

LOS TRABAJADORES SENIORS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA REALIDADES Y RETOS



LOS TRABAJADORES SENIORS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA. REALIDADES Y RETOS

**DAVID REHER
MIGUEL REQUENA
RAFAEL PUYOL
BEATRIZ ARDID
ELENA ORDEN
MARÍA PADILLA**

*Observatorio de Demografía
y Diversidad Generacional*



**CENTER FOR
DIVERSITY**

**OBSERVATORIO DE DEMOGRAFÍA
Y DIVERSIDAD GENERACIONAL**

Primera edición 2018

© Editorial Instituto de Empresa S.L. 2018

María de Molina 13 Madrid

Imprime Exce Comunicación

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

ISBN: 978-84-85669-59-2

Depósito legal: M-16862-2018

Hecho e impreso en España.

LOS TRABAJADORES SENIORS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA. REALIDADES Y RETOS

*Observatorio de Demografía
y Diversidad Generacional*

IE Foundation

OBSERVATORIO DE DEMOGRAFÍA Y DIVERSIDAD GENERACIONAL

PATROCINADORES



COLABORADORES



El envejecimiento demográfico es uno de los rasgos más importantes de la situación actual y de la evolución futura de la población. Es un fenómeno que empieza a estar globalizado, pero que afecta con más intensidad a las sociedades avanzadas debido a la caída fuerte de la natalidad y al aumento de la longevidad. Aunque es conveniente revisar el umbral fijo que define esta situación y sustituirlo por un umbral móvil apoyado en la esperanza de vida creciente, se sigue definiendo como población vieja la que supera los 65 años de edad y se considera que una población está envejecida cuando rebasa un determinado porcentaje (más del 10%). A escala global, hay en el mundo (2015) más de 611 millones de personas con 65 y más años que suponen el 8,3% de la población y aunque todos los países experimentan un proceso de envejecimiento los contrastes son todavía fuertes entre los distintos territorios. Europa ostenta el liderato del envejecimiento continental (18%) y África es el territorio que ofrece las cifras más bajas (3,4%). Pero las cosas van a evolucionar aprisa en todas partes ya que en el 2050 tendremos más de 1500 millones de mayores de 65 años con un porcentaje que se acercará al 16%. Europa estará ya en el 28% de mayores y África, todavía joven, rondará el 6% de esta población.

En el desarrollo del envejecimiento global, España va a ocupar un lugar preeminente. Con más de 8,7 millones de mayores de 65 años, tenemos una tasa del 19% muy semejante a la media la Unión Europea. Sin embargo, el valor relativo de la población octogenaria (6,1%) es superior al promedio de los 28 y ya tenemos más de 15.500 centenarios. Esta situación se va a intensificar en todos los segmentos de la población envejecida. En 2031 uno de cada cuatro habitantes en España tendrá más de 65 años, los octogenarios con 3,6 millones ya representarán el 8% y habrá casi 41.000 centenarios. Así pues, tendremos una población envejecida con más personas mayores que se irán haciendo cada vez más viejas.

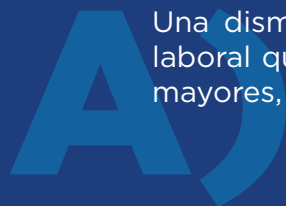
En principio, se trata de un fenómeno positivo, de una conquista social, en cierto modo de un proceso de rejuvenecimiento derivado de la circunstancia de que más personas vivirán más años y en unas condiciones de salud cada vez mejores. Ahora bien, no es un hecho neutro, sino que está plagado de consecuencias económicas, sociales y políticas. El debatido asunto de las pensiones, el crecimiento de los gastos sanitarios, el papel cada vez más relevante que los mayores desempeñan en los procesos electorales o los cambios previsibles en el mercado laboral son las cuestiones más relevantes que tienen relación con el envejecimiento. Con el envejecimiento y con el otro fenómeno paralelo que se produce en nuestras sociedades: la disminución de la población joven debido a la caída de la natalidad. La vinculación se transforma a veces en una relación de causa-efecto. De esta manera, la demografía (en este caso el envejecimiento) sería la responsable casi única de muchos de los problemas más acuciantes que deben enfrentar nuestras sociedades. No se puede negar que juega un papel preponderante, pero no exclusivo. Los factores económicos, tienen una función no menos relevante.

Ciertamente, no tenemos una situación demográfica halagüeña, pero en ella caben actuaciones que si no corregirla en profundidad, sí pueden modi-

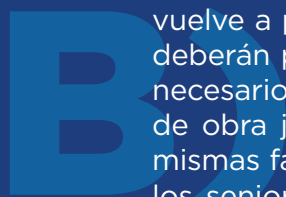
ficarla y dulcificar sus consecuencias. Desgraciadamente, por el momento, no sucede así ya que apenas se han puesto en marcha acciones de alcance para enfrentar ese reto demográfico.

Del conjunto de circunstancias que tienen que ver con el envejecimiento aquí nos vamos a ocupar de sus relaciones con el mercado laboral, algo que si no directamente, tiene claras vinculaciones con uno de los asuntos que más preocupa a nuestra sociedad: el pago de las pensiones.

Un primer hecho a constatar es que el mercado de trabajo español tiene cada vez más ocupados mayores, pese a las políticas de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas de los últimos años. A efectos de esta investigación hemos definido los trabajadores seniors como los que tienen 55 años y más, un segmento que efectivamente ha crecido, aunque nuestras cifras estén por debajo de las que poseen muchos países avanzados. Además, esta tendencia al progresivo envejecimiento de la mano de obra potencial, en consonancia con el proceso de envejecimiento general de la población española, va a seguir intensificándose. El mercado de trabajo de los próximos años se va a caracterizar por:



Una disminución de efectivos sobre todo en la base de la pirámide laboral que al no ser compensada por el aumento de los trabajadores mayores, acabará reduciendo el volumen general de activos.



La necesidad de establecer nuevas estrategias para que la población activa y ocupada no disminuya en proporciones inasumibles. Evidentemente contamos con el colchón de los desempleados que van a disminuir de forma intensa. Pero habrá que recurrir a la incorporación de más mujeres que ya están creciendo entre la población ocupada, a la inmigración que vuelve a presentar un balance positivo y a los trabajadores seniors que deberán permanecer más tiempo en la actividad. Sobre todo, resultará necesario retener talento en las empresas porque su sustitución por mano de obra joven especializada no tendrá, por razones demográficas, las mismas facilidades que antes. Esta es nuestra gran hipótesis de partida: los seniors van a jugar un papel más relevante en el mercado laboral del futuro inmediato porque las empresas no tendrán más remedio que recurrir a ellos para cubrir sus necesidades de plantilla.

Pese a esta realidad evidente, las compañías españolas o afincadas en España no han tomado suficiente conciencia de ella. Como vamos a tener ocasión de comprobar, aunque son cada día más las que perciben el problema, son pocas las empresas que han adoptado estrategias para retener más tiempo la mano de obra senior. Medidas como ofrecer trabajos a tiempo parcial, cambio de actividad, horario flexible, teletrabajo, carreras laterales, una formación adecuada para seguir útilmente activos u otras como las contenidas en el apartado de buenas prácticas que ofrecemos tienen una presencia muy tímida en nuestras compañías. Y es esta doble realidad, la necesidad de acudir cada vez

más al talento senior y la carencia de políticas para acomodarlo bien en el seno de las plantillas la que motiva esta investigación que ofrece información y propuestas para enfrentar el desafío. Hemos dividido el estudio en 3 partes. La primera es un análisis en profundidad de la evolución del mercado laboral español y dentro de él la caracterización de los trabajadores mayores de 55 años. David Reher y Miguel Requena han realizado un estudio exhaustivo de los materiales estadísticos disponibles, muy particularmente de los micro datos de la Encuesta de Población Activa. Con esta información nos ofrecen un cuadro completo de la evolución reciente, la situación actual y el futuro inmediato del volumen y los rasgos de este segmento de la población activa mayor.

La estadística disponible ofrece mucha información, pero no toda la que necesitábamos para dibujar una imagen matizada de los trabajadores seniors. Por ello diseñamos una encuesta que remitimos a 1.500 empresas en la que nos interesábamos por cuestiones relacionadas con la presencia y la actividad de estas personas. La encuesta fue enviada al listado de compañías que maneja el Centro de Recursos Humanos del IE y la Fundación de la Diversidad. Ambas instituciones han colaborado en esta parte de la investigación. Por ello deseo expresar una especial gratitud a Mar Aguilera de la Fundación de la Diversidad y a Pilar Rojo y Elena Molina del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa.

En los aspectos comunes, los resultados de la encuesta, analizada por Rafael Puyol, son bastante congruentes con los obtenidos de la estadística oficial, en cuestiones específicas la explotación de los datos nos ofrece un panorama que confirma claramente nuestra hipótesis de la falta de estrategias por parte de las compañías para mantener en condiciones laborales satisfactorias a los trabajadores seniors. Es una situación que nos parece preocupante porque muchas empresas van a tener que enfrentarse a la necesidad de retener a estos trabajadores, muy especialmente, a los más especializados, sin saber muy bien cómo hacerlo. Seguimos en una dinámica en la que apenas hay diálogo entre los grandes actores del mercado laboral para enfrentar esta realidad. La Administración quiere que los trabajadores permanezcan más tiempo en la actividad por las ventajas que este hecho supone para el complicado pago de las pensiones. Se han tomado algunas medidas para facilitararlo, pero queda un largo trecho por recorrer si queremos que la permanencia de más seniors en el mercado supere las reducidas cifras que hoy tiene. Los sindicatos deben tomar conciencia de esta realidad y contribuir a que los activos, evidentemente no de forma idéntica en todos los sectores, puedan seguir siéndolo durante más tiempo. Las empresas han de ponerse las pilas con políticas activas para enfrentar una situación y al mismo tiempo un problema que puede ser grave si no se actúa a tiempo. Y los trabajadores tienen que convencerse (muchos ya lo están) de la necesidad de mantener carreras activas más prolongadas que las que tenemos actualmente. Con esperanzas de vida que pronto van a superar los 90 años, carece de toda lógica que los periodos de jubilación rebasen, a veces con amplitud, los de actividad laboral. Eso no es bueno para la salud de nuestra economía ni para la de los propios trabajadores que envejecerán de forma menos saludable.

Así pues, urge un diálogo social para dibujar el marco en el que se desarrollará la actividad prolongada de los seniors. La Administración debe facilitarla con medidas favorables para los trabajadores y las empresas. Los sindicatos no entorpecerlas. Las empresas definir las acciones para que el trabajo se desarrolle en las condiciones de satisfacción y productividad adecuadas. Y los trabajadores tomar conciencia de que su vida laboral tiene que ser más larga y prepararse, en colaboración con sus empresas, para enfrentarlas.

Ante la modestia de las políticas empresariales para retener en las mejores condiciones posibles a los trabajadores mayores, la tercera parte de esta investigación ofrece una serie de buenas prácticas de algunas compañías nacionales o internacionales que sí han definido acciones para afrontar el problema. En total son 16 políticas de las cuales 8 son compañías radicadas en España y otras 8 en el exterior. Nuestro deseo es que estas “best practices” puedan resultar útiles a otras instituciones que se estén planteando el establecimiento de estrategias para el mantenimiento del talento senior en su seno. Para realizar este trabajo de recopilación hemos contado con la ayuda inestimable de PeopleMatters y particularmente de Beatriz Ardid, Elena Orden y María Padilla. PeopleMatters es una firma de consultoría especializada en procesos de capital humano que lleva trabajando en el ámbito de la diversidad y bienestar corporativo desde hace más de 10 años impulsando estrategias de gestión activa del envejecimiento en las organizaciones. Ha sido una colaboración fundamental que se enmarca en el convenio existente entre el Observatorio y la consultora a cuyo socio-director, Alfonso Jiménez, deseo expresar toda nuestra gratitud.

Estamos, por lo tanto, en presencia de un trabajo de investigación aplicada que aborda una cuestión íntimamente relacionada con los cambios en la estructura por edades de la pirámide española y sus repercusiones sobre el mercado laboral. Algunas de las consecuencias del envejecimiento, particularmente su influencia sobre el pago de las pensiones y el aumento de los gastos sanitarios, han sido abordados con más frecuencia. En cambio, las repercusiones sobre el mercado laboral están menos tratadas, pese a la importancia y el alcance que van a tener. Esta investigación pretende contribuir al debate que esta cuestión empieza a suscitar, aunque estemos todavía muy lejos de concederle la importancia objetiva que merece.

Desde el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional, queremos agradecer a los patrocinadores su contribución y su confianza en que un estudio de estas características resultase útil para conocer mejor una cuestión fundamental de nuestro mercado de trabajo. Gracias, por lo tanto, a la Fundación Santander, a la Fundación Bancaria La Caixa, a Red Eléctrica de España, a Mapfre, a Telefónica, a Renfe y a Sagardoy Abogados por su ayuda.

RAFAELPUYOL

DIRECTOR DEL OBSERVATORIO DE
DEMOGRAFÍA Y DIVERSIDAD GENERACIONAL Y
COORDINADOR DEL ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

7

EL ENVEJECIMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO Y LOS TRABAJADORES MAYORES EN ESPAÑA

II.1. PRESENTACIÓN

21

Relevancia del tema

21

Objetivos

23

Estructura

24

Fuentes

25

II.2. LA FUERZA DE TRABAJO EN ESPAÑA, 2000-2017: UNA HISTORIA RECIENTE

27

Un perfil de la fuerza de trabajo en España

28

La población ocupada en las distintas ramas de actividad

40

Fuerza de trabajo y educación

54

Las ramas de actividad, una a una

64

II.3. LOS TRABAJADORES MAYORES EN ESPAÑA (2017-2027)

94

Un perfil de los trabajadores mayores (55+) en España

95

La distribución de los trabajadores mayores en España

112

La participación laboral a edades avanzadas

128

El futuro previsible de la fuerza de trabajo

142

II.4. CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPÍTULO II

150

Certezas a modo de conclusión

150

Hacia un futuro previsible o al menos plausible

155

Cuestiones pendientes en una sociedad envejecida

157

El envejecimiento de la sociedad y de la fuerza de trabajo: consideraciones finales

160



LA ENCUESTA SOBRE LOS TRABAJADORES MAYORES EN LAS EMPRESAS

III.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	172
III.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	173
Edades de los trabajadores mayores	173
Nivel de formación alcanzado	175
Situación socio-profesional de los trabajadores mayores	177
Trabajo a jornada completa o parcial	179
Cambio de actividad	182
Planes de formación para mejorar la calidad de los trabajadores mayores	183
Planes de prejubilación	184
Jubilaciones parciales	187
Jubilación anticipada	187
Planes de actuación para los trabajadores mayores	189
Trabajadores más allá de la jubilación	189
El trabajo intergeneracional	191
Valoración de los trabajadores mayores	193
III.3. ALGUNAS CONCLUSIONES	195
ANEXO III.1. MODELO DE ENCUESTA	197



BUENAS PRÁCTICAS DE “AGEING”

IV.1. INTRODUCCIÓN	213
IV.2. METODOLOGÍA	213
IV.3. PRINCIPALES CONCLUSIONES	214
IV.4. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS. EMPRESAS RADICADAS EN ESPAÑA	215
Altadis	215
Correos	218
DKV	227
Gas Natural Fenosa	231
ISS Facility Services	235
Reale	238
Banco Sabadell	242
Zurich	246
IV.5. EMPRESAS RADICADAS FUERA DE ESPAÑA	249
ABB. Suecia	249
Axpo. Suiza	252
Berner. Finlandia	255
BMW. Alemania	259
Centrica. Reino Unido	263
Citybank. Grecia	265
Loewe. Alemania	267
PSA. Peugeot Citroën. Francia	271
ANEXO IV.1. AGRUPACIÓN TEMÁTICA DE BUENAS PRÁCTICAS DE AGEING	275



CONCLUSIONES GENERALES

V. CONCLUSIONES GENERALES 279



BIBLIOGRAFÍA

VI. BIBLIOGRAFÍA 289



EL ENVEJECIMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO Y LOS TRABAJADORES MAYORES EN ESPAÑA

DAVIDREHER UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MIGUELREQUENA UNED

David S. Reher

Catedrático
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Universidad Complutense de Madrid
Director GEPS



El Profesor Reher es Catedrático en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid y Director del Grupo de Estudios Población y Sociedad (GEPS). Ha sido miembro fundador y Presidente de la Asociación de Demografía Histórica (ADEH) y Chair de la Historical Demography Committee de la IUSSP. Fue

promotor, junto con su equipo de investigación, y en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística, de la Encuesta Nacional de Inmigrantes (2007). También ha sido promotor del Centro de Estudios del Envejecimiento y ha mantenido una extensa colaboración acerca de estos temas con la Fundación Ramón Areces y con el Imsero (Instituto de Mayores y Servicios Sociales).

A lo largo de su carrera, ha sido profesor invitado en la University of California at Berkeley (USA), la University of Umeå (Suecia), la European University Institute (Floencia, Italia), la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) y la Universidade de São Paulo (Brasil).

Ha publicado numerosos estudios en revistas nacionales e internacionales de reconocido prestigio científico sobre demografía histórica, historia económica, historia social, sociología de la población, migraciones históricas y contemporáneas, historia y sociología de la familia, salud reproductiva, demografía y envejecimiento.

Es, asimismo, autor de varios libros publicados por Oxford University Press, Cambridge University Press, University of Nebraska Press, Alianza Editorial y Marcial Pons Editores. Recientemente, el libro *La Conquista de la Salud* (Pérez Moreda, Reher y Sanz Gimeno; Marcial Pons Editores) recibió el premio Jaume Vicens Vives para el mejor libro de historia económica publicada en el año 2015.

En estos momentos, la mayor parte de su esfuerzo investigador se orienta hacia el tema del envejecimiento en sociedades contemporáneas, así como en una serie de estudios comparados acerca de la transición demográfica y del baby boom y baby bust en el mundo contemporáneo.

Miguel Requena

Catedrático

Departamento de Sociología II (Estructura Social)

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

Universidad Nacional de Educación a Distancia



Licenciado y Doctor en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense, es Catedrático de Sociología en el Departamento de Sociología II (Estructura Social) en la UNED y miembro del Grupo de Estudios 'Población y Sociedad'.

Profesor universitario desde 1983, desarrolla su labor docente en la UNED desde 1988. Ha sido profesor en la Universidad Complutense de Madrid (1983-1988), miembro del Gabinete Técnico del Centro de Investigaciones Sociológicas (1984-1987), investigador en la Fundación Investigaciones Económicas y Sociales Aplicadas (1989-1992), Doctor Vinculado al Instituto de Estudios Sociales Avanzados del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (1993-1994), Senior Associate Member en St. Antony College, Oxford University (1994-95), Profesor invitado en Hamilton College (1992-2001) y Visiting Professor en Princeton University (2002) y Visiting Professor en la Universidad de Stanford (2012).

Su investigación se ha centrado en la sociología y la demografía de la familia, la sociología de la edad, la sociología de la estructura y la estratificación social y los procesos contemporáneos de cambio social, áreas en las que ha realizado distintos proyectos de investigación subvencionados por el Plan Nacional de I+D+I. Ha publicado numerosos estudios en revistas nacionales e internacionales de reconocido prestigio científico.

ÍNDICE CAPÍTULO II

II.1. PRESENTACIÓN

Relevancia del tema

Objetivos

Estructura

Fuentes

II.2. LA FUERZA DE TRABAJO EN ESPAÑA, 2000-2017: UNA HISTORIA RECIENTE

Un perfil de la fuerza de trabajo en España

El cambio en el mercado de trabajo: ocupados, parados, inactivos

Hombres, mujeres y actividad económica

El envejecimiento de la fuerza de trabajo

Breve resumen de resultados

La población ocupada en las distintas ramas de actividad

La distribución por ramas de actividad de la fuerza de trabajo

El cambio en la distribución por sectores y ramas de actividad

El cambio en las ramas de actividad por sexo y edad

La distribución regional de la población ocupada

Breve resumen de resultados

Fuerza de trabajo y educación

El nivel educativo de la población ocupada en los distintos sectores

El aumento de la formación en las últimas décadas

Breve resumen de resultados

Las ramas de actividad, una a una

Agricultura

Construcción

Industria

Comercio, transporte y hostelería

Información, finanzas y actividades inmobiliarias

Otros servicios

Profesionales y artistas

Administración Pública

Educación

Sanidad

II.3. LOS TRABAJADORES MAYORES EN ESPAÑA

Un perfil de los trabajadores mayores (55+) en España

Los trabajadores mayores en el mercado de trabajo español: una historia reciente

Características sociodemográficas actuales de los trabajadores mayores

Los trabajadores mayores frente a los más jóvenes: una comparación (30-54 vs 55+)

Vida esperada laboral y nivel educativo

Breves conclusiones

La distribución de los trabajadores mayores en España

La situación de los trabajadores mayores en 2017 por ramas de actividad

Los trabajadores mayores (55+) en comparación con la fuerza de trabajo más joven (30-54)

Cambios en los trabajadores senior entre 2000 y 2017 por rama de actividad

La estructura interna de la fuerza de trabajo mayor por ramas de actividad; una visión sintética

La distribución regional de los trabajadores mayores

Breve resumen de resultados

La participación laboral a edades avanzadas

El retiro en España y otros países desarrollados

La ocupación a edades avanzadas

El cambio en el tiempo de la ocupación a edades altas

Una comparación con otros países europeos

Breve resumen de resultados

El futuro previsible de los trabajadores mayores: 2017-2027

¿Cuánto envejecerán los trabajadores mayores? Un ensayo de proyección

Cambios esperables en las características básicas

Breves conclusiones

II.4. CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPÍTULO II

Certezas a modo de conclusión

Hacia un futuro previsible o al menos plausible

Cuestiones pendientes en una sociedad envejecida

El envejecimiento de la sociedad y de la fuerza de trabajo: consideraciones finales

II.1. PRESENTACIÓN

Relevancia del tema

En los últimos años, se ha hecho evidente que la fuerza de trabajo en España está inmersa en un proceso generalizado de envejecimiento en virtud del cual los efectivos de trabajadores relativamente mayores aumentaban mientras la fuerza de trabajo más joven ha dejado de crecer e incluso ha retrocedido, tanto dentro del mundo de la empresa como en el sector público. Este proceso, que también se da en otros países europeos, está relacionado tan sólo indirectamente con el envejecimiento generalizado de la población, tan evidente en la sociedad en su conjunto. Si bien es cierto que el tamaño de las cohortes que entran en la fuerza de trabajo sí que tiene importancia de cara a la oferta de trabajo existente, los ritmos de contratación, que dependen de la marcha del ciclo económico y de las correspondientes vicisitudes del mercado laboral, tienden a ser bastante más importantes a la hora de configurar la estructura por edad de la fuerza de trabajo.

Este envejecimiento es visto con cierta preocupación por parte del mundo de la empresa y por el sector público por múltiples y buenas razones y plantea ciertas cuestiones de fondo que en la actualidad no encuentran respuestas adecuadas. Se trata de temas candentes que informan cualquier debate sobre la fuerza de trabajo en España.

En primer lugar, la productividad de los trabajadores de más edad es una de estas preocupaciones que hasta el momento no tiene respuesta definitiva, pero que figura como tema pendiente de gran importancia. ¿En qué medida pueden considerarse los trabajadores de más edad tan productivos como los de edad más joven, o más o menos? Se trata de un tema clave en cualquier gestión de la fuerza de trabajo, pendiente de clarificar. Por un lado, existen evidencias de que los trabajadores de más edad disfrutan de un acervo de experiencia que les permite un tipo de productividad en potencia muy diferente —y tal vez mayor— al de los trabajadores más jóvenes, y de ahí que su contribución a la productividad pueda llegar a ser muy elevada. No obstante, también parece cierto que los trabajadores de más edad tienden a desempeñar sus funciones laborales con menor interés y sobre todo menos energía; este desgaste va en aumento a medida que aumenta su edad y la duración de su vida laboral. Tampoco se puede descartar la posibilidad de progresivas pérdidas de capacidad cognitiva que les hagan más conservadores en su actitud ante las innovaciones que afectan su experiencia laboral.

En segundo lugar, la necesidad de crear espacios de promoción para los trabajadores más jóvenes podría, al menos en potencia, quedar comprometida por la existencia de contingentes cada vez más importantes de trabajadores relativamente mayores. Tradicionalmente el recurso a la prejubilación ha sido la forma más directa de neutralizar este problema, al menos en el mundo empresarial. Esta estrategia se encuentra limitada por el número de personas

en condiciones de ser prejubiladas en cada empresa, el dinero reservado para dichos acuerdos de prejubilación y, claro está, la predisposición de ambas partes a llegar a un acuerdo. A estos condicionantes tradicionales se añade otro más reciente basado en un cada vez mayor rechazo social debido a la apariencia de despilfarro de recursos humanos perfectamente válidos, que convierte a personas activas, a menudo en el punto culminante de sus carreras, en clases pasivas a edades muy anteriores a la establecida de jubilación. No cabe menospreciar la importancia de este tipo de estrategia empresarial como garante del dinamismo interno de las plantillas ya que cuando falta este dinamismo en la promoción suele empeorar el ambiente de trabajo al apreciar los trabajadores más jóvenes que los puestos mejor pagados y de mayor relevancia en la empresa se asignan en función de la edad y la experiencia y no necesariamente en función de los méritos. La Administración Pública no es ajena a este problema y la situación en la universidad española es paradigmática a este respecto. Años de congelación de plantillas, de salarios estables o en disminución, de jubilaciones tardías, de amortización de plazas y de aumentos continuados en la carga docente han llevado a un envejecimiento extremo de las plantillas y a una moral de trabajo por los suelos, acompañada de una fuga generalizada de los jóvenes más capaces del mundo de la investigación y de la docencia hacia otros sectores de la economía.

Por fin queda el tema, siempre problemático en España, de la oportunidad de facilitar la actividad económica a personas mayores ya muy cualificadas más allá de la edad forzosa de jubilación. Esta opción, que podría verse con un aliciente para determinadas personas, y un remedio al menos parcial a algunos de los problemas derivados del envejecimiento de la población, es vista con recelo dentro del mundo de la empresa e incluso dentro del sector público, amén de por los sindicatos y ciertos grupos de presión. La situación actual en España se alinea con la de otros países que dificultan este tipo de actividad y encuentra su contraste en países como los Estados Unidos que no ponen dificultad alguna a la posibilidad de acceder a la pensión a personas de 66 años y más, independientemente del desempeño de una actividad económica. Pendiente de resolver el tema de fondo planteado en las líneas anteriores, no debe de sorprender que en España el desempeño de una actividad económica más allá de la edad de jubilación sea bajísimo, a mucha distancia a lo que ocurre en países como los Estados Unidos.

