



LA EMPRESA ANTE EL RETO DEL ENVEJECIMIENTO

ELENA ORDEN

Consultora en PeopleMatters

ALFONSO JIMÉNEZ

Socio director de PeopleMatters

En marzo de 2015, bajo el titular “El país más envejecido del mundo”, algunos medios ponían de nuevo sobre la mesa uno de los grandes problemas a los que nos enfrentaremos: el suicidio demográfico de España. Lo llevábamos escuchando desde hacía tiempo, e incluso lo estábamos percibiendo en nuestra ciudad, en nuestra empresa y quizá hasta en nuestro propio hogar. Pero, ahora, los datos del INE nos obligan a asumirlo: España envejece, y esto no ha hecho más que comenzar.

CUESTIÓN DE NÚMEROS

En España se producen alrededor de 1.118 nacimientos diarios, unos 700 menos que en 1976, provocando, por tanto, un déficit en la tasa de natalidad.

En el primer semestre de 2017, el número de nacimientos disminuyó un 6,3%, hasta un total de 187.703 personas. Esta es la cifra más baja desde el primer semestre de 1999.

Durante la primera década del nuevo siglo, el número de nacimientos y la tasa de natalidad aumentaron como consecuencia de la entrada de inmigrantes: los nacimientos crecieron desde los 180.000 de los últimos semestres de los años noventa hasta superar los 260.000 nacidos en 2008. Pero, actualmente, ni siquiera la población inmigrante contribuye a paliar los efectos de la baja natalidad. Necesitaríamos, al menos, 262.000 nacimientos más de los que se producen anualmente para poder asegurar el nivel de reemplazo generacional. Cifra que, con las actuales circunstancias sociales, económicas y laborales, se presenta como un reto difícil de alcanzar.

En consonancia con estos datos, el índice de fecundidad es actualmente →

HA LLEGADO A ESPAÑA LO QUE ALGUNOS DENOMINAN EL “INVIERNO DEMOGRÁFICO”. SOMOS UNA NACIÓN ENVEJECIDA, ALGO QUE NO PUEDE NEGARSE, YA QUE, EN 2017, ALCANZAMOS UN NUEVO RÉCORD, CON 118 MAYORES POR CADA 100 MENORES DE 16 AÑOS

→ muy bajo, 1,36 hijos por mujer, ratio muy alejado de la tasa de reemplazo generacional, situada en 2,1 hijos por mujer. Desde 1987, este índice no supera el 1,5.

Además, entre enero y junio de 2017 fallecieron 219.835 personas, un 4,5% más que en el mismo período de 2016.

Por tanto, con la caída de la natalidad, un 6,3%, y el incremento de los fallecimientos, un 4,5%, la primera mitad del año 2017 se cerró con un saldo vegetativo negativo de 32.132 personas, representando la mayor pérdida de población en un semestre desde 1941.

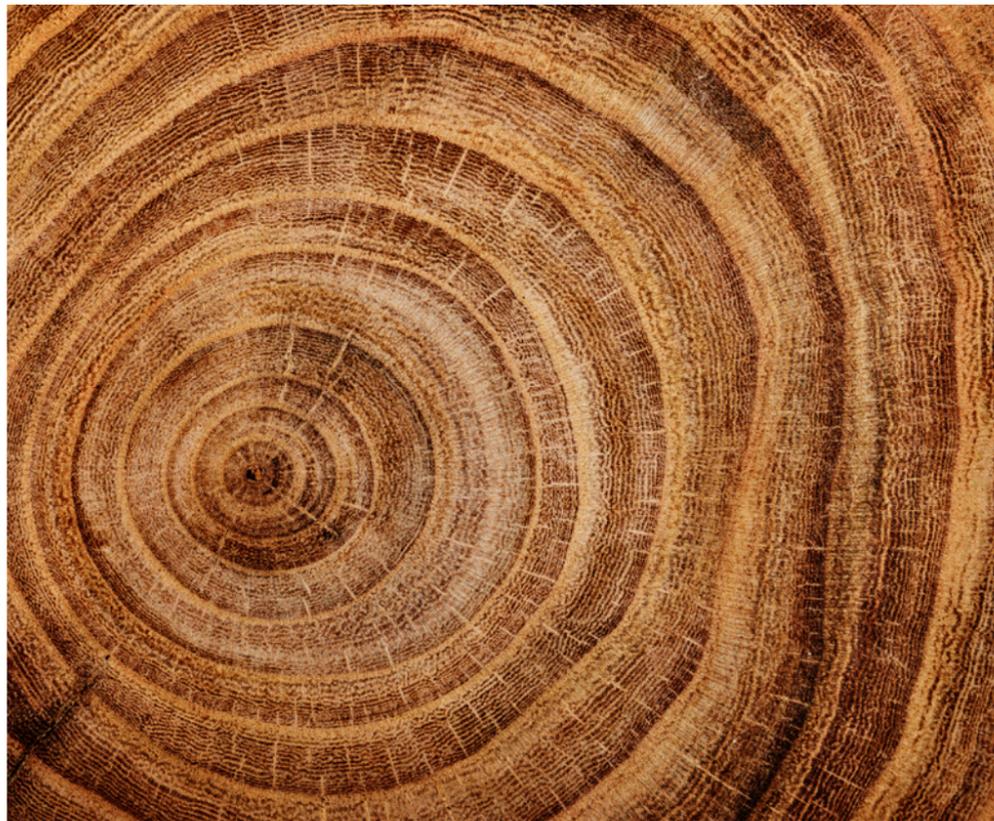
Esta situación empeorará, porque, según las previsiones, España podría perder 5,3 millones de personas en 45 años. Lógicamente, estas cifras estarán supeditadas a la mayor o menor entrada de nuevos inmigrantes en las próximas décadas.

