros mayores envejecen cada vez mejor, a partir de los 80 años de edad su salud se vuelve precaria. Con casi 2.000.000 de octogenarios, el esfuerzo que deberá hacer el sistema sanitario será colosal.

5. Desequilibrio por las cargas familiares. Si el Estado se ve desbordado por la pirámide de población, las familias tendrán que asumir parte del cuidado de sus mayores, lo que provocará una fuerte desigualdad entre quienes tienen cargas familiares y quienes no⁷.

En la actualidad, un 55% de la población activa se sitúa en lo que podríamos considerar «edad madura» (entre 40 y 65 años).

Tabla 1

Estructura de edad de la población activa española, T3 2015 (%)

Total	100,0
De 16 a 19 años	1,3
De 20 a 24 años	5,9
De 25 a 29 años	9,6
De 30 a 34 años	12,5
De 35 a 39 años	15,3
De 40 a 44 años	15,0
De 45 a 49 años	13,8
De 50 a 54 años	12,1
De 55 a 59 años	9,3
De 60 a 64 años	4,7
De 65 a 69 años	0,5
De 70 y más años	0,1

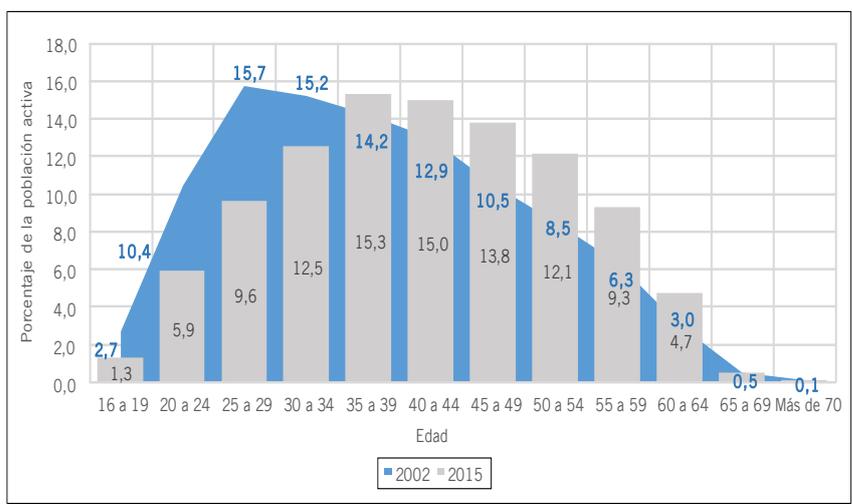
Fuente: Datos del INE.

El avance hacia el envejecimiento de la población activa se debe, en primer lugar, a factores demográficos, pero también al impacto de la crisis económica, que produce un retraso en la edad de entrada al mercado laboral. Tal como se observa en la Figura 5, entre 2002 y 2015 se produce un claro desplazamiento de la curva de edad de la población activa hacia edades superiores. La disminución en el porcentaje de efectivos en el tramo de edad de 20 a 29 años refleja, precisamente, ese retraso en la incorporación al mercado laboral, motivado, en gran medida, por las malas expectativas laborales⁸, que empujan a los jóvenes a prolongar, cuando es posible, el período de formación.

⁷ Fuente: ABC, 27/6/2014.

⁸ Téngase en cuenta que son datos de población activa, no de población ocupada, por lo que no reflejan datos de desempleo sino de entrada al mercado laboral.

Figura 5
Distribución de la población activa por grupos de edad (%) 2002-2015

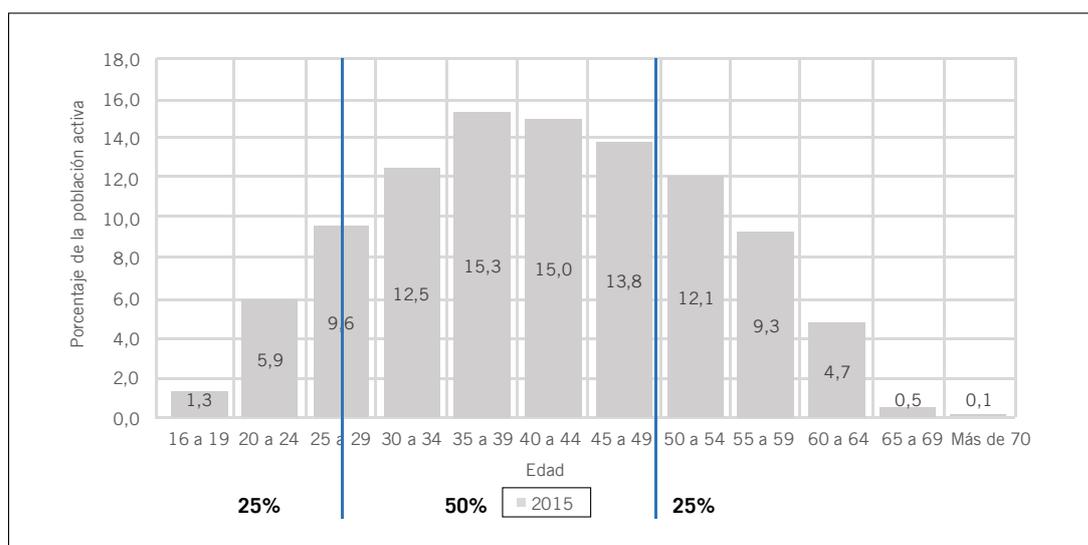


	2002	2015	Var.
16 a 19	2,7	1,3	-1,4
20 a 24	10,4	5,9	-4,5
25 a 29	15,7	9,6	-6,1
30 a 34	15,2	12,5	-2,7
35 a 39	14,2	15,3	1,1
40 a 44	12,9	15,0	2,1
45 a 49	10,5	13,8	3,3
50 a 54	8,5	12,1	3,6
55 a 59	6,3	9,3	3,0
60 a 64	3,0	4,7	1,7
65 a 69	0,5	0,5	0,0
Más de 70	0,1	0,1	0,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Retomando la difícil cuestión de definir los límites de la población activa madura, y con el fin de alcanzar una delimitación razonada que permita seguir avanzando, proponemos utilizar dos cotas: la superior, claramente situada en los 65 años, y la inferior, que debería estar entre los 45 y los 50 años. Si tomamos los 45 años como inicio de la «madurez» profesional, en 2015 tendríamos un 40% de la población activa calificable como «madura» (28% en 2002), mientras que, en caso de acotarlo más y situar el límite inferior en los 50 años, tendríamos que 1 de cada 5 trabajadores españoles pertenece a ese colectivo de «trabajadores maduros». De esta forma, tal como muestra la Figura 6, parece lógico establecer los límites de este subconjunto de población activa madura entre los 50 y los 65 años de edad, porque, de esa forma, se pueden delimitar tres grandes colectivos que coinciden con tres fases del ciclo profesional: una primera fase, de entrada y primeros años en el mercado laboral (hasta los 30 años, aproximadamente); una segunda fase de asentamiento y plenitud profesional (un 50% de la población activa); y una tercera fase, de declive, en cierto modo, que es en la que se encuentran nuestros empleados en edad madura.

Figura 6
Distribución de la población activa por grupos de edad (%), 2015



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

La población activa, como es lógico, envejece al mismo ritmo que lo hace toda la población. Por ello, supone un gran reto para las empresas desarrollar la sensibilidad, el conocimiento y las herramientas adecuadas para gestionar este cambio. Sin embargo, es importante apuntar aquí que no debe confundirse con temas relacionados con la filantropía o convertirlo en un elemento *premium* para mantener un buen clima laboral (aunque pueda serlo). Es una cuestión de puro negocio, con impacto directo en la cuenta de resultados. La gestión de la edad está íntimamente relacionada con la gestión del talento y del conocimiento dentro de las compañías. Una de las preguntas que todo responsable de Recursos Humanos debería plantearse en este contexto es si puede prescindir del conocimiento y el *expertise* de estos trabajadores «mayores». Naturalmente, y tal como se verá en el capítulo específicamente dedicado a esta cuestión, la respuesta será diferente en función de sectores y según los perfiles profesionales.

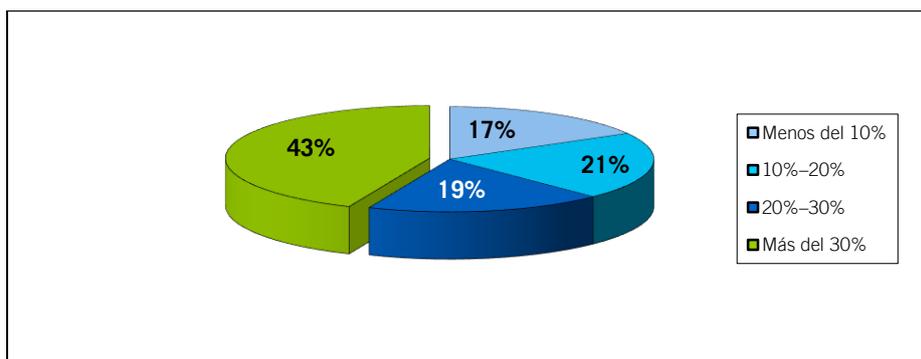
6. Los mayores en la empresa

Una de las principales preocupaciones de los empresarios en relación con el envejecimiento de los trabajadores es suponer que la pérdida de capacidades funcionales y de salud a causa de la edad disminuye automáticamente el rendimiento y la productividad de los empleados mayores. La relación entre edad y productividad es mucho más compleja, gracias a las ventajas que brinda la experiencia, el amplio conocimiento del trabajo, la maestría profesional, el conocimiento especializado y el uso de estrategias de compensación. No existen pruebas concluyentes que indiquen que los trabajadores mayores de 45 años son menos productivos en general que los más jóvenes.

A su vez, el supuesto aumento del absentismo que se deriva de una plantilla envejecida debe ponerse en entredicho. Tal como se verá más adelante, numerosos informes determinan que, a medida que aumenta la edad, disminuyen significativamente las bajas de corta duración, aunque aumentan las de duración media o larga. Establecer políticas dirigidas a generar un entorno saludable y a adaptar el puesto de trabajo contribuye a reducir este indicador y benefician no sólo a los mayores, sino a todos los empleados.

Con el objetivo de saber más acerca del envejecimiento de las plantillas en las empresas españolas y las medidas puestas en marcha para la gestión de este fenómeno, el IRCO-IESE y el Grupo Persona han realizado una encuesta (véase el **Anexo 1**) cuyos resultados ofrecen datos significativos como, por ejemplo, que el 62% de las empresas encuestadas tienen plantillas maduras, entendiendo por tales aquellas en las que los trabajadores de 45 o más años representan más del 20% de la plantilla total (véase la Figura 7).

Figura 7
Porcentaje de empleados mayores de 45 años



Fuente: elaboración propia.

La gestión de la edad y, en concreto, el envejecimiento de las plantillas y del mercado laboral es una cuestión que debe ocupar un lugar prioritario en la agenda de los responsables no sólo de los recursos humanos de la empresa, sino también de los responsables del negocio. La edad, como criterio, debe ser considerada criterio relevante en muchas de las decisiones estratégicas empresariales.

La falta de oportunidades de formación, la exclusión y los estereotipos sociales y las falsas creencias respecto de la edad son algunos de los retos a los que debe hacer frente este colectivo en las empresas de todo el mundo.

7. Estereotipos y falsas creencias sobre la edad

Disminución de la capacidad laboral: ¿mito, realidad, estereotipo?

Según diversos estudios ergonómicos y de psicología del trabajo, realizados a nivel internacional, no hay datos concluyentes que permitan afirmar de manera generalizada que la edad produce un descenso en la capacidad laboral. Pero esto no equivale a negar la evidencia: el envejecimiento produce una disminución de las capacidades funcionales, en la fuerza muscular, en la amplitud de movimiento de las articulaciones, en la vista y audición y en los rendimientos de la memoria inmediata y en la toma de decisiones. Pero estos cambios se van dando de una forma gradual, por lo que lo que realmente produce la mencionada «incapacidad» laboral es la falta de adaptación de las condiciones del puesto de trabajo. Este enfoque es coherente y está en la línea marcada por la *Convención sobre los derechos humanos de las personas con discapacidad* de 2006, que establece un cambio fundamental en la concepción de discapacidad: el problema ya no está en la persona y sus deficiencias, sino en las barreras existentes a su alrededor, que le impiden participar en la sociedad: actitudes, organización social y entorno. Este cambio ha provocado la redefinición de las estrategias y políticas relacionadas con la gestión de la discapacidad y la integración, y sus fundamentos y consecuencias son igualmente aplicables a este aspecto de la gestión de la edad.

Parece innegable que existen, social y laboralmente, estereotipos y prejuicios respecto de la edad. El culto a la juventud que gobierna la cultura desde los años 90 se corresponde con una cierta aversión a «lo viejo», que tiene su influencia también en las empresas.

En un estudio realizado en 1977 por B. Rosen y T. H. Jerdee⁹ sobre prácticas de decisión ante determinados problemas se muestra que, por ejemplo:

- Ante el comportamiento inadecuado frente a los clientes se comprueba que si se trata de un empleado joven se propone como remedio hablar con él para tratar de resolverlo, pero si el empleado es mayor, automáticamente se decide cambiarlo.
- A la hora de decidir acerca del envío de algún trabajador a un curso de formación, se considera conveniente si es un trabajador de 34 años y se rechaza si tiene 64 años.
- Respecto la promoción a un puesto de director de marketing se da preferencia al que tiene 32 años frente al de 61.

Curiosamente, las respuestas están condicionadas por la edad del que responde, de forma que los que tienen más de 50 años no discriminan por la edad del empleado.

En una encuesta realizada en el ámbito europeo sobre cómo perciben los empresarios a los trabajadores mayores¹⁰ se observa que:

- El 43% piensa que tienen dificultades de aprendizaje
- El 40%, que no pueden adaptarse a las nuevas tecnologías
- El 36%, que son demasiado precavidos
- El 22%, que pierde creatividad

No obstante, no hay en la investigación empírica resultados concluyentes que apunten en esta dirección. Por tanto, parece acertado que consideremos estas valoraciones como estereotipos que actúan en contra del desempeño y la satisfacción laboral de los mayores, en contra de cualquier estrategia de aprovechamiento del talento y el conocimiento y, lo que es peor, que pueden degenerar en comportamientos y acciones indirectamente discriminatorias.

⁹ B. Rosen y T.H. Jerdee (1977): «Too Old or Not Too Old», *Harvard Business Review*, vol. 55(6), pp. 97-106, recogido en el VIII Informe Adecco *Gestión de la edad en la sociedad del conocimiento*.

¹⁰ A. Walker y P. Taylor (1992): «The Employment of Older People: Employers' Attitudes and Practices», ESRC Conference on «Past, Current and Future Initiatives on Ageing», Londres.