Pese a su importancia, lo cierto es que en España las dimensiones básicas de este proceso de envejecimiento de la fuerza de trabajo se han estudiado poco, no sólo dentro del mundo de la investigación, sino dentro de la propia Administración del Estado o el mundo de la empresa. No cabe dudar de que desde la perspectiva de un organismo determinado o de una empresa concreta se presta mucha atención al envejecimiento de sus recursos humanos. Lo que falta, no obstante, es una perspectiva general del fenómeno que pueda servir de espejo ante el que empresas y entidades públicas puedan situarse. De ahí la oportunidad de este texto y de este primer capítulo. En concreto, aquí nos proponemos realizar un retrato general de la fuerza de trabajo en España, con especial hincapié en el proceso de envejecimiento en marcha.

Objetivos

Este trabajo se propone abordar dos aspectos diferentes pero relacionados entre sí de la fuerza de trabajo en España. En primer lugar, se acometerá una historia reciente de la población ocupada en España entre 2000 y 2017. Esta parte de nuestro estudio analizará las principales características de esta población y los cambios que ha sufrido entre principios del siglo y el año 2017. En segundo lugar, se analizarán los trabajadores mayores en el mundo laboral, y en concreto a aquellas personas de 55+ años de edad. En este caso, nuestro análisis se concentrará en 2017, aunque es nuestra intención abordar su evolución previsible en la próxima década (2017-2027) y su pasado reciente. En todo momento el envejecimiento de la fuerza laboral constituirá un objetivo prioritario en este estudio, con la única diferencia de que en la primera parte se concibe como parte de la historia reciente, mientras en la segunda parte se analizará específicamente a aquellos trabajadores relativamente mayores.

A fin de lograr un retrato preciso se utilizará una perspectiva temporal, correspondiente al período entre 2000 y 2017. Este período es de particular interés no sólo porque desemboca en la actualidad, sino porque abarca una primera fase de rápida expansión debida al crecimiento de la economía e incluye como hecho destacadísimo en nuestra reciente historia social y demográfica el aluvión de inmigrantes que llegaron a España en esos años. A este período de optimismo y crecimiento económico le siguió la gran crisis que arrancó hacia finales de 2007 y duró al menos hasta 2013, aunque en opinión de muchos —como, por ejemplo, los parados de larga duración— sigue coleando en la actualidad. La crisis fue seguida a partir de 2013 por una época de moderado crecimiento económico y de reactivación laboral que sigue dándose a finales de 2017. Aunque en la actualidad el desempleo sigue siendo elevado y los salarios relativamente bajos, es indudable que el ambiente general del país y de su economía ya dista mucho del pesimismo tan evidente que imperó entre 2008 y 2012. Estos tres periodos, de contrastes tan evidentes, constituyen el marco cronológico de buena parte de los análisis presentados en estas páginas.

Para este período, nos proponemos seguir de cerca la evolución en el tiempo de la fuerza de trabajo, que se analizará tanto en su conjunto como de acuerdo con los principales sectores o ramas de actividad económica, siempre en función de la edad, el sexo y el nivel educativo de la población ocupada. Nos proponemos diseñar un documento que sirva de referente para directores de recursos humanos tanto dentro del mundo de la empresa como en el sector público. Confiamos en que dibujar la situación de cada sector sirva de útil punto de referencia para la gestión de la fuerza de trabajo en ámbitos concretos. En este trabajo también se abordará la previsible evolución de la fuerza de trabajo en los próximos años en vista de las tendencias recientes, con la idea de ofrecer un input constructivo a la hora de diseñar estrategias de reposición y de renovación de las plantillas y de la gestión del envejecimiento en marcha.

Este análisis no sólo pondrá de manifiesto el proceso de envejecimiento de la fuerza de trabajo y sus matices en distintos sectores de la actividad económica, sino que retratará el impacto de los dos grandes cambios tectónicos acaecidos o en marcha que tanto están influyendo en el tema tratado; a saber: el proceso de masiva incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y la revolución

educativa que afecta tanto a hombres como a mujeres y que está camino de cambiar nuestra noción misma del trabajo y de la sociedad.

En la segunda parte de este estudio, de nuevo a partir de una utilización intensiva de la Encuesta de Población activa, se analizarán con detalle las principales características de los trabajadores mayores, entendidos como aquellas personas de 55 y más años de edad. Este análisis, que de nuevo se desarrollará para el conjunto de la fuerza de trabajo, así como para la población empleada en las distintas ramas de actividad, tendrá por objetivo principal un detallado conocimiento de este colectivo y su previsible evolución en los próximos años. A fin de maximizar nuestro enfoque, en algunos momentos se compararán determinadas características de este colectivo con las de otros colectivos de menor edad y también se abordará de manera sucinta la evolución en los años anteriores a 2017.

Al final de este estudio, habrá un capítulo de discusión de resultados y de conclusiones que tiene por propósito integrar e evaluar los principales resultados dentro de una comprensión global y útil de la fuerza de trabajo en España y de su evolución futura. Se evaluarán varias de las implicaciones que tienen los resultados presentados aquí para nuestra comprensión de la sociedad española, del mundo de la fuerza de trabajo y del impacto que tiene el envejecimiento general de la sociedad en el mundo del trabajo.

Estructura

Este escrito se organizará de acuerdo con el siguiente guion: Presentación general. Capítulo breve donde se introduce el tema, se evalúa su relevancia y se anticipa la estructura del trabajo.

1 La fuerza de trabajo en España, 2000-2017: Una historia reciente

A Un perfil de la fuerza de trabajo en España. En este apartado, se abordarán las principales características de la fuerza de trabajo entre 2000 y 2017; un retrato del mercado de trabajo (ocupados, parados, inactivos) y cómo ha cambiado desde principios del siglo actual; hombres, mujeres y actividad económica; la estructura por edad de la fuerza de trabajo; y el envejecimiento del mismo.

B La población ocupada en las distintas ramas de actividad. Incluye los siguientes apartados: la distribución por ramas de actividad de la fuerza de trabajo; el cambio en la distribución por sectores y ramas de actividad; el cambio en dichas ramas por sexo y edad; y la distribución regional de la población ocupada.

C Fuerza de trabajo y educación. En este apartado se abordará el nivel educativo de la población ocupada en los distintos sectores y el aumento de la formación en las últimas décadas.

Las ramas de actividad, una a una. Este apartado incluirá un desglose breve de las características de la fuerza de trabajo en cada uno de los 10 sectores de actividad abordados en este estudio.

Participación laboral a edades avanzadas. Incluye el retiro en España en comparación con países desarrollados; el tiempo esperado de vida laboral y sus cambios en el tiempo; y un análisis de la ocupación a edades avanzadas.

2 LOS TRABAJADORES MAYORES EN ESPAÑA, 2017-2027

Un perfil de los trabajadores mayores en España. Este capítulo incluye una estimación de su importancia en el mercado de trabajo (volumen y tendencias); características sociodemográficas de los trabajadores mayores; una comparación entre trabajadores mayores con trabajadores más jóvenes; evolución reciente de este grupo de edad y de sus principales características; y una estimación de la vida esperada laboral teniendo en cuenta el nivel educativo.

La distribución de los trabajadores mayores en España. Este capítulo incluye su distribución por ramas de actividad y regiones.

El futuro previsible de los trabajadores mayores, 2017-2027. Este capítulo incluye una proyección de la evolución de su importancia dentro de una década; los cambios esperables en sus características básicas; y la distribución prevista por ramas de actividad.

Conclusiones generales. Este último capítulo evaluará las certezas que se desprenden de este estudio; una estimación de la fuerza del trabajo en un futuro próximo; el presente y el futuro de los trabajadores mayores; cuestiones pendientes en una envejecida; y unas consideraciones finales sobre el envejecimiento de la sociedad y el envejecimiento de la fuerza de trabajo.

Fuentes

La mayor parte del análisis empírico presentado aquí se basa en los micro datos contenidos en la Encuesta de Población Activa (EPA) [<http://www.ine.es/>]. Esta encuesta se realiza trimestralmente a unas 180.000 personas y pre-

gunta por su situación de empleo o de búsqueda de empleo en el momento de la entrevista. Se trata de una investigación continua dirigida a hogares, cuya finalidad principal es obtener datos de la fuerza de trabajo y de sus diversas categorías (ocupados, parados), así como de la población ajena al mercado laboral (inactivos). Reúne información acerca del estatus laboral de la persona (ocupado, buscando ocupación, sin ocupación), de su sexo y edad, nivel educativo, tipo de contrato y jornada, ocupación y rama de actividad. Por su tamaño, permite cierta desagregación por rama de actividad, por edad y por comunidad autónoma. Constituye una fuente de enorme valor para cualquier estudio referente al empleo, el desempleo y la inactividad económica. Para este estudio, el universo utilizado es de más de 3 millones de personas entrevistadas (180.000 observaciones x 18 años). Como complemento a la EPA, también se ha utilizado el Censo de Población y Viviendas de 2011 y algunos datos compilados por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) [<http://www.oecd.org/employment/labour-stats/>], sobre todo en aquellas partes de este trabajo donde se realizan comparaciones con los países de nuestro entorno. Por fin, se han utilizado, básicamente como complemento a los datos de la EPA, las proyecciones de población y actividad económica del INE. El análisis general se complementará con citas bibliográficas allá donde se consideran pertinentes. Una lista de estas referencias se encontrará al final del texto.

La rama de actividad económica se basa en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009 / CNAE-93).¹ Para este trabajo, se han definido un total de 10 grandes ramas de actividad, que incluyen las siguientes sub-ramas:

- Agricultura: agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas; silvicultura y explotación forestal; pesca y acuicultura.
- Construcción.
- Industria: industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación.
- Comercio, transporte y hostelería: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería.
- Información, finanzas y actividades inmobiliarias: información y comunicaciones; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias.
- Otros servicios: actividades administrativas y servicios auxiliares; otros servicios; actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio.
- Profesionales y artistas: actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento.

¹Puesto que durante los años a los que se refiere este estudio el INE ha cambiado la clasificación nacional de actividades económicas, pasando de la CNAE-93 a la CNAE-2009, ha sido necesario enlazar las series siguiendo la tabla de correspondencias que proporciona el propio INE [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177032&menu=ultiDatos&idp=1254735976614].

- Administración Pública: Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria; actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales.
- Educación: preprimaria, primaria, secundaria, universitaria y educación de otro tipo.
- Sanidad: actividades sanitarias y de servicios sociales.

En determinados casos, este escrito incluirá información acerca de la llamada situación profesional y la antigüedad en el empleo, siempre como complemento a las categorías básicas utilizadas. La información presentada en este estudio recoge datos correspondientes, sobre todo, a los segundos trimestres del año citado. Se ha elegido este trimestre por considerarlo el menos afectado por las proverbiales fluctuaciones estacionales en el empleo de nuestra economía, que pueden tener un efecto importante y distorsionador sobre la ocupación, y por ser el que más se aproxima a los promedios anuales. Las otras fuentes, a los mencionados segundos trimestres de la EPA en los años referenciados.

Este texto se orienta a un público no necesariamente especializado en el análisis estadístico sofisticado. Por ello, la presentación de los resultados será directa y sencilla. No habrá modelos econométricos, que no son necesarios para este tipo de trabajo. En todo momento el texto huye deliberadamente de la erudición innecesaria, centrándose en la presentación y explicación de los resultados y resaltando su importancia. Ante todo, nos interesa un escrito útil para personas interesadas en el estudio de la fuerza de trabajo. Cada apartado contiene un resumen final donde se subrayan los resultados más relevantes.

II.2. LA FUERZA DE TRABAJO EN ESPAÑA, 2000-2017: UNA HISTORIA RECIENTE

27
...

Durante los primeros años del siglo actual, la fuerza de trabajo en España entró de lleno en una época de enormes cambios, tanto en lo que se refiere a la verdadera montaña rusa del empleo producida por las grandes fluctuaciones económicas que jalonan este período, como a los cambios en profundidad que alterarán para siempre aspectos esenciales del mercado de trabajo. Se trata de un período caracterizado por el gran auge del empleo que se da en la primera parte del siglo, producto de un fuerte crecimiento económico y una eclosión en la construcción, con raudales de optimismo y, como no, de especulación inmobiliaria. Se trata del momento en que España se convirtió en uno de los focos principales para la inmigración internacional y experimentó un auge memorable en el empleo. Tan sorprendente y repentino como fue este momento de optimismo, fue la enorme crisis económica que le sucedió. Esta crisis, que de alguna manera sigue vigente en la actualidad aunque de forma muy atenuada, tuvo como principales señas de identidad la destrucción masiva de empleo y un profundo pesimismo en la sociedad. Fueron años duros que han dejado un sabor de boca muy amargo que sigue persistiendo aunque de forma atenuada en la actualidad, a pesar de la reciente y aún parcial vuelta al crecimiento económico de los últimos años. Fue una verdadera montaña rusa económica que se recordará durante décadas como uno de los ciclos más intensos que ha experimentado la economía y, como no, la sociedad española.

Durante este período, más allá de la montaña rusa mencionada en el párrafo anterior, pero también de alguna manera relacionados en parte con ella, se han ido dando unos cambios profundos en la naturaleza del empleo y en la estructura de la fuerza de trabajo que seguirán presentes en el futuro, mucho más allá del triste recuerdo del auge y declive económicos de los primeros años del siglo. Aparecieron los inmigrantes como pieza central del mercado de trabajo y parte integral de la sociedad. Llegaron sobre todo durante la época del auge, pero, a pesar de que sufrieron las consecuencias de la crisis económica de forma más directa que el resto de la sociedad, siguen presentes de manera muy visible en España. Una novedad en este sentido, es que no llegaron solamente de Marruecos, sino de países del continente americano, del este de Europa y del continente africano, procedencias que antes no habían tenido una presencia muy visible en España. De igual o mayor importancia, durante este período se ha ido produciendo un aumento progresivo de las mujeres en la fuerza de trabajo que ha introducido enormes cambios en la naturaleza del empleo en este país. Otro de los grandes cambios tectónicos en la fuerza de trabajo ha sido la progresiva transformación del nivel educativo de la misma. Relacionado con la revolución educativa que tuvo lugar en España entre la década de los setenta y principios del siglo actual, este proceso tiene y tendrá implicaciones muy importantes para el futuro de la actividad económica en el país y, naturalmente, para la sociedad. Finalmente, también cabe mencionar el progresivo envejecimiento de la fuerza de trabajo relacionado tanto con los vaivenes en las políticas de empleo como con los cambios generales de la estructura por edad de la población española y la estructura por edad del empleo, en especial a edades relativamente avanzadas.

Se trata de cuatro grandes cambios tectónicos en la fuerza de trabajo que, si bien incompletos en el momento de redactar este escrito, nos permiten vislumbrar por dónde va a proseguir la evolución de la fuerza de trabajo en España. Los primeros resultados, que aquí se anticipan, se basan en la explotación exhaustiva de la Encuesta de Población Activa (EPA) entre 2000 y 2017. Son, por tan tanto, resultados obtenidos de una importante base empírica que nos permiten tener una idea clara y contrastada de la estructura del empleo en España y de su evolución previsible en un futuro próximo.

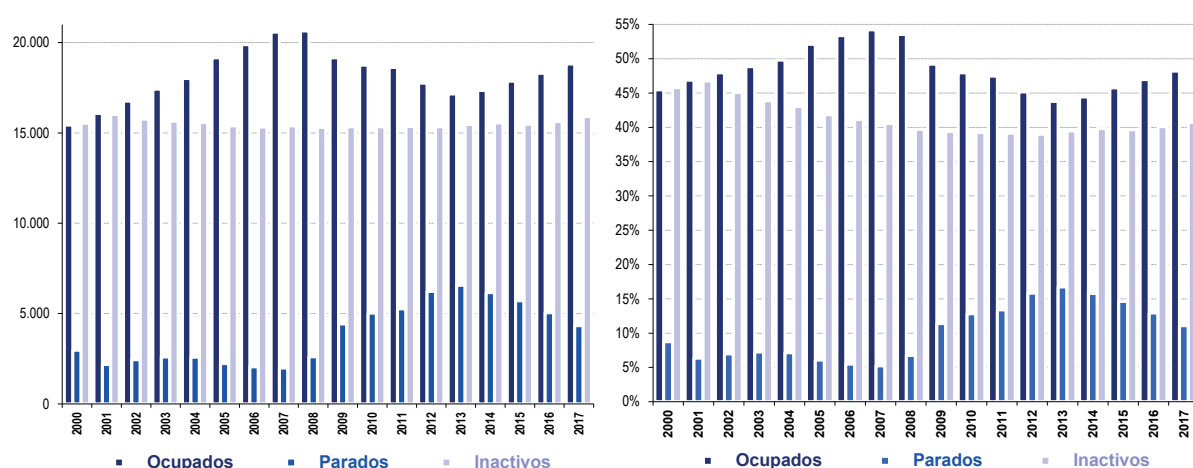
Un perfil de la fuerza de trabajo en España

En este apartado se abordarán las dimensiones básicas de la fuerza de trabajo en España. Una parte de los datos presentados recogerá la distribución de la población en edad de trabajar en las categorías básicas —ocupados, parados e inactivos—, todas ellas definidas con precisión en la Encuesta de Población Activa (EPA) siguiendo criterios internacionales estandarizados. Otra parte consiste en una comparación entre la población que trabaja (los ocupados) con respecto al conjunto de la población del país. Por fin, se presentarán algunos indicadores del envejecimiento de esta fuerza de trabajo. Estos tres ejes de análisis se abordarán según la edad, el sexo y el año de observación. La posibilidad que ofrece la EPA de seguir de forma continua a la población ocupada desde principios del siglo XXI nos permite evaluar los efectos de los tres períodos económicos vividos desde el 2000: el rápido crecimiento económico entre 2000 y 2007, la gran crisis económica entre 2008 y 2012 y, por último, el período de superación gradual de la crisis que arrancó en 2013 y que aún dura a finales de 2017.

El cambio en el mercado de trabajo: ocupados, parados, inactivos

Un perfil general de la evolución de la fuerza de trabajo en España se obtiene a partir de la clasificación en la EPA de la población en edad laboral (15-69) en tres grandes categorías. Una de ellas se refiere a la población ocupada en el momento de realizar la encuesta que, recordamos, en este estudio se refiere al segundo trimestre de cada año. Si a la pregunta del cuestionario de si la persona estuvo trabajando durante la semana anterior a la fecha de la encuesta la respuesta es afirmativa, se le clasifica como 'ocupado'; si no trabajaba pero buscaba activamente empleo, se le clasifica como 'parado'; por fin, si la respuesta es que ni trabajaba ni buscaba empleo, se le clasifica como 'inactivo'. Esta clasificación se refiere siempre al momento de la encuesta y ofrece una clasificación clara y útil. No obstante, existen dificultades que indican que dista mucho de ser una clasificación sencilla, sobre todo en lo que se refiere a la definición de la situación de los parados.

En las figuras II.1a y II.1b se muestra la evolución entre 2000 y 2017 de las categorías de dicha clasificación de la población española. Una de las figuras se basa en el tamaño de la población en distintas situaciones y la otra en su peso relativo (porcentaje), pero ambas reflejan una misma realidad. Se perciben con claridad las grandes tendencias. En una primera fase hasta 2007 se puede apreciar un aumento muy importante en la población ocupada, que pasa de poco más de 15 millones de personas en 2000 a cerca de 21 millones entre en 2006 y 2007. Fueron los años de euforia económica en España que demostró su capacidad de crear empleo a un ritmo envidiable y generó un incremento de cerca de un 33 por ciento en el empleo existente en el país. Fue el momento del gran boom migratorio y muchos de los nuevos empleos iban para personas que habían llegado a España de otros países. Si observamos la suave disminución de los parados y la nula reducción en el peso relativo de los inactivos, todo indica que fueron los inmigrantes los verdaderos protagonistas de las tendencias básicas del mercado de trabajo en esos años.



Todo ello cambia después de 2007 cuando se hunde el empleo, perdiéndose buena parte de los puestos de trabajo ganados durante el boom de los primeros años del siglo. Fueron los años más duros de la crisis económica y tuvieron al desempleo como gran protagonista. De paso, cabe resaltar que dicho desempleo fue mucho más importante entre los inmigrantes que entre los nativos, y mayor entre los jóvenes que entre personas de mediana edad. Por fin, a partir de 2013 las cosas empiezan a cambiar lentamente, con subidas de la población ocupada y disminución de los parados. A la altura de 2017, no obstante, el número de ocupados seguía siendo inferior al de 2007 y el número de parados superior. Si bien la resolución de la crisis económica estaba en curso entre 2013 y 2017, aún faltaba un largo trecho para lograr los niveles logrados en 2006-2007.

Durante la fase de crecimiento del empleo, la clave de estas grandes oscilaciones del mercado de trabajo han de encontrarse principalmente en el comportamiento de ocupados y parados, con una consiguiente y muy relevante disminución del número de inactivos (que pasan de representar un 46 por ciento en 2000 a un 38 por ciento en 2008). En la fase aguda de la crisis, sin embargo, el cambio en el número de parados (desde un 7 por ciento en 2008 a un 17 por ciento en 2013 como porcentaje de toda la población; es decir, unas tasas convencionales de paro que cambiaron desde un 10 por ciento hasta un 26 por ciento) es la variable clave ya que se dispara al unísono con la disminución de los ocupados (pérdida de casi 3,5 millones, caída de 10 puntos porcentuales, desde un 54 por ciento en 2008 a 44 por ciento en 2013). La evolución más reciente se explica, ante todo, por el aumento de los ocupados y la reducción en el número de parados, manteniendo mucha más estabilidad el número y proporción de inactivos. En pocas palabras, como no podía ser de otra manera, el tamaño de la fuerza de trabajo ocupada se ha visto condicionado sobre todo por los ciclos de contratación.

Hombres, mujeres y actividad económica

Las figuras II.2 y 2.3 son similares a las figuras II.1a y II.1b salvo que muestran las diferencias por sexo. El perfil general es similar, pero con algunas diferencias dignas de notar. En la primera fase de crecimiento económico, ambos sexos muestran ganancias en el número de ocupados, pero existen matices importantes. Por un lado, la importancia de las ganancias entre las mujeres es mucho mayor que entre los hombres (+51 por ciento frente a +24 por ciento) y, por otro, el punto más elevado de ocupación de esta fase se halla en 2008 entre las mujeres frente a 2007 entre los hombres. En la segunda fase, el número de hombres parados se multiplica por un factor de 3.9 mientras el de mujeres paradas se eleva por un factor de 2.8, siendo mucho más duro el impacto del desempleo entre los hombres. En el ciclo económico de recuperación no se aprecian diferencias importantes entre hombres y mujeres.

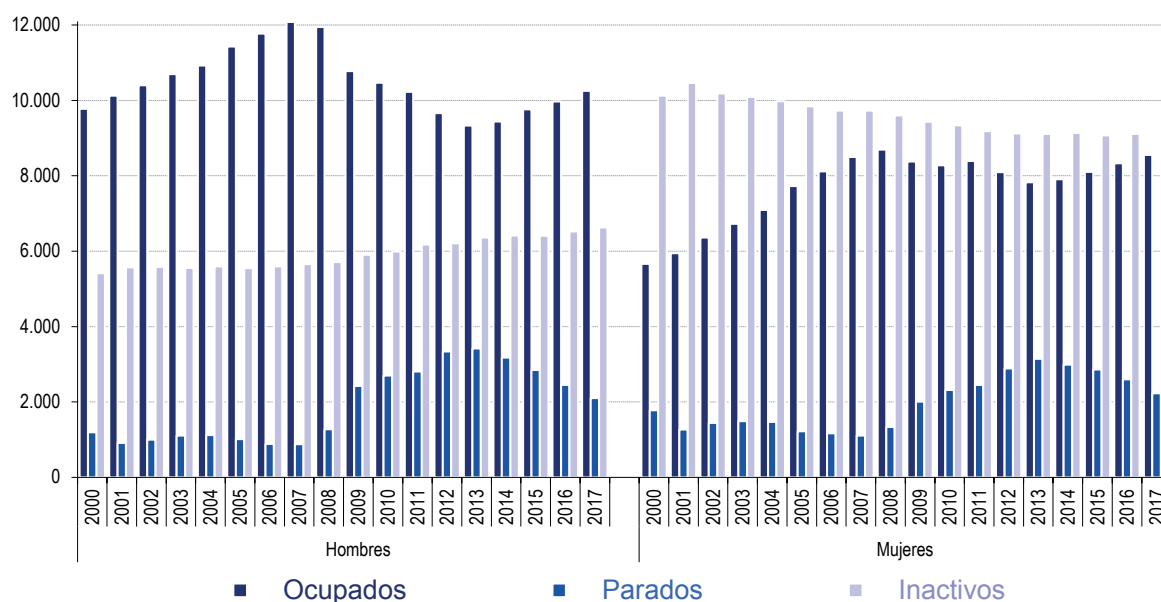


FIGURA II.2.a. Ocupados, parados e inactivos en España, 2000-2017. Números absolutos, por sexo, en miles de personas

La mayor diferencia entre hombres y mujeres durante todo este ciclo, sin embargo, se observa en la importancia del grupo de inactivos. Durante la fase de creación de empleo, entre los hombres se produce un gran aumento en el número de ocupados, sin que haya apenas cambio alguno en el colectivo de los inactivos. En cambio, en la fase de recuperación del empleo después de 2013, los aumentos en ocupados entre hombres se logran a pesar de aumentos también en el número de inactivos. Con las mujeres ocurre todo lo contrario, ya que se produce una reducción generalizada en el volumen de inactivas hasta aproximadamente 2011 y una estabilidad después. Así parece anunciarse una dinámica de actividad muy diferente entre hombres y mujeres. Para ellas, la reducción continuada del número de inactivas parece mostrar la existencia de un desembarco generalizado en el mercado de trabajo, más allá de la situación concreta de empleo o paro; las mujeres tienden a trabajar o a buscar trabajo cada vez más. Con los hombres, sin embargo, en la primera fase el aumento de la ocupación se hace gracias a los aportes migratorios y también a la leve reducción del paro, pero no redundará en una disminución significativa de la población inactiva masculina. Cuando se vuelve a crear empleo, sin embargo, todo parece indicar que entre los hombres el empleo crece a partir de caídas en el número de parados, aunque también parece haber un remanente de personas que abandonan el mercado de trabajo de forma más o menos definitiva. Se trataría aquí de los parados de larga duración que habrían perdido el incentivo para seguir buscando un empleo. Estas dos tendencias contrarias entre hombres y mujeres son muy sintomáticas. Tienen y tendrán implicaciones en el futuro. Estos perfiles dispares se pueden apreciar en las figuras II.2.a y II.3.b, donde se plasma la diferente incidencia por sexo en las tres categorías. En el caso de los ocupados, mientras en 2000 la ratio

entre hombres y mujeres era de cerca de 1.8, en la actualidad ronda los 1.2. En cuanto al desempleo, casi siempre es mayor entre las mujeres que entre los hombres, salvo en los momentos más graves de la crisis económica, cuando las tasas de desempleo llegaron a equilibrarse entre hombres y mujeres. Por debajo de esas tendencias, se produce una reducción gradual pero evidente de la feminización de la inactividad.