A todos estos factores hay que sumar que el nuestro es uno de los países con mayor longevidad. Según los últimos datos de un estudio internacional publicado por la revista *The Lancet*, los españoles viven de media unos diez años más que la media de la población mundial, siendo Japón, con una media de 83,9 años, el país que tiene actualmente la esperanza de vida más alta del mundo.

En España, la esperanza de vida al nacer es de 83 años (85,9 si hablamos de mujeres y 80,4 cuando hablamos de los hombres), frente a los 80,6 años de la media europea. Esto se debe, principalmente, a la reducción de la mortalidad de las personas mayores de 65 años, quienes, alcanzada esta edad, viven de media 21 años más.

Si, cada año, la esperanza de vida aumenta en 3 meses, es decir, en el año 2000 se situaba en 79 y hoy se encuentra en 83 años, podemos decir que España ha ganado cuatro años de esperanza de vida al nacer en los últimos 15 años. Y, en esta línea, la Organización Mundial de la Salud (OMS) asegura que, en apenas veinte años, nuestra esperanza de vida aumentará cinco años en hombres y cuatro en mujeres.

The Lancet también analizó la esperanza de vida saludable, y, una vez más, España supera a muchos de sus vecinos europeos, como Portugal, Italia, Francia o Alemania, alcanzando



los 74 años en el caso de las mujeres y los 71,2 en el caso de los hombres.

A partir de todos estos datos podemos afirmar que, aunque morimos más tarde, lo hacemos en un número superior a los nacimientos que se producen, y estos hechos han desencadenado que la población mayor se haya duplicado y la juvenil se haya reducido una cuarta parte.

Está claro, ha llegado a España lo que algunos denominan el “invierno demográfico”. Somos una nación envejecida, algo que no puede negarse, ya que, en 2017, alcanzamos un nuevo récord, con 118 mayores por cada 100 menores de 16 años.

Según la OCDE, en 2050, casi un 40% de la población española tendrá más de 65 años. Una proporción que solo será superada a nivel mundial por Japón.

EL INVIERNO DEMOGRÁFICO EN NUESTRO ENTORNO

Entre las consecuencias más inmediatas del envejecimiento de la población se encuentran el incremento de los

gastos en sanidad y prestaciones sociales, la disminución de los ingresos procedentes de las cotizaciones a la Seguridad Social y la inestabilidad del Estado de bienestar.

¿Por qué el Gobierno español tomó la decisión de retrasar la edad de jubilación? ¿Por qué desde la UE se apoya retener a los trabajadores hasta su jubilación? ¿Por qué se incluyeron en los programas electorales medidas en este ámbito? La respuesta a estas tres cuestiones se encuentra en los siguientes datos.

El sistema de pensiones públicas ha comenzado a resentirse, viéndose obligado a recurrir al Fondo de Reserva. Y así se mantendrá, pese al récord de cotizaciones y la reducción significativa del paro, si las previsiones económicas se mantienen: 2,7% de crecimiento del PIB en 2018 y 2,1% en 2019, lo que implicaría la reducción del paro al 15,3% en 2018 y al 14,3% en 2019.