Adecuación de las empresas a la nueva situación

Las empresas europeas muestran, en su lucha por gestionar las cuestiones relativas al envejecimiento de las plantillas, una dependencia alarmante del uso de soluciones cortoplacistas para situaciones que requieren actuaciones y soluciones a largo plazo¹¹. El envejecimiento de la sociedad europea es un hecho irrefrenable: durante los próximos 50 años, todos los países industrializados vivirán un drástico aumento de la población de más de 60 años de edad. La adaptación a esta realidad, que es seguro que se va a producir, no puede centrarse exclusivamente en la sustitución, mediante incentivos, de los trabajadores mayores por jóvenes, sencillamente porque al incremento de la población mayor le corresponde una drástica disminución de la población más joven. Y, por tanto, la escasez de talento joven producirá un aumento notable de su «precio»: ya no saldrá más «barato» contratar a un joven que «mantener» a un mayor de 60 años.

¹¹ 3.º Índice de Adecuación Demográfica (2009), Adecco Institute.

Parte II. Debate

Abordar el reto del cambio demográfico y su impacto en la empresa exige adoptar una perspectiva integral, teniendo en cuenta todas las variables relevantes. Para el análisis objeto de este estudio se han definido cuatro entornos que recogen las dimensiones a tener en cuenta a la hora de emprender una estrategia empresarial de gestión de la edad:

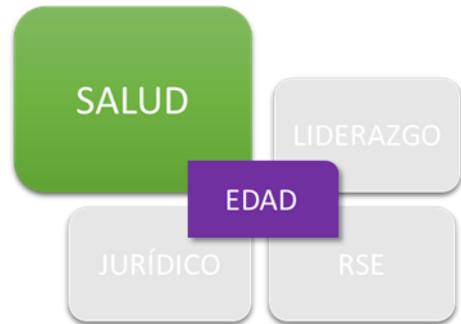


En el marco del ciclo de estudios realizados por el IRCO-IESE y el Grupo Persona se ha llevado a cabo una investigación, utilizando una metodología mixta, que pretende abordar la cuestión desde una perspectiva omnicomprendensiva y amplia. Los ejes metodológicos de este trabajo han sido los siguientes:

1. Investigación cualitativa, que ha permitido la organización de las diferentes temáticas contempladas y la elaboración de los materiales de lectura previa a las sesiones de trabajo y las conclusiones posteriores, así como la redacción de este informe.
2. Celebración de cuatro *focus groups* o sesiones de trabajo, para comprender cómo están afrontando las empresas la gestión de la edad, a partir de ciertas reflexiones, datos y planteamientos teóricos. Cada una de ellas ha tenido la siguiente agenda:
 - Presencia de un ponente principal, con una intervención de unos 30 minutos.
 - Debate guiado en torno a la intervención del ponente y al material de lectura previa que se ha enviado con antelación.
 - Redacción de un documento que incluye el resumen y las conclusiones, que se envía de nuevo a los participantes.
3. Elaboración de una breve encuesta para obtener datos sobre la estructura de edad de las plantillas de las empresas españolas y las acciones emprendidas para su gestión. Los resultados de esta encuesta pueden consultarse en el **Anexo 1** del presente documento.

A continuación se presentan los resultados de cada una de las sesiones de trabajo celebradas, incluyendo el material previo de lectura, la intervención del ponente invitado, el debate y las conclusiones.

1. El entorno de la salud



¿Qué impacto tiene esta situación en el entorno laboral?

¿Deberían poner las empresas iniciativas específicas en marcha para promover la salud en los mayores de 45 años?

¿Cómo afecta esta estructura de la población activa a los procesos habituales de recursos humanos, incluyendo los aspectos jurídicos?

La primera fase de este estudio analiza las cuestiones relativas a la salud de la población activa mayor de 45 años en el entorno laboral. Antes de comenzar con el análisis de los resultados del *focus group* y de la encuesta realizada, vale la pena poner sobre la mesa algunos datos sobre la salud de la población española.

Edad, salud y calidad de vida en el ámbito laboral

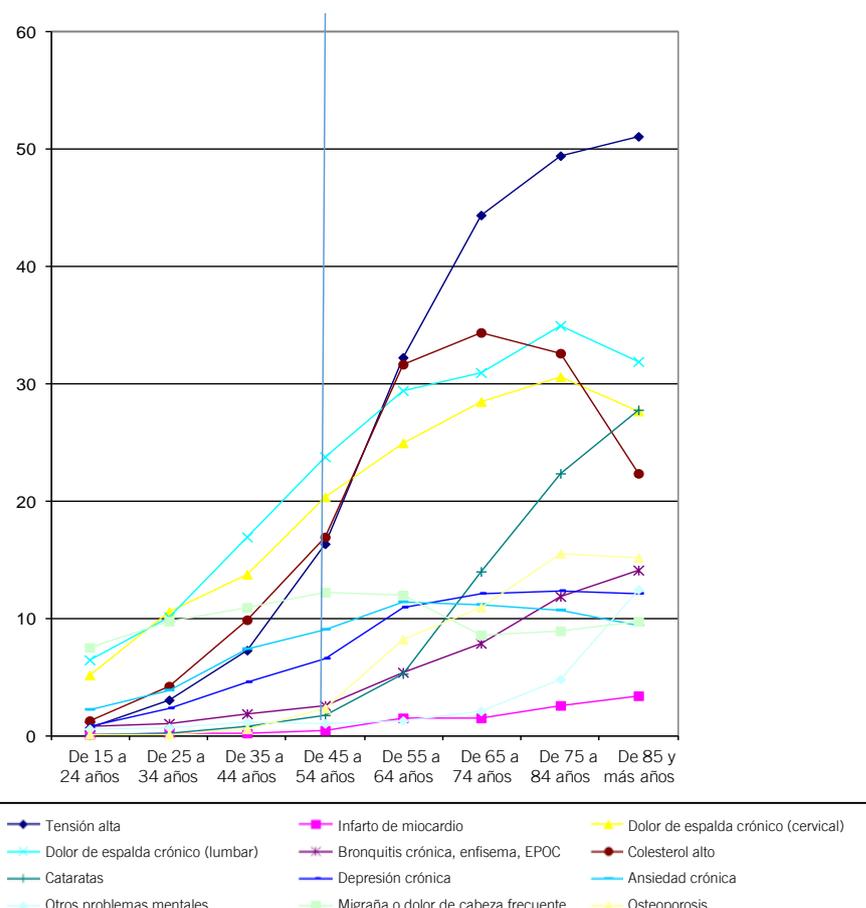
Hace algunas décadas, el término «salud» era considerado sinónimo de «ausencia de enfermedad». El desarrollo económico y la mejora generalizada de las condiciones de vida, al menos en una parte del planeta, ha obligado a redefinir este concepto. Así, en la actualidad la OMS define la salud no ya como la ausencia de enfermedad, sino como el estado completo de bienestar físico, mental y social de la persona. Asimismo, el reconocido derecho a la salud no es un derecho a estar sano –algo que, sin duda, sería muy deseable, pero difícilmente defendible–, sino el derecho a disfrutar del grado máximo de salud que se pueda lograr, lo que incluye el derecho al acceso a la atención sanitaria, pero no se agota en él. A efectos del presente análisis, resulta muy relevante destacar que el derecho a la salud, tal como lo considera la OMS, incluye el derecho a disfrutar de las condiciones más saludables posibles. Y ello incluye, desde luego, el entorno laboral.

Los datos de la Encuesta Nacional de Salud de España (ENSE) permiten estudiar cuáles son los principales grupos de enfermedades que afectan a la población de 45 o más años de edad. Según dicha encuesta, a partir de los 45 años aparecen con fuerza tres grandes grupos de enfermedades: tensión alta, dolor de espalda crónico y colesterol alto (los datos completos se recogen en el **Anexo 2**).

Desde hace varios años, se están implantando, en el ámbito empresarial, políticas y acciones dirigidas a promover entornos de trabajo saludables y, en general, hábitos de vida sana: alimentación, actividad física, etc. Un empleado sano es, sin duda, un empleado más productivo, más feliz, más equilibrado, y todo ello supone un beneficio para la empresa. Pero ¿qué acciones o estrategias específicas requieren estas plantillas maduras? Al analizar la salud en el entorno laboral será imprescindible hacer referencia, por una parte, al suelo legal que ha de cumplirse y, por otra, a lo que la empresa puede, más allá de este mínimo legal.

La reciente crisis económica está produciendo cambios en el ámbito laboral que no facilitan una gestión adecuada de la seguridad y salud en el trabajo. Sin embargo, no se debe renunciar a este objetivo, ni tampoco a la promoción de políticas preventivas que tengan en cuenta, además de otros condicionantes, la edad. Hay que aprovechar también las estrategias que, desde instituciones internacionales se promueven, para afrontar de forma positiva el hecho del envejecimiento de la población. Desde el punto de vista laboral, lo interesante es adoptar una perspectiva global, de manera que el trabajador, desde el momento de su incorporación a la empresa, comience a recibir formación y sensibilización en materia de seguridad laboral y de hábitos de vida saludables.

Figura 7
Evolución de la presencia de enfermedades con la edad



Fuente: elaboración propia a partir de la ENSE (2010).

Una muestra de la relevancia de estas cuestiones es la realización de un exhaustivo estudio, por parte del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, sobre esta cuestión, bajo el título *Análisis del mercado laboral, condiciones de trabajo y siniestralidad. Una perspectiva según la edad*¹². En materia de prevención, por ejemplo, este estudio señala que «[...] es necesario redoblar esfuerzos para evitar: los “movimientos repetitivos de manos o brazos” (que afectan, “siempre o casi siempre” o “a menudo”, al 59,6% de los trabajadores de edad intermedia), las “posturas dolorosas o fatigantes” (36,3%) y el “estar sentado sin levantarse” (31,8%), aspectos que, si no se evitan o controlan, pueden provocar trastornos musculoesqueléticos con importantes consecuencias para la salud de los trabajadores».

Estas recomendaciones se refieren casi a mínimos, pero deben ser tenidas muy en cuenta en sectores en los que pueden tener especial incidencia. Del mismo modo, el informe no pierde de vista la salud psíquica y emocional, en la que influyen ciertos factores potencialmente estresantes, como la atención al público o las exigencias de plazos: «Las exigencias de la tarea, en cuanto a carga mental se refiere, han experimentado, por lo general, un significativo incremento desde 2007. Analizando tales exigencias para el grupo de trabajadores de edad intermedia, se observa que estos trabajadores manifiestan, en 2011, estar expuestos “siempre o casi siempre” o “a menudo” a:

- mantener un nivel de atención alto o muy alto (78,1%; 10% más que en 2007)
- trabajar en contacto directo con el público (64,2%; 6,3% más que en 2007)
- atender a varias tareas al mismo tiempo (46,8%; 5% más)

¹² Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), 2013.

- realizar tareas monótonas (43,4%, 9% más)
- trabajar con plazos muy estrictos y cortos (36,4%; 2% más), o a tener mucho trabajo y sentirse agobiados (24,8%; 4,3% más)». ¹³

En conclusión, podemos afirmar que:

1. Las condiciones de salud experimentan un cambio notable en torno a la edad madura, apareciendo patologías y síntomas como el colesterol, la tensión alta y los dolores de espalda crónicos. En concreto, las enfermedades musculoesqueléticas parecen estar relacionadas con ciertos entornos laborales (véase el **Anexo 3**).
2. La crisis no ha mejorado las condiciones de prevención y seguridad en el trabajo y, además, parece haber introducido más presión en los empleados, lo que incide negativamente en los aspectos psicológicos de la salud.
3. La promoción de un entorno laboral saludable forma parte de las recomendaciones de la OMS en su estrategia de hacer cumplir el derecho a la salud, es decir, el derecho a disfrutar de las condiciones más saludables posibles.

Focus Group

El entorno de la salud en el mundo empresarial

En el marco de la situación descrita, el *focus group* pretende conocer de primera mano las iniciativas puestas en marcha por las empresas para promover los entornos saludables, en especial para el colectivo de trabajadores mayores de 45 años.

Asistentes:

1. Mario Cabezos, Gerente de Prevención y Medio Ambiente, Mutua Madrileña
2. Ángela Gallifa, Directora Gerente de Centros de Investigación, IESE Business School
3. Pilar García Lombardía, Consultora, IESE Business School
4. Marta García Sanmartín, Directora general, Ars Outplacement-Grupo Persona
5. Mónica Lurguie, Directora de Recursos Humanos, Lefebvre-El Derecho
6. Marta Muñoz Gutiérrez, Departamento de Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente, Torresol Energy Investments
7. Prof. Jose Ramón Pin, IESE Business School
8. Manuel Pino, Manager de Relaciones Laborales, Securitas Direct
9. Jaime Puente, socio, Grupo Persona
10. Olga Rico, Directora de Recursos Humanos, Grupo DIA-España
11. Jaime Sánchez-Cano, Director de Previsión y Salud Social, Endesa

Ponente:

Dr. Bartolomé Beltrán, Director de Prevención y Servicios Médicos, Atresmedia

El doctor Beltrán expone, en primer lugar, las dificultades de promocionar una cultura preventiva, especialmente hace unos años. En este punto coinciden varios representantes de otras empresas, que señalan que, desgraciadamente, lo habitual ha sido que la dirección dé importancia al tema cuando ocurren accidentes, pero no antes. Por otra parte, los propios empleados acuden poco a iniciativas de tipo

¹³ Op. Cit. p. 70.

voluntario, como los chequeos. Si funcionan muy bien, en cambio, otras iniciativas como, por ejemplo, la celebración de campañas puntuales sobre patologías concretas cuyos diagnósticos puedan realizarse de forma sencilla y rápida en las instalaciones laborales, como la detección del cáncer de piel o diagnósticos del aparato auditivo u oftalmológicos.

También señala un tema importante que afecta a muchas empresas: la subcontratación o la presencia de trabajadores de otras empresas en las propias instalaciones. Esta cuestión, junto con el de la multiplicidad de centros de producción o venta, dificulta la aplicación eficaz de los procedimientos y políticas de prevención y salud.

Respecto de las subcontratas y empresas externas, Marta Muñoz cita una iniciativa que les ha funcionado muy bien: la certificación en prevención de todas aquellas empresas a las que subcontratan. La homologación exige la obtención de determinadas acreditaciones, y ese es el criterio a la hora de seleccionarlas.

Esta misma empresa ha puesto en marcha una iniciativa que, al tiempo que refleja el interés y convencimiento de la dirección hacia los temas de prevención y seguridad, ha resultado muy eficaz. La dirección quiso crear un índice de siniestralidad que está en todos los objetivos de la empresa y afecta a todos los empleados. La seguridad y la prevención son el primer punto en el orden del día de todas las reuniones del comité.