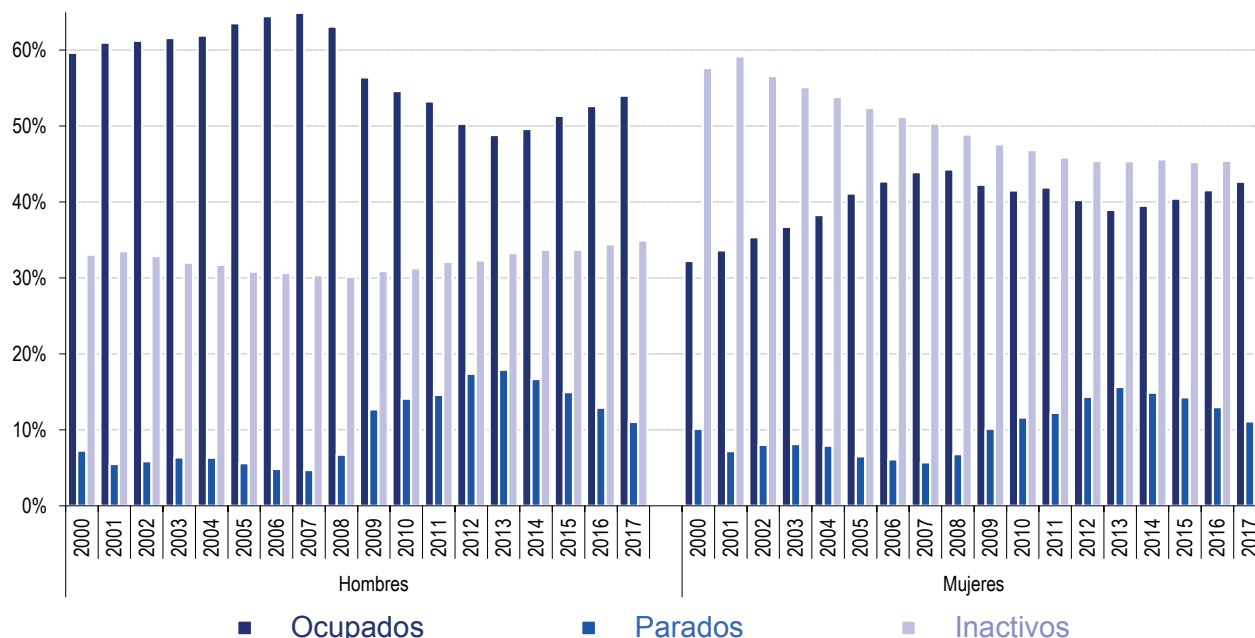


FIGURA II.2.b. Ocupados, parados e inactivos en España, 2000-2017. Porcentajes, por sexo

El desembarco constante de las mujeres en el mercado de trabajo constituye uno de los grandes movimientos tectónicos que altera el funcionamiento de dicho mercado. Mientras a principio de siglo la tasa de empleo entre hombres y mujeres era muy diferente, en la actualidad lo es mucho menos. Todo ello se puede observar con nitidez en las figuras que se encuentran a continuación. En la figura II.3 se representa la tasa de empleo por edad de los hombres en cuatro fechas diferentes y en la figura II.4 se ofrecen los mismos datos para para mujeres. Los resultados nos permiten apreciar las diferencias por sexo y edad y los cambios en el tiempo con nitidez. Entre los hombres, no se aprecian diferencias entre 2000 y 2008, con niveles elevados de empleo entre los varones de 25-29 y 55-59 años, siendo más bajos antes y sobre todo después. De hecho, no hay apenas empleo entre los hombres de 65-69. Si el número de ocupados aumentó tanto entre las dos fechas fue sobre todo por el aumento en el número de los ocupados inmigrantes. En 2013, la tasa de empleo ha caído a todas las edades, pero sobre todo entre los hombres menores de 30 años de edad, entre los que el descalabro laboral fue especialmente fuerte. En 2017 las tasas de empleo vuelen a aumentar a todas las edades, aunque es interesante observar que distan todavía mucho de los niveles logrados en las primeras dos fechas.

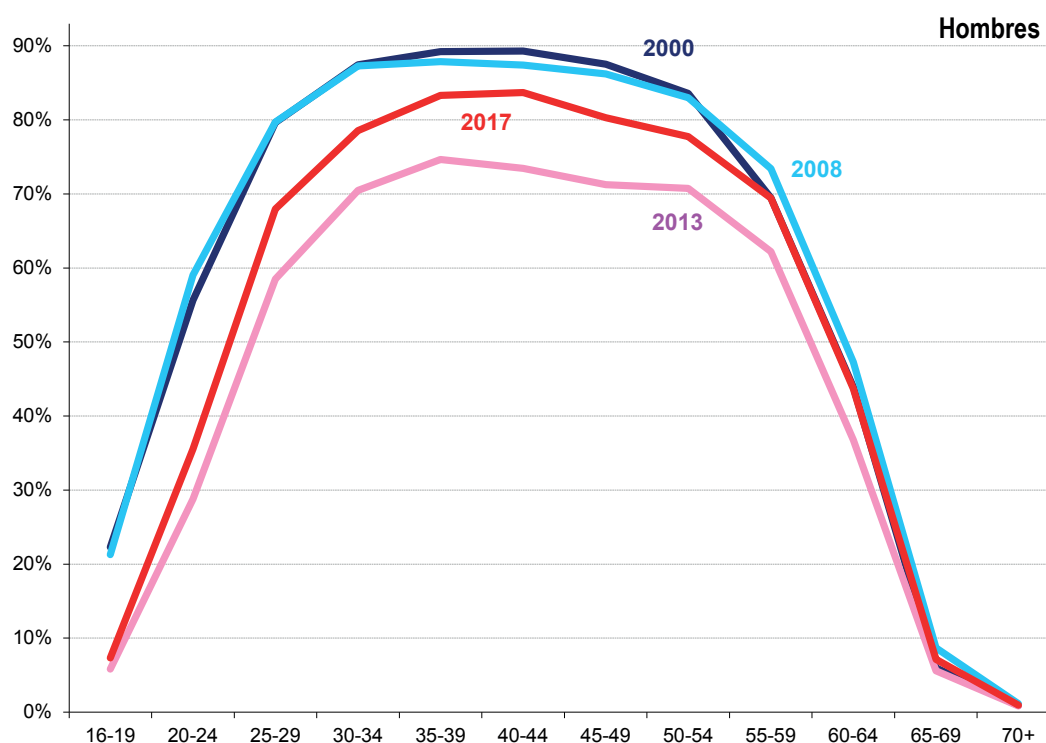


FIGURA II.3. HOMBRES: tasa absoluta de empleo (ocupados/población total) en 2000, 2008, 2013 y 2017

Entre las mujeres, la situación es muy diferente. En 2000 se puede apreciar con nitidez el perfil de actividad tradicional, asociado en las mujeres al ciclo vital familiar, con un crucial punto de inflexión al casarse o tener hijos, ya que el empleo cae de forma pronunciada a partir de los 30 años de edad. El mismo perfil se presenta en 2008, pero de forma menos pronunciada y a niveles muy superiores de empleo. Por ejemplo, la tasa de empleo para las mujeres de 25-29 está cercana al 60 por ciento en 2000 y en torno al 73 por ciento en 2008. En 2013 la caída del empleo es general, al igual que lo fue con los hombres. En 2017, sin embargo, se ha vuelto a recuperar el empleo y ya no se presenta la tipología de “mujer soltera” o “mujer sin hijos” tan visible en la primera parte del período. Ahora las tasas de actividad tienen una forma más parecida a la de los hombres. Otra diferencia de interés es que la actividad entre las mujeres jóvenes (20-29) es bastante menor en 2017 de lo que fue en 2008, debido sin duda a la prolongación del período de sus vidas dedicado a la educación. A partir de esa edad todo cambia y los niveles de empleo ya son mayores en 2017 que en cualquier otra fecha.

De hecho, también se puede observar un importante cambio en el perfil por edad entre las mujeres relativamente mayores ya que en las primeras fechas, una vez alcanzado el nivel más alto de empleo (25-29), los niveles de empleo caían muy rápidamente según aumentaba la edad. A partir de 2013 todo ello es diferente ya que las mujeres mantienen niveles altos de empleo hasta al menos los 50 o 55 años de edad. Este empleo mayor entre las mujeres de edades más altas parece indicar la consolidación femenina de una pauta de participación laboral que viene a durar toda la vida adulta. En 2017 este proceso estaba aún sin terminar, pero la dirección apuntada es evidente.

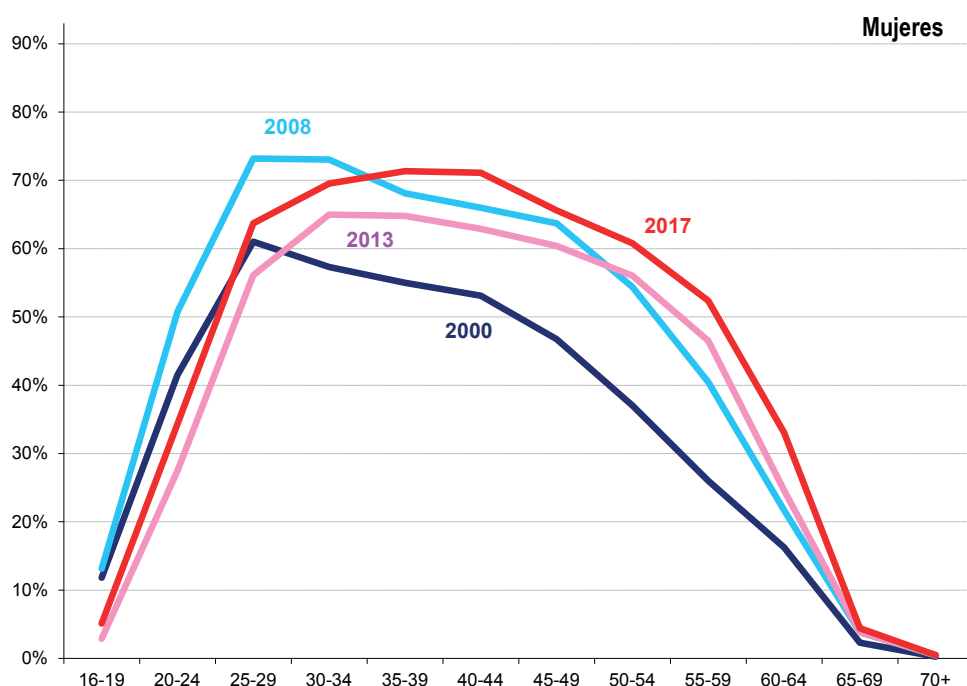


FIGURA II.4. MUJERES: tasa absoluta de empleo (ocupados/población total) en 2000, 2008, 2013 y 2017

En resumen, se pueden apreciar claramente los efectos de los ciclos económicos en el comportamiento laboral de ambos sexos, tanto en las fases de aumento del empleo como en las de destrucción del mismo. También se observa un cambio en el perfil del empleo entre las mujeres que parece ajeno a los ciclos económicos y tiene más que ver con las grandes transformaciones estructurales que ha experimentado la sociedad española durante estos últimos años y que han cambiado radicalmente la posición social de la mujer. Entre ellas se observa una presencia en el mercado de trabajo cada más visible y de perfil cada vez más similar al observado entre los hombres: la actividad laboral tiende a durar toda la vida adulta y no sólo la juventud. Por el contrario, entre los hombres lo que se observa es una drástica expulsión del mercado de trabajo con motivo de la crisis —y, en particular, de su impacto en determinados sectores— de la que solo parcialmente se han recuperado con el crecimiento económico de los últimos años. De hecho, la crisis económica impactó de forma negativa en el empleo masculino (-22% entre 2008 y 2013) con más fuerza que en el femenino (-10% para el mismo período). El resultado de este doble proceso es una sustancial reducción de las diferencias entre las tasas masculinas y femeninas de empleo. Por ejemplo, entre las personas de 35-39 años de edad, en el año 2000 las tasas de empleo eran un 34,2 por ciento más altas para los hombres que para las mujeres; en 2008 esta diferencia se había reducido a un 19,8 por ciento, y a un 9.9 por ciento en 2013 y 11.9 por cien en 2017. La presencia de las mujeres en el mercado laboral promete cambiar su funcionamiento para siempre.

Estos resultados plantean interrogantes de evidente interés para nuestro conocimiento de la fuerza de trabajo en España: (a) ¿Cuándo se eliminarán del todo las diferencias por sexo en las tasas de empleo?; (b) ¿Existe un tope, aún en circunstancias ideales, a las tasas de empleo en la sociedad española?; (c) ¿Llegarán las tasas de empleo masculinas a recuperar los niveles observados

en los primeros años del siglo?; y (d) ¿A qué se debe el retroceso observado? Más allá de estos interrogantes, cabe apuntar alguna conclusión preliminar. Ante el reto del envejecimiento poblacional es innegable que la llegada de las mujeres a una actividad laboral plena es una gran noticia para la sociedad española. Menos optimismo cabe extraer de la cuantiosa pérdida de empleo masculino, sobre todo empleo joven, durante la crisis. Cabe la posibilidad de que ello sea el producto de una tendencia pasajera y con la continuación del crecimiento económico se llegue a los niveles de antes. También cabe la posibilidad de que parte de lo observado refleje la actividad laboral de las personas que trabajan irregularmente en el sector informal de la economía, aunque es imposible cuantificar su importancia. En cualquier caso, si los datos indican una retirada sostenida del mercado de trabajo, nos estarían enviando una señal de claro cariz negativo.

El envejecimiento de la fuerza de trabajo

Hasta el momento, se han presentado datos generales acerca de la fuerza de trabajo en España de indudable interés para una adecuada comprensión de este grupo. A partir de ahora pasamos a presentar algunos indicadores del envejecimiento de dicha fuerza de trabajo, verdadero objeto de este estudio. Existen varias maneras de poner de manifiesto dicho envejecimiento. Aquí se han elegido la edad media de la fuerza de trabajo, la evolución de la población laboral de más de 60 años de edad y, por fin, la forma en que ha cambiado la estructura por edad de la fuerza de trabajo a lo largo del período estudiado. Cada uno de estos indicadores pone de manifiesto la actualidad del tema, ya que en el mundo laboral el envejecimiento es una realidad al igual que lo es en la sociedad en su conjunto, aunque una parte importante de las razones de dicho envejecimiento sea diferente.

La evolución de la edad media de la población ocupada se representa en la figura II.5. En ella, se puede apreciar el aumento continuado de dicha edad, pasando de menos de 39 años en 2000 hasta 43 años en 2017 para los hombres, y desde algo menos de 37 años hasta los 42,5 años para las mujeres en el mismo período. La reducción en la diferencia entre hombres y mujeres es notable, y coincide con el aumento en la tasa de empleo de las mujeres ya mencionada en páginas anteriores y a la caída de la participación laboral de los hombres a edades jóvenes. En la medida en la que esta reducción en las diferencias esté relacionada con dicho aumento de participación laboral de las mujeres, cabe la posibilidad de que en un futuro más o menos cercano dicha edad media sea igual para ambos sexos.

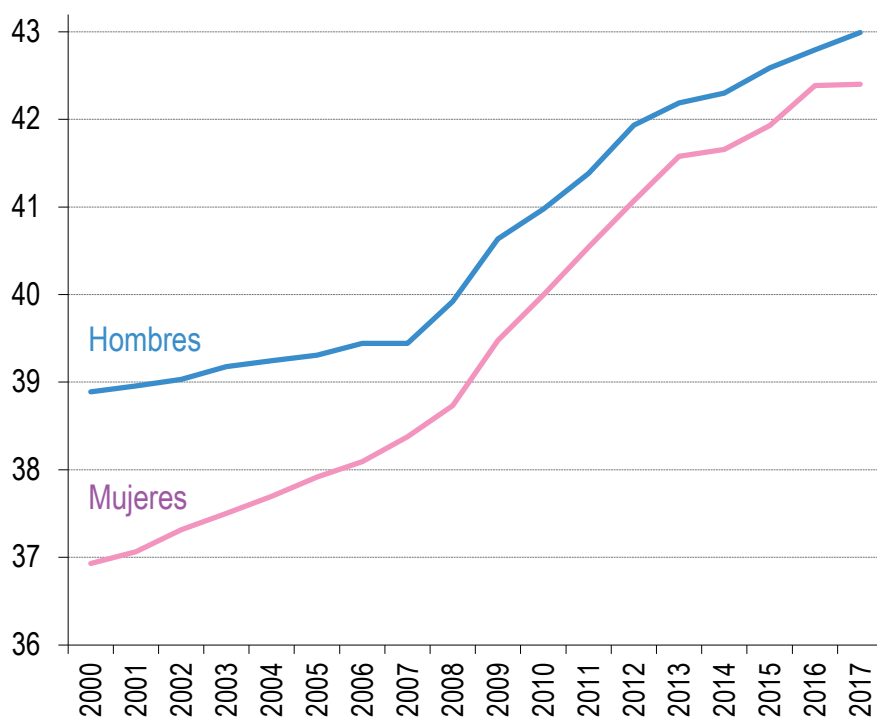
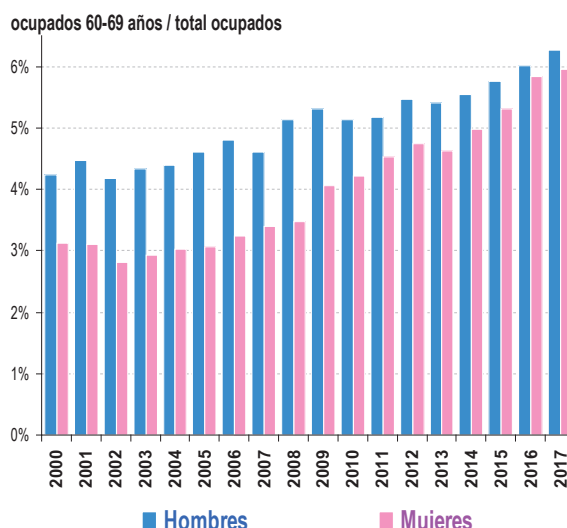
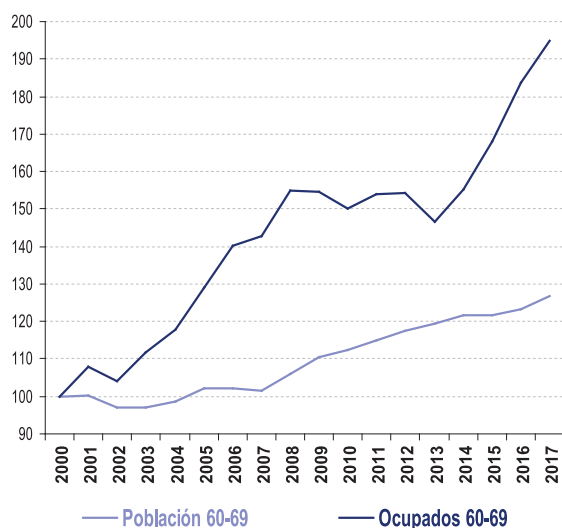


FIGURA II.5. MUJERES: edad media de la población ocupada en España, por sexo

El patrón de elevación observado parece responder a las tres fases económicas ya comentadas en páginas anteriores, con aumentos graduales en los años de rápida expansión del empleo, un envejecimiento muy acelerado en los años de pérdida de empleo, y aumentos algo más graduales en los años recientes de recuperación económica. Para el período intermedio de crisis económica aguda, la destrucción de empleo, especialmente grave entre jóvenes, parecería ser determinante de dicha elevación. Ello se pondrá de relieve en una sencilla descomposición de factores que se presentará más abajo.

El proceso generalizado de envejecimiento se aprecia con gran nitidez si nos fijamos sólo en la población de más edad dentro de la fuerza de trabajo; es decir, los ocupados de 60-69 años de edad. En la figura II.6a se recogen los cambios en el número de personas mayores ocupadas dentro de la fuerza de trabajo en comparación con la evolución del conjunto de la población española en su conjunto. Puesto que los datos se organizan en función de números índice, siendo 100 el valor correspondiente a 2000, podemos evaluar la rapidez del cambio, que se muestra más rápido e intenso entre los ocupados que en el conjunto de la población española. En estos 18 años, el número de personas de 60-69 años de edad ha aumentado en casi un 30 por ciento en la población en su conjunto, frente a una duplicación de los efectivos ocupados. De nuevo se aprecian las tres fases ya mencionadas. En la figura II.6b se encuentran datos similares, esta vez sólo para ocupados, separados por sexo y estimados como porcentaje de la población ocupada con 60-69 años de edad respecto del total de ocupados. El aumento de esta proporción es evidente tanto entre los hombres como entre las mujeres. En las últimas fechas dicha proporción es casi idéntica para ambos sexos, en marcado contraste con las diferencias apreciables por sexo a principios del siglo, cuando los niveles de los hombres eran muy superiores. La convergencia en el peso de las personas ocupadas mayores para ambos sexos no deja de ser un resultado relevante de este estudio.



FIGURAS II.6a y II.6b. Indicadores de envejecimiento de la población ocupada y la población española, 2000-2017. Números índice para la población de 60-69 años de ambos sexos y porcentaje por sexo de los ocupados de 60-69 años sobre el total de ocupados

Una comparación general entre la pirámide por edad y sexo de la población ocupada en 2000 y 2017 pone de manifiesto de forma muy visual estos cambios. En la figura II.7 se representa la población ocupada en 2000 en colores, con la población ocupada en 2017 sobrepuesta en trazos negros gruesos. Se ha optado por representar en la pirámide las proporciones de cada sexo sobre la población total correspondiente de cada grupo de edad con el fin de dar una idea no solo de las diferencias que corresponden a cada grupo de edad, sino también del tamaño relativo de la población ocupada masculina y femenina en las dos fechas.

37

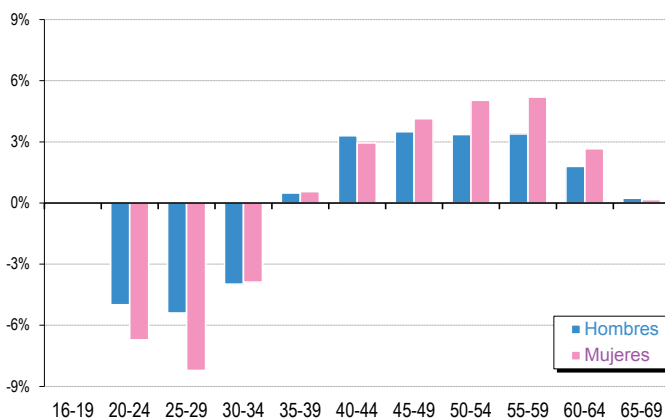
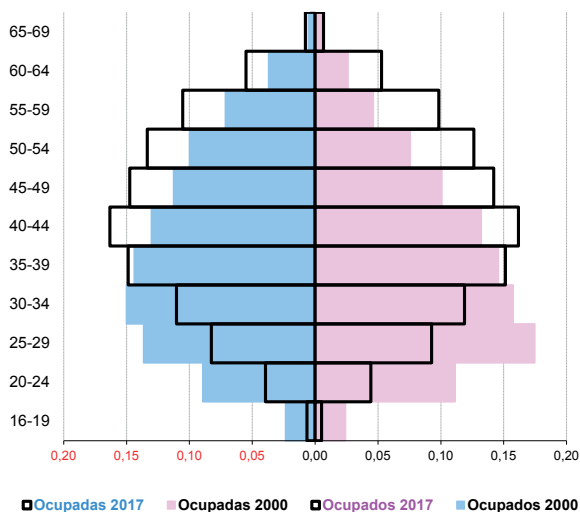


FIGURA II.7. Pirámides de la población ocupada en 2000 y 2017. Porcentajes de ocupados y ocupadas sobre el total de la población ocupada de ambos sexos de cada grupo de edad

FIGURA II.8. Diferencias en la composición por edad de la población ocupada en 2017 en comparación con la de 2000

En el año 2000 se puede apreciar una población ocupada con un gran peso de los jóvenes, frente a una población ocupada en 2017 en la que los trabajadores mayores han ganado volumen. En términos relativos, el peso de la población ocupada a partir de los 40-44 años en los hombres y de los 35-39 años de edad en las mujeres es siempre mayor en 2017 que en 2000.

En la figura II.8 se puede observar cómo la importancia relativa de estas diferencias crece con la edad, siendo mayor entre 40 y 60 años de edad, sobre todo entre las mujeres. En las edades más jóvenes, el peso de la población ocupada es muy superior en 2000 que en 2007. Esta diferencia es especialmente evidente en las personas menores de 30 años de edad. Mientras que a principios de siglo la fuerza de trabajo estaba integrada ante todo por personas jóvenes, en 2017 lo está por personas ocupadas relativamente mayores. Se trata de un cambio de gran calado en el mercado de trabajo.