Según los registros oficiales de la Seguridad Social, dependiente del Ministerio de Empleo, España tiene hoy

ENTRE LAS CONSECUENCIAS MÁS INMEDIATAS DEL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN SE ENCUENTRAN EL INCREMENTO DE LOS GASTOS EN SANIDAD Y PRESTACIONES SOCIALES, LA DISMINUCIÓN DE LOS INGRESOS PROCEDENTES DE LAS COTIZACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL Y LA INESTABILIDAD DEL ESTADO DE BIENESTAR

más de 8 millones y medio de pensionistas, suponiendo para las arcas públicas un coste cercano a los 140 millones de euros (el 40% del total de los Presupuestos Generales del Estado).

En nuestro sistema de pensiones entran más pensionistas de los que salen; cada uno que entra cobra un importe mayor que el pensionista que se va; y cada pensionista que entra en el sistema está más tiempo jubilado que el período que ha estado el pensionista que deja de serlo.

Un jubilado que tiene reconocida una pensión de 817 € necesita casi 3 trabajadores a tiempo completo, con un salario bruto de 1.100 €, aproximadamente, para poder recibir su pensión. Y, actualmente, en el sistema hay tan solo dos trabajadores por cada pensionista.

Para afrontar esta situación, durante los últimos años se han dispuesto recursos del Fondo de Reserva, la conocida “hucha de las pensiones”, creada en 1997 como consecuencia del Pacto de Toledo. Un Fondo que en 2011 llegó a acumular 66.815 millo-

nes de euros y que en 2017 se ha quedado en 8.095 millones de euros.

Hoy, España es más vieja que ayer, pero mucho menos que mañana, generando cierta incertidumbre sobre la continuidad del Estado de bienestar.

Por esta razón, en los últimos años se han adoptado, y se siguen adoptando desde las instituciones públicas, algunas iniciativas que permitan reducir la presión demográfica que se cierne sobre el país. La más polémica fue retrasar la edad para acceder a la jubilación, medida que podrá endurecerse en los próximos años. Con ello se pretende alcanzar un mayor número de cotizantes (pero no jóvenes, sino adultos) y reducir el número de pensionistas. Igualmente, desde las Administraciones Públicas españolas y de otros países de nuestro entorno, se ha planteado la posible exención del IRPF para las personas mayores que continúen desarrollando su actividad profesional.

Podemos decir entonces que, frente al envejecimiento de la población, se ha puesto en marcha un envejecimiento forzoso de la población activa, surgiendo una nueva etapa en la carrera profesional de las personas debido al alargamiento de la vida laboral.

Así se explican las características de las actuales plantillas de trabajo, para cuya gestión habrá que tener en cuenta que, en 2050, las personas mayores de 50 años se convertirán en el 30% de la fuerza de trabajo.

LA CONVIVENCIA DE DISTINTAS GENERACIONES EN LA EMPRESA

Como consecuencia de la coyuntura demográfica española y de las consiguientes medidas adoptadas, nacen los denominados equipos intergeneracionales.

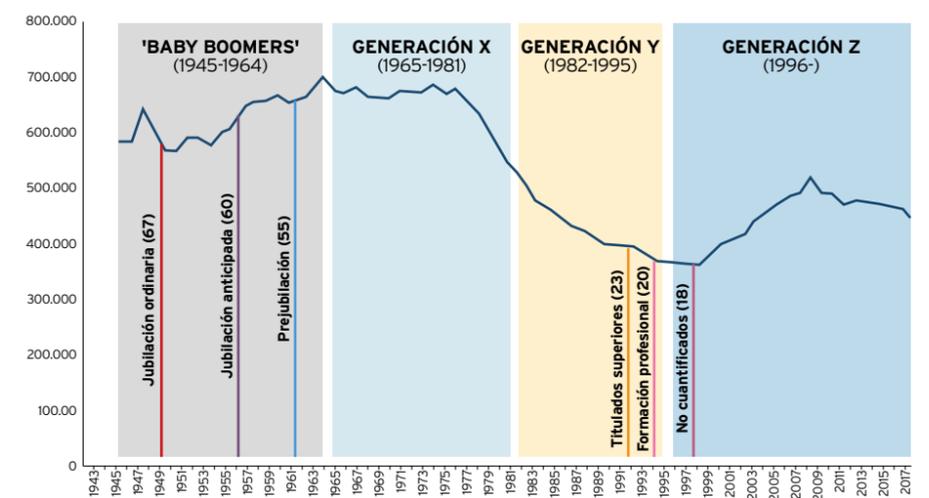
Se trata de un escenario sin precedentes. Un escenario en el que nos encontramos con hasta cuatro generaciones diferentes en el mercado laboral.