Un caso paradigmático en cuanto a la dificultad añadida que supone tener varios centros de producción o venta lo representa DIA. Su directora de Recursos Humanos, Olga Rico, señala que el grupo tiene una plantilla de más de 28.000 trabajadores repartidos en cerca de 4.000 centros de trabajo. Hasta el momento han trabajado los temas de prevención desde una perspectiva clásica (nutrición, actividad física, estrés...), pero desde hace algún tiempo están empezando a recibir peticiones muy numerosas para tratar temas más específicos de los mayores de 45 años.

Las medidas de prevención y de promoción de la salud varían según los colectivos de trabajadores. Manuel Pino, de Securitas Direct, señala que, en su compañía, las medidas de prevención y salud se dirigen casi exclusivamente a los profesionales del *call center*, ya que el otro gran colectivo de trabajadores, pertenecientes a Ventas, tienen una rotación altísima. Para los empleados del *call center*, por ejemplo, se ha puesto en marcha un taller de voz, tras comprobar la frecuencia de las patologías de afonía que sufrían. Además de estos talleres, se han mejorado las condiciones del lugar del trabajo (disminución del nivel de ruido) y se ha invertido en la adquisición de distintos modelos de auriculares y micrófonos que permiten tener que alzar menos la voz. No hay que olvidar que en este *call center*, por el tipo de empresa de que se trata y el sector al que pertenece, las llamadas recibidas suelen ir acompañadas de factores estresantes.

Un enfoque diferente es el que expone Mario Cabezos, de la Mutua Madrileña. La empresa ha optado por un enfoque integral de la salud, y su programa estrella es el programa de bienestar y salud «Cuídate». La característica más relevante de este programa es la personalización de todas las acciones y la disponibilidad de médicos y coordinadores de entrenamiento. Con esta estrategia están consiguiendo reducir el número de empleados en situación de riesgo o alto riesgo, por ejemplo, de enfermedades coronarias. Mario insiste en la necesidad de que el programa sea económicamente rentable (que, en su caso, lo es).

Aparecen dos temas que pueden ser considerados como asignaturas pendientes, pues se reconoce su importancia pero aún hay un amplio margen de trabajo en ellos:

1. La seguridad vial. Si bien es cierto que la mayoría de las empresas llevan a cabo algún tipo de acción en este sentido, en lo que se refiere a la utilización de la flota de la empresa o a los desplazamientos *in itinere*, se echa en falta una promoción más amplia de los hábitos de conducción saludable. En este sentido, varias empresas constatan que sería muy importante disponer de buenas campañas de comunicación, que permitan que los mensajes lleguen de verdad a los empleados y estos interioricen buenos hábitos en esta materia.

En este sentido, el citado informe del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, *Análisis del mercado laboral, condiciones de trabajo y siniestralidad. Una perspectiva según la edad*, señala de manera explícita que:

«El riesgo de sufrir “accidentes de tráfico” es manifestado mayoritariamente por este grupo de edad y con diferencias significativas respecto de los jóvenes (21,9% en trabajadores de mediana edad frente al 13,2% de los jóvenes), habiéndose producido un incremento de la percepción a este riesgo de

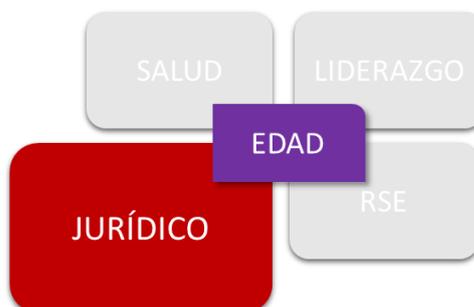
4,4 puntos porcentuales desde 2007. Este incremento en la percepción del riesgo de accidente de tráfico pudiera estar relacionado con el incremento del porcentaje de trabajadores que manifiesta realizar su trabajo habitual la mayor parte de la jornada “en un coche u otro vehículo” (de un 6,2%, en 2007, a un 7,3%, en 2011). Las causas más aducidas de los riesgos de accidente por los trabajadores de edad intermedia son: las “distracciones, descuidos, despistes, falta de atención” (45,4%), “trabajar muy rápido” (18,3%), las “posturas forzadas” (14%), el “cansancio o fatiga” (14%), “levantar o mover cargas pesadas” (13,4%) y las “causas relacionadas con el tráfico” (13,1%)».

2. Los riesgos psicosociales. Es la auténtica brecha en el tema de la salud y la prevención: lo es ahora y lo será aún más en un futuro próximo. Numerosas empresas han arrancado algunas iniciativas, como la Mutua Madrileña, que pone a disposición de los empleados salas de relajación polisensorial, para una asistencia de entre 7 y 15 minutos; o el acceso gratuito a osteópatas y masajistas, y yoga adaptado al ámbito laboral; o la empresa Torresol Energy que, según comenta Marta Muñoz, ha puesto en marcha campañas específicas tras detectar, a través de grupos de trabajo, algunos problemas derivados de malas relaciones interpersonales.

En definitiva, esta sesión de trabajo ha permitido profundizar en el rol de la empresa en la sensibilización y la formación a los empleados en materia de hábitos saludables, además de mostrar la existencia de un amplio margen de actuación para convertir el entorno laboral en un entorno saludable, tal como exige la OMS.

También se ha puesto de manifiesto la necesidad de implicar a la dirección de las empresas en políticas concretas de promoción de la salud y la prevención, tanto de riesgos como de enfermedades laborales, incluyendo los riesgos psicosociales y la seguridad vial.

2. El entorno jurídico



El documento *Ageing: Cómo gestionar personas en una sociedad madura. Efectos de la pirámide de edad. Entorno jurídico* (véase el Apéndice), elaborado por Carlos de la Torre y enviado como material de lectura previa, sirve como marco para el debate.

¿Cómo ven la situación las empresas españolas?

¿Qué medidas están tomando?

¿Qué se está haciendo en otros países?

¿Podemos aprender algo de la experiencia internacional?

Focus Group

El entorno jurídico

Asistentes:

1. Miguel Ángel Borrego, Director de Recursos Humanos, RACE
2. Pablo Cegarra, Director de Recursos Humanos, Grupo IFA
3. Jose Ignacio Echegaray, Director Corporativo de Recursos Humanos, Grupo Persona
4. Pilar García Lombardía, Consultora, IESE Business School

5. Valeriano González, Director de Recursos Humanos, El Árbol (DIA)
6. Alfonso Gordon, Director General de Recursos Humanos y Organización, Grupo OHL
7. Francisco Lorente, Director de Recursos Humanos, Santillana
8. Alejandro Lucena, Director de Relaciones Laborales y Sociales, Indra
9. Joaquín Millán, Director de Recursos Humanos, Essilor España
10. Javier Rodríguez, PMO Head Global Services Delivery Transformation, Nokia Solutions and Networks
11. Antonio Romero, Responsable de Relaciones Laborales, Connectis
12. Juan Suanzes, CEO, Ars Outplacement

Ponente:

Carlos de La Torre, Abogado Of Counsel, Departamento Laboral, Baker & McKenzie

En su intervención, el experto destaca algunas de las cuestiones más relevantes y que afectan a las empresas en relación con la situación demográfica, las tendencias y el marco regulatorio de la gestión de la edad:

Dimensión del mercado

La maquinaria empresarial comenzó a caminar, en 2014, empujada por la reforma laboral y fiscal y por factores externos (depreciación del euro, reducción del precio del crudo, reducción de tipos de interés, etc.) y ha generado un importante incremento del empleo («maximización del empleo») con la creación de 433.900 nuevos puestos de trabajo, de los cuales 280.300 han sido para trabajadores de 50 o más años.

Además, hay síntomas positivos para el empleo de los más jóvenes por el auge, en ese mismo año, de los contratos formativos y en prácticas, de los que se firmaron 202.279; además, se suscribieron más de 100.000 contratos de apoyo a los emprendedores menores de 30 años y aumentó el apoyo creciente de las empresas a la Formación Profesional dual (casi 5.000, en 2014). El círculo virtuoso de crecimiento económico y de empleo ha llegado a la «economía real»: más actividad de las empresas, más empleo, más consumo privado, más inversión en bienes de equipo, más inversión bruta extranjera, más ingresos públicos, menos gastos en prestaciones de desempleo, moderación salarial y caída de los salarios, etc.

Por último, el empleo vuelve a reclamar a los séniores, gracias al cambio hacia una economía más industrial volcada al exterior y que necesita, también, perfiles con experiencia que ya no tienen salarios tan elevados.

Dimensión económica y de la Seguridad Social

Los cambios normativos apuestan, del lado del empleo, por la incentivación del juvenil y por la penalización de la jubilación forzosa, anticipada o parcial, y de los despidos colectivos de trabajadores de 50 o más años de edad; y, del lado de las pensiones, por el incremento de la edad ordinaria de jubilación y la desvinculación de la revalorización de las pensiones del IPC. Sin embargo, el envejecimiento demográfico sigue siendo un freno o barrera para el crecimiento económico y un factor preocupante para la sostenibilidad del sistema de pensiones, por lo que se precisarán «nuevas reformas» y, a largo plazo, apostar por políticas favorecedoras de la natalidad e, incluso, de inmigración selectiva.

Dimensión de la empresa

Las empresas deben gestionar con cautela y conocimiento especializado los programas de contratación, desvinculación, y/o de transición hacia la jubilación de sus empleados, en los distintos tramos de edad, para evitar riesgos de incumplimiento de la normativa. Ésta es prolija y complicada, y su aplicación por las

empresas genera, en ocasiones, problemas que terminan en los juzgados o en la Inspección de Trabajo y pueden conllevar restricciones en el reconocimiento de prestaciones de la Seguridad Social.

Tras la exposición inicial, el debate comienza preguntando a los representantes de las empresas presentes en qué medida afecta esta madurez de la población activa a sus organizaciones y qué medidas de gestión de la edad plantean.

Existe un acuerdo generalizado sobre el diagnóstico de la situación, aunque el impacto varía por sectores y empresas. El retraso en las jubilaciones está impidiendo el rejuvenecimiento de las plantillas y la única solución que aparece en el horizonte parece ser la relacionada con el pago de «incentivos» a la jubilación. Esta alternativa, en las actuales circunstancias económicas, no parece ser adecuada.

¿Por qué es un problema el retraso en la edad de jubilación?

1. En primer lugar, parece existir un problema relacionado con el conocimiento. El avance tecnológico ha abierto una brecha importante entre las generaciones más jóvenes y los trabajadores de más de 45-50 años. Esta situación produce cierta incapacidad sobrevenida en los trabajadores de más edad, especialmente en los sectores con mayor implantación tecnológica.
2. Por otra parte, la situación tiene también impacto en los costes. Los trabajadores de más edad, por lo general, resultan más caros que los jóvenes, sobre todo teniendo en cuenta los actuales niveles de desempleo. Si bien es cierto que los desempleados mayores de 45 años han reducido sus expectativas salariales –y, de hecho, la proporción de contratación en esta edad es considerable–, los incentivos a la contratación de trabajadores jóvenes parecen resultar más atractivos para las empresas.

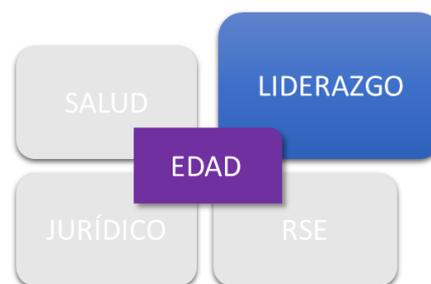
Por último, surge en el debate la conveniencia de analizar y decidir sobre cada caso concreto. La forma de envejecer, el contenido y las características de la función a realizar, el sector y las circunstancias de cada trabajador hacen imprescindible una aproximación individual para solucionar los casos individuales.

La situación planteada afecta a las empresas de diversas formas:

1. El citado envejecimiento de las plantillas, que adquiere distinta relevancia en función de los sectores y su composición profesional.
2. La escasez de talento.
3. El colapso en las salidas por jubilación, lo que impide el reemplazo natural de la plantilla.
4. Un entorno normativo que limita la capacidad de actuación de la empresa, incluso en situaciones de acuerdo con el trabajador, para la salida pactada como jubilación.

Todo ello tiene un impacto directo en la cuenta de resultados y puede llegar a convertirse en un factor determinante que cercene la competitividad empresarial, especialmente en un mercado global.

3. El entorno de liderazgo



La promoción de la capacidad de trabajo es un aspecto importante de la gestión de la edad. El concepto de capacidad de trabajo indica que las acciones, en el lugar de trabajo, encaminadas a la promoción de dicha capacidad, deben incluir todas las dimensiones del trabajo. Para promover la capacidad de trabajo se requiere la cooperación entre el empresario y los trabajadores, lo que implica un liderazgo sólido y la participación de los empleados.

Desde la perspectiva del liderazgo, la gestión de plantillas consiste en la búsqueda del pleno desarrollo y aprovechamiento del talento disponible y el mantenimiento de una buena calidad de vida profesional. En este sentido, la gestión de los empleados de más de 50 años debe tener como objetivos:

- a) Adecuar el puesto de trabajo, cuando sea necesario, a las condiciones de los empleados, buscando el máximo aprovechamiento de su experiencia y conocimiento. Un diseño adecuado del mismo beneficia a todos los grupos de edad, y es especialmente beneficiosa para los trabajadores más mayores.
- b) Evitar la discriminación por edad y, siempre que sea posible, promover la cultura del envejecimiento activo y erradicar los estereotipos respecto de la edad, favoreciendo la colaboración intergeneracional. Es especialmente importante vigilar y evitar la discriminación por edad en los procesos de formación de la empresa.
- c) Facilitar asesoramiento de segunda carrera profesional a los *golden workers*.

Desde la UE se está llevando a cabo una importante labor de impulso de los modelos de promoción y mantenimiento de la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores.

La capacidad de trabajo es el equilibrio entre el trabajo y los recursos personales. Cuando el trabajo y los recursos personales se adaptan adecuadamente, existe una buena capacidad de trabajo. Los factores básicos que afectan a la capacidad de trabajo personal son:

- o La salud y las capacidades funcionales.
 - o La competencia.
 - o Los valores, las actitudes y la motivación.
 - o Diversos aspectos del trabajo como el entorno, el contenido y las exigencias del trabajo, la organización del trabajo, la comunidad laboral y el liderazgo.
- El modelo básico para emprender acciones destinadas a promover y mantener la capacidad de trabajo de los empleados de más edad se fundamenta en la integración de cuatro líneas de acción:
 1. Acciones destinadas a los contenidos del trabajo.
 2. Acciones relativas al entorno físico y a la comunidad laboral.
 3. Acciones dirigidas al fortalecimiento de la salud y de los recursos funcionales del trabajador.
 4. Acciones enfocadas en desarrollar los conocimientos y las habilidades profesionales.
 - Respecto del absentismo laboral, el estudio *Health and safety at work in Europe (1999-2007)*¹⁴, de la Comisión Europea, revela que las bajas por enfermedad de un día o más disminuyen con la edad, en tanto que las bajas por enfermedad de un mes o más, aumentan.