Se finaliza este apartado con una rápida evaluación de los factores que dan cuenta de esos cambios en la estructura por edad de la fuerza de trabajo. La evaluación se ha realizado de forma directa y sencilla mediante una descomposición de los factores que influyen en el cambio de la población ocupada. Estos factores son las tasas de empleo por un lado y la composición por edad de la población en su conjunto por otro. En la figura II.9 se evalúa el peso de estos dos factores para los tres períodos analizados aquí.

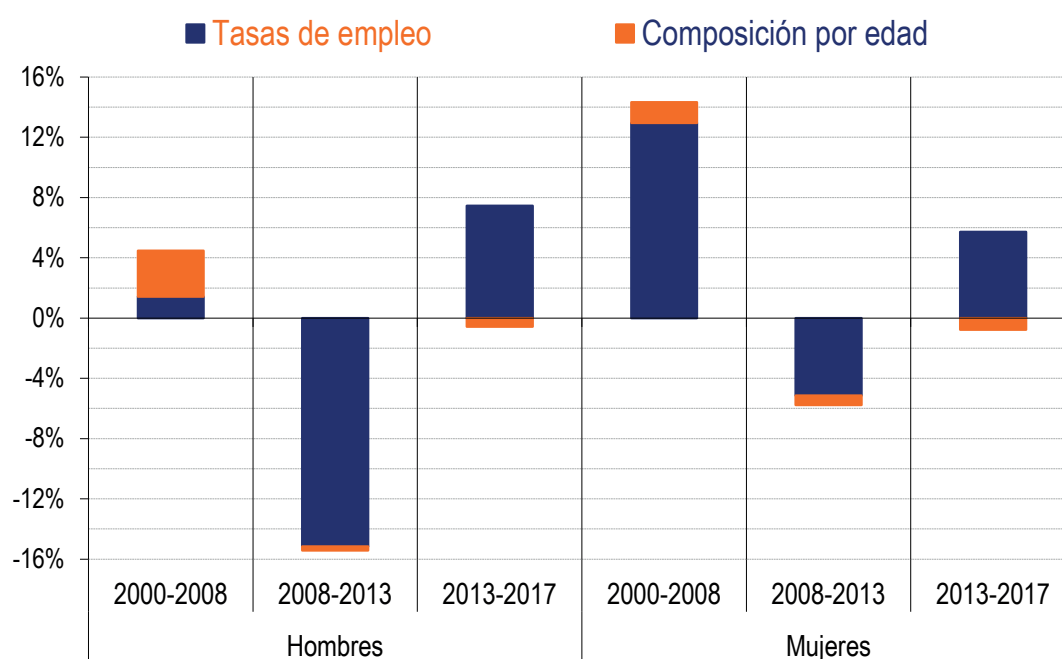


FIGURA II.9. Contribución al cambio en la población ocupada del cambio en las tasas de empleo y en la composición por edad, por sexo

La conclusión general más importante es que en todo momento las tasas de empleo son más relevantes a la hora de determinar el cambio de tamaño de la población ocupada que el nivel general de envejecimiento de la población. Este resultado no es sorprendente, e indica con fuerza que el envejecimiento generalizado de la población ocupada es más el resultado del impacto del ciclo económico en el mercado de trabajo y las políticas de empleo que de los procesos generales de envejecimiento, aunque estos también inciden casi siempre en la misma dirección, que no es otra que hacia un envejecimiento general de la fuerza de trabajo.

Breve resumen de resultados

Entre los resultados más relevantes de este apartado, cabe citar de forma sintética los siguientes puntos:

- Desde el año 2000 se han producido grandes cambios en la distribución de la población en edad de trabajar entre ocupados, parados e inactivos. Esta distribución ha sufrido cambios claros en las tres fases del ciclo económico ocurridas en este período. En los cambios observados se puede identificar la importancia de los procesos migratorios, de las dinámicas de contratación de la población y del crecimiento económico.
- Se aprecian importantes diferencias por sexo en esta clasificación, siendo las más relevantes el aumento en el peso de los inactivos entre varones, el superior aumento de las ocupadas frente a los ocupados y la persistente reducción de la importancia de las inactivas. Estos cambios parecen ser señales de cambios profundos que están afectando al mercado de trabajo en el país.
- Cuando se analizan las tasas de empleo, se aprecia el efecto notable del crecimiento económico y de la destrucción del empleo ocurridos en distintos momentos del presente siglo. En términos de destrucción de empleo, el impacto de la crisis fue más negativo para los hombres que para las mujeres.
- Las tasas de empleo de los varones siguen en niveles notablemente menores que los alcanzados en los primeros años del siglo. No está claro si esta disminución relativa es producto de una recuperación económica incompleta, incapaz de contrarrestar la drástica expulsión de hombres trabajadores durante la crisis, y/o de la existencia de empleos irregulares en la economía informal.
- Entre las mujeres, las tasas de empleo reflejan los ciclos económicos al igual que entre los hombres. También evidencian la presencia de una pauta tradicional de empleo femenino prematrimonial y su progresiva desaparición con el paso del tiempo. Las tasas de empleo entre las mujeres —una vez cumplidos los 30 años de edad— son muy superiores a las existentes en años anteriores. Además, la disminución con la edad, tan evidente en fechas anteriores, se ha reducido notablemente entre ellas. Todo hace pensar que se trata de un cambio de gran calado en el comportamiento laboral femenina y, consecuentemente, en la estructura del mercado de trabajo en España.
- Se presentan varios indicadores que reflejan el envejecimiento progresivo de la población ocupada en España. El envejecimiento se observa, ante todo, al comparar la pirámide por edades en 2000 con la vigente en 2017. El envejecimiento de la fuerza laboral es superior al envejecimiento de la población. Las oscilaciones del mercado de trabajo en estos años parecen ser la causa principal de ese envejecimiento, aunque también se puede observar un efecto —menor pero notable— del envejecimiento general de la población.

La población ocupada en las distintas ramas de actividad

En este capítulo se introducen algunos indicadores básicos de la fuerza de trabajo en distintas ramas de actividad o sectores económicos, amén de una primera aproximación a su distribución regional en España. A efectos de este análisis se han utilizado 10 ramas de actividad como referente principal. Estas son: Administración Pública; Agricultura; Comercio, transporte y hostelería; Construcción; Educación; Información, actividades financieras e inmobiliarias; Industria; Profesionales y artistas; Otros servicios; y Sanidad. Este amplio elenco reúne actividades de tamaño y composición muy diferentes y cubre la totalidad de las actividades productivas en España. Es preciso tener presentes ciertos matices que recomiendan tener un cierto cuidado a la hora de interpretar los resultados presentados.

De entrada, hay que recordar que cada una de estas ramas incluye actividades económicas muy diferentes. No deja de ser una clasificación bastante general y, por tanto, poco “limpia”. En el capítulo 5, se hará un breve repaso de los diferentes tipos de actividad incluidos en cada sector y al final del escrito se incluyen las definiciones que utiliza el Instituto Nacional de Estadística a la hora de realizar dicha clasificación. Se podría haber utilizado un número mayor de ramas, ya que existen datos para ello. Pero al aumentar el número de ramas el número de personas en cada una de ellas hubiera disminuido, con la consiguiente pérdida de representatividad estadística de los resultados presentados.

40
....

En segundo lugar, dentro de cada rama de actividad cabe recordar que existen tipos de trabajo, de situación profesional, de especialización y de contratación muy diferentes. En todas las ramas existen personas de baja cualificación laboral y también personas de alta especialización y profesionalización, aunque en proporciones muy diferentes. También cabe señalar que muchas ramas de actividad incluyen personas que trabajan en el sector privado y otros que trabajan en el sector público. Este estudio no se realiza según el tipo de ocupación ni de acuerdo con la especialización laboral, sino en función de la rama de actividad económica. A pesar de las dificultades inherentes a esta perspectiva, aquí se ha preferido el enfoque por ramas de actividad por ser el más directo y fácil de comprender. Cabe recordar, no obstante, que la fuente utilizada, la EPA, hubiera permitido otro tipo de enfoque.

La distribución por ramas de actividad de la fuerza de trabajo

En la figura II.10 aparece el número de personas en cada rama de acuerdo con la EPA correspondiente al segundo trimestre de 2017. En ella se constata una disparidad de tamaño muy importante. La rama de actividad más pequeña es la Agricultura, que recoge un 4.4 por cien del total de personas ocupadas en ese momento en España (algo más de 800 mil personas) y en el otro extremo

figura el ‘Comercio, transporte y hostelería’, que reúne un 29,6 por cien de la fuerza de trabajo (unos 5,6 millones de trabajadores). La Industria contiene otro 14 por cien de la fuerza de trabajo (2,6 millones de personas), seguido del sector ‘Otros servicios’ que reúne algo más del 10,6 por cien (2 millones de personas). El resto de ramas de actividad contiene entre 5 y 8 por cien de la fuerza de trabajo cada una. Por lo tanto, la distribución sectorial del mercado de trabajo español es la que cabe esperar de una economía posindustrial en la que el grueso de la población ocupada se concentra en el sector servicios. Aunque, en realidad, el membrete de ‘economía postindustrial’ no es muy preciso en el caso español, donde el predominio de los servicios en la economía ha sido una constante desde que la agricultura dejó de ser el sector dominante.

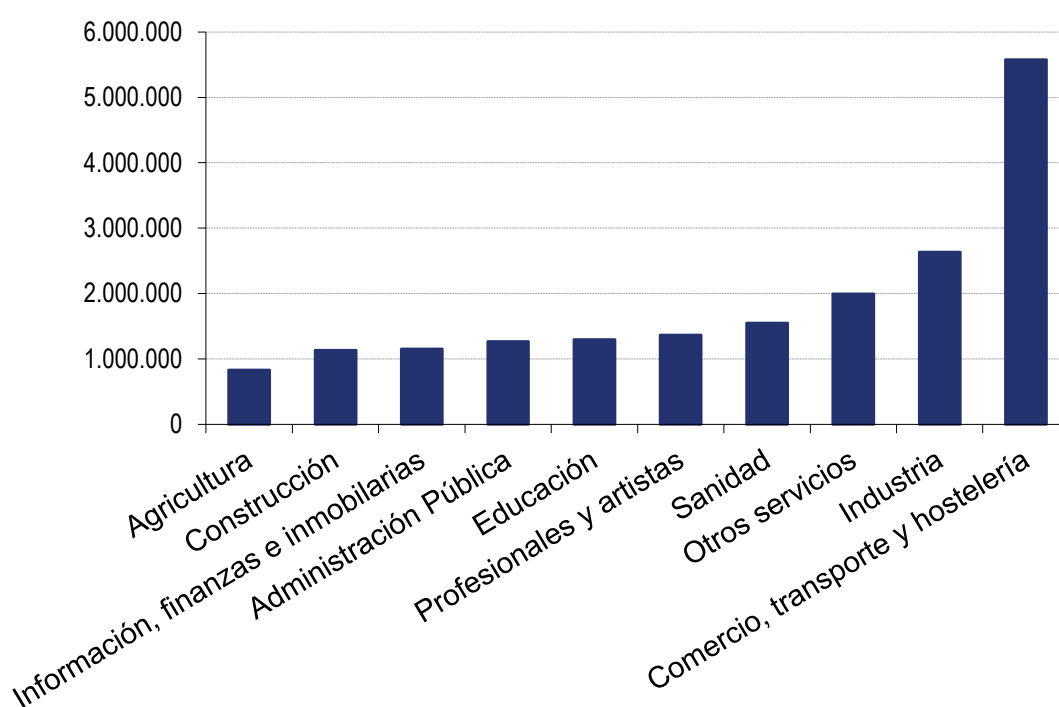


Figura II.10. Distribución por ramas de actividad de la población ocupada en España, segundo trimestre de 2017

La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo difiere mucho según la rama de actividad. Este dato se refleja en la figura II.11, que revela la existencia de algunas ramas de actividad fuertemente masculinizadas frente a otras con un claro dominio de las mujeres. Dicha figura II.11 refleja la razón de masculinidad de los trabajadores dentro de cada rama ($\text{sex ratio} = \text{hombres} / \text{mujeres}$). Entre las ramas dominadas por los hombres ($\text{sex ratio} > 1$) destaca la Construcción donde hay casi 11 hombres por cada mujer, la Industria o la Agricultura, donde dicha ratio es de unos 3 hombres por cada mujer. Son los sectores más tradicionales, con un gran peso del trabajo manual. Los sectores más feminizados ($\text{sex ratio} < 1$) son los de desarrollo más reciente: Sanidad (30 hombres por cada 100 mujeres), Educación y ‘Otros servicios’ (ambas ramas con solo 50 hombres por cada 100 mujeres). En el resto de las ramas el número de hombres por cada 100 mujeres oscila entre 120 y 150. Se trata de sectores sólo moderadamente masculinizados comparados con industria, agricultura o construcción.

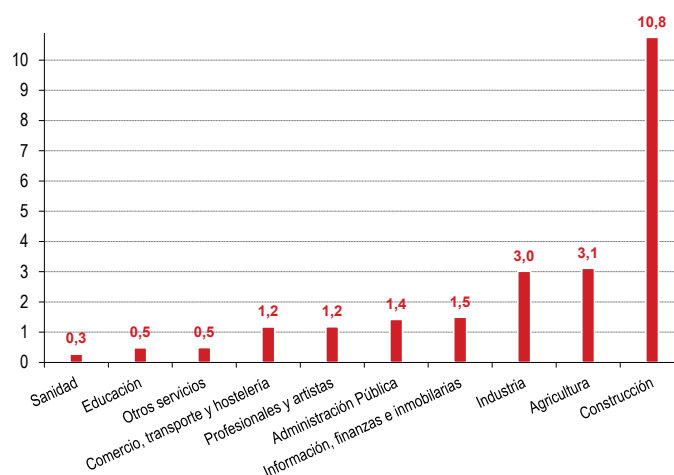


Figura II.11. Razón de masculinidad de la población ocupada en las distintas ramas de actividad, segundo trimestre de 2017

Una aproximación simple al grado de envejecimiento de cada rama viene indicada por la edad media de los trabajadores ocupados en ellas. La figura II.12 recoge este dato de acuerdo con el sexo de los trabajadores. Incluye, además, la diferencia de las edades medias de hombres y mujeres en cada rama de actividad. Sus resultados tienen impacto y reflejan fielmente las fuerzas económicas que conforman el mercado de trabajo en España. Se resumen en los siguientes puntos: (1) Las ramas más envejecidas corresponden ante todo a la Administración Pública, la Sanidad, la Educación, los Otros servicios y la Agricultura. Los datos de la Administración Pública son clamorosos en este sentido, ya que la edad media de los varones es más de cuatro años mayor que la media de la fuerza de trabajo en España. (2) Las ramas más jóvenes corresponden a ‘Comercio, transporte y hostelería’ (41,4 ambos sexos), ‘Información, finanzas e inmobiliarias’ (41,4) y ‘Profesionales y artistas’ (41,0). (3) La edad media de toda la fuerza de trabajo es ligeramente mayor entre los hombres que entre las mujeres (43,0 frente a 42,4). A pesar de ello, la edad de las mujeres es mayor en algunas ramas muy destacadas como, por ejemplo, la Administración Pública (las mujeres son 1,6 años mayores), la Agricultura (+1,5 años) y, en menor medida, ‘Otros servicios’ (+0,3). Por el contrario, destaca una edad media mayor entre los hombres dentro del sector ‘Comercio, transporte y hostelería’ (+1,8), entre ‘Profesionales y artistas’ (+1,8), en Sanidad (+1,7) y en Construcción (+1,5).

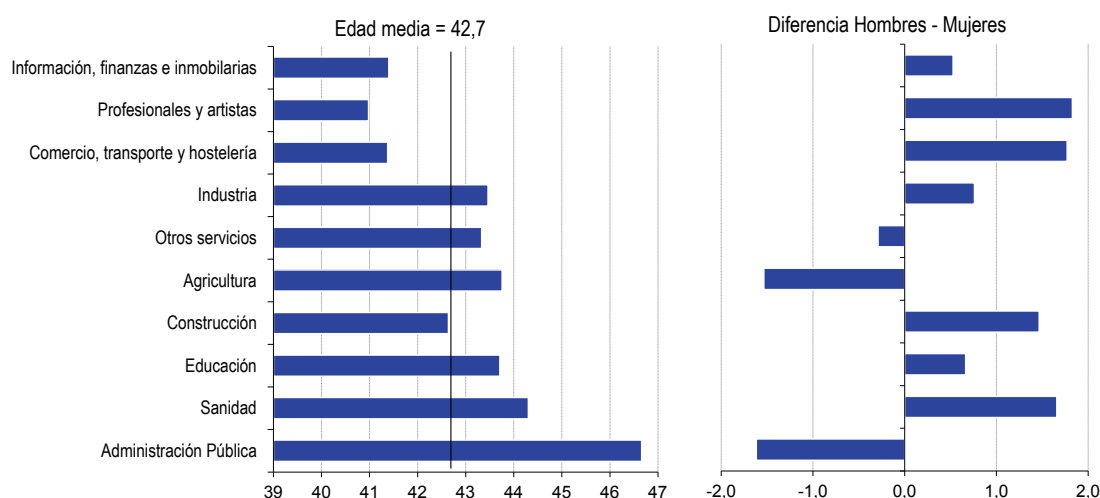


Figura II.12. Edad media y diferencia de edad entre hombres y mujeres de la población ocupada en las distintas ramas de actividad, segundo trimestre de 2017

Las diferencias de edad entre las distintas ramas de actividad reflejan la importancia de las ramas en las que, por diferentes razones, se busca activamente la incorporación de jóvenes. La necesidad en la rama de ‘Información y finanzas’ de jóvenes altamente cualificados, las especiales características de los ‘Profesionales’ y el peso en el ‘Comercio y hostelería’ de los jóvenes darían cuenta de aquellas edades relativamente bajas. Por el contrario, la realidad específica de la Administración Pública, la Sanidad y la Educación, con trabajos relativamente seguros de por vida, dificultad en las prejubilaciones y escasa tasa de reposición mediante empleados jóvenes de las jubilaciones efectivas durante la crisis económica han conducido a una fuerza de trabajo de edad relativamente elevada. La diferencia por sexo, sin embargo, no encuentra una explicación tan clara. En la Agricultura, un sector muy masculinizado, reflejaría una sociedad tradicional donde son siempre los hombres los que permanecen en el mercado de trabajo a más edad.

El cambio en la distribución por sectores y ramas de actividad

Las figuras II.13.a y II.13.b recogen la evolución año a año de los trabajadores en las diferentes ramas de actividad. Retratan, de forma muy elocuente, los ganadores y los perdedores en este período de turbulencias económicas. La figura II.13.a refleja el cambio en el número de trabajadores entre 2000 y 2017 mientras que la figura II.13.b refleja el cambio porcentual en ese período. Hay tres ramas de actividad que sufren pérdidas generalizadas de ocupados durante este período: Agricultura, Construcción e Industria. En la Construcción las pérdidas son especialmente fuertes (casi 600 mil personas y 34 por cien de la fuerza de trabajo inicial). Al margen de esas tres ramas, en todas las demás hay incrementos netos, a veces muy importantes, en el número de ocupados si consideramos el conjunto del período observado. En números absolutos, la rama del ‘Comercio, transporte y hostelería’ destaca con unas ganancias de 1,3 millones de ocupados (un 31% en términos relativos). Desde una óptica relativa, sin embargo, el aumento en 92 por cien en los ‘Profesionales y artistas’ y en el sector de Sanidad destacan, aunque numéricamente estas ramas son de tamaño relativamente reducido. Dichos aumentos reflejan el crecimiento general de la fuerza de trabajo en España en los primeros años de este siglo.

43
....

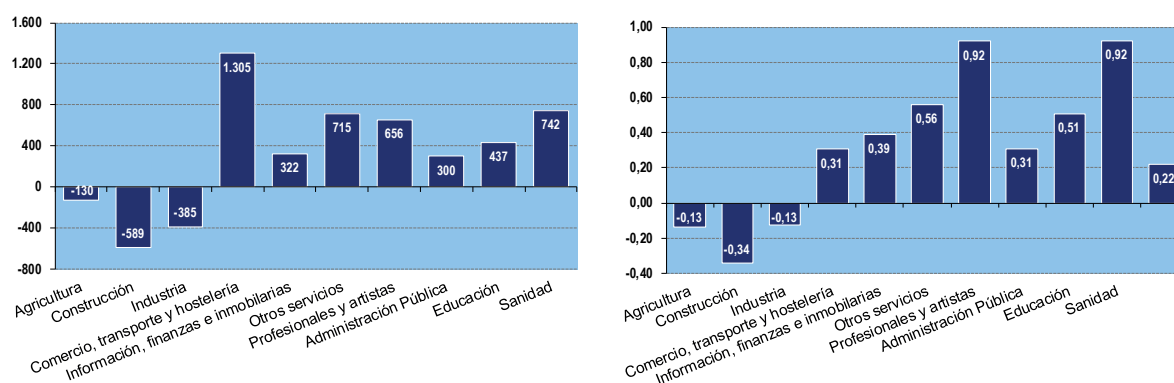


Figura II.13.a y II.13.b. 2000-2017: Cambio en el número de ocupados por rama de actividad. En números absolutos y en porcentajes

Esta dinámica se matiza de forma muy necesaria si el mismo dato se desagrega para las tres grandes fases del ciclo económico correspondientes a estos años: el crecimiento del empleo a principios del siglo (2000-2008), su progresiva destrucción entre 2008 y 2013 y la dubitativa recuperación en los años más recientes (2013-2017). Estos mismos datos se hallan en la tabla II.1, cuyo primer panel refleja las variaciones en cada uno de los sub-periodos (y para el período en su conjunto) en términos absolutos (en miles de personas) y cuyo segundo panel refleja la misma realidad en términos relativos (valor de la llegada/valor de inicio). De los datos presentados destaca el enorme crecimiento del Comercio, de Otros servicios y de la Construcción durante los primeros años del siglo, amén de un aumento algo menor en todas las ramas salvo en la Agricultura. Eran años de grandes expectativas económicas y de oportunidades de empleo aparentemente sin límite. ¿Cómo, sí no, se iban a recibir más de 5 millones de inmigrantes y también se iba a conseguir bajar todavía más la tasa de desempleo? El segundo período supone un fortísimo correctivo al optimismo reinante, con pérdidas de empleo cuantiosas en la mayor parte de los sectores, siendo especialmente relevantes la reducción de más de 1,5 millones de ocupados en la Construcción (un 60 por cien en términos relativos) o de más de 900 mil personas en la Industria (un 28% en términos relativos). También destaca la reducción de más de 650 mil personas en el Comercio (un 12 por cien). Durante esos 6 años, sólo aumentó el número de ocupados en dos sectores (Educación y Sanidad) e incluso ahí las ganancias fueron raquíticas (2 y 7 por cien respectivamente). Fueron años durísimos para la economía y el mercado de trabajo y, por consiguiente, también para la sociedad española en su conjunto.

	Absoluto				Relativo				
Agricultura	-131,8	-77,57	9,5-	129,8	0,86	0,91	1,11	0,87	-0,13
Construcción	837,3	-1.525,2	99,4	-588,5	1,49	0,40	1,10	0,66	-0,34
Industria	262,4	-926,7	279,0	-385,3	1,09	0,72	1,12	0,87	-0,13
Comercio, transporte y hostelería	1.397,1	-658,8	566,4	1.304,7	1,33	0,88	1,11	1,31	0,31
Información, finanzas e inmobiliarias	398,7	-181,6	105,0	322,1	1,48	0,85	1,10	1,39	0,39
Otros servicios	831,8	-145,0	27,8	714,6	1,65	0,93	1,01	1,56	0,56
Profesionales y artistas	503,3	-64,2	216,6	655,7	1,71	0,95	1,19	1,92	0,92
Administración Pública	331,7	-22,2-	9,3	300,2	1,34	0,98	0,99	1,31	0,31
Educación	321,7	28,3	87,4	437,4	1,37	1,02	1,07	1,51	0,51
Sanidad	454,5	86,6	201,0	742,1	1,56	1,07	1,15	1,92	0,92

TABLA II.1. Cambio absoluto (en miles) y relativo del número de ocupados por rama de actividad

Una parte de esas cuantiosísimas pérdidas se ha recuperado en el último período, aunque las ganancias han sido desiguales. Las ramas que más han crecido han sido el Comercio, transporte y hostelería (+ 566 mil), la Industria (+ 279 mil), los Profesionales y artistas (+ 217 mil) y la Sanidad (+ 201 mil). Esta recuperación no afectó apenas a la Construcción, gran perdedor de la crisis económica (solo + 99 mil en el último período), y no se vio por ninguna parte en la Administración Pública (-9 mil), que bloqueó drásticamente su reclutamiento al dispararse el déficit público como consecuencia de la crisis. Cabe preguntarse si este duro ajuste laboral ha dejado a la fuerza de trabajo en España mejor situada para afrontar los retos del futuro o si sigue mostrando las mismas debilidades que al inicio del período. El tiempo lo dirá.

El cambio en las ramas de actividad por sexo y edad

A lo largo del período estudiado, se han producido importantes cambios en la estructura por sexo y edad en las distintas ramas de actividad económica. La progresiva llegada de las mujeres al mercado de trabajo se ha dejado sentir en la práctica totalidad de los sectores. Las figuras II.14.a y II.14.b recogen, año a año, los cambios en la razón de masculinidad en todas las ramas de actividad. A fin de facilitar una lectura clara de los resultados, se han utilizado dos paneles, uno para aquellas ramas más masculinizadas y otro para las ramas donde la masculinización es más baja o donde existe una cierta feminización de la fuerza de trabajo.

Estas figuras ofrecen múltiples lecturas, algunas de las cuales se detallan en los siguientes puntos. (1) Se percibe una clara reducción en estas ratios en la mayor parte de las ramas. Dicha reducción es más clara en la Construcción donde se reduce casi a la mitad, aunque sigue dejando la rama con altos niveles de masculinización. Únicamente en Agricultura y en Otros servicios se aprecia un aumento en la masculinización de la fuerza de trabajo aunque la última de estas ramas fue y sigue siendo dominada por trabajadoras. (2) Algo más difícil de apreciar en estas figuras es el hecho de que buena parte de la reducción de la masculinización ocurre durante la época de bonanza. Incluso en algunas ramas (Construcción, Educación, Profesionales, Administración Pública, Información y Finanzas) a partir de 2008 no se producen apenas cambios en la masculinización (o no) de su fuerza de trabajo.