Denominamos generación al grupo de personas con una edad determinada que comparten a lo largo de la historia un conjunto de experiencias formativas y culturales que las distinguen de sus predecesores (Ogg y Bonalvet, 2006).

Las mencionadas generaciones que conviven en la actualidad son las que se expresan en el gráfico 1.

La dedicación y el esfuerzo de los *baby boomers*, la formación y experiencia de la Generación X, la deci-

GRÁFICO 1. ENTRADAS Y SALIDAS DEL MERCADO LABORAL EN FUNCIÓN DE LA EDAD



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Elaboración propia

CUADRO 1. DATOS DE LA Q4/2017 (MILES DE PERSONAS)

	'Baby boomers'	Generación X	Generación Y ('millennials')	Generación Z	TOTAL
ACTIVOS	6.641	9.996	5.869	259	22.765
OCUPADOS	5.683	8.625	4.571	119	18.998
PARADOS	957	1.371	1.298	140	3.767
INACTIVOS	11.439	1.274	1.704	1.534	15.952

Fuente: Encuesta de Población Activa, Q4/17. Instituto Nacional de Estadística

—> sión, creatividad y practicidad de la Generación Y, o *millennials*, y el conocimiento tecnológico y agilidad de la Generación Z componen la fuerza profesional de una compañía, y en su gestión eficaz residen innumerables ventajas frente a otros competidores.

En el cuadro 1 se comprueba cómo la columna vertebral en el actual mercado de trabajo está centrada en la Generación X. Sin embargo, llama la atención que el segundo grupo más relevante no sean los jóvenes, sino los *baby boomers*. Esto viene a demostrar que nuestra fuerza de trabajo se encuentra en un claro proceso de envejecimiento, produciendo, en el corto-medio plazo, una escasez de talento joven y un difícil reemplazo de la Generación *Baby Boom*.

SI LA POBLACIÓN ENVEJECE, ENVEJECEN NUESTRAS EMPRESAS

Durante mucho tiempo, la desvinculación de las personas de las compañías se producía en edades tempranas. Este hecho ha supuesto que los consumidores no estén habituados a interrelacionarse con profesionales mayores, habiéndose generado una imagen negativa del servicio y productividad que pueden ofrecer. En la medida en que vaya creciendo el número de *séniors* en los puestos de trabajo, este estereotipo se diluirá.

Hace unos años se hablaba del desafío, tan importante como complejo, de los equipos de recursos humanos: gestionar la diversidad para lograr el desarrollo profesional de los emplea-

COMO CONSECUENCIA DE LA COYUNTURA DEMOGRÁFICA ESPAÑOLA Y DE LAS CONSIGUIENTES MEDIDAS ADOPTADAS, NACEN LOS DENOMINADOS EQUIPOS INTERGENERACIONALES

dos y su compromiso, así como el crecimiento económico de la empresa.

En el año 2018, la gestión de la diversidad, incluyendo el vector generacional, será algo más que un reto, será una necesidad. Tendremos que poner el envejecimiento de los profesionales en nuestra hoja de ruta, dado que no será una situación de la que podamos escapar, sino a la que estamos abocados a intervenir como agentes sociales.

Dicha gestión obligará a las compañías a adoptar medidas para mantener los niveles de productividad de sus empleados en todas las etapas de su trayectoria profesional. Para ello, será clave seguir impulsando el compromiso de las personas con la organización, apostar por su desarrollo profesional y favorecer un entorno de bienestar.

Las empresas dedican grandes esfuerzos a lograr atraer a los mejores

profesionales recién titulados, y, una vez que estos forman parte de su plantilla, la energía se concentra en ganarse su compromiso y su permanencia en la misma. Sin embargo, a medida que aumenta la edad y la antigüedad de estos empleados, esos recursos que la compañía destinaba al inicio de su carrera profesional parecen ir reduciéndose, hasta casi desaparecer cuando el profesional cumple los 50 años o incluso antes. Del mismo modo, el compromiso de estas personas con la organización va desvaneciéndose en la medida en que no sienten que sea recíproco.