¹⁴ EUROSTAT, European Commission, disponible en <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>, último acceso agosto de 2014.

Focus Group

El entorno del liderazgo

Ante esta situación, es preciso plantearse algunas cuestiones:

1. **¿Existe en mi empresa sensibilidad hacia el tema del envejecimiento de la plantilla? ¿Es o puede llegar a ser un problema?**
2. **¿Nos aseguramos de impulsar la empleabilidad y la capacidad de trabajo de nuestros empleados de más edad?**
3. **¿Tenemos alguna estrategia de promoción de la salud y los hábitos de vida saludable específicamente dirigida a los mayores de 45 años?**

Asistentes:

1. Antonio Casado, Técnico de Posiciones y Dimensionamiento, Gas Natural Fenosa
2. Ángela Gallifa, Directora Gerente de los Centros de Investigación, IESE Business School
3. Pilar García Lombardía, Consultora, IESE Business School
4. Jose Ignacio Gómez Zavala, Director de Recursos Humanos, ADVEO (antiguo Unipapel)
5. José Luis Grima, HR Advisor, BP OIL España
6. Eva Imbernon, Directora de Recursos Humanos, LOGISTA
7. Juan Majada, Director de Recursos Humanos, Red Eléctrica de España
8. Mercedes Martínez, Directora de Recursos Humanos, Remica
9. Mari Carmen Moneva, Directora de Desarrollo de la Organización, INDRA
10. Ignacio Monfort, HR Regional Manager, Rexam
11. Carlos Olave, Corporate Resources Director, LG Electronics ESPAÑA
12. Jaime Puente, Socio, Grupo Persona
13. Gregorio Silveira, Director de Recursos Humanos, Yoigo
14. Jaime Úbeda, Director de Recursos Humanos y Coordinador de Intercentros, Colegio San Patricio

Ponente:

Alberto Cabellos, Director de Gobierno – Personas, Organización & Cultura, Gas Natural Fenosa

Prevenir, rejuvenecer, extender

La gestión de la edad en Gas Natural Fenosa

«La filosofía de la compañía pasa por mantener la carrera profesional en toda su extensión; no adelantar la salida de los mayores, sino capitalizar su *expertise*»

Alberto Cabellos

El sector al que pertenece la empresa es, tal como se indicaba anteriormente, una variable a tener en cuenta. En el caso del sector energético, en España se caracteriza por contar con profesionales con trayectorias largas y baja rotación, lo que significa plantillas con una media de edad elevada. En Gas Natural Fenosa existe sensibilidad hacia esta cuestión, y, por ello, se están poniendo en marcha iniciativas con el objetivo de paliar el efecto del envejecimiento de la plantilla. El objetivo es retener el talento y el conocimiento, adaptando en la medida de lo posible el puesto. En ciertas tareas, como las implicadas en el trabajo de campo, la edad supone un problema, porque son necesarias ciertas condiciones físicas

que necesariamente se van perdiendo con la edad. En estos casos, la empresa pone en marcha programas de bienestar y salud para los mayores de 45 años, programas que, si bien no pueden detener las mermas físicas del paso del tiempo, sí contribuyen a mejorar la calidad de vida y, en cierto modo, retrasar dicha merma.

Respecto de la edad, además de la prolongación de la carrera profesional en determinadas funciones, preocupa también la gestión de la diversidad intergeneracional. Resulta imprescindible gestionar y controlar este tema, porque la diversidad extrema es imposible de resolver. En su justa medida, la combinación de personas de diferentes generaciones es enriquecedora, pero con cierta medida.

Una de las limitaciones de los mayores de 45 años es su frecuente resistencia a la movilidad, algo que cada vez es más necesario para las empresas y que resulta imprescindible para cumplir los compromisos con el empleo adquiridos con los sindicatos. Como herramienta para promover la movilidad en la edad madura se ha puesto en marcha, por ejemplo, el programa de Trayectoria Extendida, cuyos principales objetivos son:

- Derivar a posiciones horizontales afines
- Pasar, en el caso del trabajo de campo, a posiciones de apoyo y revisión, en segunda línea (documentación de las operaciones)
- *Insourcing*

Una de las palancas adecuadas para activar la correcta gestión de la edad en las compañías es, en opinión del experto, acabar con las «falsas creencias», para lo que lo mejor es preguntar directamente a la plantilla y disponer así de una información fiable y de primera mano. Podemos presuponer que un empleado mayor está deseando prejubilarse, o que no accederá a una propuesta de movilidad, pero preguntar directamente puede traer muchas sorpresas. Sin duda, resulta indispensable mejorar la calidad de la información que tenemos de los empleados.

Debate

- Acuerdo sobre el problema que suponen las falsas creencias. Respecto de la de suponer que el talento está en los jóvenes, en opinión de los asistentes, el talento crítico de la empresa se sitúa mucho más entre los mayores de 45 años y, además, su compromiso es mucho mayor.
- Asegurar la transferencia del conocimiento, la *expertise* y el compromiso a los más jóvenes como una de las posibles soluciones de esta problemática.
- Fruto del surgimiento reciente de la preocupación sobre el tema, faltan experiencias y buenas prácticas consolidadas sobre este asunto. Si bien existen ya iniciativas, como la de Gas Natural Fenosa, aún falta perspectiva.
- El factor edad hace mucho más compleja la cuestión de la movilidad internacional, una necesidad cada vez mayor en las empresas, en especial en puestos que requieren conocimiento técnico pero también un alto grado de compromiso e identificación con la empresa. La escasa disposición de los señores a moverse incrementa los costes del proceso de expatriación, razón por la que se tiende a expatriar a los más jóvenes (que resulta más barato), pero esta medida es mucho peor desde el punto de vista de la estrategia del negocio.
- A medio plazo, es necesario empezar a formar a los empleados para que se hagan verdaderamente responsables de su trayectoria profesional y puedan, de esa manera, tomar decisiones respecto, por ejemplo, de la jubilación. Se debe pasar del punto de vista «cuánto me va a quedar cuando me jubile» a la perspectiva de «qué valor puedo seguir aportando a la empresa a medida que me hago mayor».
- El cortoplacismo es el peor enemigo del departamento de Recursos Humanos y, respecto de la gestión de la edad, más aún. Una falta de previsión puede llevar a una considerable carencia en competitividad y a incurrir en importantes costes económicos.

4. El entorno de la responsabilidad social empresarial



La gestión de la edad desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial

«El responsable de responsabilidad social empresarial tiene que romper moldes y estereotipos»

Antoni Ballabriga, Presidente de DIRSE
y Global Head of Responsible Business de BBVA

La función del directivo de responsabilidad social empresarial en la empresa española

En el año 2014, la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE) presentó el *Estudio sobre la función de responsabilidad social en la empresa española*, realizado por G-advisory Garrigues con la colaboración de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas.

Según la Comisión Europea, la responsabilidad social se define como la responsabilidad de las empresas de sus impactos en la sociedad. El citado estudio, en el que participaron más 120 profesionales de la responsabilidad social empresarial (RSE) pretende responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el perfil actual de las personas que desempeñan la dirección de RSE en las empresas?
- ¿Cómo trabaja y se relaciona en su organización en la actualidad? ¿Cuáles son sus competencias? ¿Cuál es su papel en la actividad de una empresa? ¿Cómo aporta valor?
- ¿Cuál ha sido su evolución? ¿Hacia dónde se dirige?
- ¿Cómo se puede aprovechar mejor su labor?
- ¿Qué ha aprendido el directivo de responsabilidad social empresarial (dirse) veterano y qué puede enseñar a nuevos dirse?

Las principales conclusiones del estudio son:

1. Las funciones del dirse son muy variadas y no siempre fáciles.
2. Las funciones del dirse generan valor a la compañía más allá de la acción social y la gestión ambiental y de personas.
3. El dirse se relaciona con los principales departamentos de la empresa para conectar y desarrollar relaciones win-win, promoviendo la transversalidad.
4. La actividad del dirse introduce innovación en la gestión del negocio.
5. La actividad del dirse genera un interesante y positivo *networking*.
6. El dirse debe tener más presencia en la toma de decisiones estratégicas de la organización.
7. El dirse tiene una visión integral y global de la empresa.
8. El dirse formula una interesante y positiva relación entre la convicción personal sobre la necesidad de una ética y gobernanza adecuadas y el necesario pragmatismo del negocio.
9. El dirse es el gestor de la nueva narrativa de la empresa, rompiendo zonas de confort de otras funciones.
10. El discurso del dirse expresa un optimismo prudente.

Focus Group

El entorno de la RSE

La gestión de las personas mayores de 45 años en las empresas es una cuestión que entra de lleno en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC). El principal objetivo de una responsabilidad corporativa madura e integrada en la gestión de la empresa debería ser, en palabras de Antoni Ballabriga, «romper las zonas de confort».

Asistentes:

1. Pedro Díaz, Director de Recursos Humanos, Maersk Line
2. Florentino Díez, Director de Desarrollo, HM Hospitales
3. Ángela Gallifa, Directora Gerente de Centros de Investigación, IESE Business School
4. Pilar García Lombardía, Consultora, IESE Business School
5. Carmina Guitard, Directora de Gestión del Talento, Orange
6. Moira Guitart, Responsable de Derecho Laboral, Allen & Overy
7. Ainhoa Herrero, Directora Comercial, Grupo Persona
8. Beatriz Manrique Directora de Recursos Humanos para Iberia, LVMH Perfumería y Cosméticos
9. Heliodoro Mariscal, Director General de Recursos Humanos y Auditoría Interna, Atlantic Cooper
10. Javier Martín de la Fuente, CEO, Grupo Persona
11. Rodrigo Martos, Socio, GMQ Abogados
12. Esther Pérez, Directora de Personas, Seguros RGA
13. Jaime Puente, Socio, Grupo Persona
14. Ignacio Ramos, Director Corporativo de Recursos Humanos, Instalaciones y Sistemas, GMV
15. Manuel Rodríguez, Responsable de Recursos Humanos del Hospital HM Sanchinarro, HM Hospitales
16. Maribel Ruiz, Directora de Recursos Humanos, Deoleo
17. Carmen Sabater, Directora de Personas, Energía y Medioambiente, Torresol Energy
18. Jaime Úbeda, Director de Recursos Humanos y Coordinación de Intercentros, Colegio San Patricio

Ponente:

Antoni Ballabriga, Global Head of Responsible Business, BBVA

Retos de la gestión de personas en una sociedad madura desde la perspectiva de la RSC

Una gestión de personas responsable debe responder a los importantes retos ante las generaciones de más de 45 años y a sus también importantes impactos en la sociedad en que vivimos.

Cambio en las prioridades vitales

A medida que vamos madurando, nuestras prioridades vitales evolucionan: la salud de la familia, la educación de los hijos, la seguridad... Las compañías que quieran conseguir pleno *engagement* por parte de sus empleados deben impulsar programas ambiciosos de beneficios sociales. En general, las empresas han trabajado mucho en este ámbito y contamos con buenas prácticas ya muy desarrolladas.

- ¿Estamos ya satisfechos con las iniciativas que impulsamos en nuestra organización?
- A la hora de definir y diseñar nuestras propuestas, ¿realizamos realmente una aproximación integral a las necesidades de las personas a las que nos dirigimos?

La tecnología lo cambia todo

Estamos viviendo un profundo proceso de transformación. La tecnología está redefiniendo muchas industrias. Las empresas deben hacer todo lo posible para que todas las personas tengan oportunidades en este nuevo entorno. Además, se trata de un entorno que exige mayor flexibilidad y movilidad, y acelera los cambios en nuestras carreras profesionales. En este nuevo contexto, las personas de más de 45 años son las que pueden tener mayores dificultades, por lo que las empresas deben hacer un esfuerzo adicional para favorecer su empleabilidad y enriquecer sus competencias con programas de formación y desarrollo.

- ¿Vivimos en nuestras empresas una cierta competencia intergeneracional?
- ¿Sabemos cómo se sienten las personas mayores de 45 años ante este profundo proceso de cambio? ¿Sabemos qué les preocupa y qué necesitan?

El sobredimensionamiento estructural en ciertos sectores

Desde la perspectiva de la RSC, otro de los retos es cómo afrontar los procesos de redimensionamiento en las compañías, ya que son siempre complejos y de alto impacto social, especialmente para las personas de mayor edad. Las empresas deben trabajar por su sostenibilidad empresarial en el largo plazo y, para ello, lo importante es contar con la suficiente visión estratégica para encarar este tipo de procesos con previsión, rigor y sensibilidad social.

- ¿Es mejor realizar estos procesos de forma escalonada o acometer reformas profundas puntuales?
- ¿Cómo ser equilibrados ante procesos de integración empresarial en los que sabemos que vamos a tener que acometer procesos de reestructuración?

La gestión del talento

Las empresas necesitan reinventarse permanentemente. En este proceso de destrucción creativa en el ámbito empresarial, los mayores de 45 años juegan un rol muy importante. Hay empresas que cierran y empresas que se redimensionan, y todo ello genera bolsas de enorme talento que la sociedad no debe desaprovechar.

- ¿Cómo podemos, como sociedad, utilizar mejor el talento de esas personas que dejan las empresas en procesos de cambio?
- ¿Las empresas deben implicarse directamente en ello?

Dar sentido a tu trabajo y experiencia

A medida que nos hacemos mayores, toma sentido cada vez más aquello de «devolver a la sociedad parte de lo que ésta (nos) ha dado». Es un sentimiento de responsabilidad hacia las nuevas generaciones. Las empresas deben facilitar la implicación social de sus empleados, de los jóvenes, pero también de los mayores de 45 años.

- ¿Qué esperan de la empresa sus colaboradores?

El debate sobre esta cuestión pone sobre la mesa reflexiones de enorme interés. Así, por ejemplo, varios participantes señalan que la edad debe ser considerada en relación con la cualificación y los requerimientos del puesto. Así, en trabajadores de baja cualificación, la edad resulta más limitante que en otro tipo de trabajadores. Del mismo modo, determinadas características del puesto, relacionadas con la necesidad de cierta fortaleza física o un estado de salud determinado, también pueden hacer recomendable una adaptación del puesto o, cuando sea posible, una recolocación del trabajador al llegar a cierta edad.

El sector en el que opera la empresa es también un factor que debe ser tenido en cuenta. Una empresa tecnológica, por ejemplo, ¿puede permitirse una plantilla con una media de edad de 40 años?