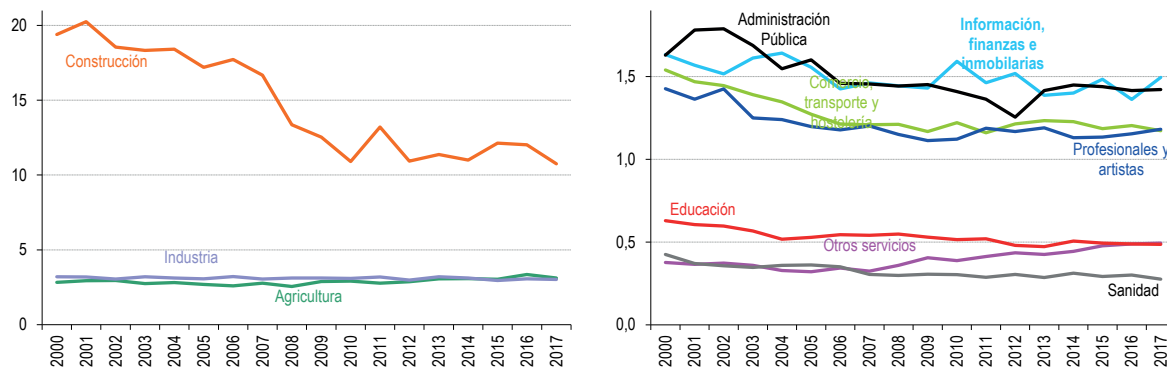


Figura II.14.a y II.14.b. 2000-2017: Cambio en la razón de masculinidad (hombres/mujeres) de la población ocupada por rama de actividad

Desde el lado de la oferta, la explicación de este comportamiento cabe situarla, al menos en parte, en el hecho que durante la época de bonanza la necesidad de fuerza de trabajo fue de tal calibre que la oferta de varones no era suficiente y no hubo más remedio que acudir a las mujeres. Acabada la euforia laboral, la eliminación de puestos de trabajo afectaría tanto a los hombres como y a las mujeres, pero en muchos casos más a los hombres. Ese parece ser el caso de la Construcción, donde entre 2000 y 2010 la razón de masculinidad de su fuerza de trabajo se redujo prácticamente a la mitad. Destaca, al respecto, la gran caída en la ratio de masculinidad entre 2006 y 2010, que pasa de 17,7 a 10,9, lo que se debe clara-

mente a la destrucción del empleo masculino durante el momento más agudo la crisis. Después de ese momento, no se produjeron apenas variaciones de importancia. Algo similar ocurre en la Administración Pública, Información, actividades de finanzas e inmobiliarias, Profesionales, Comercio, transporte y hostelería y en Educación, pero las variaciones son mucho más suaves que en la Construcción. Aquí la explicación radicaría en una oferta de trabajo cada vez más feminizada que ocuparía los puestos de trabajo disponibles en una época de expansión laboral y de crecimiento económico tan sólo moderado.

Esta reorganización por sexo de la fuerza de trabajo se ha visto acompañada por un progresivo envejecimiento de la misma. La figura II.15, que recoge la edad media por rama de actividad año a año entre 2000 y 2017, pone de manifiesto esta tendencia al alza que llega a suponer 4,6 años para el conjunto de las ramas. El aumento es mayor en la Administración Pública (6 años), seguido de cerca por la Construcción (5,8 años), la Industria (5,5), la Sanidad (5), Otros servicios (4,8), Profesionales y artistas (4,5) e Información y finanzas (4,4). El cambio es menor en la Agricultura, donde la edad media aumenta en 1,7 años. También se puede apreciar que el aumento fue especialmente fuerte a partir del estallido de la crisis económica. En términos generales, estos resultados se explican, en una primera fase por la contratación de trabajadores jóvenes en todos los sectores que contrarresta el aumento general de la edad de las plantillas. Una vez que comienza la destrucción de empleo, el envejecimiento de las plantillas está relacionado, más que nada, con la pérdida de empleos jóvenes debido a una menor contratación junto con los despidos masivos. La edad media marcadamente mayor de la Administración Pública es debida, como se ha afirmado en páginas anteriores, a su particular situación caracterizada por el cese de contrataciones nuevas durante la crisis y en el período posterior, acompañada de una relativa seguridad en el empleo y pocos incentivos para cambiar de rama de actividad económica. El resultado de todo ello es que la administración pública se ha convertido en un segmento del mercado laboral claramente envejecido.

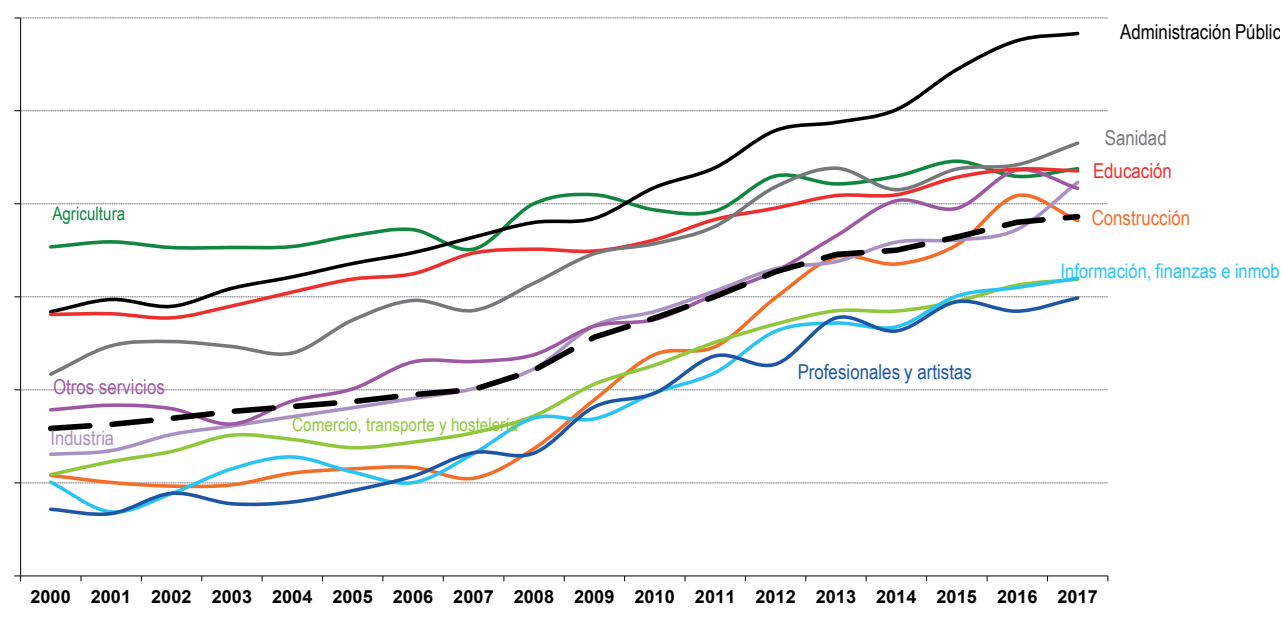


FIGURA II.15. 2000-2017: Cambio en las edades medias por rama de actividad. La población ocupada total, en trazo discontinuo

Los cambios en la edad media de las diferentes ramas de actividad en modo alguno se han distribuido por igual entre ambos sexos. Ello se desprende de una rápida lectura de la tabla 3.2, donde se presentan los cambios entre 2000 y 2017 en la edad media en cada rama de actividad, tanto en porcentaje como en años. Frente a la Agricultura, donde los cambios son pequeños y se reparten de forma casi idéntica por sexo, en las otras ramas las disparidades por sexo son mayores y el aumento de edad entre las mujeres es siempre más alto. Los diferenciales mayores se encuentran en la Construcción, la Administración Pública y en Información y Finanzas, aunque se aprecia en todas las ramas salvo en la Agricultura. En algunos casos, los aumentos son enormes. Ejemplo de ellos son los 8,1 años de aumento en la edad media de mujeres en la Administración Pública, los 9,6 años de las mujeres en la Construcción (un sector con una presencia femenina casi testimonial, pero que sobrevivió relativamente bien a la crisis), los 7,3 en Industria o los 6,9 en Información, finanzas y actividades inmobiliarias. El perfil por edad de las trabajadoras en estas ramas y en otras en 2017 tenía muy poco que ver con el perfil tan sólo unos años antes. Se da el mismo fenómeno entre los hombres, pero las diferencias son bastante menores.

	En porcentaje		En años	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Agricultura	3,9%	4,5%	1,6	1,9
Construcción	13,2%	29,4%	5,1	9,6
Industria	14,5%	21,1%	5,4	7,3
Comercio, transporte y hostelería	10,0%	14,2%	3,9	5,0
Información, finanzas e inmobiliarias	7,3%	20,3%	2,8	6,9
Otros servicios	10,7%	13,0%	4,2	5,0
Profesionales y artistas	9,8%	17,4%	3,7	5,9
Administración Pública	11,2%	20,4%	4,6	8,1
Educación	5,7%	9,0%	2,4	3,6
Sanidad	11,2%	13,8%	4,6	5,3
Todos	10,6%	14,8%	4,1	5,5

47
....

TABLA II.2. Cambio 2000-2017 en la edad de la población ocupada en las distintas ramas de actividad, por sexo. En porcentaje y años

La distribución regional de la población ocupada

Como colofón a este capítulo, se apuntarán algunos detalles acerca de la regionalización de la fuerza de trabajo en España. Como punto de partida, se han generado dos grandes tablas de datos: una con el número de total de ocupados en las distintas ramas de actividad en cada región; y otra con el peso proporcional en cada región de las distintas ramas (Tablas II.3 y II.4). Los datos se refieren siempre al segundo trimestre de 2017. Estas tablas y la información que contienen constituyen el punto de partida para buena parte de los comentarios que a continuación se realizan. Dada la complejidad de la información presentada, aquí sólo se destacarán aquellos aspectos diferenciadores más re-

levantes de cara a la distribución regional de la fuerza de trabajo en las ramas de actividad económica.

Para resumir la información relevante, se ha optado por utilizar un indicador sintético: el índice de disimilitud. Dicho índice ofrece una valiosa herramienta para presentar una primera aproximación a esta regionalización de la actividad laboral en España. Este índice muestra la proporción de ocupados que tendrían que cambiar de rama de actividad en cada región para que su distribución fuese igual a la imperante en todo el país (figura II.16). En otras palabras, el índice nos dice cuán diferentes son cada una de las diecisiete regiones y dos ciudades autónomas del conjunto del país.

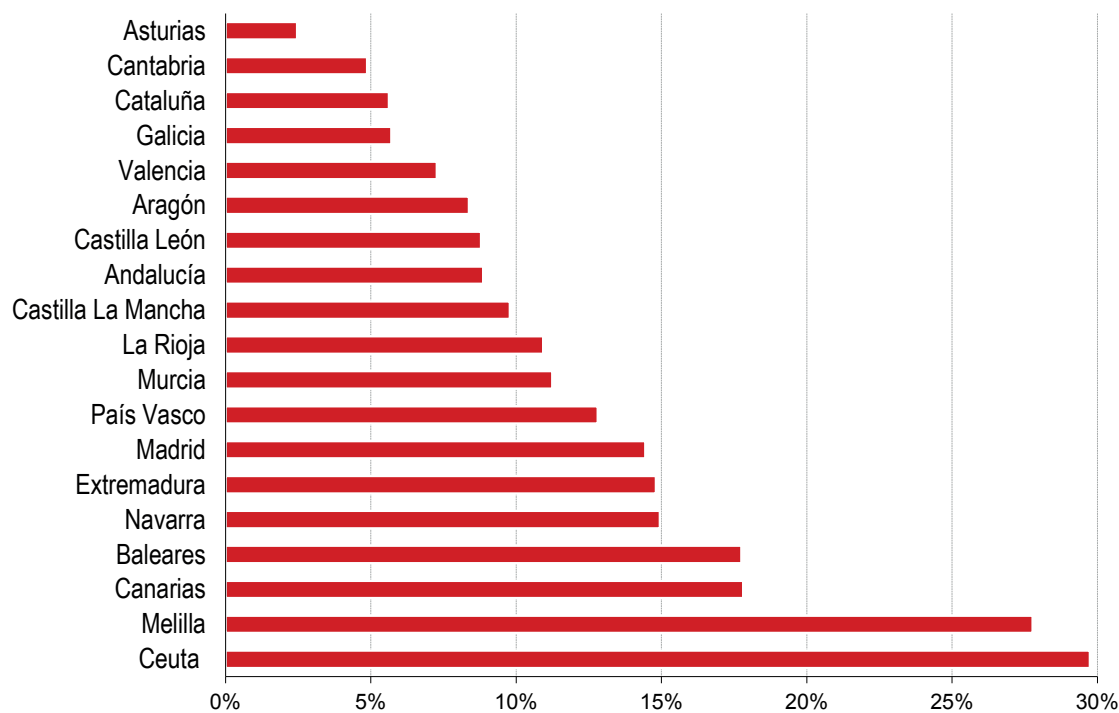


FIGURA II.16. Índice de disimilitud de las ramas de actividad de las distintas comunidades autónomas en relación con el total nacional

	Agricultura	Construcción	Industria	Comercio, transporte y hostelería	Información, finanzas e inmobiliarias	Otros servicios	Profesionales y artistas	Administración Pública	Educación	Sanidad	Total	
Andalucía	266.887	156.872	266.695	939.673	133.437	303.307	187.320	265.278	200.634	241.787	2.961.890	15,7%
Aragón	40.855	31.207	102.663	151.489	24.893	60.278	28.038	46.077	35.757	48.572	569.829	3,0%
Asturias	15.469	23.980	60.327	117.665	20.402	43.116	27.599	28.586	27.438	36.791	401.373	2,1%
Baleares	4.266	54.561	41.067	226.506	19.916	72.427	41.950	27.291	27.937	38.606	554.527	2,9%
Canarias	20.564	46.295	34.997	380.074	32.074	91.260	56.713	65.796	43.180	57.661	828.614	4,4%
Cantabria	408	15.755	35.122	67.033	13.049	28.076	14.127	17.129	19.998	19.400	236.097	1,3%
Castilla León	59.130	63.855	163.779	262.365	35.511	92.319	51.961	85.819	62.640	97.750	975.129	5,2%
Castilla La Mancha	59.658	56.077	125.419	207.892	31.975	63.844	35.742	64.664	49.853	71.638	766.762	4,1%
Cataluña	53.268	208.069	577.780	961.782	211.325	325.827	279.591	159.154	226.418	267.304	3.270.518	17,4%
Valencia	60.780	127.236	373.906	618.943	81.497	201.440	135.605	89.211	129.320	148.687	1.966.625	10,5%
Extremadura	45.435	25.028	35.868	98.993	12.743	32.964	15.881	40.197	27.335	37.123	371.567	2,0%
Galicia	73.032	67.865	171.095	297.311	46.220	98.447	63.243	69.042	71.883	90.747	1.048.885	5,6%
Madrid	5.743	151.865	259.295	753.736	401.669	394.521	309.572	196.667	209.790	219.325	2.902.183	15,4%
Murcia	88.911	32.660	72.693	166.671	20.076	53.043	35.464	32.338	43.272	40.720	585.848	3,1%
Navarra	10.127	14.010	76.116	62.965	11.028	23.993	18.527	15.794	21.906	25.267	279.733	1,5%
País Vasco	15.311	50.036	207.275	213.112	52.116	91.595	57.571	44.702	82.838	88.798	903.354	4,8%
La Rioja	6.601	6.423	31.637	36.075	4.534	11.819	7.734	8.664	9.642	12.437	135.566	0,7%
Ceuta	0	748	465	9.092	509	4.418	751	6.573	3.909	2.220	28.685	0,2%
Melilla	107	1.041	403	6.570	855	3.104	1.408	6.829	2.942	2.864	26.123	0,1%
Total	832.552	1.133.583	2.636.602	5.577.947	1.153.829	1.995.798	1.368.797	1.269.811	1.296.692	1.547.697	18.813.308	1

TABLA II.3. Distribución de la población ocupada por rama de actividad y comunidad autónoma. 2017, 2º trimestre. Miles de ocupados

	Agricultura	Construcción	Industria	Comercio, transporte y hostelería	Información, finanzas e inmobiliarias	Otros servicios	Profesionales y artistas	Administración Pública	Educación	Sanidad	Total
Andalucía	9,0%	3,9%	1,0%	31,7%	4,5%	10,2%	6,3%	9,0%	6,8%	2,2%	100%
Aragón	7,2%	5,5%	18,0%	26,6%	4,4%	10,6%	4,9%	8,1%	6,3%	5,5%	100%
Asturias	3,9%	6,0%	15,0%	29,3%	5,1%	10,7%	6,9%	7,1%	6,8%	2,2%	100%
Baleares	0,8%	9,8%	7,4%	40,8%	3,6%	13,1%	7,6%	4,9%	5,0%	7,0%	100%
Canarias	2,5%	5,6%	4,2%	45,9%	3,9%	11,0%	6,8%	7,9%	5,2%	7,0%	100%
Cantabria	2,7%	6,7%	14,9%	28,4%	5,5%	11,9%	6,0%	7,3%	8,5%	2,2%	100%
Castilla León	1,6%	6,5%	16,8%	26,9%	3,6%	9,5%	5,3%	8,8%	6,4%	10,0%	100%
Castilla La Mancha	7,8%	7,3%	16,4%	27,1%	4,2%	8,3%	7,8%	4,6%	5,9%	3,3%	100%
Cataluña	1,6%	6,4%	17,7%	29,4%	6,5%	10,0%	8,5%	4,9%	9,8%	2,2%	100%
Valencia	3,1%	6,5%	19,0%	31,5%	4,1%	10,2%	6,9%	4,5%	6,6%	7,6%	100%
Extremadura	12,2%	6,7%	9,7%	26,6%	3,4%	8,9%	4,3%	10,8%	7,4%	10,0%	100%
Galicia	7,0%	6,5%	16,3%	28,3%	4,9%	10,0%	8,5%	6,0%	9,8%	7,7%	100%
Madrid	0,2%	5,2%	8,9%	26,0%	13,8%	13,6%	10,7%	6,8%	7,2%	6,6%	100%
Murcia	15,2%	5,6%	12,4%	28,4%	4,9%	1,6%	1,5%	5,7%	4,7%	0,0%	100%
Navarra	3,6%	5,0%	27,2%	22,5%	3,9%	8,6%	6,5%	6,7%	8,9%	0,0%	100%
País Vasco	1,7%	5,5%	22,9%	23,6%	5,8%	10,1%	6,4%	4,9%	9,2%	9,8%	100%
La Rioja	4,9%	4,7%	23,3%	26,6%	3,3%	8,7%	5,7%	4,7%	1,9%	2,2%	100%
Ceuta	0,0%	2,6%	1,6%	31,7%	1,8%	15,4%	2,6%	22,9%	13,6%	7,7%	100%
Melilla	4,4%	0,1%	5,2%	25,2%	3,3%	11,9%	5,4%	26,1%	11,3%	11,0%	100%
Total	4,6%	6,0%	14,0%	29,6%	6,1%	10,6%	7,3%	6,7%	6,9%	8,2%	100%

TABLA II.4. Distribución de la población ocupada por rama de actividad y comunidad autónoma. 2017, 2º trimestre. Porcentajes horizontales

Destaca que Ceuta y Melilla sean las dos zonas con mayor disimilitud, ya que casi un tercio de sus ocupados tendrían que cambiar de rama de actividad para que su distribución fuera igual a la del conjunto nacional. Baleares y Canarias también muestran índices de disimilitud relativamente elevados (en torno al 18 por ciento), seguidas de Madrid, Extremadura y Navarra (por debajo del 15 por ciento). Por el contrario, cabe destacar un conjunto de regiones con índices de disimilitud relativamente bajos (Asturias, Cantabria, Cataluña y Galicia y, en menor medida, Valencia), es decir, con una estructura de ramas de actividad económica más parecida a la del conjunto del país.

Una mirada atenta a la tabla II.4 nos ayuda a entender las razones de esta clasificación en razón de la disimilitud. La gran disimilitud de los casos de Ceuta y Melilla se explica básicamente por la desproporcionada presencia de ocupados en la Administración Pública. Baleares y Canarias cuentan con gran presencia de ocupados en el comercio, transporte y hostelería, como corresponde a regiones en cuya economía el turismo tiene un peso tan destacado (40,8 y 45,9 por cien, respectivamente, frente a un 30 por cien a nivel nacional). En el caso de Madrid, el peso de los ocupados en Industria (8,9 por cien) es claramente inferior a esta rama en el conjunto de España (14,0 por cien), la rama de Información, finanzas e inmobiliarias ocupa a más del doble de trabajadores que el país en su conjunto (13,8 frente al 6,1 por cien) y la de los Profesionales y Artistas también es notablemente mayor en Madrid (10,7 frente a 7,3 por cien). También en Madrid, la Agricultura (0,2 frente al 4,4 por cien) y el Comercio, transporte y hostelería (26,0 frente a 29,9 por cien) tienen un peso inferior al del conjunto del país. Contrariamente a lo que se podría esperar a tenor de los tópicos al uso, la Administración Pública en Madrid no difiere notablemente del peso que tiene en España (6,8 frente al 6,7 por cien). La baja disimilitud de Cataluña se basa en el escaso peso de la agricultura (1,6 frente a 4,4 por cien) y de la Administración Pública (4,9 frente al 6,7 por cien), compensados por el superior peso que tiene la industria (17,7 frente al 14,0 por cien) y los Profesionales y Artistas (8,5 frente al 7,3 por cien).

Más allá del índice de disimilitud, destaca la importancia de la Agricultura en Extremadura (12,2 por cien), Murcia (15,2 por cien) y, en menor medida, Andalucía (9 por cien). La Construcción es especialmente importante en Baleares (9,8 por cien) mientras que la Industria destaca en Navarra, País Vasco y La Rioja (27,2, 22,9 y 23,3 por ciento, respectivamente). Aparte de Ceuta y Melilla, la Administración Pública es especialmente relevante en Extremadura y Andalucía (10,8 y 9 por cien respectivamente). Por último, la Educación prima en el País Vasco, Cantabria y Navarra (9,2, 8,5 y 7,8 respectivamente) y la Sanidad ocupa un lugar relevante en Castilla y León, Extremadura y el País Vasco (10, 10 y 9,8 por cien respectivamente).

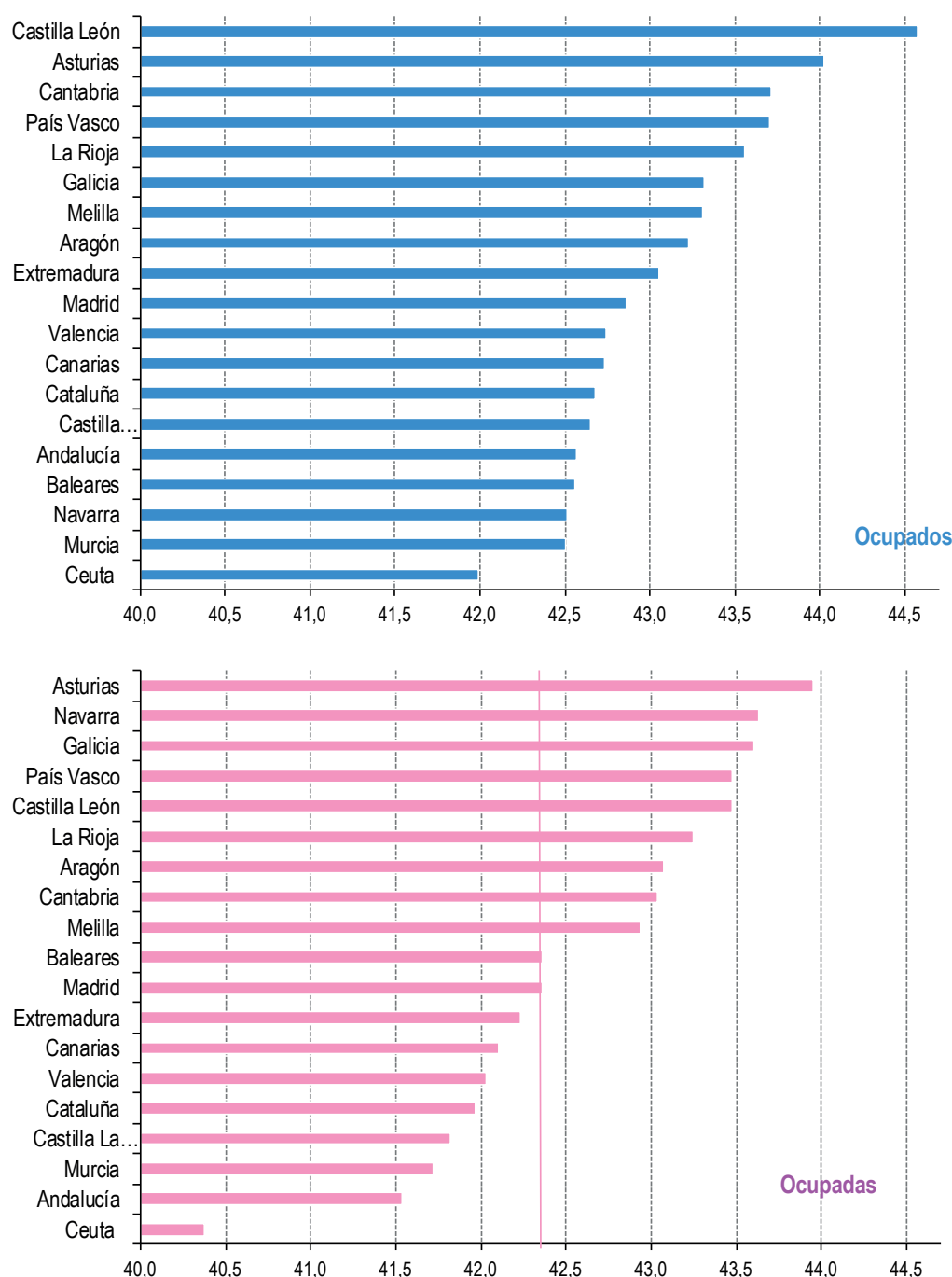


FIGURA II.17. Edad media de la población ocupada en las distintas comunidades y ciudades autónomas, 2017

La edad media de la población ocupada también difiere notablemente por Comunidad Autónoma (véase la figura II.17). En sus dos paneles se puede apreciar cómo la edad media de la población ocupada suele ser más alta en la Meseta Septentrional y en la Cornisa Cantábrica, siendo menor en la Submeseta Sur, en Andalucía y en las Comunidades insulares. Por regla general, sin embargo, la edad media suele ser más alta entre los hombres. Las únicas excepciones son las regiones de Galicia y Navarra donde la edad de las mujeres ocupadas es mayor que la de los hombres y en Asturias donde la edad es casi idéntica. Ello se ve con claridad en la figura II.18, donde casi todas las regiones se sitúan debajo de una línea diagonal que indica una igualdad de edad.