Con las nuevas plantillas de profesionales, impuestas por el alargamiento de la vida laboral, esta situación va a tener que cambiar de forma radical. Si queremos mantener los niveles de productividad y el compromiso de nuestros equipos, los propios procesos de gestión de personas tendrán que adaptarse a todas las etapas de la vida de sus profesionales.

El envejecimiento de las plantillas tendrá repercusiones en todos los procesos de gestión de personas. Así, por ejemplo, en la organización del trabajo se tendrán que revisar los puestos más adecuados para los profesionales más mayores, y no siempre estos tendrán que trabajar en su última etapa laboral en las mismas funciones que venían desempeñando. Un caso muy claro es el de aquellos puestos con requerimientos físicos relevantes, como son las cuadrillas de mantenimiento y reparación de averías de una compañía eléctrica o gasista.

En esta línea, muy posiblemente se deba romper el paradigma de que la retribución siempre debe ser ascendente. Si se asume que, a partir de un punto de la carrera, hacemos movimientos laterales con reducciones de responsabilidad y/o dedicación, es posible pensar en modelos de retribución descendentes. Estos modelos son hoy legal y culturalmente inimaginables.

En encuestas realizadas a empleados mayores, estos declaran que no les importaría trabajar más años con modelos de trabajo más flexibles. Por ejemplo, con jornadas de libranza próximas a los fines de semanas, permitiendo así disponer de un tiempo de ocio mayor sin dejar de ejercer su profesión y sintiéndose útiles y productivos.

Es evidente que, si todos los profesionales de la empresa alargasen su jubilación, se generaría un gran problema de carrera profesional para las siguientes generaciones, que no verían en el futuro opciones de progreso. Esto implica la definición de modelos donde los *séniors* no se conviertan en un obstáculo para el desarrollo profesional de los más jóvenes.

Especial relevancia va a tener la formación continua de los profesionales, y no solo durante los primeros años. La persona debe tener, en todas las etapas de su carrera profesional, las herramientas necesarias para poder desarrollar sus funciones y para dar respuesta a las diferentes necesidades del negocio en un contexto tan cambiante.

Y, por último, y no menos importante, tendremos que asegurarnos de que nuestra plantilla, en proceso irreversible de envejecimiento, lo haga en las mejores condiciones físicas y psicológicas, lo que implicará que las políticas de bienestar corporativo tengan un objetivo de acompañamiento en este proceso de *ageing*.

Hasta hace poco, los profesionales comenzaban a salir de la empresa a partir de los 55 años mediante distintas formas legales: prejubilación, jubilación anticipada, jubilación parcial, etc. En estos casos, el coste, tanto sanitario como laboral, que suponían los profesionales a partir de los 55-60 años, periodo en el que comenzaban a ser usuarios de los servicios sanitarios, era asumido por el Estado. Sin embargo, ahora son costes que corren por cuenta de la compañía.

El absentismo, como un indicador de la salud de los trabajadores, es un fenómeno al alza. De acuerdo con el VI Informe Adecco sobre *Absentismo*, en 2016 repuntó por tercer año consecutivo, situándose en el 4,8%. Solo en 2016, el absentismo laboral supuso unos costes directos de 5.933 millones de euros a la Seguridad Social, por prestaciones económicas, y de 5.065 millones a las empresas, por el abono de la prestación económica en los primeros días de baja. Este informe señala que el factor determinante de la tasa de absentismo es el número de horas no trabajadas por incapacidad temporal, que creció un 6% en el último año.

SI QUEREMOS MANTENER LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y EL COMPROMISO DE NUESTROS EQUIPOS, LOS PROPIOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS TENDRÁN QUE ADAPTARSE A TODAS LAS ETAPAS DE LA VIDA DE SUS PROFESIONALES

El absentismo laboral, por tanto, afecta a la competitividad de las empresas. Por ello, es importante promover un envejecimiento activo de la plantilla, adoptando medidas de bienestar que influyan positivamente en la salud y calidad de vida de los profesionales.

Actualmente, la gestión del *ageing* se está abordando por algunas compañías con diferentes enfoques, que podríamos agrupar en las siguientes áreas:

- **Seguridad y salud laboral:** medidas y acciones tanto de cuidado de la salud como de carácter preventivo para garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales *séniors*, asegurando así un buen nivel de salud con impacto sobre su desempeño y niveles de absentismo.