En el otro lado de la balanza, por así decirlo, aparecen muchas circunstancias en las que no sólo es posible, sino incluso recomendable, contar con trabajadores sénior. La experiencia puede llegar a ser un factor crítico de éxito en ciertos contextos en los que el conocimiento técnico no es suficiente por sí solo. Por esta razón, algunas empresas han puesto en marcha procesos como el *mentoring* inverso. Se trata, en definitiva, de buscar buenas prácticas que permitan la gestión de la edad y su diversidad dentro de la compañía.

Las condiciones demográficas han llevado a una situación en la que es frecuente que, en muchas compañías, convivan hasta cuatro generaciones distintas en una misma plantilla. Discriminar a cualquiera de estos grupos, ya sean jóvenes o mayores, es una clara ineficiencia en un contexto de carencia de talento.

La discriminación en los procesos de salida o desvinculación de la empresa, ya sea por redimensionamiento de la plantilla o por prejubilación, puede llevar a una descapitalización del conocimiento y el talento de la empresa. Prever y asegurar una transmisión del conocimiento acumulado es uno de los retos que deben asumir las compañías. Los empleados mayores no sólo son depositarios del conocimiento y la experiencia sino, en muchos casos, también de la cultura y los valores.

En cualquier caso, desde la gestión de recursos humanos y desde la responsabilidad corporativa, se debe atender siempre al criterio de responsabilidad individual y a las preferencias personales. En el colectivo de trabajadores mayores de 50 años, siempre habrá personas que no quieran seguir aprendiendo y que sólo piensen en su jubilación, y esta perspectiva debe respetarse, buscando y diseñando una estrategia de jubilación adecuada. Pero también habrá quienes sientan que pueden, y deben, seguir aportando. A estas personas habrá que apoyarlas y animarlas a seguir los procesos de formación necesarios, reconocer el valor de su experiencia y, posiblemente, adaptar los puestos y las jornadas a sus nuevas necesidades.

En definitiva, la gestión responsable del colectivo de trabajadores mayores de 45/50 años requiere un esfuerzo de previsión y planificación. Sustituir, siguiendo únicamente el criterio del beneficio a corto plazo, a un empleado sénior por uno joven, generalmente en precario, no conduce a la sostenibilidad a medio y largo plazo y no se corresponde con los criterios de la responsabilidad social corporativa. Obviamente, sin olvidar que la primera responsabilidad de una empresa es generar beneficios para asegurar su sostenibilidad, los criterios de justicia, integración y gestión responsable del talento deben guiar las decisiones tanto de contratación como de promoción y desvinculación de personas mayores de 45 años.

PARTE III. Conclusiones y recomendaciones

1. Buenas prácticas, ideas e iniciativas

Con el deseo de servir de inspiración al lector, especialmente si se trata de un directivo responsable de la gestión de personas, a continuación presentamos algunas ideas e iniciativas puestas en marcha por empresas dentro y fuera de España. Estas breves descripciones, junto con los casos expuestos con mayor detalle en las sesiones de trabajo (con directivos de Gas Natural Fenosa, BBVA, Mutua Madrileña, DIA y Torresol) tienen común que, cuando se tiene claro el objetivo (sensibilización), el *cómo* pocas veces es un problema.

1. Empresas francesas de televisión han desarrollado interesantes iniciativas de gestión de la edad, por ejemplo¹⁵:
 - Ante la inexistencia de herramientas generalizadas de «gestión de carrera profesional», que se circunscribían a los directivos, se han realizado una serie de «entrevistas de carrera» para los trabajadores de entre 37 y 43 años, en la que las personas realizan un balance durante tres días con un consultor externo con el objetivo de establecer un plan de acción.
 - Formación de proximidad: cada trabajador propone una o varias competencias particulares que pone a disposición de otros trabajadores. Se trata de una transferencia cruzada de competencias.
2. Una cadena de supermercados en Dinamarca (Netto) ha creado unos supermercados especializados (*Seniors supermarket*) en los que los trabajadores tienen una media de edad claramente más elevada que en otras tiendas de la cadena: aunque algunos costes se han elevado ligeramente debido a un incremento de las jornadas a tiempo parcial y a la utilización de dispositivos especiales de gestión del tiempo de trabajo, han descendido los costes de enfermedad y la satisfacción de los clientes es elevada, apreciando el hecho de que les atiendan trabajadores de su misma edad. Las tres tiendas creadas con estas características figuran entre las que consiguen mejores resultados de la cadena.
3. Volvo se encontró, a finales de los 90, con una plantilla muy envejecida en la cadena de producción, que tenía problemas para seguir el ritmo. Ante esta situación, decidieron poner en marcha un proceso de reubicación en áreas de atención a reclamaciones y clientes y funciones de producción a un ritmo adaptado.
4. Marks & Spencer permite la jubilación parcial, al tiempo que se mantiene una jornada parcial.
5. Reale Seguros, tras elaborar un diagnóstico de edad de su plantilla, ha puesto en marcha una serie de iniciativas que incluyen:
 - Elaboración de encuestas sobre expectativas a mayores 55 años
 - Incorporación de la figura del tutor
 - Programa de *mentoring*
 - Gestión del conocimiento
 - Proyectos ínterin
 - Club Sénior
 - Equipos de trabajo intergeneracionales
 - Prevención de riesgos laborales
 - Retribución flexible
 - Medidas de conciliación
 - Servicio de orientación a la jubilación (*coaching*)
 - Creación del Comité de Diversidad
 - Programa de reconocimiento (*empowerment*)

¹⁵ Fuente: *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. Doce propuestas de aplicación en las organizaciones y tres recomendaciones para las administraciones*, Innobasque, Agencia Vasca de Innovación, 2013.

2. Recomendaciones: ¿quién debe hacer qué?

Europa cuenta con alternativas diversas para afrontar el cambio en buenas condiciones de competitividad global, actuando sobre diferentes ejes:

1. Acción política: mejorar el apoyo a las familias y la integración de los inmigrantes, gestionar adecuadamente y de forma sostenible las finanzas públicas y establecer medidas de incentivación del ahorro con vistas a la jubilación.
2. Acción empresarial: poner en marcha, de manera inmediata, estrategias de gestión de la edad a medio y largo plazo, actuando no sólo sobre los mayores, sino sobre toda la plantilla, erradicando estereotipos a través de políticas efectivas de gestión de la diversidad y adaptando, con previsión, las condiciones de los puestos a las necesidades de los empleados mayores, actuales y futuros.

En el ámbito empresarial, las principales recomendaciones son:

1. Afrontar el reto de la gestión de la edad con una perspectiva a medio y largo plazo. Las soluciones cortoplacistas, como la de sustituir a los empleados de más edad por los más jóvenes, por una cuestión de costes, termina por descapitalizar la compañía.
2. Diagnosticar y comprender las necesidades y expectativas del colectivo de mayores de 50 años, no dando por supuesto lo que los estereotipos sociales (como el que asocia a los mayores al juego de la petanca, etc.) ponen sobre la mesa.
3. Prevenir y planificar: la gestión de la diversidad intergeneracional no se improvisa.
4. Utilizar todas las herramientas disponibles (gestión del talento, motivación, planes de jubilación flexibles, RSE...) para capitalizar al máximo el *expertise* de los séniores.
5. Atender los casos particulares.
6. Observar el entorno: ¿qué están haciendo otras empresas?

Apéndice

Perspectiva jurídica de la gestión de la edad

Carlos de la Torre, Abogado Of Counsel, Departamento Laboral, Baker&McKenzie

1. El mercado laboral: una rápida fotografía del crecimiento económico y del empleo con especial foco en los trabajadores de 50 o más años y en los trabajadores más jóvenes, de entre 16 y 24 años.

La recuperación de la economía y del empleo en España se aceleró enormemente en el año 2014. En términos de crecimiento del PIB, ese año se cerró con un crecimiento relevante (1,4%), y las previsiones para 2015 y 2016 realizadas por distintas fuentes son muy positivas (superiores al 2,5%).

En términos de creación de empleo, en 2014, España creó 433.900 empleos netos (casi el 80% en el sector servicios, y un 49% de los contratos fueron indefinidos), situando la tasa de paro en 23,7% (dos puntos menos que en 2013), a pesar de la reducción de la población activa en 44.000 personas. Con carácter un tanto sorprendente, 6 de cada 10 nuevos empleos creados en 2014 (esto es, 280.300) fueron para mayores de 50 años (experiencia y salarios juegan a su favor porque han salido del mercado y ahora vuelven al mismo, pero con salarios menores), quedando el paro de los mayores de 50 años limitado al 20%. Las empresas, volcadas al exterior, empiezan a crecer y necesitan ajustar rápido sus plantillas, por lo que buscan a séniores que se adapten rápido al puesto sin necesidad de formación, porque ya cuentan con conocimiento y experiencia, y muestran un mayor compromiso y fidelidad hacia la empresa, ya que soportan cargas familiares. El edadismo («ageing») está de moda, y la edad ya no es un inconveniente para conseguir un empleo, de modo que viene a compensar la todavía relativa baja tasa de participación de los mayores de 55 años en el mercado laboral (apenas el 23%).

Por lo que se refiere a la otra variable de la pirámide de edad que aplica a las entradas en el mercado laboral –los jóvenes–, aunque la tasa de paro juvenil (16-24 años) permanece en umbrales superiores al 50% (51,8% en 2014), hay síntomas positivos en el contexto de la nueva Estrategia de Emprendimiento y Empleo joven y el nuevo sistema de empleo de Garantía Juvenil aprobados por el Gobierno en 2013 y relacionados con el auge de los contratos formativos (62.618 en 2014, frente a los 48.481 de 2013) y en prácticas (139.864 en 2014 frente a 106.101 de 2013) –véase la Figura 5– y con la promoción de la Formación Dual, que combina la formación académica con la experiencia práctica en empresas y que alcanzó en 2014 a 16.129 alumnos, 728 centros de formación autorizados y 4.878 empresas colaboradoras (lo cual supuso un aumento del 270% en relación a 2013). Asimismo, el impacto del contrato indefinido para emprendedores muestra un gran avance, con 272.355 contratos firmados de esta modalidad en los últimos tres años desde su vigencia y, en términos de edad, el 37% del total son menores de 30 años–véase la Figura 6–. Sin embargo, ese círculo virtuoso de crecimiento económico y de empleo, al que acompaña la moderación salarial y la recuperación de la demanda interna y del consumo, así como el incremento de la producción y de las ventas tiene algunas incertidumbres.

En 2013, por primera vez en 25 años, España sufrió una caída de la tasa de actividad, lo cual resulta muy preocupante, porque es uno de los factores que más influye en el potencial de crecimiento económico de los países y ello responde a distintas causas estructurales como, entre otras, el envejecimiento de la población, la baja tasa de natalidad, la contribución reducida en el mercado laboral de los menores de 25 años, la elevada tasa de paro juvenil (próximo al 50%) y el incremento de los años de escolarización en los jóvenes, así como el parón del proceso de incorporación de las mujeres al mercado laboral y la elevada tasa de paro de larga duración.

En pocas palabras, el mercado laboral español, aunque muestra algunos síntomas de recuperación (en 2014 se crearon más y mejores empleos y se redujo la tasa de paro y de temporalidad), tiene todavía sombras importantes:

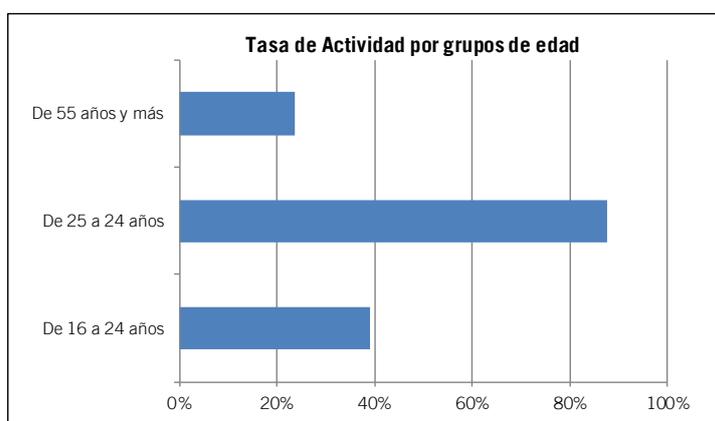
1. Niveles de desempleo elevados (la tasa de paro es todavía elevada del 23,7%, superior a la media comunitaria del 11,4%) y avance lento del número de ocupados (17,5 millones en 2015 versus 19,1 millones, antes de la crisis, en 2008).

Apéndice (continuación)

- Alta tasa de temporalidad (24,2%, superior a la media comunitaria que es del 15%), lo que perjudica nuestra productividad.
- Reducida tasa de participación de jóvenes y mayores en el mercado laboral, tanto en términos de tasa de actividad como de tasa de empleo y desempleo. La participación en el mercado laboral de los mayores de 55 años fue, en 2014, pese a las cifras positivas de generación de empleos para séniores, solamente del 23,5%, alejada de los países nórdicos, donde es del 45%, la tasa de empleo no alcanza el 19,02% y la tasa de paro es del 19,07% (véanse las Figuras 1, 2 y 3).

Figura 1

Tasa de actividad por grupos de edad*



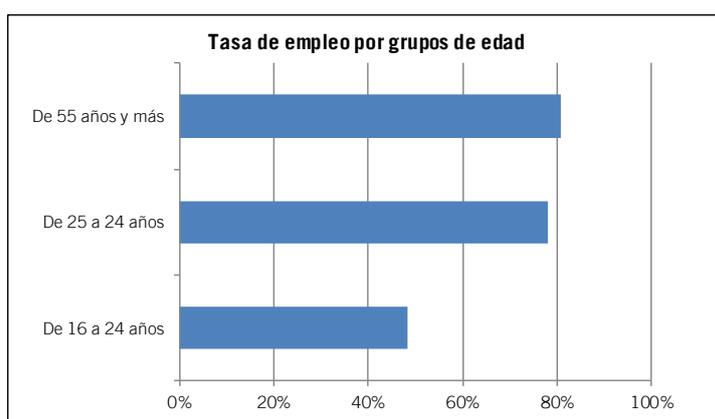
Actividad	Tasa
De 16 a 24 años	39,02%
De 25 a 54 años	87,7%
De 55 años y más	23,5%

* La tasa de actividad es el cociente entre la población activa (PA) y la población en edad de trabajar (PET, es decir, población de 16 años o más).

Fuente: INE. IV Trimestre de 2014.

Figura 2

Tasa de empleo por grupos de edad*



Empleo	Tasa
De 16 a 24 años	48,19%
De 25 a 54 años	77,90%
De 55 años y más	80,92%

Según datos del 4T 2014 EPA, el ejercicio de 2014 cerró con un aumento de 433.900 ocupados, de los que 280.300 eran mayores de 50 años.