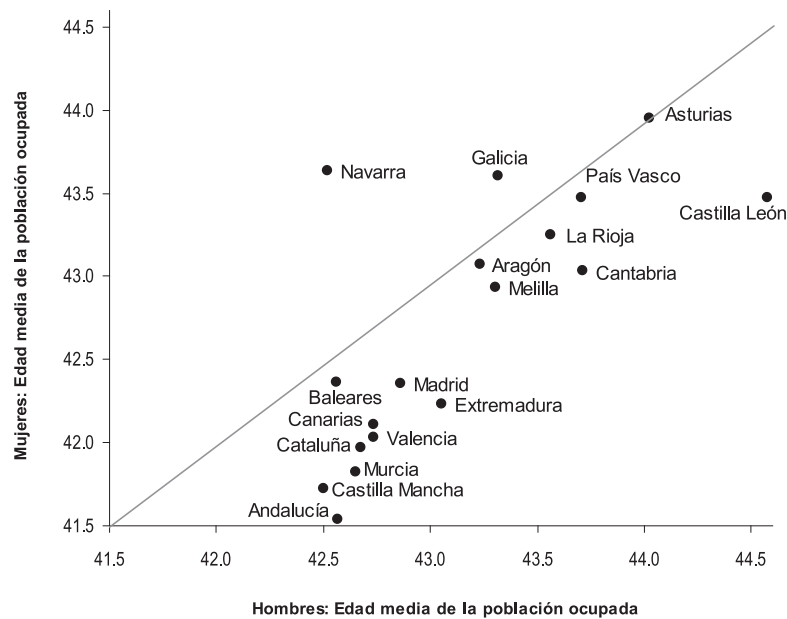
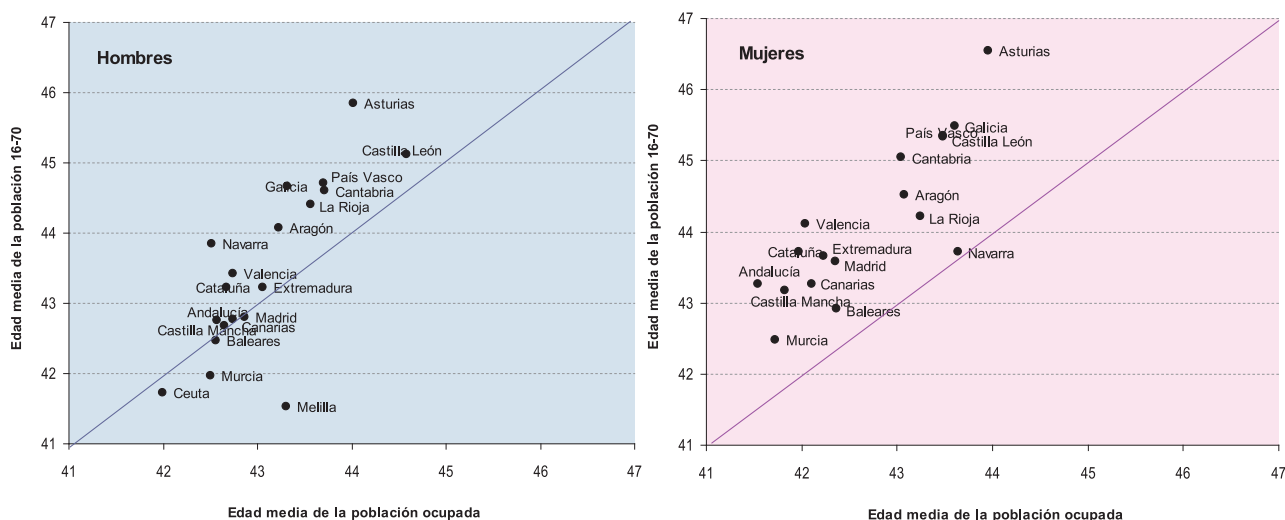


FIGURA II.19. Edad media de hombres y mujeres ocupados en las distintas comunidades y ciudades autónomas

Finalmente, en las figura II.19.a y II.19.b se compara la edad de la población ocupada en cada región en relación con la edad media de la población de entre 16 y 69 años del conjunto de la región, diferenciando entre hombres y mujeres. Las regiones que figuran por encima de la línea diagonal indican que la edad media de la población en su conjunto es superior a la de la población ocupada. Aquí se aprecian diferencias interesantes por sexo. En el caso de las mujeres, hay una clara diferencia con la edad de la población en su conjunto, siendo siempre bastante mayor que la de la población ocupada. Ello se debe al hecho de que suele haber un porcentaje elevado de mujeres clasificadas como 'inactivas' mucho mayor entre las mujeres mayores que entre las mujeres más jóvenes, fruto del enorme aumento en las tasas de empleo entre estas últimas. Dicho de otra forma, buena parte de las mujeres mayores no participan en el mercado laboral, frente a una parte importante de mujeres más jóvenes que sí participan. El resultado es que el conjunto de la población tiene una edad media más elevada que la población realmente ocupada. Otro resultado de interés es el hecho de que existe una evidente correlación entre la edad media de la población y de las ocupadas que está relacionada con la tasa de envejecimiento general de la población en edad laboral. Dicho de otra forma, la edad de la población femenina ocupada suele ser alta en aquellas regiones más envejecidas. Ahora bien, mientras la relación estadística es evidente, distan de ser claras las causas.



FIGURAS II.19.a Y II.19.b. Edad media de la población ocupada y de la población total 16-69 en las distintas comunidades y ciudades autónomas. Hombres y mujeres

El mismo tipo de análisis realizado con la población de hombres revela similitudes y diferencias en comparación con las mujeres. Al igual que ocurre con las mujeres, de nuevo aparece una estrecha relación entre poblaciones envejecidas y poblaciones de ocupados relativamente envejecidos. De nuevo destacan Asturias, Castilla y León, el País Vasco, Galicia, Cantabria y La Rioja con poblaciones envejecidas y una fuerza laboral envejecida. A diferencia a lo que ocurre con las mujeres, entre los hombres las regiones se concentran mucho más cerca de la línea diagonal indicando una menor diferencia entre las dos subpoblaciones que la que se da entre mujeres. Ello es el resultado de la enorme pérdida de empleo de los hombres, especialmente hombres jóvenes, durante estos años difíciles que han tenido el muy pernicioso efecto de expulsar, al menos momentáneamente, a muchos varones del mercado de trabajo. Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que las tasas de empleo de los hombres en 2017 seguían siendo superiores a las de las mujeres, con el resultado de que la población ocupada masculina se parece mucho más a la población en su conjunto que la femenina; en el citado año las tasas de empleo femeninas seguían siendo bastante más bajas que las masculinas, aunque dicha diferencia estaba reduciéndose con rapidez (véanse las figuras 2.3 y 2.4 del capítulo 2). Otra manera de formular ese proceso es diciendo que, dado que las generaciones más jóvenes de mujeres tienen un comportamiento laboral mucho más activo que las mayores, el simple reemplazo generacional hace que la población ocupada femenina sea más joven que la masculina y se distancie más del conjunto de la población.

Breve resumen de resultados

Entre los resultados más relevantes de este apartado, cabe citar de forma sintética los siguientes puntos:

- En 2017, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo difiere mucho según la rama de actividad, siendo mayoritaria en Sanidad, Educación y Otros servicios. Las ramas más masculinizadas son Industria, Agricultura y, sobre todo, Construcción.
- En el grado de envejecimiento en el mismo año indica una Administración Pública muy envejecida y una Sanidad, Educación y Agricultura moderadamente envejecidas, frente a otras ramas de actividad mucho más jóvenes.
- Entre 2000 y 2017, la rama de actividad que más efectivos pierde es la Construcción, frente a crecimientos relativos muy rápidos en otras ramas como el Comercio, transporte y hostelería, Profesionales y Sanidad.
- Si se subdivide el período de análisis en tres sub-períodos, se evidencia tanto el gran aumento de efectivos en la Construcción en la primera fase de crecimiento como su enorme pérdida durante la crisis económica. ‘Comercio, transporte y hostelería’ e Industria experimentaron oscilaciones también muy fuertes, pero menores que la Construcción.
- A lo largo de todo el período de 2000-2017, se aprecia un aumento generalizado en la edad media de la fuerza de trabajo, siendo siempre la Administración Pública la rama más envejecida. Esta tendencia al aumento es más rápida durante la fase de destrucción de empleo y de recuperación paulatina que la que se dio en los momentos de euforia económica. Una dinámica similar aparece al evaluar el cambio en la masculinidad de la fuerza de trabajo: aumentos en la participación laboral de las mujeres en la primera fase seguidos de un nivel de masculinidad sin grandes cambios en la segunda parte del período estudiado.
- La distribución de las ramas de actividad en Madrid es la que se muestra más disimilar a la del resto de España, siendo también muy disimilar en Andalucía, Cataluña y Valencia.
- La edad media de la población ocupada es muy superior en las regiones de la Sub Meseta Norte y en la Cornisa Cantábrica que la que se da en otras regiones del país. Se percibe una relación evidente entre la edad media del conjunto de la población en edad laboral y la edad media de la población realmente ocupada.

Fuerza de trabajo y educación

Una de las grandes novedades en la sociedad española, con enormes implicaciones de cara al funcionamiento del mercado de trabajo, ha sido la verdadera revolución en los niveles de educación de la población adulta. Si uno ha de juzgar por los datos contenidos en el censo español de 2011, la población de más edad, sobre todo las mujeres, tiene un nivel de educación bajísimo, con porcentajes elevados que carecen de estudios. Según disminuye la edad, los niveles educativos suben muchísimo, llegando entre las generaciones más jóvenes a ser realmente elevados, comparables en muchos sentidos con los niveles que se encuentran en otros países tradicionalmente más desarrollados. Se trata de una revolución en regla que se está dejando sentir progresivamente en el conjunto de la sociedad española.

Históricamente en este país los niveles de educación tendían a ser extraordinariamente bajos, sobre todo entre las mujeres, con elevados porcentajes de analfabetas en muchas regiones de España hasta bien entrado el siglo XX. Todavía a mediados del siglo los niveles de educación eran muy bajos para los hombres y las mujeres, sobre todo las mujeres. A pesar de algunos logros producidos durante la primera mitad del siglo y en las décadas centrales del mismo, España pertenecía a lo que podría llamarse el furgón de cola del mundo desarrollado en esta materia. Todo ello cambió a partir de los años centrales del siglo. Su punto de partida tuvo lugar bajo el régimen franquista, sobre todo a partir del desarrollo económico de los años 60. Cabe aquí recordar los efectos de la Ley General de Educación [Ley 14/1970] promovida por el Ministro de Educación José Luis Villar Palasí. Esta ley, al aumentar los años de educación obligatoria hasta los 14 años de edad, entre otras cosas, supuso el verdadero pistoletazo de salida para una serie de reformas educativas que iban a ser promulgadas sucesivamente por gobiernos de distinto color de la España democrática. Se trata de un esfuerzo del conjunto de la sociedad en pos de erradicar una de las lacras de la historia de este país. No es nuestro propósito aquí detallar este gran movimiento, sino constatar su origen y su dirección.

Sus resultados no tardaron mucho en apreciarse, con aumentos enormes en la educación de ambos sexos, en especial las mujeres. Es difícil exagerar su importancia para la sociedad. Estos resultados se pueden apreciar con claridad en los datos recopilados por el censo de 2011 mencionados antes y se recogen en las dos figuras (II.20.a y II.20.b) que se encuentran a continuación.

El nivel formativo de la población española es pertinente a los efectos de nuestro estudio porque ha tenido, tiene y sin duda va a seguir teniendo en el futuro evidentes implicaciones de cara a la fuerza de trabajo. Nuestro país, con cierto retraso, ha terminado experimentado los efectos de esa revolución educativa que es uno de los más importantes correlatos de los procesos de modernización de los países desarrollados. En los apartados que van a continuación se hará una breve glosa de esos efectos. Sin tener en cuenta la auténtica revolución educativa que ha experimentado nuestro país es imposible entender cómo funciona el citado mercado de trabajo ni cómo y por qué han entrado las mujeres a participar en el mismo con tanta fuerza.

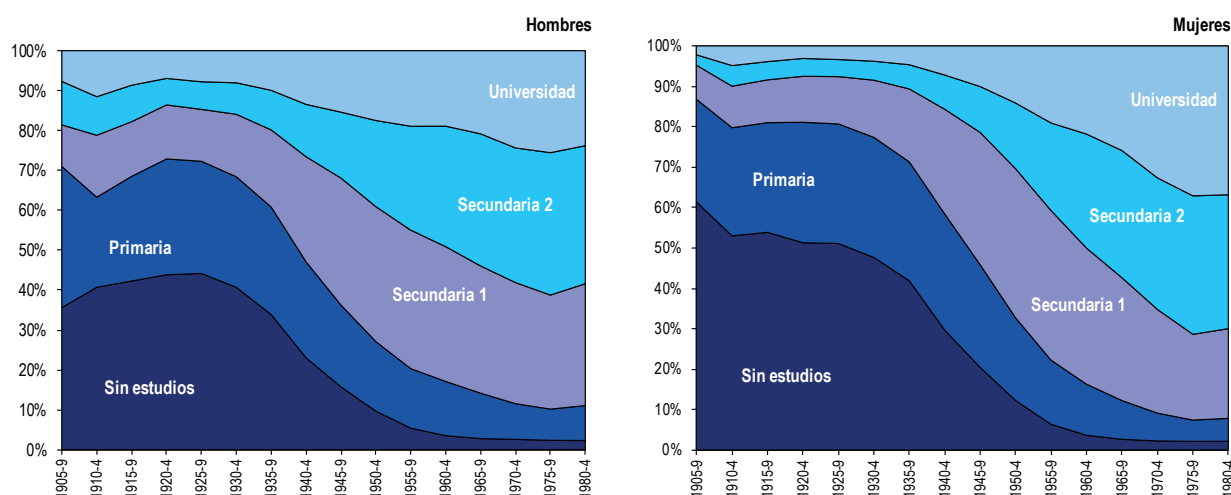


FIGURA II.20.a Y II.20.b. Nivel educativo por cohorte de nacimiento y sexo.
Fuente: Censo de población y viviendas, 2011

Este capítulo se divide en dos apartados. En el primero de ellos se abordarán los niveles educativos de los hombres y las mujeres en las diferentes ramas de actividad económica, siempre con datos de la EPA, segundo trimestre de 2017. A continuación, se evaluará el patrón de cambio en el nivel educativo de la fuerza de trabajo para el conjunto de la población ocupada y para las diferentes ramas de actividad entre, como se viene haciendo en este estudio, 2000 y 2017.

El nivel educativo de la población ocupada en los distintos sectores

55

Las figuras II.21, II.22 y II.23 reflejan la estructura educativa de todas las ramas de actividad en el segundo trimestre de 2017. La primera figura recoge los resultados para el conjunto de la fuerza de trabajo y las otras dos reflejan la misma realidad para los hombres y las mujeres. Estas figuras recogen varios niveles de educación que van desde menos que primaria hasta la educación superior (universidad). Esta abundancia de información permite lecturas muy variadas. A fin de simplificar el panorama, este texto se basará ante todo en niveles altos de educación y en los niveles menores (menos de primaria y primaria). Lejos de agotar el tema, es nuestra pretensión que estos datos sirvan para ampliar la perspectiva y evaluar sus implicaciones.

Los datos dibujan una fuerza de trabajo caracterizada por grandes disparidades en el nivel educativo. Algunas ramas se basan en una población con altas prestaciones educativas y otras donde el nivel educativo parece carecer de importancia. Las ramas de actividad donde el nivel educativo de los ocupados es más alto son la Educación (como era de esperar), los Profesionales y artistas y la rama de Información, finanzas y actividades inmobiliarias. En estas ramas no hay apenas trabajadores de bajo nivel educativo, destacando el personal con estudios superiores. Así lo demuestran los altos porcentajes de ocupados con estudios universitarios (con 79,0, 59,7 y 56,4 por ciento respectivamente).

A poca distancia se sitúan las ramas de Sanidad y de Administración Pública (con 50,1 y 42,9 por cien respectivamente). En las demás ramas, el peso de los recursos humanos con estudios universitarios es muy inferior, llegando en algunos casos a ser casi anecdótico. Estas ramas incluyen Industria (19,7 por cien), Comercio (14,4 por cien), Otros servicios (13,5), Construcción (11,0) y Agricultura (5,3). De hecho, en cuatro sectores (Agricultura, Otros servicios, Construcción y Comercio) se puede detectar la presencia de personas que no tienen siquiera estudios primarios (8,7, 2,2, 1,6 y 1,1 por cien respectivamente). Se trata de mundos muy dispares que representan diferentes tipos de actividad económica y de proyección de futuro. Cabe recordar los datos presentados en el Capítulo 3 de este documento donde se puede observar que, con la única excepción de la Administración Pública, las ramas de actividad que han resistido mejor a la crisis económica que se desencadenó en 2008 y los que más han crecido en el período 2000-2017 son aquellas ramas integradas por los ocupados de mayor nivel educativo.

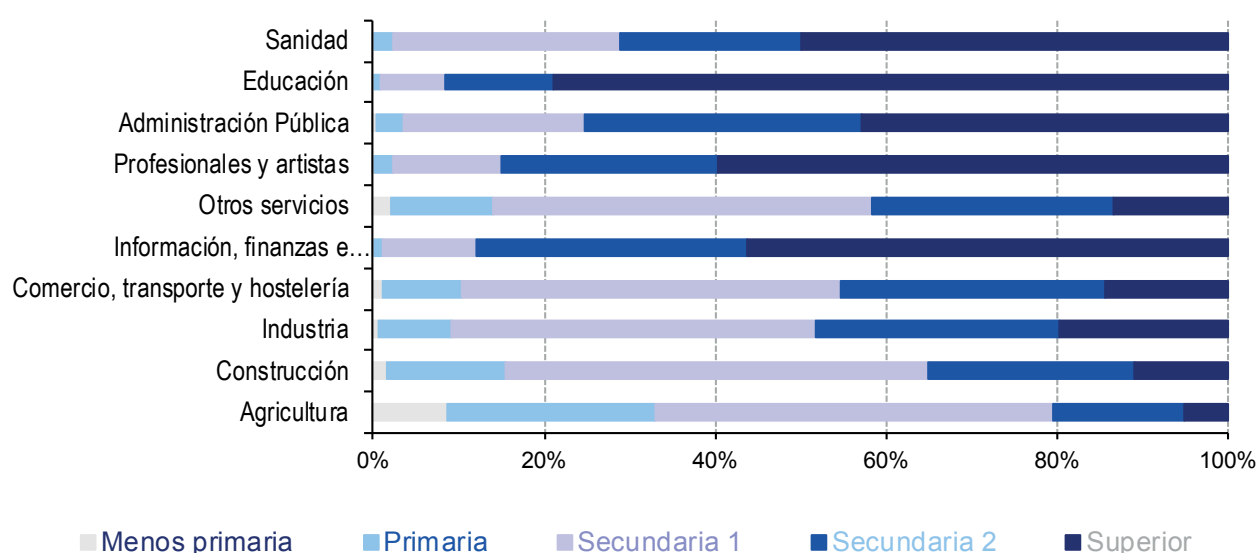


FIGURA II.21. Nivel educativo por cohorte de nacimiento y sexo.
Fuente: Censo de población y viviendas, 2011

Las figuras II.22. y II.23 recogen los mismos datos organizados para hombres y para mujeres. La lectura de estas dos figuras dista de ser fácil y directa, aparte de constar la misma división de ramas de actividad apuntada en el párrafo anterior. No obstante, se pueden apreciar algunos apuntes de interés. El más importante de ellos es que todo parece indicar que el nivel educativo de las mujeres en la fuerza de trabajo en 2017 es ya notablemente superior al de hombres. Nótese a este respecto (figuras II.20.a y II.20.b) que, desde las generaciones nacidas en los años sesenta en adelante, la proporción de mujeres con educación universitaria es superior a la de los hombres. Estas diferencias educativas entre hombres y mujeres se aprecian en el peso de la población ocupada con estudios universitarios (con 24,4 frente a 35,8 por cien entre hombres y mujeres respectivamente) y el que tienen los estudios de primaria o menos (con 10,7 y 6,9 por cien entre hombres y mujeres respectivamente).

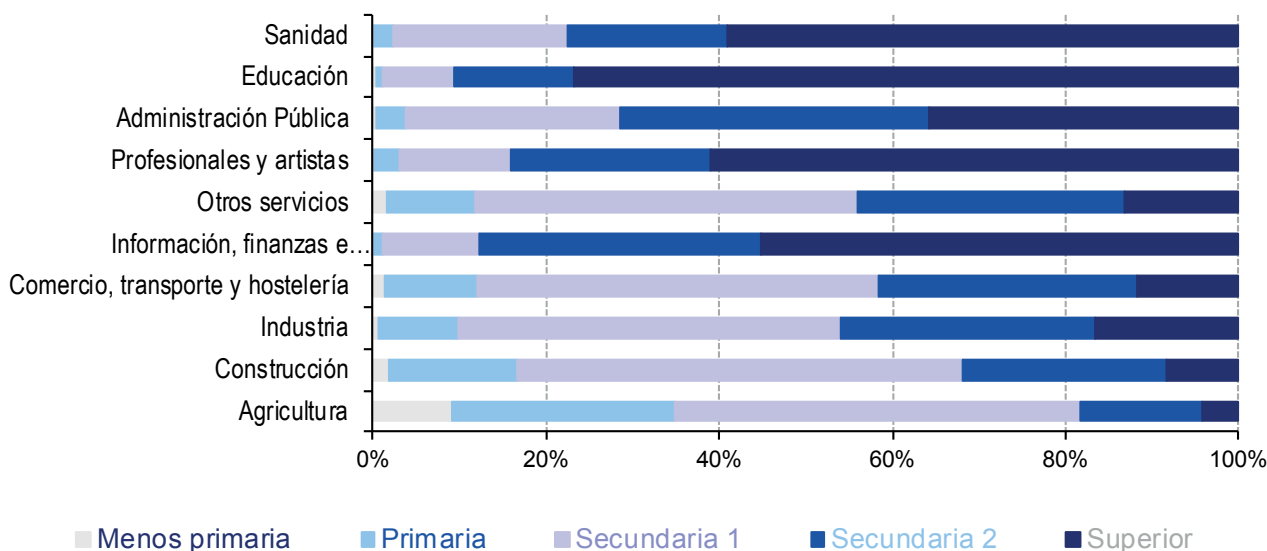


FIGURA II.22. Composición educativa por rama de actividad, hombres

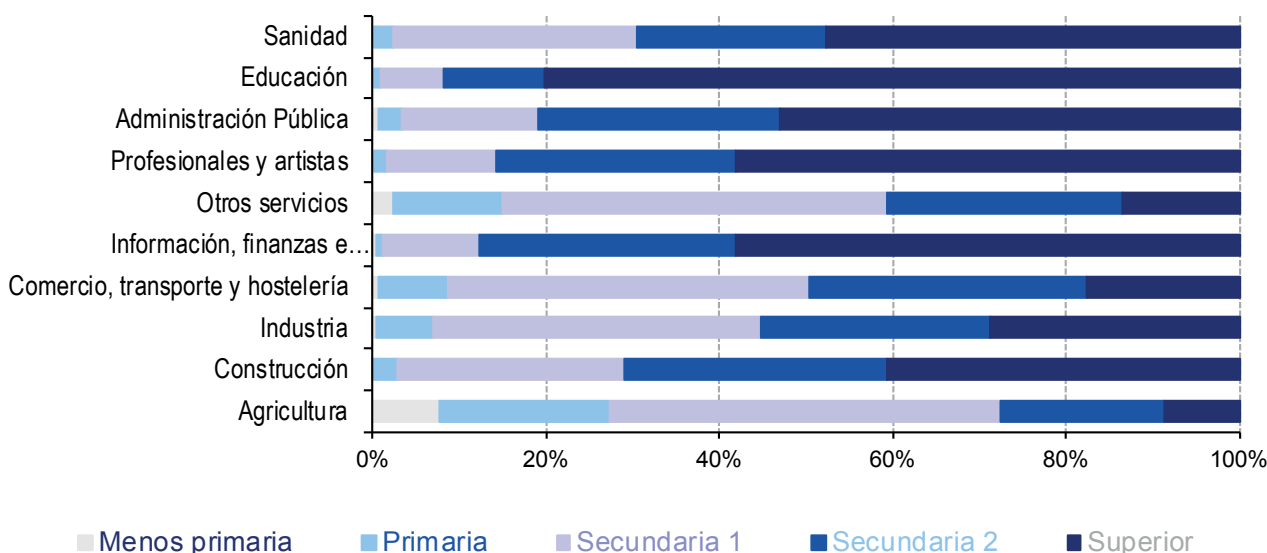


FIGURA II.23. Composición educativa por rama de actividad, mujeres

En algunas ramas, las disparidades por sexo son mayores que en otras. A fin de mostrar esto de forma más clara, se ha generado la figura II.24 que se encuentra a continuación. En ella vemos el porcentaje de trabajadores con estudios universitarios organizados en un gráfico de barras. Se puede apreciar un resultado aparentemente sorprendente que indica que en siete de las diez ramas de actividad el nivel educativo de sus plantillas es mayor entre las mujeres que entre los hombres. A veces las diferencias son pequeñas, tal y como ocurre con Educación, Profesionales, Otros Servicios, Información, Comercio o Agricultura. Otras veces son enormes, siendo el porcentaje de ocupadas con

estudios universitarios más de 10 puntos porcentuales mayor en ramas como la Construcción, Industria o Administración Pública. En general, las mujeres universitarias tienen menos peso que los hombres en las ramas de alto nivel educativo como Sanidad (diferencias a favor de los hombres de 11,5 puntos porcentuales) y Profesionales y artistas (3,0 puntos porcentuales), aunque aquí la Educación es una clara excepción ya que la educación de las mujeres es un poco mayor que la de los hombres (3,3 puntos porcentuales). Donde más aventajan las mujeres a los hombres suele ser en las ramas de actividad con niveles educativos medio-bajos o medianos, como la Construcción (32,4 puntos porcentuales), la Administración Pública (17,1 puntos porcentuales) o Industria (12 puntos porcentuales). Cabe destacar en este sentido la rama de la Agricultura, donde los niveles educativos superiores de las mujeres doblan a los de los hombres (8,1 frente al 4,1 por cien respectivamente). A excepción de la Administración Pública, se trata de sectores muy masculinizados donde hay pocas mujeres, pero con más nivel educativo que los hombres.