→ • **Planes de beneficios para los profesionales séniors:** reconocimiento de ventajas para el colectivo sénior tanto durante el desarrollo de su actividad profesional como una vez hayan accedido a la jubilación.

• **Acciones de sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales séniors:** medidas orientadas a generar una actitud inclusiva hacia los mayores mediante la concienciación y puesta en valor de su aportación.

• **Acciones de desarrollo profesional** dirigidas a lograr el crecimiento profesional de las personas en las organizaciones, tanto desde la perspectiva de gestión de carreras como de gestión del conocimiento, evitando la obsolescencia de los conocimientos de los profesionales mayores.

• **Planes de reemplazo generacional y sucesión:** acciones encaminadas a facilitar el reemplazo generacional dentro de las organizaciones, asegurando un relevo ordenado de los profesionales.

• **Modelos de organización y de entornos de trabajo adaptados a los profesionales séniors:** iniciativas puestas en marcha para adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales, así como alternativas para el desarrollo de funciones acordes a las necesidades de las personas en función de su ciclo vital.

• **Modelos flexibles de acceso a la jubilación:** nuevas modalidades de trabajo flexibles y compatibles con la jubilación, así como acciones encaminadas a facilitar la transición a esta nueva etapa de la vida de las personas.

• **Programas de preparación para la jubilación:** medidas encaminadas a concienciar a los profesionales sobre los distintos aspectos clave tras la jubilación (planificación financiera, salud, ocio, *hobbies*, relaciones sociales, tecnología, etc.).



Son cada vez más las empresas que están trabajando sobre estas áreas y comienzan a mostrar preocupación y sensibilidad por la gestión de los profesionales más séniors, aunque se encuentran todavía en una fase inicial en el desarrollo de las prácticas relativas a este campo.

La mayoría de las compañías desarrollan iniciativas concretas y en muchos casos aisladas, pero muy pocas afrontan la gestión con una visión holística en la que se haya estudiado el impacto en todos los procesos de personas y en la planificación de plantillas a medio plazo, determinando una hoja de ruta con objetivos, cambios a realizar e iniciativas a implantar.

Si bien Estados Unidos venía siendo el referente en otros ámbitos de la gestión de personas, en este caso, al ser el envejecimiento un problema que impacta mayoritariamente en Europa, será nuestro continente el que sirva de guía para dar los primeros pasos en la gestión del envejecimiento de la población activa, con los países nórdicos y Alemania a la cabeza.

A la vista de todas estas implicaciones, es evidente que se necesita una reflexión estratégica sobre el impacto del envejecimiento, ya que están afectados todos los procesos de gestión de personas. El inicio de esta reflexión deberá ser el análisis y la planificación de nuestros equipos actuales y futuros, teniendo en cuenta la evolución prevista del negocio, del mercado laboral y del contexto demográfico.

Esta reflexión estratégica permitirá anticiparnos al tsunami demográfico que se nos viene encima de una manera estructurada, evitando reacciones puntuales o iniciativas dispersas.

En definitiva, una buena gestión del talento en nuestra compañía será aquella que, teniendo en cuenta el nuevo contexto demográfico, transforme la diversidad de su capital humano en una ventaja competitiva, buscando nuevas fórmulas de trabajo, aprovechando la riqueza de lo que cada generación puede aportar, implantando una nueva cultura que integre los valores y expectativas de todos ellos, etc. Y es que el valor final no está, por tanto, en la adición, sino en la interrelación.

Las circunstancias sociales, políticas y económicas por las que atraviesa nuestro país nos obligan a tomar conciencia de la situación y a tratar de adelantarnos al impacto que las mismas tendrán en nuestra organización. Aquellas empresas que sean capaces de anticiparse a las repercusiones del envejecimiento y que puedan aprovechar más años a sus profesionales de una manera más eficiente serán también responsables con la sociedad en su conjunto, dado que no podemos permitirnos una bolsa enorme de ciudadanos mayores en situación de inactividad. Y, en algún momento, la sociedad y sus Administraciones tendrán que reconocer el esfuerzo y compromiso de estas compañías.

Convocatoria abierta

“El éxito profesional puede estar al alcance de todos, pero no todos alcanzan el éxito profesional.”

Fernando Fernández

Dirección General Corporativa
RTVE y Docente de OBS Business School

Nosotros tenemos la fórmula.

Conoce la fórmula del éxito profesional en obs-edu.com

OBS Business School
1ª Escuela de Negocios Online

Doble titulación:



Presencia en rankings internacionales:

