

El Foco

Un país de plantillas y directivos que envejecen



ALFONSO JIMÉNEZ
Socio director de PeopleMatters

España debe afrontar el reto de mantener la productividad con trabajadores de más edad

Cuando el 15 de febrero Daniel Franklin, editor de *The Economist*, presentaba en Madrid los 10 grandes hechos que ocurrirían en 2018, uno de los que resaltó es el que el año 2018 será el primer año en que nacerán menos niños en el mundo que el año anterior.

En 10 años, desde el 2T/2008 al 2T/2018 la población de 55 años y más ha crecido un 19,8%, pasando de 12,2 millones de efectivos hace 10 años a 14,6 millones en la actualidad. En términos comparativos podemos ver que hace 10 años la población de 55 y más años ha pasado de ser el 31,9% de la población adulta (de más de 16 años) a ser ni más ni menos el 37,7% de los adultos.

Dicho de otro modo, casi el 38% de los adultos en nuestro país tiene hoy 55 años o más. Esto es, hoy tenemos 2,4 millones más de personas de 55 años y más en nuestra población que hace tan solo 10 años.

Paralelamente, en este mismo periodo de tiempo, hemos perdido un 20,7% de jóvenes, considerando estos los comprendidos entre los 16 y los 29 años. Hemos pasado de 8,3 millones de jóvenes en 2008 a 6,6 millones en la actualidad. En el camino hemos perdido 1,7 millones de jóvenes.

Entre 2008 y 2018 hemos perdido 14.250 jóvenes cada mes, mientras que cada mes tenemos 20.157 mayores de 55 años y más, más. Este fenómeno ya se ha trasladado al mercado de trabajo a través de la configuración de su oferta, la población activa, aquella parte de la población que puede y desea trabajar.

Mientras que la población general de 55 y más años crecía un 19,8% en estos 10 años, la población activa lo hacía mucho más, un 48,2%. Esto es, hoy hay



PABLO MONGE

muchas más personas mayores y además siguen formando parte del mercado de trabajo.

Esto demuestra que estamos alargando ya las vidas laborales, que se están dilatando los periodos de trabajo entre los profesionales mayores.

Un tercer dato muy interesante es que las mujeres mayores de 55 años y más que siguen activas han crecido un 86% en estos diez años. Esto es, mientras que en 2008 solo estaban activas 908.000 mujeres de 55 años y más años, hoy son casi 1,7 millones. Es un espectacular crecimiento debido a que entran en esa edad aquellas que a mediados de los ochenta decidieron generar un cambio social tan importante en nuestro país como ha sido su incorporación al mercado de trabajo. Aquellas jóvenes que decidieron cambiar un hecho social en torno a 1985, hoy 33 años después, entran en el colectivo sénior y desean seguir activas.

El envejecimiento de la población es una clara amenaza para el Estado de bienestar de los países europeos en temas como las pensiones públicas, la sanidad y la dependencia, lo que obliga a que las Administraciones públicas tomen medidas orientadas a retrasar la jubilación, esto es, a dilatar la vida laboral de cuantos más trabajadores mejor.

En el caso español, una medida clave ha sido el dar la llave de la jubilación a la persona, o la generación de condiciones más exigentes para acceder a las pensiones públicas, o la desincentivación de los modelos de prejubilación tan utilizados durante décadas por las grandes empresas para rejuvenecer las plantillas.

En este contexto, puede ocurrir que haya trabajadores que desearían retirarse, pero que no pueden, bien porque su empresa no le ofrece unas condiciones beneficiosas para hacerlo o incluso porque una vez al-

canzadas las condiciones de acceso a la pensión pública, está no le da para mantener su nivel de vida. El gap entre los ingresos últimos y el que tendría por su prestación es muy elevado.

Esto se demuestra con otro dato muy interesante. Si analizamos los mayores de 55 años y más en función de sus niveles de estudio, observamos que el ratio entre activos e inactivos es de 10,87. Esto es, hay casi 11 trabajadores mayores de 55 años y más inactivos que activos. Mientras que en el caso de los trabajadores mayores de 55 años y más con estudios superiores es de 1,20. Esto es, en el caso de los trabajadores con estudios superiores habría casi los mismos activos e inactivos. Esta diferencia tan importante se explica por dos factores, por el diferencial de renta que se supone que deben tener los profesionales con estudios superiores. Un segundo factor es porque posiblemente los trabajadores con menos cualificación

son excluidos del mercado de trabajo tempranamente bien porque realizan tareas físicas, o bien por actitud, imagen y presencia en puestos de servicio.

Esto mismo ocurre con los directivos, frente a otros colectivos de la empresa. Mientras que los mayores de 55 años y más que ocupan un puesto directivo o gerencial suponen el 24,27% del total de este colectivo directivo, en el caso del resto de trabajadores de las empresas solo suponen en torno al 16,6% del total.

En resumen, la población española envejece y seguirá haciéndolo en los próximos años. Como consecuencia de ello, las Administraciones han puesto, y seguirán poniendo, medidas orientadas a desincentivar la salida del mercado laboral. Estos factores están generando una aceleración del envejecimiento de las plantillas, que se acentuará los próximos años y, además, tenemos una reducción significativa de jóvenes, que



Otro de los problemas será asegurar la sucesión en los negocios y evitar las fugas de talento

también se acentuará en los próximos años.

Ante este panorama tenemos que actuar. Tenemos que repensar nuestras políticas de gestión de personas y su talento, haciendo una revisión desde el cambio tremendo que supone el envejecimiento.

Estas políticas tendrán que tener en cuenta cuatro objetivos. El primero es no afectar a la productividad, tendremos que hacer más con equipos más mayores. El segundo es generar una cultura inclusiva hacia los trabajadores mayores por parte de sus jefes, sus compañeros e incluso por parte de los clientes. El tercero es asegurar la continuidad de los negocios cuidando mucho los planes de sucesión y de fuga de conocimiento. Y finalmente, poner en marcha iniciativas para evitar el miedo a la jubilación.

Este es un nuevo reto para las empresas y, como siempre, deberá acometerse con rigor, disciplina, trabajo, planificación y creatividad.