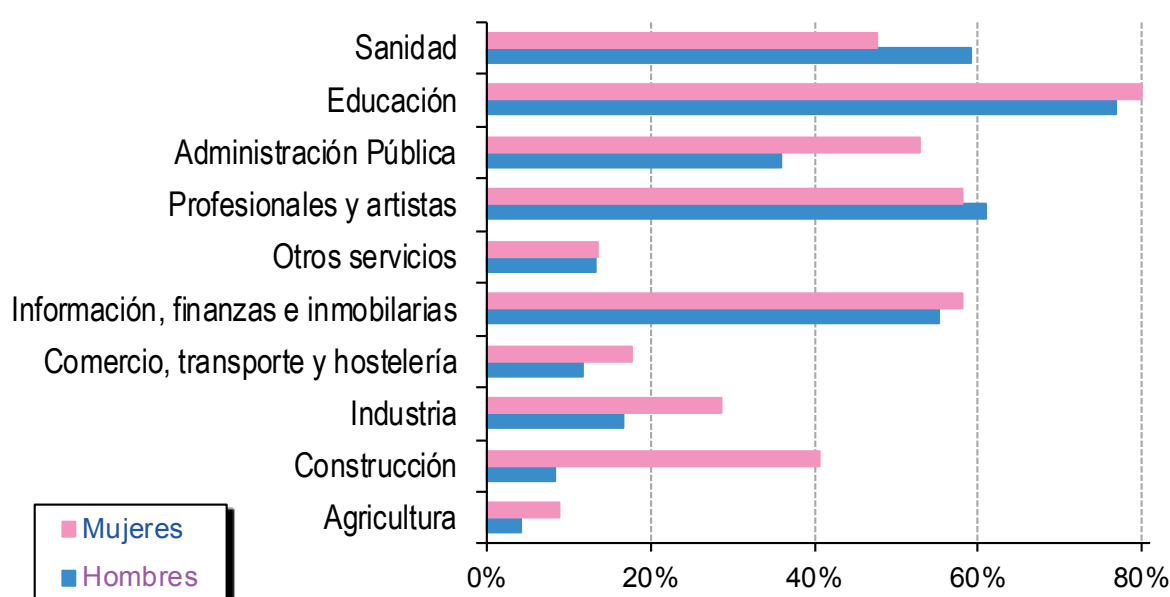


FIGURA II.24. Proporción de ocupados con educación universitaria por rama de actividad y sexo

A juzgar por el nivel educativo de las personas más jóvenes, donde la ventaja de las mujeres es muy evidente, cabe esperar con el paso de unos pocos años que el nivel educativo de la fuerza de trabajo sea mayor entre las mujeres en todas las ramas de actividad.

El aumento de la formación en las últimas décadas

La figura II.25 recoge la evolución del porcentaje de hombres y mujeres ocupados con estudios universitarios entre 2000-2017. El aumento ha sido poco menos que vertiginoso en este período para ambos sexos; los hombres han pasado de un 24,2 por cien en 2000 a un 37,6 por ciento en 2017; y las mujeres han aumentado desde un 33,4 a un 47,8 por ciento en el mismo período.

Aparte de este gran crecimiento, llama la atención que el peso de las mujeres de alto nivel educativo en la fuerza de trabajo haya sido siempre mayor que el peso de los hombres durante todo el período observado.

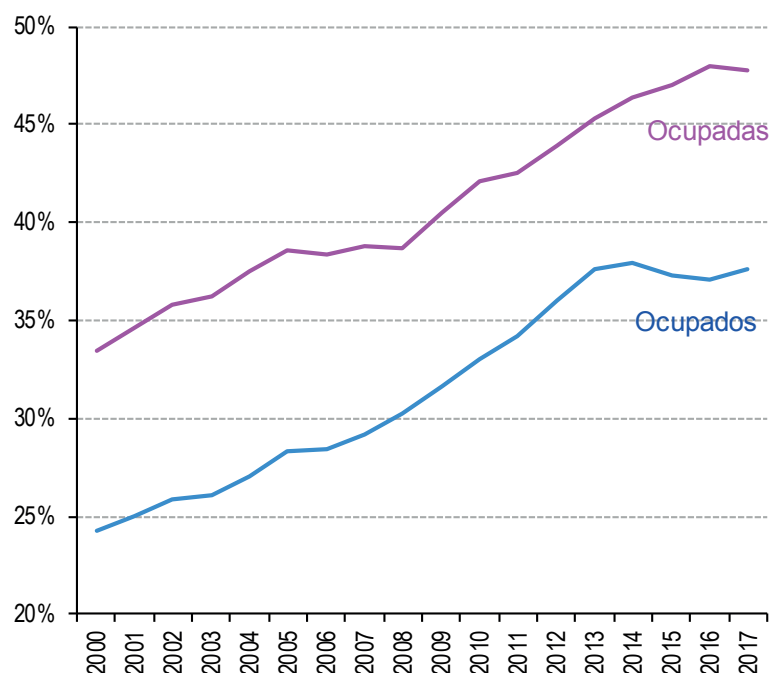


FIGURA II.25. Cambio 2000-2017 en la proporción de ocupados con educación universitaria por sexo

A pesar de evidentes cuestiones de selección relacionadas con el acceso diferencial de las mujeres al trabajo o la existencia de ramas de actividad muy masculinizadas, el dato del alto nivel de estudios relativo de las mujeres es de mucho interés para el mercado de trabajo. Si, como es sabido, las mujeres con mayor nivel educativo tienden a participar más en la fuerza de trabajo y a trabajar más en ramas de actividad que generan mayor valor añadido que las mujeres de menor nivel educativo, estarán asentándose las bases para anticipar que esta revolución educativa está abriendo el camino a una revolución laboral de verdadera envergadura.

Otro resultado de esta figura también llama la atención, ya que parece haber indicios de que el nivel educativo de la fuerza de trabajo ha dejado de aumentar en los últimos años. Ello es más evidente entre los hombres que entre las mujeres. Una posible interpretación de este proceso es la siguiente: mientras que durante los peores años de la crisis económica se produjo una importante exclusión de los trabajadores con peores credenciales educativas —lo que contribuyó a aumentar los niveles medios agregados de los que sobrevivieron laboralmente—, durante los años más recientes de crecimiento económico se ha recuperado, sobre todo entre los hombres, una parte de los empleos que exigen menores cualificaciones. La vuelta al mercado de trabajo de estos ocupados con bajas titulaciones habría mantenido estable el nivel educativo agregado. Como es obvio a la luz de la figura, esos procesos habrían afectado sobre todo a los hombres. Por otra parte, también cabe tener en cuenta el papel del nivel educativo en el conjunto de España a la hora de contextualizar al colectivo que busca activamente empleo. Como se sabe, en esta población en

busca de empleo el nivel educativo de las mujeres ha ido aumentando sin cesar a lo largo de todo este período mientras que entre los hombres el aumento se detuvo hace algunos años. De esta forma, la realidad educativa de la fuerza laboral presentada aquí sería producto tanto de la realidad de dicho mercado laboral con sus necesidades y prioridades junto con la realidad de una oferta de trabajo condicionada fuertemente por los aumentos educativos del país.

El aumento en el nivel educativo en la fuerza de trabajo se plasma de forma gráfica, más matizada y con gran impacto visual en las figuras II.26. y II.27. En ellas figura el porcentaje de trabajadores (hombres y mujeres) con educación superior a distintas edades para cada año. Existen dos formas de leer estos gráficos, una en vertical y otra en horizontal. La lectura vertical parte de un año determinado y evalúa el nivel educativo por edad de la fuerza de trabajo. Puesto que las personas mayores se educaron en otras épocas que los jóvenes, esta forma de representación da una idea del efecto de la educación y de las realidades laborales en los años anteriores al año observado y cómo esa realidad impacta en el conjunto de la fuerza de trabajo. La lectura horizontal suele fijarse en una o dos edades concretas y las sigue en el tiempo entre 2000 y 2017, rastreando de cerca lo ocurrido en la fuerza de trabajo en ese período.

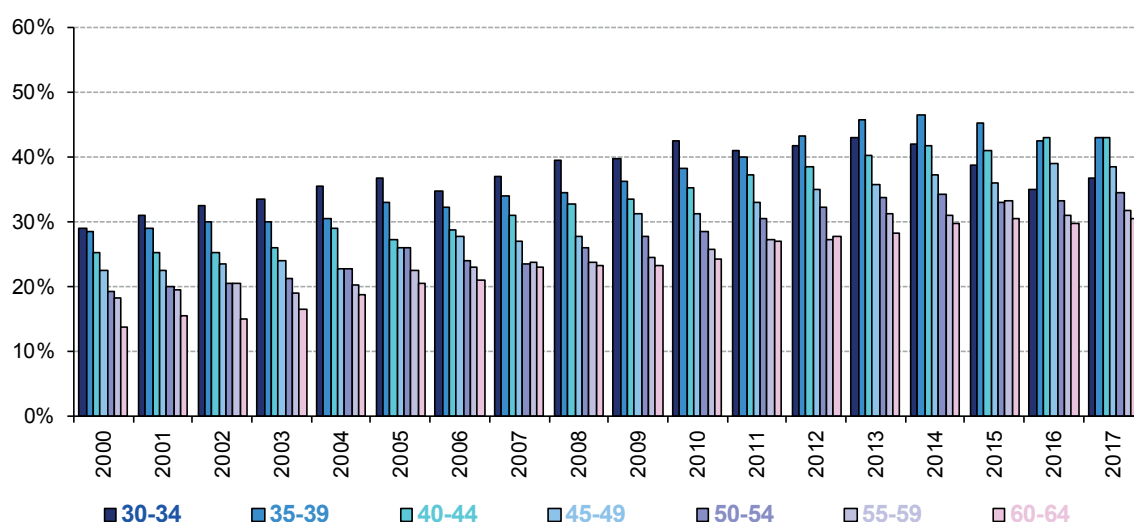


FIGURA II.26. HOMBRES: cambio 2000-2017 en la proporción de ocupados con educación universitaria por edad

Estas figuras, ricas en matices, permiten algunas observaciones generales de utilidad para nuestro estudio. Estas se resumen en los siguientes puntos: (1) La pendiente que existe entre jóvenes y mayores es muy superior al principio del período de lo que es al final. Tomando como ejemplo las mujeres, en 2000 la diferencia entre jóvenes (30-34) y mayores (60-64) con estudios superiores en la fuerza de trabajo es de 28,1 puntos porcentuales (41,6 y 13,4 por cien respectivamente). Dicho de otra forma, en ese año el peso de las universitarias entre las jóvenes era más de 3 veces mayor (+300 por cien) que entre las trabajadoras de más edad. En 2017, esta misma realidad se ha reducido a una diferencia de 23 puntos porcentuales, siendo mayor el nivel educativo de las jóvenes en un 73 por cien (en lugar del 300 por cien de 2000). Este estrechamiento de los diferenciales educativos, visible en ambos sexos, indica una cierta ralentización de la revolución educativa una vez alcanzados niveles relativamente altos, lo que lleva a una disminución del gradiente educacional y a una mayor homogeneidad dentro de las plantillas.

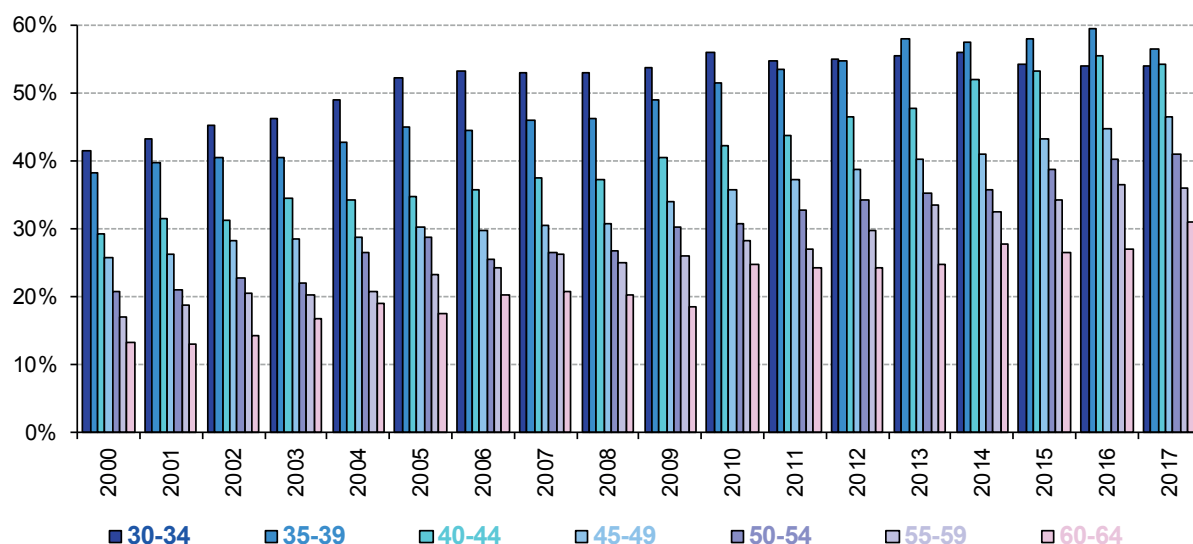


FIGURA II.27. MUJERES: cambio 2000-2017 en la proporción de ocupados con educación universitaria por edad

La otra gran lectura es que todo parece indicar que los aumentos educativos de la fuerza de trabajo han cesado, al menos entre los más jóvenes. Esto se ve tanto entre los hombres como entre las mujeres. Entre ellos, a partir del 2012 se ha iniciado un descenso en el peso de universitarios entre los más jóvenes. Como hemos apuntado más arriba, este descenso está muy posiblemente asociado a la creación de trabajos de baja cualificación en el período reciente de recuperación económica, aunque tampoco hay que descartar la importancia del nivel educativo de subyacente y su influencia sobre la población que busca empleo. Entre las mujeres este mismo cese se puede ubicar en 2013, pero tiene más un perfil de cese de crecimiento más que de descenso claro, como ocurre con los hombres.

¿Ha concluido la revolución educativa de la sociedad española, al menos en el mercado de trabajo? En realidad, no lo sabemos con certeza. Ante todo, sólo se puede hablar de los grupos más jóvenes ya que es evidente que sigue en marcha entre los trabajadores de más edad por efecto del simple reemplazo generacional. Pero el interrogante es muy sugerente. ¿Han terminado los aumentos educativos? ¿Se va a iniciar un descenso de los mismos? Es posible que sí, que se ha llegado a una especie de tope. También es posible que no y que lo que se observa aquí es un rellano en el camino. El tiempo lo dirá. Sabemos que, en los últimos años, digamos entre 2010 y 2017, la proporción de población joven con educación superior ha seguido aumentando. ¿Se crearán los suficientes empleos de alta cualificación como para que ese aumento del nivel educativo general se traslade a la fuerza de trabajo? O, como ha sucedido entre los hombres estos últimos años, ¿la creación de puestos de trabajo de baja cualificación detendrá la mejora de los niveles formativos agregados de la fuerza de trabajo? Lo que está fuera de duda, sin embargo, es que por simple metabolismo generacional la mejora formativa continuará entre los trabajadores de más edad. De aquí a 20 años, el perfil educativo de la fuerza de trabajo se parecerá bastante al nivel vigente en la actualidad entre los que tienen menos de 40 años de edad.

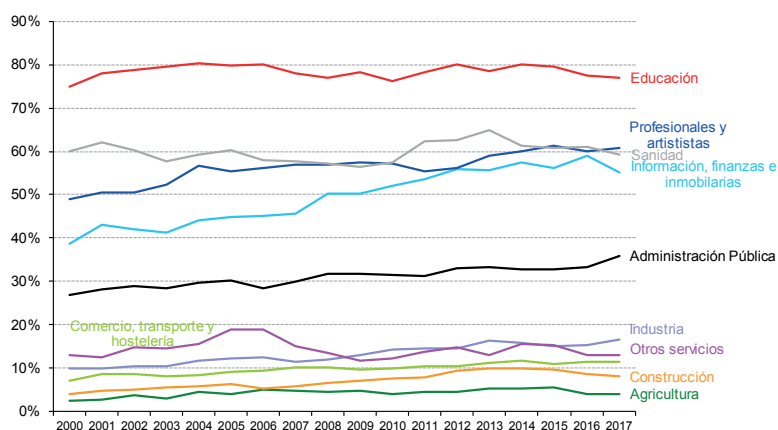


FIGURA II.28. HOMBRES: cambio 2000-2017 en el porcentaje de ocupados con educación universitaria por rama de actividad

La evolución reciente de esta misma variable (el porcentaje de trabajadores con estudios universitarios) se puede visualizar por grandes ramas de actividad en las figuras II.28 y II.29, donde se plasma la evolución entre 2000 y 2017 para la población ocupada separada entre hombres y mujeres. De nuevo, la lectura de estas figuras no es sencilla. En las líneas que siguen se indicarán algunos de sus puntos más relevantes. (1) En todo momento se aprecia ciertos ordenes de magnitud que no cambian en el tiempo. La Educación ocupa un nivel de privilegiado al respecto. Los Profesionales, la Información, la Sanidad y, en menor medida, la Administración Pública ocupan un segundo nivel, mientras el resto de las ramas se sitúan en los niveles más bajos. (2) El aumento en estos años afecta a todas las ramas de actividad y a los dos sexos, sin excepción alguna. (3) El crecimiento en el indicador es mayor entre las mujeres y, desde luego, los niveles obtenidos son muy superiores a los obtenidos entre los hombres. Aquí las disparidades llegan a ser muy grandes en algunas ramas. El caso de la construcción es clamoroso pero excepcional: en 2000 el porcentaje de mujeres con estudios universitarios era 15 puntos porcentuales más alto que entre los hombres (19,8 y 4,1 por cien respectivamente) y en 2017 esta diferencia había aumentado a 32 puntos porcentuales (40,7 y 8,2 por cien respectivamente). (4) En algunas ramas y para determinados sexos, entre 2000 y 2017 se producen enormes ganancias en el peso de los universitarios en sus plantillas. Entre los hombres, dichas ganancias, medidas en puntos porcentuales, son mayores en Información y en Administración Pública (16,5 y 11,9 puntos porcentuales). Entre las mujeres, las ganancias son mayores en Construcción (20,8 puntos porcentuales), Información (16,6), Industria (14,8), Profesionales (14,3) y Administración Pública (12,4).

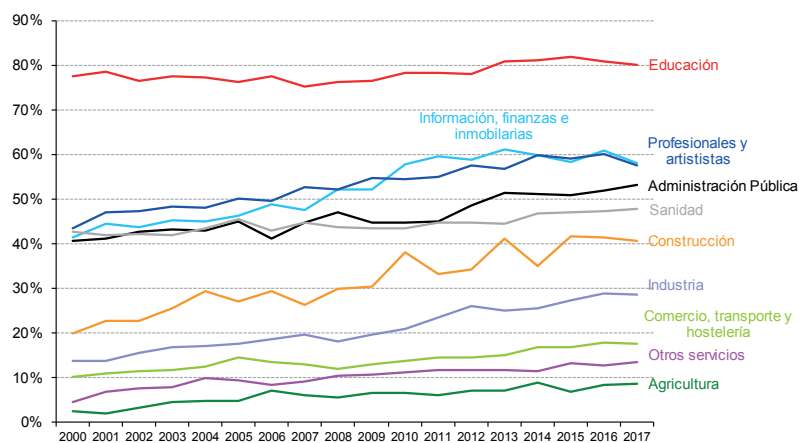


FIGURA II.29. MUJERES: cambio 2000-2017 en el porcentaje de ocupados con educación universitaria por rama de actividad

Breve resumen de resultados

Entre los resultados más relevantes de este apartado, cabe citar de forma sintética los siguientes puntos:

- En las últimas décadas se ha producido una verdadera revolución educativa en España gracias al esfuerzo del conjunto de la sociedad y de gobiernos de diferente color político. Entre todos se ha logrado una enorme transformación en el nivel educativo de la población, especialmente evidente en las mujeres.
- En 2017 se pueden apreciar niveles educativos muy diferentes en distintas ramas de actividad, siendo más altos en Educación, Información, Profesionales y artistas, seguidos a cierta distancia por Sanidad y Administración Pública. Por el contrario, hay niveles educativos muy inferiores en otras ramas de actividad.
- En la mayor parte de las ramas de actividad en 2017, los niveles educativos entre las mujeres son superiores a los masculinos. En algunas ramas, esta ventaja de las mujeres llega a ser muy relevante.
- Las ramas de actividad con mayores niveles formativos son las que más crecieron en España durante el período 2000-2017 y las que pueden representar, de forma aproximada, los componentes más dinámicos de la economía del país.
- Entre 2000 y 2017 creció de forma considerable el nivel educativo de las plantillas, siendo mayor este crecimiento entre las mujeres.
- Existen indicios de que las ganancias educativas entre los más jóvenes se han detenido, o incluso invertido, entre los hombres y pueden haberse ralentizado o cesado entre las mujeres. Ello plantea la posibilidad de que la revolución educativa en la fuerza de trabajo esté tocando a su fin por falta de creación de los empleos necesarios para incorporar a los más jóvenes con alta formación. La cuestión de si la revolución general educativa en el país ha llegado a su final o no, y si eso también puede llegar a influir en el nivel educativo de la población laboral, queda como una posibilidad que sólo podrá comprobarse a la luz de lo que ocurra en los próximos años.
- En todo caso, ello no significa que la revolución educativa de la fuerza de trabajo haya cesado ya que sigue su curso en los trabajadores de más de 35 años de edad. Aun suponiendo que en el corto plazo no aumente el nivel educativo agregado de los ocupados jóvenes, el posible estancamiento formativo de la fuerza de trabajo en su conjunto no se completaría hasta dentro de unos 20 años, cuando afecte a todos los grupos de edad. En esta hipótesis, cabría esperar una ralentización de la revolución educativa tras una continuación de al menos un par de décadas, con el punto final de unas plantillas más homogéneas desde el punto de vista formativo de lo que son en la actualidad.
- Ciertas ramas de actividad, como la Construcción, presentan un comportamiento excepcional, con un crecimiento educativo de las mujeres —muy minoritarias en esta rama— poco menos que vertiginoso en los últimos años.

Las ramas de actividad, una a una

En este capítulo nos proponemos profundizar en el análisis de las diferentes ramas de actividad económica, con especial atención a las principales transiciones que han sufrido desde el año 2000 y a su ritmo de envejecimiento. Hasta el momento se ha puesto de manifiesto que las ramas representan cada una de ellas unas características que merecen un análisis más pormenorizado. La estructura de este capítulo estará integrada por una serie de retratos monográficos breves para cada rama de actividad. Incluirán algunos indicadores ya utilizados y presentarán otros nuevos que nos permiten comprender mejor su naturaleza y la forma en la que han sido afectadas por las turbulencias económicas de los primeros años del siglo XXI. Cada retrato comenzará con una descripción muy breve de las diferentes actividades económicas que integran cada rama junto con una presentación de sus estadísticas esenciales, siempre en comparación con el conjunto de la población ocupada en España.

Estos breves retratos de las ramas de actividad tendrán siempre el mismo formato. Comenzarán con una tabla que recoge una serie de indicadores globales correspondientes a cada una de las ramas, referidos siempre al segundo trimestre de 2017. A fin de facilitar una cabal comprensión de estos indicadores, también se incluyen en esta tabla los mismos indicadores correspondientes al conjunto de la población ocupada en España en la misma fecha. Esta segunda parte de la tabla será idéntica en todos los retratos de las distintas ramas presentados aquí y ha de servir para la tarea de situar adecuadamente las características específicas de cada rama de actividad en el conjunto de España. También incluirá otra tabla con los mismos indicadores, pero esta vez organizados para cuatro momentos distintos: 2000, 2008, 2013 y de nuevo 2017. Se trata de los momentos clave que jalonan las distintas fases del ciclo económico que contextualizan todo el período estudiado y que han sido utilizadas ya varias veces en este estudio. Por último, cada retrato incluirá dos figuras con dos pirámides de población. En la primera figura habrá una distribución por sexo y edad del sector en comparación con la estructura por edad de la población ocupada en España, siempre estimada por la EPA del segundo trimestre de 2017. En la segunda figura se encuentra esa misma pirámide para la rama en 2017 en comparación con la pirámide correspondiente a la misma rama en 2000, facilitando así una visión de los cambios en el tiempo. En todas las pirámides, los valores para cada grupo de edad y sexo se han dividido por el conjunto de la población ocupada (hombres + mujeres), arrojando así valores relativos referidos al total de población ocupada.

Esta estrategia de presentación de los datos tiene la ventaja de permitir hacerse una idea no sólo de la estructura por edad sino de cómo contribuye cada sexo a la citada estructura. Esta opción hace imposible comparar los cambios en el tamaño total de la población en 2000 y 2017 que integran la segunda figura, pero consideramos que dicho dato ya está en la tabla presentada al principio de cada retrato y por ello no es necesario mostrarlo en la pirámide de población. A lo largo de estos pequeños retratos se hará mención de algunas de estas opciones de presentación a fin de que la lectura de cada una de ellos resulte fácilmente comprensible.

Agricultura

La rama de Agricultura incluye agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas. Incluye también la silvicultura y explotación forestal y la pesca y la acuicultura. Aunque esté compuesta ante todo por personas que trabajan en el campo, al incluir los servicios relacionados con estas actividades tenderá a contar también con trabajadores altamente especializados. Por ejemplo, un ingeniero de montes que trabaja en temas relacionados con la explotación forestal sería un ocupado dentro de esta rama de actividad.