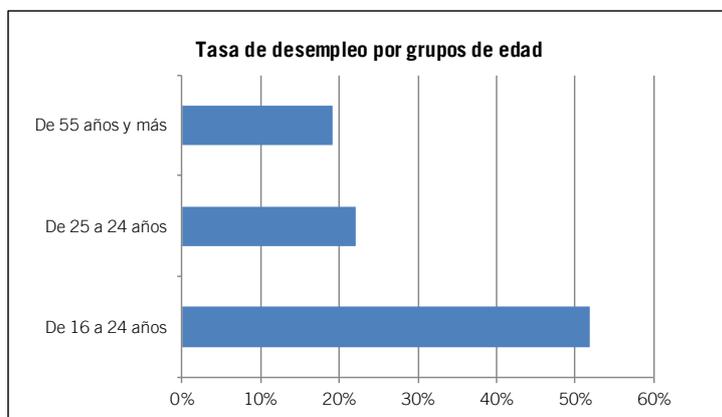
* Tasa de empleo es el cociente entre ocupados (PO) y población económicamente activa (PEA)

Fuente: INE. IV Trimestre de 2014.

Apéndice (continuación)

Figura 3

Tasa de desempleo por grupos de edad*



Desempleo	
Grupos de edad:	Tasa
De 16 a 24 años	51,80%
De 25 a 24 años	22,10%
De 55 años y más	19,07%

Desempleo: cociente entre población desempleada (PD) y población económicamente activa (PEA). Es la tasa complementaria de la tasa de empleo.

* Tasa de empleo es el cociente entre ocupados (PO) y población económicamente activa (PEA)

Fuente: INE. IV Trimestre de 2014.

Figura 4

Evolución de las contrataciones por tipo de contrato (2009-2014)

Modalidad de contratación	2009	2010	2011	2012	2012 (*)	2013	2014
Indefinido ordinario (bonif.\no bonif.)	602.804	579.933	544.428	674.175	1.021.514	728.956	928.664
Indefinido fomento de la contratación indefinida	181.217	150.658	97.504	9.111	9.111		
Personas con discapacidad	7.966	8.185	7.166	6.469	6.469	6.062	7.158
Obra o servicio	5.469.156	5.623.676	5.599.364	5.385.625	5.510.176	5.932.482	6.680.679
Eventual circunstancias de la producción	5.465.298	5.752.225	5.890.664	5.656.174	5.656.174	6.078.973	6.883.223
Interinidad	1.502.009	1.565.999	1.585.936	1.402.614	1.402.722	1.347.471	1.455.176
Temporal personas con discapacidad	13.135	14.485	15.416	14.659	14.659	16.279	18.364
Relevo	34.162	20.459	19.117	20.609	20.609	12.225	14.715
Jubilación parcial	36.518	27.787	27.268	32.929	32.929	15.554	24.361
Sustitución jubilación 64 años	2.120	2.220	2.327	2.922	2.922	695	618
Prácticas	43.289	47.536	51.545	41.675	41.675	48.481	62.618
Formación	61.527	59.047	60.022	60.584	60.584	106.101	139.864
Otros contactos	82.209	74.502	71.410	65.565	65.565	99.404	97.140
Total contratos iniciales	13.501.410	13.927.712	13.972.167	13.373.111	13.845.109	14.392.713	16.312.580
Contratos convertidos en indefinidos	520.427	489.438	461.065	395.882	395.882	399.901	414.509
Adscripciones en colaboración social	4.558	3.913	4.066	4.538	4.538	9.767	7.920
Total	14.026.395	14.421.063	14.437.298	13.773.531	14.245.529	14.802.381	16.735.009

Fuente: SEPE. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Apéndice (continuación)

Figura 5

Evolución del contrato de trabajo indefinido de apoyo a emprendedores y desglose por grupos de edad

De febrero de 2012 a febrero de 2013	De febrero de 2013 y a febrero de 2014	De febrero de 2014 a febrero de 2015
89.300 contratos registrados	84.300 contratos registrados	98.755 contratos registrados
25% del total son mayores de 45 37% del total menores de 30 años 38% del total (entre 30 y 45 años) 64,5% del total con Educación Secundaria Obligatoria		

Fuente: elaboración propia a partir de datos SEPE. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

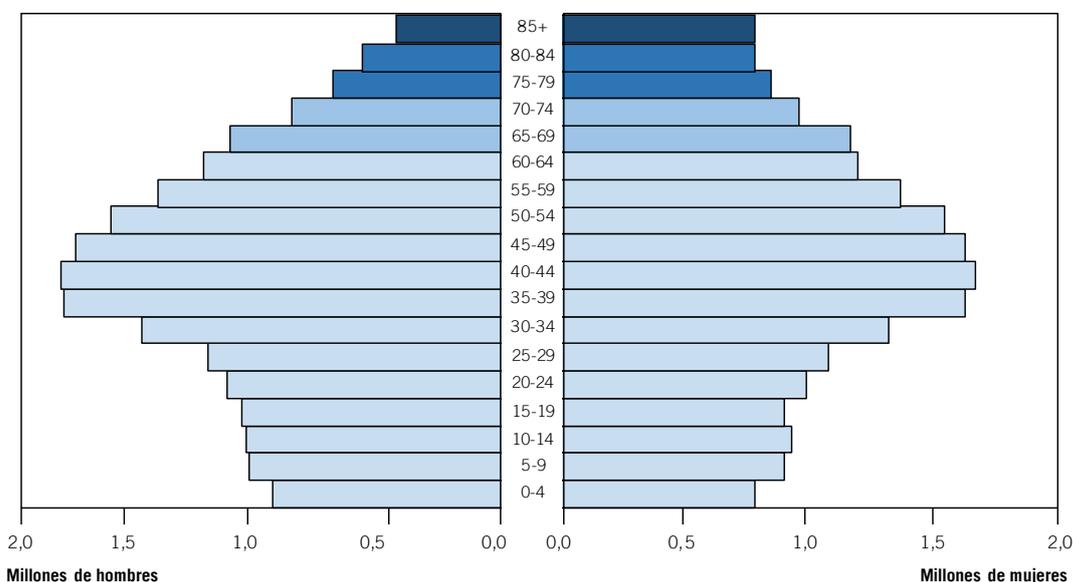
Conclusión n.º 1. La maquinaria empresarial empezó a caminar, en 2014, empujada por la reforma laboral y fiscal y por factores externos (depreciación del euro, reducción del precio del crudo, reducción de los tipos de interés, etc.) y ha generado un importante incremento del empleo («maximización del empleo») con la creación de 433.900 nuevos puestos de trabajo, de los cuales 280.300 han sido para trabajadores de 50 o más años. Además, hay síntomas positivos para el empleo de los más jóvenes por el auge, en 2014, de los contratos formativos y en prácticas con la firma de 202.279 y la suscripción de más de 100.000 contratos de apoyo a los emprendedores por menores de 30 años y por el apoyo creciente de las empresas a la Formación Dual (casi 5.000, en 2014). El círculo virtuoso de crecimiento económico y de empleo ha llegado a la «economía real»: más actividad de las empresas, más empleo, más consumo privado, más inversión en bienes de equipo, más inversión bruta extranjera, más ingresos públicos, menos gastos en prestaciones de desempleo, moderación salarial y caída de los salarios, etc. Además, el empleo vuelve a reclamar a los séniores, gracias al cambio a una economía más industrial volcada al exterior y que necesita, también, perfiles con experiencia que ya no tienen salarios tan elevados como antes.

2. La respuesta normativa (entorno jurídico): la reforma del sistema de Seguridad Social y las pensiones. El nuevo factor de sostenibilidad y el retraso de la edad de jubilación.

El mercado laboral en España –como el del resto de los países europeos– afronta un doble reto: el demográfico y el de empleo. La pirámide poblacional española en 2014 (véase la Figura 4) muestra limitaciones y márgenes de mejora en la política a favor de la natalidad y una concentración de población en los tramos de edad 35-39; 40-44; y 45-49, con una presencia de inactivos a partir de los 65 años muy relevante, vinculada al aumento gradual de la esperanza de vida. La actual tasa de individuos ocupados (tasa anual equivalente, TAE) respecto a inactivos en 2014 fue de 1,75, lo que unido a la baja tasa de fecundidad (1,3 hijos por mujer) y la creciente esperanza de vida (84 años) introduce nuevas variables demográficas a tener en cuenta para la sostenibilidad del sistema de Seguridad Social. Por lo que se refiere al número anual de jubilaciones, la serie histórica 2008-2012 –véase el Gráfico 7– muestra un número creciente del total de jubilaciones que crece desde las 251.442 de 2008 hasta las 301.660, con un peso creciente de la jubilación anticipada que avanza desde las 106.439 de 2008 hasta las 127.358 de 2012 y una reducción de la jubilación parcial que retrocede desde las 35.449 de 2008 hasta las 29.216 de 2012.

Apéndice (continuación)

Figura 6
Pirámide de población en España, 2014



Fuente: International Data Base Us Census Bureau a partir de datos INE. 2014. Eumed.

Las proyecciones demográficas en España muestran que la proporción de activos e inactivos pasará de los 4 a 1 de 2014 a los 2 a 1 en 2060, de modo que el porcentaje de mayores de 65 años de edad se doblará.

Figura 7
Evolución del número de altas de jubilación (2008-2012)

Clases	2008		2009		2010		2011		2012	
	Número	%								
Jubilación anticipada	106.439	42,33	112.427	41,39	109.644	40,08	111.648	40,53	127.358	42,22
– Con coeficiente reductor	59.524	23,67	65.589	24,14	70.532	25,78	73.160	26,56	83.932	27,82
= <60 años	22.295	8,87	18.927	6,97	15.822	5,78	13.677	4,97	9.491	3,15
61 años	10.147	4,04	13.853	5,10	16.206	5,92	18.130	6,58	24.723	8,20
62 años	8.838	3,51	11.012	4,05	13.889	5,08	14.048	5,10	15.787	5,23
63 años	9.395	3,74	11.116	4,09	12.717	4,65	15.288	5,55	17.757	5,89
64 años	8.849	3,52	10.661	3,92	11.898	4,35	12.019	4,36	16.194	5,37
– Sin coeficiente reductor	5.145	2,05	5.816	2,14	6.390	2,34	6.676	2,42	6.881	2,28
– Especial a los 64 años	6.321	2,51	5.997	2,21	5.904	2,16	5.935	2,15	7.329	2,43
– Parcial	35.449	14,10	35.045	12,90	26.818	9,80	25.877	9,39	29.216	9,69
Jubilación = >65 años	145.003	57,67	159.234	58,61	163.904	59,92	163.797	59,47	174.302	57,78
Total jubilaciones	251.442	100,00	271.661	100,00	273.548	100,00	274.445	100,00	301.660	100,00

Fuente: Secretaría de Estado de Seguridad Social. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Apéndice (continuación)

En este contexto, las últimas reformas han puesto el foco en tres ejes:

1. La retirada de incentivos a la salida anticipada del mercado de trabajo, por lo que se penalizan las prejubilaciones y la jubilación anticipada y la parcial.
2. La protección del puesto de trabajo de los trabajadores mayores mediante bonificaciones de Seguridad Social, penalizaciones en los despidos colectivos y priorización de recursos para la formación de trabajadores ocupados mayores de 45 años.
3. La eliminación o reducción de incentivos, prestaciones o subsidios para evitar que los desempleados mayores acaben en situación de paro de larga duración y enlacen con la jubilación y, en paralelo, el reforzamiento de medidas de activación a los trabajadores de 50 o más años, para la búsqueda de empleo.

En síntesis, se trata de recuperar la coherencia de las medidas legales e incentivar la contratación y el mantenimiento de empleos, así como de aposar por el envejecimiento activo y endurecer las condiciones de salida de los trabajadores maduros, además de preservar unas pensiones adecuadas, seguras y sostenibles.

- **En materia de cotizaciones sociales**, son relevantes dos líneas de acción para mejorar la sostenibilidad del sistema público de Seguridad Social:
 1. De un lado, se incorporan elementos novedosos de incentivación o estímulos a la contratación para la creación de empleos y para los emprendedores (tarifa plana, bonificaciones por altas nuevas de trabajadores menores de 30 años, reducciones por contratación indefinida de jóvenes por parte de microempresas y empresarios autónomos, desarrollo de la Formación Dual en las empresas, compatibilidad entre la prestación de desempleo y el trabajo en condiciones especiales, etc.).
 2. De otro, y en buena medida para compensar la línea de acción anterior, aumenta la recaudación del sistema al ampliar los conceptos a incluir en las bases de cotización, especialmente referida a la cotización de elementos de retribución en especie anteriormente exentos y al instaurar el nuevo sistema de liquidación directa (SLD) a la Seguridad Social, en vigor desde 1 de enero de 2015 y que remite directamente la Tesorería de la Seguridad Social a las empresas, sólo para confirmación, siguiendo el modelo de las declaraciones de la renta de las personas físicas.
- **En materia de pensiones**, la Ley 23/2013, de 23 de diciembre¹⁶, aborda dos reformas significativas de carácter estructural:
 1. En primer lugar, se introduce un nuevo sistema de revalorización que se aplica a las nuevas pensiones causadas a partir del 1 de enero de 2019, con la modificación del índice de revalorización, de modo que se desliga del IPC (lo que se conoce como «efecto desindexación»).
 2. En segundo lugar, se introduce el factor de sostenibilidad que vincula el importe de la pensión a la esperanza de vida a los 67 años y a valores como, entre otros, los ingresos del sistema de Seguridad Social, la variación del número de pensiones contributivas y los importes de los gastos del sistema. La aplicación de ese factor implicará que la pensión inicial de las generaciones que se jubilen en el futuro será menor que la de las generaciones actuales para la misma hoja de vida laboral, de modo que la equidad intergeneracional se obtiene porque las generaciones futuras de jubilados disfrutarán de una pensión inicial menor pero la recibirán durante más tiempo (al gozar de una esperanza de vida mayor).

¹⁶ Ley 23/2013, de 23 de diciembre, reguladora del Factor de Sostenibilidad y del Índice de Revalorización del Sistema de Pensiones de la Seguridad Social.

Apéndice (continuación)

Esta reforma, aun siendo de calado, ya que la evolución de las prestaciones queda ligada a la capacidad del sistema para generar ingresos y se mitigan los riesgos de insostenibilidad que puedan generar escenarios macroeconómicos y demográficos adversos, no resuelve los problemas de financiación del sistema de pensiones que en 2014 precisó un total de 96.170 millones de euros para financiar las pensiones, con una media de 1.008 euros mensuales de pensión de jubilación, y se ha necesitado acudir al Fondo de Reserva de la Seguridad Social, con retiradas de 34.000 millones de euros en los últimos tres años (2012, 2013 y 2014), limitando de este modo la disponibilidad actual del Fondo a tan sólo 41.600 millones de euros. Este contexto obligará, con seguridad, a impulsar nuevas reformas para desarrollar aún más instrumentos que incentiven el ahorro para la jubilación mediante sistemas privados.

- **En materia de jubilación**, el legislador, en el Real Decreto-Ley 5/2013, de 15 de marzo, ha seguido una hoja de ruta que favorece la prolongación de la vida laboral y el envejecimiento activo, y vincula la edad de jubilación al incremento de la esperanza de vida. Cabe destacar los siguientes hitos:
 1. Se incrementa la edad ordinaria de jubilación hasta los 67 años.
 2. Desaparece la jubilación forzosa pactada en convenio, lo que viene provocando un «parón» en el rejuvenecimiento de plantillas y abre el abismo de su posible contractualización.
 3. Se penalizan las prejubilaciones y, en concreto, la inclusión de trabajadores de 50 o más años en despidos colectivos por la vía de aportaciones de las empresas al Tesoro.
 4. Se restringe el campo de juego de la jubilación anticipada y parcial, que queda limitada sólo a trabajadores con largas carreras de cotización, al endurecer las condiciones de acceso a la jubilación anticipada y a la jubilación parcial.
 5. Se mantiene la jubilación flexible, que permite la compatibilidad de la prestación con un contrato a tiempo parcial y con la realización de trabajos por cuenta propia cuyos ingresos anuales totales no superen el salario mínimo interprofesional (SMI) en cómputo anual.
 6. Se añade la posibilidad de compatibilizar la percepción del 50% de la pensión con el desempeño de un trabajo a tiempo completo o a tiempo parcial.
- **En materia de cobertura de desempleo**, el legislador ha implementado distintos cambios normativos que han reducido el importe anual de prestaciones por desempleo (en 2014 bajó hasta los 26.000 millones de euros) y reducido la tasa de cobertura (en 2014 se redujo hasta el 55%):
 1. Se ha reducido la cuantía de las prestaciones a partir del 6.º mes: del 60 al 50%.
 2. Se han fijado los máximos de las prestaciones en relación al Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples (IPREM).
 3. Se ha ampliado la edad de acceso a los subsidios por desempleo (de los 52 a los 55 años) y se mantiene solamente hasta la edad de la jubilación anticipada.
 4. Se ha ampliado la obligación empresarial de financiación del convenio especial hasta los 63 años en despidos colectivos por causas no económicas.

Precisamente, la tasa de paro desglosada por edades (véase la Figura 5) muestra el siguiente comportamiento a finales del último trimestre de 2014: 50-54 años (20,01%); 55-59 años (21,38%); 60-64 años (16,32%).

Apéndice (continuación)

Conclusión n.º 2. Los cambios normativos apuestan, del lado del empleo, por la incentivación de empleo juvenil y por la penalización de la jubilación forzosa, anticipada o parcial, así como de los despidos colectivos de trabajadores de 50 o más años de edad y, del lado de las pensiones, por el incremento de la edad ordinaria de jubilación y la desvinculación de la revalorización de las pensiones del IPC. Sin embargo, el envejecimiento demográfico sigue siendo un freno o barrera para el crecimiento económico y un factor preocupante para la sostenibilidad del sistema de pensiones, por lo que se precisarán «nuevas reformas» y, a largo plazo, apostar por políticas que fomenten la natalidad e, incluso, la inmigración selectiva.

2. La gestión empresarial: los programas de empleo y/o de transición a la jubilación de los trabajadores de 50 o más años y los programas de «rejuvenecimiento de plantillas». Algunas claves jurídicas.

Las empresas, como agentes dinamizadores del mercado laboral, han venido desarrollando distintas estrategias de contratación y de desvinculación de trabajadores de 50 o más años. La actual pirámide de edad y los retos demográficos y de empleo de una población activa madura en España, así como las últimas reformas normativas de orden laboral y de Seguridad Social, abren nuevos desafíos para las empresas, que deben de afrontar programas de empleo y/o de transición a la jubilación y de rejuvenecimiento de plantillas en un nuevo entorno jurídico.

Los programas empresariales de contratación y/o transición a la jubilación deben tener en cuenta las siguientes claves jurídicas:

1. Están prohibidas las cláusulas de jubilación forzosa por razón de edad en los convenios colectivos (como se recordará, el Tribunal Constitucional había validado dichas cláusulas en el contexto de la negociación colectiva de derechos individuales, teniendo en cuenta que no se trataba de una jubilación incondicionada, sino modulada por razones de política de empleo y conectada con la cobertura de vacantes dejadas por los trabajadores que se jubilan que se cubren con nuevas contrataciones).
2. Las prejubilaciones siguen siendo una opción y pivotan en torno a cinco medidas laborales: extinción del contrato, acceso al desempleo (prestación y subsidio), mantenimiento de la cotización durante el periodo de desempleo y en la fase de transición a la jubilación anticipada u ordinaria (SEPE y convenio especial), indemnización por despido, y acceso a la jubilación. En no pocas ocasiones, el abono de la indemnización por despido en forma de capital de una sola vez es sustituida por rentas temporales (complementarias de la prestación por desempleo), que se abonan bien por pago directo durante el resto de la prejubilación, bien mediante pago delegado a través de planes de pensiones o contratos de seguro. Si bien la inclusión en contrato de trabajo de una cláusula de jubilación forzosa por razón de edad puede ser una opción, aunque hay que evitar la alegación de «abuso de derecho» o de «discriminación por razón de edad».
3. El enfoque histórico de incompatibilidad entre prestación de jubilación o de desempleo y trabajo por cuenta ajena o propia admite cada vez más excepciones que las empresas deben conocer para cumplir estrictamente la normativa. No obstante, siguen existiendo líneas rojas que impiden que las empresas, en connivencia con sus empleados, incrementen de manera irregular las bases de cotización para la obtención de prestaciones indebidas o superiores a las que procedan («compra de pensiones»).
4. La inclusión de trabajadores sénior en regulaciones de empleo sigue siendo una alternativa, pero muy «cara», ya que exige que sumar, a la indemnización legal o acordada, posibles extras: financiación de convenios especiales de Seguridad Social (no mutualistas mayores de 55 años), aportaciones al Tesoro (según condiciones aplicables), plan de recolocación obligatoria, etc.

Apéndice (continuación)

5. El tratamiento fiscal de las cantidades abonadas por la empresa a un trabajador prejubilado tiene factores de riesgo: están exentas las cantidades hasta la cuantía de la indemnización legal por despido improcedente (el resto se beneficia de la reducción fiscal si se abona directamente por el empresario y en forma de capital, no de renta, aunque el exceso sí cotiza a la Seguridad Social) –consultas DGT V1123-13 y C1124-13–. Es necesario tributar por las cantidades abonadas por la empresa para compensar el coste del convenio especial con la Seguridad Social –consultas DGT V1123-13 y C1124-13–.
6. En el caso de despidos colectivos en empresas o grupos de 100 o más trabajadores de empleados de 50 o más años, según la normativa aplicable (Ley 27/2011, RDL 3/2012 y RDL 16/2013), las condiciones de aplicación de las aportaciones al Tesoro son complejas e incorporan singularidades sobre el porcentaje de despedidos sobre plantilla, cómputo de extinciones por causas no inherentes a la persona del trabajador en los tres años anteriores o en el año posterior al despido colectivo, cómputo de beneficios en dos ejercicios consecutivos un año antes o cuatro años posteriores al despido colectivo, etc.
7. La jubilación anticipada cuenta con nuevos requisitos de acceso y se desplaza progresivamente desde los 61 hasta los 63 años, y exige un periodo mínimo de cotización efectiva de 33 años (frente a los 30 que se exigían anteriormente). Desde 2013 viene siendo objeto de una campaña de la Inspección de Trabajo, en coordinación con el SEPE, el INSS y la Tesorería, para la detección de situaciones de fraude como la simulación de una extinción de la relación laboral por causas objetivas, empresas ficticias, etc.
8. La jubilación parcial mantiene la necesidad de celebración de contratos de relevo indefinidos con un trabajador en situación de desempleo o que tuviese concertado con la empresa un contrato de duración determinado, y de reducción de la jornada del relevado entre un mínimo del 25% y un máximo del 50% y, excepcionalmente, hasta el 75% cuando el contrato de relevo se concierte en jornada completa y con duración indefinida. El contrato del relevado es compatible con la pensión reconocida en concepto de jubilación parcial. En todo caso, debe existir una «correspondencia en bases de cotización» entre relevado y relevista.
9. La fórmula de los despidos objetivos «plurales» por «goteo» de trabajadores de 50 o más años «por debajo del umbral de 30 trabajadores» en periodos de 90 días tiene varias claves de funcionamiento: la unidad de cómputo «la empresa» (y no el grupo o el centro de trabajo); el periodo de espera tras el vencimiento del primer plazo de 90 días; los tipos de extinciones computables y no computables; o la acreditación de «nuevas causas». No obstante, esta opción «bordea» la posible calificación judicial de «despidos en fraude de ley» y de los «despidos colectivos de hecho» (SSTS de 25 y 26 de noviembre de 2013). La fórmula de los despidos objetivos debe responder a causas económicas, técnicas, organizativas o productivas «reales», de modo que despidos «pactados» pueden provocar actuaciones de vigilancia y sanción por parte de la Inspección de Trabajo, que puede solicitar que se justifique el pago de la indemnización o la impugnación de la decisión extintiva y/o la interposición de demanda judicial reclamando la indemnización. Las actuaciones inspectoras pueden conducir al no reconocimiento o a la exigencia de devolución de prestaciones de desempleo.
10. Las fórmulas indirectas de desvinculación total de trabajadores de 50 o más años son alternativas que pueden activar las empresas para evitar extinciones directas por iniciativa del empleador: modificación sustancial ex art. 41 ET; movilidad geográfica ex 40 ET, aunque precisan acreditación de causa y seguimiento de procedimiento legal. Por otra parte, las fórmulas de desvinculación parcial de los trabajadores de 50 o más años abren posibles estrategias de novaciones contractuales y trasvase de contratos a tiempo completo a contratos a tiempo parcial, incluso con reducciones proporcionales de jornada y de salario y con financiación empresarial de convenios especiales de Seguridad Social para trabajadores a tiempo parcial, aunque por imperativo legal no caben pactos, entre empresa y trabajadores, de mantenimiento de bases de cotización superiores a los salarios efectivamente abonados. Finalmente, las fórmulas de rejuvenecimiento de plantillas aúnan contrataciones nuevas a través de la cobertura de vacantes de los trabajadores afectados por la jubilación ordinaria o por programas de prejubilaciones.

Apéndice (continuación)

Los programas empresariales de incentivación de la contratación de jóvenes (especialmente de la franja de edad de 16-24 años) deben tener en cuenta las siguientes claves jurídicas:

1. Los contratos para la formación y el aprendizaje de una duración de entre 6 meses y 3 años tienen que suscribirse teniendo por objeto la cualificación profesional de los trabajadores y en régimen de alternancia de actividad laboral retribuida, en una empresa con actividad formativa retribuida recibida en el marco del sistema de Formación Profesional para el empleo o del sistema educativo, y se pueden celebrar para trabajadores con edades comprendidas entre los 16 y los 24 años de edad (inclusive) que cursen Formación Profesional. El límite de edad no es de aplicación en el caso de personas con discapacidad ni en el de los colectivos en situación de exclusión social previstos en la Ley 44/2007. El tiempo de trabajo efectivo no puede ser superior al 75% en el primer año ni al 85% durante el segundo y el tercer año.
2. Los contratos en prácticas de una duración de entre 6 meses y 2 años pueden concertarse para los jóvenes que estén en posesión de un título universitario o de FP de grado medio o superior, o títulos reconocidos como equivalentes o certificados de profesionalidad, y permiten a las empresas tener una doble escala salarial reconocida legalmente, de modo que la retribución del trabajador en prácticas puede ser del 60% el primer año y del 75% el segundo año, en relación con la fijada en convenio colectivo para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo.
3. Los programas empresariales de Formación Dual permiten combinar formación y experiencia práctica en las empresas y suponen, para las empresas, una oportunidad de encontrar perfiles profesionales que necesiten con objeto de cubrir las vacantes, y para los trabajadores, a quienes permite adquirir experiencia real en el puesto de trabajo en ocupaciones afines a sus estudios de Formación Profesional.
4. Las bonificaciones y reducciones en las cotizaciones de Seguridad Social que se actualizan cada año incluyen no sólo beneficios en la cotización por tipo de contrato (incluidos los contratos para la formación y el aprendizaje y los contratos en prácticas para los jóvenes), sino también por trabajadores, incluyendo la variable de edad, aunque debe ponerse atención a las condiciones legales referidas a importe de la bonificación o de la reducción mes/año; a la duración del beneficio; al tipo de contrato; a la normativa aplicable y su vigencia; a las exclusiones, etc. De particular interés son las campañas que lleva a cabo Inspección de Trabajo, que vigilan el cumplimiento de los requisitos, incluidos los de edad.

Conclusión n.º 3. Las empresas deben gestionar con cautela y conocimiento especializado los programas de contratación; desvinculación; y/o de transición hacia la jubilación de sus empleados, en los distintos tramos de edad, para evitar riesgos de incumplimiento de la normativa. La normativa es prolija y complicada, y su aplicación por parte de las empresas genera, en ocasiones, problemas que terminan en los juzgados o en la Inspección de Trabajo, y pueden conllevar restricciones en el reconocimiento de prestaciones de Seguridad Social.

Apéndice (continuación)

El mapa legal de la gestión del «ageing» en el mercado laboral

a. Normas laborales:

- Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo (artículos 11 y 12 sobre contratos formativos y contratos en prácticas y disposición adicional décima relativa a la nulidad de las cláusulas de jubilación forzosa en los convenios colectivos).
- Real Decreto 488/1998, de 27 de marzo, que desarrolla el artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos formativos.
- Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases para la formación profesional dual.
- Orden ESS/2518/2013, de 26 de diciembre, por la que se regulan los aspectos formativos del contrato para la formación y el aprendizaje.
- Ley 3/2012, de 6 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Real Decreto-ley 1/2011, de 11 de febrero, de medidas urgentes para promover la transición al empleo estable y la recualificación profesional de las personas desempleadas.
- Real Decreto 1484/2012, de 29 de octubre, sobre las aportaciones económicas a realizar por las empresas con beneficios que realicen despidos colectivos que afecten a trabajadores de cincuenta o más años.
- Real Decreto-ley 5/2013, de 15 de marzo, de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo.
- Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.
- Real Decreto-ley 3/2014, de 28 de febrero, de medidas urgentes para el fomento del empleo y la contratación indefinida.
- Ley 1/2014, de 28 de febrero, para la protección de los trabajadores a tiempo parcial y otras medidas urgentes en el orden económico y social.
- Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo, para la reforma urgente del Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.
- Consulta, de 15 de enero de 2013, de la Dirección General de Empleo en materia de aportaciones económicas a realizar por las empresas con beneficios que realicen despidos colectivos que afecten a trabajadores de 50 o más años.

b. Normas de Seguridad Social:

- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, que aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Ley 35/2002, de 12 de julio, de medidas para el establecimiento de un sistema de jubilación gradual y flexible.
- Real Decreto 1132/2002, de 31 de octubre, de desarrollo de determinados preceptos de la Ley 35/2002.

Apéndice (continuación)

- Real Decreto 1369/2006, de 24 de noviembre, por el que se regula el programa de renta activa de inserción para desempleados con especiales necesidades económicas y dificultad para encontrar empleo.
- Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social.
- Real Decreto 1716/2012, de 28 de diciembre, de desarrollo de las disposiciones establecidas, en materia de prestaciones, por la Ley 27/2011.
- Orden TAS/2865/2003, de 13 de octubre, por la que se regula el convenio especial en el sistema de la Seguridad Social.
- Instrucción conjunta de la Secretaria de Estado de la Seguridad Social, Secretaría de Estado de Empleo y la Subsecretaría de Empleo y Seguridad Social sobre actuaciones posibles de fraude en el acceso a la jubilación anticipada de acuerdo con lo previsto en la disposición adicional cuarta del Real Decreto-ley 5/2013, de 15 de marzo.

Anexo 1

Resultados del estudio empírico sobre envejecimiento de las plantillas en las empresas españolas

Cuestionarios entregados: 199

Cuestionarios respondidos: 108 (tasa de respuesta: 54%)

Número de empleados: entre 17 y 32.000

Sectores:

Energía	5	5%
Infraestructuras	3	3%
Telecomunicaciones	3	3%
Hostelería	4	4%
Industria	18	17%
Servicios	21	20%
Textil	0	0%
Tecnología	3	3%
Químico y farmacéutico	8	8%
Gran consumo	6	6%
Otro (por favor, especifique)	41	39%

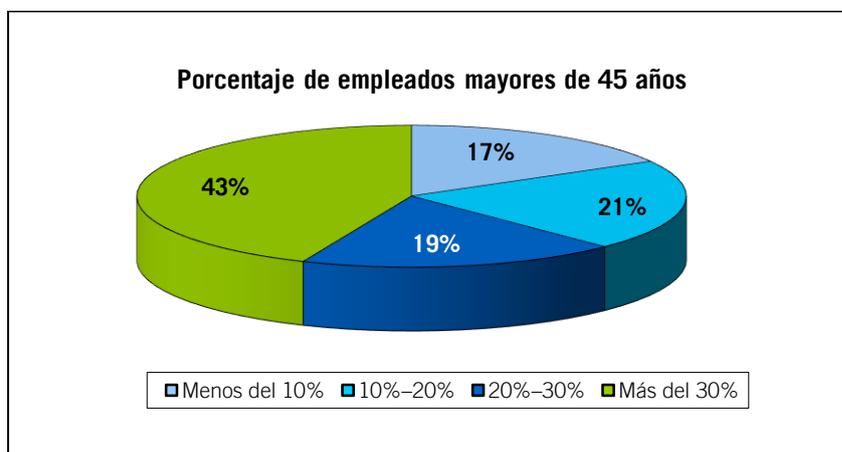
Otros:

Automoción	Inmobiliario
Editorial	<i>Retail</i>
Financiero	<i>Retail online</i>
<i>Contact center</i>	Consultoría
<i>Mayorista retail</i>	Ocio y deporte
Financiero	Prevención de riesgos laborales
Seguros	Otro (por favor, especifique)
Comercio (mayorista) de bienes consumo duradero (electrodomésticos)	Personas mayores
Asociación de profesionales de RR. HH.	<i>Holding</i>
Seguros	Servicios financieros
Servicios	Agencia de comunicación
Ingeniería del transporte	ONGD (cooperación al desarrollo)
Ingeniería	Materiales de construcción
Banca-seguros	Educación
Turismo	Financiero

Anexo 1 (continuación)

Figura 1

Porcentaje de la plantilla con más de 45 años de edad: en el 43% de las empresas, los mayores de 45 años superan el 30% de la plantilla



Empresas que tienen alguna iniciativa en el tema:

SÍ	30	30%
NO	71	70%
Total de respuestas recogidas	101	

De las que no, el 23% tiene previsto poner alguna acción en marcha a medio o largo plazo.

Relación de iniciativas descritas:

Campañas preventivas: cáncer de colon, cáncer de mamá, trastornos musculoesqueléticos, hábitos de vida saludable (dietas, dejar de fumar...), acceso a fisioterapia, etc.
Estudios médicos anuales específicos para esta población. Programas de gestión del estrés.
Tenemos una campaña de promoción de la salud que engloba varias actuaciones: <ul style="list-style-type: none"> – Dieta equilibrada: repartimos fruta fresca todos los días para consumo gratuito, fomentando hábitos de vida saludables. – Servicio de fisioterapia subvencionado al 50%: para el cuidado físico. – Campañas de formación e información para la prevención del cáncer: conferencias de la AEC para prevenir y tratar. – Campañas de gestión del estrés: para prevenirlo en primera persona y en los propios equipos.
Revisión médica anual, en la que se incluyen mejoras: se mide el colesterol total, desglosando el HDL, los triglicéridos. Se incluye el PSA. Electrocardiograma todos los años y espirometría anual.
Programa «Sabemos cuidarnos» desarrolla actividades asociadas a la gestión del tiempo en situaciones de estrés, programas nutricionales, programas de fomento de actividades deportivas, etc.

Anexo 1 (continuación)

Relación de iniciativas descritas (continuación):

Ampliación de pruebas de salud en los reconocimientos anuales. Campañas para dejar de fumar. Menú saludable en el comedor de empresa.
Adaptación o cambio del puesto de trabajo si las condiciones físicas del trabajador lo requieren tras examen y propuesta del servicio médico de la empresa.
Revisiones médicas (anuales a partir de 50 años). Tarjeta sanitaria vía retribución flexible
Campañas de vacunación. Campañas en contra de la vida sedentaria y a favor de una buena alimentación
Reconocimientos médicos específicos. Programas de alimentación saludable y control de peso y colesterol. Promoción de la práctica de actividades deportivas.
1. Varones mayores de 45 años: campaña para la detección precoz del cáncer de próstata 2. Campaña de prevención de enfermedades cardiovasculares 3. Mayores de 55 años: campaña de detección precoz de trastornos mentales asociados a la edad.
Pruebas específicas en el reconocimiento médico.
Programas de prevención e información, tanto con documentación interna como <i>online</i> (por ejemplo, «Alimentación sana»), oferta de programas para dejar de fumar, vida activa: equipos de empleados para entrenamientos de carreras y maratones Run AEC.
Por encima de los 35 años, la empresa ofrece un chequeo completo anual en una clínica de prestigio.
Analíticas especiales. Reconocimientos médicos especiales. Financiación de seguro privado.
Serie de conferencias sobre <i>wellness</i> : cómo comer y dormir mejor.
Programa <i>expert</i> para mayores de 55 años, vinculado al programa Empresa Saludable. Promoción de la salud, puesta en valor de la experiencia, <i>mentoring</i> , formadores internos, etc.
Plan de salud general, global y personalizado.
Detección de PSA en RR. MM.
Employee Assistant Programme accesible para todos los empleados. Programas de <i>awareness</i> de salud mental. Programas de formación de <i>mindfulness</i> .
Promoción de hábitos saludables mediante campañas de comunicación, formación con fisioterapeutas y posterior seguimiento de buenos hábitos en planta, sesiones de fisioterapia en empresa para personas con dolencias, etc.
Servicio médico en cada centro de trabajo y servicio de fisioterapia semanal. Charlas informativas y chequeos médicos voluntarios.
Se trata de una política para tod@s los emplead@s. Se promocionan hábitos saludables que van desde la buena alimentación a la gestión del estrés y las emociones, pasando por la promoción de la actividad física.
Tenemos actividades para promocionar la salud más allá de la normativa de prevención de riesgos laborales, pero no son exclusivas para mayores de 45 años: sesiones para mejorar la alimentación, actividades deportivas y de bienestar, etc.

Anexo 2

Principales datos de la encuesta del Instituto Nacional de Estadística sobre la salud de la población española

Problemas o enfermedades crónicas o de larga evolución en los últimos 12 meses en población adulta según sexo y grupo de edad. Población de 15 y más años (unidades: porcentaje)

	Tensión alta	Infarto de miocardio	Dolor de espalda crónico (cervical)	Dolor de espalda crónico (lumbar)	Bronquitis crónica, enfisema, EPOC	Colesterol alto	Cataratas	Depresión crónica	Ansiedad crónica	Otros problemas mentales	Migraña o dolor de cabeza frecuente	Osteoporosis
De 15 a 24 años	0,64	0,08	5,15	6,46	0,81	1,31	0,13	0,81	2,15	0,55	7,48	0,03
De 25 a 34 años	3,06	0,16	10,56	10,09	1,02	4,19	0,2	2,32	3,91	0,68	9,72	0,07
De 35 a 44 años	7,23	0,16	13,77	16,92	1,82	9,84	0,82	4,59	7,34	1,1	10,87	0,51
De 45 a 54 años	16,36	0,4	20,33	23,8	2,6	16,94	1,71	6,59	8,98	1,06	12,25	2,36
De 55 a 64 años	32,28	1,55	25	29,4	5,4	31,6	5,21	10,89	11,38	1,31	11,97	8,22
De 65 a 74 años	44,43	1,53	28,48	30,9	7,81	34,42	14,04	12,1	11,1	2,06	8,58	10,93
De 75 a 84 años	49,4	2,54	30,64	34,95	11,82	32,56	22,35	12,34	10,71	4,74	8,95	15,56
De 85 y más años	51,08	3,33	27,6	31,87	14,1	22,31	27,8	12,06	9,43	12,44	9,79	15,19
HOMBRES												
Total	17,63	1	11,38	16,11	4,23	16,1	3,88	3,49	4,29	1,72	5,64	0,96
De 15 a 24 años	0,57	0,16	3,72	4,92	0,85	0,82	0,13	0,17	0,82	0,5	5,96	0
De 25 a 34 años	3,03	0,09	6,22	8,3	0,92	4,76	0,1	1,41	2,34	0,94	5,74	0
De 35 a 44 años	7,95	0,17	8,87	14,97	1,77	11,88	0,89	2,83	4,56	1,6	5,65	0,33
De 45 a 54 años	18,43	0,64	13,47	20,29	2,1	18,8	1,96	4,77	5,53	1,5	6,08	0,55
De 55 a 64 años	35,18	1,84	16,29	23,49	5,99	31,11	4,53	6,22	6,44	1,78	5,62	1,71
De 65 a 74 años	41,55	2,13	17,72	23,05	9,97	31,02	11,6	4,38	5,41	1,48	4,15	1,45
De 75 a 84 años	42,04	3,93	21,33	24,09	16,54	28,93	18,7	6,87	5,81	4,95	5,22	4,67
De 85 y más años	41,94	6,19	18,34	23,15	23,01	21,51	23,1	5,36	4,98	10,53	7,86	7,05
MUJERES												
Total	19,78	0,57	24,25	24,74	3,49	16,91	6,09	9,33	10,85	1,57	14,65	7,45
De 15 a 24 años	0,7	0	6,64	8,06	0,76	1,82	0,13	1,47	3,54	0,6	9,07	0,06
De 25 a 34 años	3,09	0,24	15,05	11,94	1,13	3,61	0,31	3,26	5,52	0,41	13,83	0,14
De 35 a 44 años	6,48	0,14	18,88	18,96	1,89	7,71	0,75	6,43	10,23	0,58	16,32	0,68
De 45 a 54 años	14,32	0,15	27,12	27,27	3,1	15,11	1,46	8,39	12,41	0,63	18,37	4,15
De 55 a 64 años	29,55	1,28	33,2	34,97	4,85	32,06	5,85	15,29	16,04	0,87	17,95	14,37
De 65 a 74 años	46,93	1,01	37,81	37,71	5,94	37,37	16,15	18,8	16,04	2,56	12,41	19,21
De 75 a 84 años	54,49	1,58	37,07	42,46	8,56	35,06	24,87	16,13	14,11	4,59	11,53	23,13
De 85 y más años	56,02	1,8	32,56	36,53	9,32	22,74	30,35	15,67	11,83	13,47	10,83	19,58

Fuente: INE, 2012.

Anexo 2 (continuación)

Prevalencia de problemas de salud consultados al médico y atribuibles al trabajo según percepción de los trabajadores. V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, 2003

	Hombres %	Mujeres %
Dolor de cuello	2,94	7,67
Dolor de espalda	6,15	9,63
Hernia de disco	0,50	1,03
Dolor en miembro superior	1,94	3,75
Dolor en muñeca o mano	0,68	2,18
Dolor en miembro inferior	1,97	2,18
Esguince, luxación, fractura, desgarro muscular	1,00	0,87
Quemaduras	0,09	0,05
Heridas por cortes, pinchazos, golpes, proyecciones	1,80	0,33
Enfermedades del corazón	0,21	0,11
Enfermedades de las venas (varices, trombosis)	0,32	1,03
Alteraciones gastrointestinales	0,94	1,25
Infecciones del aparato respiratorio	0,97	1,14
Asma	0,24	0,54
Otras enfermedades respiratorias	0,35	0,22
Enfermedades de la piel	0,47	0,76
Alergias	0,47	1,03
Intoxicación aguda	0,03	0,00
Disminución de la audición	0,24	0,38
Dolor de cabeza (cefalea)	1,62	3,21
Vértigos o mareos	0,88	1,63
Alteraciones de la visión o fatiga visual	1,47	2,50
Estrés	1,80	3,26
Depresión	0,71	1,69
Alteraciones del sueño	1,12	1,52
Problemas de la voz	0,24	0,60
Cansancio crónico	0,65	0,82
Enfermedades del hígado y sus vías biliares	0,12	0,00
Enfermedades del riñón y vías urinarias	0,06	0,16
Otras	0,82	0,44
No contesta	0,21	0,49

Fuente: Instituto Sindical de Trabajo y Medioambiente.

**A WAY TO LEARN
A MARK TO MAKE
A WORLD TO CHANGE**

Síguenos en

 IESE Business School

 IESE Business School

 @IESEbs

 IESE



Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
(+ 34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid
(+34) 91 211 30 00

Nueva York

165 W. 57th Street
Nueva York
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Múnich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Múnich, Alemania
(+49) 89 24 20 97 90

São Paulo

Rua Martiniano de
Carvalho, 573 Bela Vista
01321001 São Paulo, Brasil
(+55) 11 3177 8221