La tabla II.5. recoge una serie de indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España correspondientes a la EPA del segundo trimestre de 2017. Los indicadores retratan nítidamente la composición del sector y merecen un escrutinio atento. La fuerza de trabajo en Agricultura está compuesta en su gran mayoría por trabajadores varones (un factor de 3/1) y representa en su conjunto algo más del 4 por cien del total de la población ocupada en España. Las edades media y mediana de los trabajadores muestran que la edad de las mujeres es sustancialmente mayor que la de los hombres, y por lo general la edad de los ocupados en esta rama es algo mayor que la edad media del total de ocupados en España. El nivel educativo de los trabajadores en esta rama se recoge en dos indicadores (número medio de años de educación y el porcentaje de universitarios). En ambos casos, los datos indican un nivel educativo de esta rama muy inferior en comparación con el que se da en el resto de la población ocupada en España. A pesar de ello, suele ser bastante superior entre mujeres, aunque siempre muy por debajo del resto de España. La presencia de profesionales es muy reducida, muy por debajo del resto del país, aunque es algo más elevada entre las mujeres

	Agricultura			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	630.068	202.485	832.554	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	6,1%	2,4%	4,4%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	75,7%	24,3%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	43,4	44,9	43,8	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	44,0	45,0	44,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	10,1	11,1	10,3	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	4,1%	8,7%	5,3%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	0,5%	1,3%	0,7%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	26,5%	29,9%	27,3%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	1,5%	0,2%	1,2%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	62,6%	59,9%	62,0%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	135,9	111,3	129,9	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	25,3%	24,3%	25,1%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.5. Características de la fuerza de trabajo en agricultura y el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos es muy elevado y es bastante superior entre las mujeres. Se trata de uno de los rasgos más distintivos de este sector y se sitúa muy por encima del conjunto de ocupados en España. En cambio, los asalariados públicos escasean y los privados ofrecen cifras similares a las del conjunto de ocupados en España. La antigüedad en el empleo, medida aquí en meses, es similar al conjunto de ocupados en España. Por fin, el peso de los trabajadores inmigrantes, similar para ambos sexos, es muy superior a los niveles existentes en España.

En la tabla II.6., se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad en cuatro fechas diferentes. Se puede observar el declive continuado de la población en la Agricultura, pasando en el período de representar un 7,8 a un 6,1 por cien (varones) y de un 4,8 a un 2,4 por cien (mujeres). No se han producido grandes cambios en la edad media, pero el nivel educativo ha aumentado moderadamente en términos absolutos, y muchísimo en términos relativos, sobre todo entre las mujeres (del 2,5 por cien de universitarias en 2000 al 8,7 por cien en 2017). Se produce un aumento importante en el peso de los asalariados privados en el sector con el consiguiente declive de autónomos, hecho que sugiere un cambio importante a favor de las personas que trabajan en tierras ajenas. Muchas de estas personas habrán sido inmigrantes cuyo peso en el sector aumenta muchísimo, pasando de 5,1 por cien al 25,3 por cien (varones) y del 1,6 al 24,3 por cien (mujeres). Este aumento en su importancia en el campo español es especialmente importante entre 2000 y 2008, continuando con un ritmo menor hasta 2013. No ha habido cambios importantes en estos últimos años.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	764.500	589.927	573.496	630.068		270.749	230.824	187.182	202.485
% de todos los ocupados	7,8%	5,0%	6,3%	6,1%		4,8%	2,7%	2,5%	2,4%
% de la rama	73,8%	71,9%	75,4%	75,7%		26,2%	28,1%	24,6%	24,3%
Edad media	41,7	43,3	42,9	43,4		43,0	42,3	45,0	44,9
Edad mediana	41,0	43,0	43,0	44,0		43,0	43,0	45,0	45,0
Años medios de educación	8,5	9,8	10,3	10,1		8,3	10,1	10,5	11,1
% Universitarios	2,6%	5,5%	5,4%	4,1%		2,5%	4,8%	7,0%	8,7%
% Profesionales	0,7%	0,9%	0,9%	0,5%		0,2%	1,1%	0,9%	1,3%
% Autónomos	43,5%	37,0%	32,7%	26,5%		38,8%	33,0%	35,1%	29,9%
% Asalariados públicos	2,5%	1,5%	1,3%	1,5%		1,3%	0,7%	0,5%	0,2%
% Asalariados privados	42,8%	48,9%	55,2%	62,6%		33,1%	53,0%	54,2%	59,9%
Meses de trabajo continuado	152,5	155,0	146,3	135,9		153,2	107,7	122,0	111,3
% Inmigrantes	5,1%	19,9%	26,0%	25,3%		1,6%	19,8%	21,5%	24,3%

TABLA II.6. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en agricultura, por sexo

Este breve retrato termina con un par de figuras donde se ilustra la estructura por edad de los ocupados en 2017 desde dos perspectivas diferentes. En la figura II.30 se presenta una comparación en la que se aprecia que el peso de los hombres ocupados en agricultura es mucho mayor que en el conjunto del país y, además, su población es sensiblemente mayor. En cuanto a las mujeres, su peso en agricultura es menor que en el resto de España y su estructura por edad es también algo superior a la existente entre las mujeres en España, siendo más claras las diferencias entre las trabajadoras por encima de los 50 años de edad. En la figura II.31 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. Entre los hombres el envejecimiento es evidente, sobre todo a partir de los 40-44 años de edad, pero entre mujeres dicho envejecimiento es más atenuado.

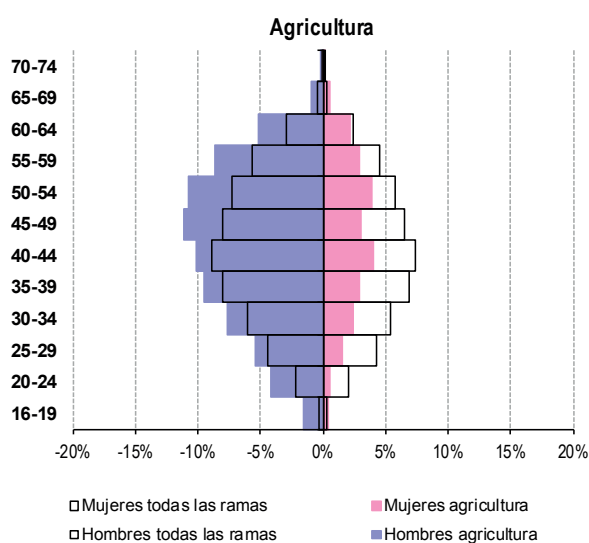


FIGURA II.30. Pirámides de población de la población ocupada en agricultura y el conjunto de las ramas de actividad, 2017

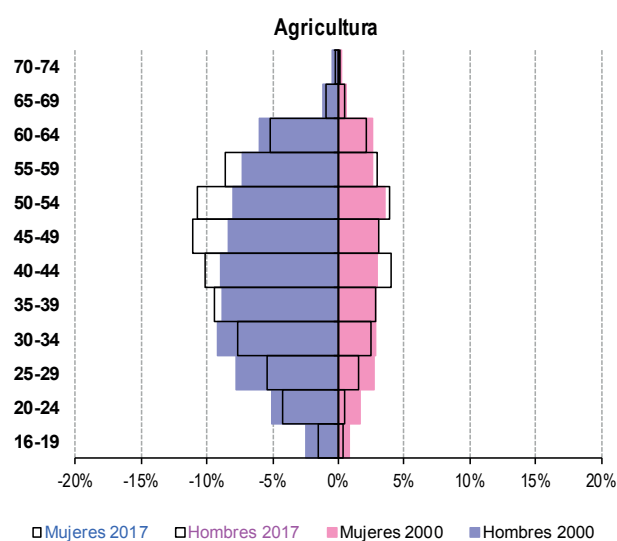


FIGURA II.31. Pirámides de población de la población ocupada en agricultura, 2000 y 2017

En resumen, se trata de una rama de actividad que pierde peso en el conjunto de la población ocupada, pero se muestra relativamente poco afectada por la crisis económica. La pérdida de efectivos en la agricultura está más relacionada con una avanzada mecanización de la agricultura y se debe a la continuada reducción de la población en zonas rurales del país a causa de la emigración, la jubilación y la muerte. Uno de los rasgos más notables de esta rama de actividad es la llegada de grandes contingentes de inmigrantes, sobre todo durante el momento de euforia económica inicial del siglo, y su permanencia en el mundo rural durante y después de la crisis aguda de 2008-2013. De no haber ocurrido esta llegada de inmigrantes, la suerte del mundo rural y la de la Agricultura hubiera sido mucho peor que lo que ha sido durante este período. De hecho, la población ocupada en Agricultura tiene más edad que el conjunto de los ocupados en España, pero de haberse medido sin inmigrantes la diferencia de edad para con el total de la población ocupada habría sido mucho mayor. La continuada reducción del peso de los autónomos en este sector estará relacionada precisamente con los inmigrantes que trabajan para grandes propietarios y para empresas que organizan, cada vez más, la producción y distribución de productos que gozan de mucha solvencia y demanda dentro y, sobre todo, fuera de este país.

Construcción

La Construcción incluye la construcción de edificios, la ingeniería civil y actividades de construcción especializada. Entran en este sector los obreros de la construcción y también las grandes empresas constructoras. Se trata de un sector vital para la economía del país, que fue la gran estrella de la primera fase de crecimiento rápido del empleo y también el gran perdedor de la crisis económica.

La tabla II.7. recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España correspondientes a la EPA del segundo trimestre de 2017. La fuerza de trabajo en la Construcción está compuesta en su casi totalidad por trabajadores varones (91,5 por cien de la rama) y representa en su conjunto algo más del 6 por cien del total de la población ocupada en España (10,1 y 1,1 por cien respectivamente para hombres y mujeres). Las edades media y mediana de los trabajadores son similares a las del conjunto de los ocupados en España. El nivel educativo de los trabajadores en esta rama es algo inferior al de la totalidad de la población ocupada, aunque aquí la educación de las mujeres es muy superior a la de los hombres, tal y como indican sus años medios de educación (15,3 y 11,6 entre mujeres y hombres respectivamente) y un porcentaje de universitarias muy superior (40,7 frente a 8,3 respectivamente). De hecho, el nivel educativo de las mujeres en la Construcción es también bastante superior al de las mujeres en el conjunto de la población ocupada en España (40,7 frente a 35,8 por cien respectivamente). Es evidente que en la rama de la Construcción las mujeres ocupan un nicho laboral pequeño pero muy distinto al que ocupan los hombres. A pesar de ello, el porcentaje de mujeres profesionales, que es 3,5 veces superior al de los hombres en el sector, sigue siendo menor que el valor medio que se da en España. Que las mujeres en la Construcción tengan relativamente más universitarias (41 frente a 36 por ciento) que el resto de las ocupadas, pero menos profesionales (14 frente a 22 por ciento) es sorprendente y merecería un análisis más pormenorizado.

68
...

	Construcción			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	1.037.120	96.463	1.133.582	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	10,1%	1,1%	6,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	91,5%	8,5%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	43,6	42,1	43,5	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	43,0	41,0	43,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	11,6	15,3	12,0	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	8,3%	40,7%	11,0%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	4,0%	13,7%	4,8%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	19,9%	6,5%	18,8%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	0,8%	2,5%	0,9%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	70,0%	77,2%	70,6%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	108,0	108,6	108,0	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	21,1%	9,8%	20,1%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.7. Características de la fuerza de trabajo en construcción y el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos es muy elevado y es bastante superior entre los hombres. Se trata de uno de los rasgos más distintivos de este sector y se sitúa muy por encima del conjunto de los ocupados en España, al menos entre los hombres. En cambio, los asalariados públicos casi no existen y hay relativamente más asalariados privados que en España. La antigüedad en el empleo es bastante inferior a la que se da en España, pero no hay diferencias entre hombres y mujeres. Por fin, el peso de los trabajadores inmigrantes es muy superior entre los varones que entre las mujeres. En comparación con el conjunto del país, al menos entre los hombres, el peso de los inmigrantes es más elevado que en España, aunque eso no se da entre mujeres.

	Hombres				Mujeres			
	2000	2008	2013	2017	2000	2008	2013	2017
Ocupados	1.622.092	2.371.934	940.522	1.037.120	83.645	177.538	82.743	96.463
% de todos los ocupados	16,5%	20,0%	10,3%	10,1%	1,5%	2,1%	1,1%	1,1%
% de la rama	95,1%	93,0%	91,9%	91,5%	4,9%	7,0%	8,1%	8,5%
Edad media	37,4	37,9	41,9	43,6	32,5	35,8	41,3	42,1
Edad mediana	36,0	37,0	41,0	43,0	29,0	34,0	41,0	41,0
Años medios de educación	9,1	10,6	11,6	11,6	12,9	14,5	14,7	15,3
% Universitarios	4,1%	6,5%	10,1%	8,3%	19,8%	30,0%	41,1%	40,7%
% Profesionales	2,0%	2,4%	5,3%	4,0%	4,2%	10,7%	15,6%	13,7%
% Autónomos	11,5%	12,0%	25,0%	19,9%	2,3%	5,4%	7,5%	6,5%
% Asalariados públicos	1,6%	0,3%	0,7%	0,8%	1,9%	0,7%	3,4%	2,5%
% Asalariados privados	77,9%	78,8%	65,7%	70,0%	84,2%	81,0%	76,8%	77,2%
Meses de trabajo continuado	74,9	72,9	120,2	108,0	59,2	66,0	110,4	108,6
% Inmigrantes	4,2%	28,6%	18,8%	21,1%	2,2%	10,0%	8,6%	9,8%

TABLA II.8. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en la construcción, por sexo

En la tabla II.8 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad en cuatro fechas diferentes. La Construcción pasa por una verdadera montaña rusa durante el período estudiado aquí. En la época de bonanza económica se multiplican los efectivos en 46 por cien (hombres) y más de 100 por cien (mujeres). Al llegar la crisis, pierde en seis años un 60 por cien (hombres) y un 44 por cien (mujeres) de sus trabajadores. La última fase de recuperación ha tenido mucha menos importancia en el total de personas empleadas, con la consecuencia que a final de estos 18 años el sector tiene una ganancia neta prácticamente nula y un peso relativo dentro del conjunto de la población ocupada entre los varones netamente menor (nótese el cambio del 20,0 al 10,3 por cien entre 2008 y 2013). A lo largo de estos años ha aumentado mucho la edad media, pero ante todo ello ha ocurrido en los años de penuria y es sobre todo visible entre las mujeres muy minoritarias en la rama (un aumento de 5,5 años entre 2008 y 2013), aunque también se dio entre los hombres (un aumento de 4 años durante el mismo período). Sin duda fue el resultado de los despidos masivos de los trabajadores más jóvenes, al menos entre los hombres.

Ya se ha comentado antes el enorme boom de las universitarias en este sector, aumento sobre todo intenso, al menos en términos relativos, en los momentos de contracción económica y que podría deberse no tanto a la entrada de universitarios en el período del boom como a la masiva salida de empleados con niveles bajos durante la crisis. La crisis también vio un aumento muy importante en el peso de los trabajadores autónomos (varones). La duración efectiva del trabajo, que fue muy corta durante la época de bonanza, se convirtió en mucho más larga durante la crisis, evidencia de una mayor estabilidad entre los que pudieron resistir en el sector. Finalmente, durante el auge el peso de los inmigrantes varones se disparó (del 4,2 al 28,6 por cien), cayendo sustancialmente en la época de pérdida de empleo (del 28,6 al 18,8). Es incuestionable que los inmigrantes fueron unos de los grandes protagonistas de esta rama de actividad, tanto en lo bueno (2000-2008) como en lo malo (2008-2013).

Este breve retrato termina con un par de figuras donde se ilustra la estructura por edad de los ocupados en 2017 desde dos perspectivas diferentes. En la figura II.31 se presenta una comparación en la que se aprecia una masculinización de la rama muy superior a la que se da en España, pero unas diferencias de edad más bien pequeñas tanto entre los hombres como entre las mujeres. En cuanto a las mujeres, su peso en la Construcción es muy inferior al que se da en el resto de España. En la figura II.32 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. Entre los hombres se aprecia con gran claridad la disminución drástica de jóvenes en la Construcción, y su reemplazo por (o más bien la supervivencia laboral

de) trabajadores de edad muy superior. Cabe recordar aquí que durante el mismo período el número total de varones empleados en la Construcción disminuyó también muchísimo: desaparecieron los varones jóvenes y fueron reemplazados tan sólo en parte por varones de mucha mayor edad. De hecho estos varones mayores que se encuentran empleados en 2017 muy posiblemente fueron los jóvenes en la Construcción en 2000 que lograron conservar sus puestos de trabajo. En cualquier caso, el aumento en la edad es clamoroso. Para las mujeres, en cambio, hay poco que decir en una rama de actividad tan masculinizada.

CONSTRUCCIÓN, 2000 Y 2017.

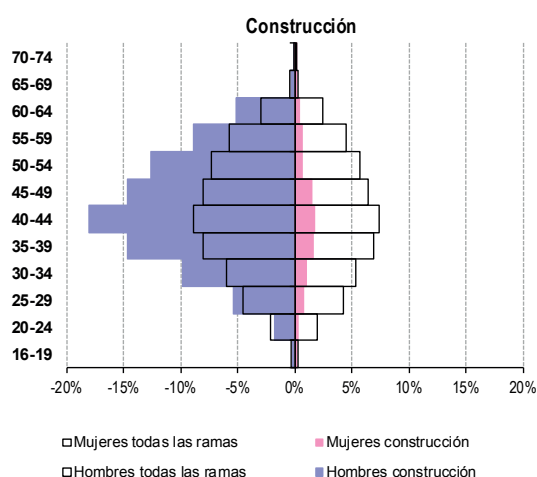


FIGURA II.31. Pirámides de población de la población ocupada en construcción y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

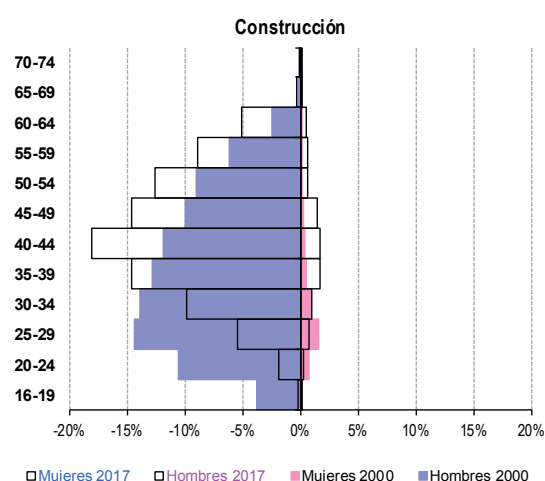


FIGURA II.32. Pirámides de población de la población ocupada en construcción, 2000 y 2017

En resumen, la Construcción fue una rama de actividad que vivió el ciclo de boom y bust de la economía española con especial intensidad. Fue, sin duda alguna, donde más se notó el período de auge económico, atrayendo inmigrantes para cubrir las necesidades de mano de obra alimentadas por la abundante inversión, una buena dosis de especulación y la creencia, tanto de inversores como de productores, de que el sueño de la construcción, del empleo y de las viviendas no tendría fin. Pero fin, sí que lo tuvo, y el período de ajuste fue tan duro que no se recordaba nada igual, con efectos que aún duran. Durante los años de crecimiento, la necesidad de mano de obra se satisfizo con trabajadores jóvenes de bajo nivel de cualificación, a menudo con inmigrantes que abundaban en una época en que los saldos migratorios en el país superaban a menudo los 500 mil personas al año, buena parte de los cuales iban a trabajar en la construcción. De hecho, el paso de 4,2 al 28,6 por cien de inmigrantes varones entre 2000 y 2008 podría explicar buena parte del aumento de efectivos en el sector de aproximadamente 750 mil efectivos. Esta realidad queda de manifiesto con un simple juego con las cifras de esta tabla (multiplicando los efectivos de varones del sector por el peso de los inmigrantes). Resulta que entre 2000 y 2008 el tamaño del sector hubiera aumentado sin inmigrantes en unos 139 mil efectivos cuando en realidad ganó casi 750 mil personas. Dicho de otro modo, el crecimiento de la construcción se nutrió en su gran mayoría de mano de obra inmigrante. Después, como no podía ser de otra forma, fueron también los inmigrantes los que pagaron los platos rotos, disminuyendo su importancia relativa desde un 28,6 a un 18,8 por cien dentro de un sector que perdía un 60 por cien de su tamaño y cerca de 1,4 millones de efectivos. Aparte de la dureza general, este ajuste fue particularmente duro con los hombres jóvenes —en particular,

pero no sólo, inmigrantes— con el consiguiente aumento en la edad media de los hombres ocupados en la construcción. Entre las mujeres los ciclos fueron similares en intensidad, pero en esta rama no han dejado de ser un complemento a un sector muy masculinizado. El aumento en los niveles educativos entre ellas nos da a entender que ocupaban nichos laborales muy diferentes a los ocupados por los hombres, en especial durante los años de ajuste. En resumen, la reciente historia de la rama de la Construcción viene a ofrecer lo que en inglés se llama un cautionary tale, un relato aleccionador acerca de las ventajas y riesgos de una rama de actividad muy especial, muy sensible a los vaivenes de un ciclo económico de boom y bust que mareaba y maravillaba a la vez por la intensidad de sus fluctuaciones.

Industria

La rama de la Industria incluye industrias extractivas (minería o extracción de petróleo, por ejemplo), la industria manufacturera (alimentación, tabaco, textil, artes gráficas, farmacéuticas, química, refinado de petróleo, fabricación de productos informáticos, vehículos de motor, etc.), suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, y suministro de agua, saneamiento, gestión de residuos y descontaminación. Se trata de una rama de actividad grande y variada. También sufrió en los años duros, pero resistió algo mejor que la Construcción.

La tabla II.9 recoge una serie de indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España correspondientes a la EPA del segundo trimestre de 2017. La fuerza de trabajo en la Industria está compuesta en su mayoría por trabajadores varones (75,1 por cien de la rama) y representa en su conjunto algo más del 14 por cien del total de la población ocupada en España (19,3 y 7,7 por cien respectivamente para hombres y mujeres). Las edades media y mediana de los trabajadores son similares a las del conjunto de ocupados en España. El nivel educativo de los trabajadores en esta rama es bastante inferior al de la totalidad de la población ocupada, aunque aquí la educación de las mujeres es muy superior a la de los hombres, tal y como indican unos años medios de educación (13,9 y 13 entre hombres y mujeres, respectivamente) y sobre todo un porcentaje de universitarias bastante superior (28,7 frente a 16,7 respectivamente). No obstante, se trata de niveles de educación inferiores a los que se dan en la población ocupada en España. Este superior nivel educativo se corresponde con un peso de las mujeres profesionales en la Industria superior al de los hombres (10,8 frente a 7,3 por cien respectivamente).

	Industria			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	1.980.315	656.286	2.636.601	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	19,3%	7,7%	14,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	75,1%	24,9%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	42,8	42,1	42,6	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	43,0	42,0	42,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	13,0	13,9	13,2	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	16,7%	28,7%	19,7%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	7,3%	10,8%	8,2%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	5,3%	4,4%	5,1%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	1,3%	1,2%	1,3%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	88,1%	90,6%	88,7%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	142,7	122,1	137,6	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	10,7%	10,5%	10,6%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.9. Características de la fuerza de trabajo en industria y el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos es bastante bajo, muy inferior al vigente en España, al igual que los trabajadores asalariados del sector público. De hecho, la gran mayoría de los trabajadores del sector son asalariados del sector privado de la economía. La antigüedad en el empleo es mayor entre los hombres que entre las mujeres y para ambos sexos es algo mayor que la media nacional. Por último, el peso de los trabajadores inmigrantes, igual entre hombres y mujeres, es algo inferior al que se da en el conjunto del país.

En la tabla II.10 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad en cuatro fechas diferentes. Lo ocurrido en esta rama tiene algo en común con lo que ocurrió en la Construcción, pero también varias diferencias. Se trata de otra rama cuya importancia en el conjunto nacional disminuye a lo largo del período, pero la Industria pierde importancia relativa sobre todo durante el boom económico pasando, entre los hombres, de representar un 24,3 por cien de la población ocupada en 2000 a sólo un 20,7 en 2008. Ya en 2017 esa importancia ha disminuido aún más, situándose en 19,9 por cien (entre los hombres). También aumenta la edad media de la fuerza de trabajo, pero casi todo este aumento ocurre durante la época de crisis, sin duda debido a la reducción de efectivos en la rama en unas 700 mil personas, pérdidas de empleo concentradas en los jóvenes. Se trata de una rama donde los niveles educativos de las mujeres aumentan apreciablemente (del 13,8 al 28,7 por cien de universitarias) y lo hacen a un ritmo especialmente rápido durante la crisis aguda. Ocurre otro tanto con el porcentaje de profesionales, sin duda relacionado con un cambio básico en el perfil de contratación y supervivencia de las mujeres durante ese período, con aumentos en los requisitos educativos y profesionales para las que desean entrar en la rama o sobreviven durante los años malos y una pérdida de los empleos ocupados por bajas titulaciones. Entre 2000 y 2013 aumenta la duración en los puestos de trabajo indicando una mayor estabilidad en el empleo. En esta rama, el peso de los inmigrantes no es muy elevado, pero sube mucho en los años boyantes, seguido de una leve disminución durante los años difíciles.

72
...

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	2.379.338	2.456.109	1.751.729	1.980.315		741.892	788.229	548.149	656.286
% de todos los ocupados	24,3%	20,7%	19,2%	19,3%		13,1%	9,2%	7,2%	7,7%
% de la rama	76,2%	75,7%	76,2%	75,1%		23,8%	24,3%	23,8%	24,9%
Edad media	38,5	39,9	42,1	42,8		34,8	38,0	40,6	42,1
Edad mediana	38,0	39,0	41,0	43,0		33,0	36,0	40,0	42,0
Años medios de educación	10,5	11,8	12,5	13,0		10,8	12,3	13,2	13,9
% Universitarios	10,0%	12,0%	16,4%	16,7%		13,8%	18,3%	25,0%	28,7%
% Profesionales	4,3%	6,6%	7,8%	7,3%		3,5%	5,3%	10,6%	10,8%
% Autónomos	4,9%	4,5%	5,8%	5,3%		4,3%	4,7%	4,6%	4,4%
% Asalariados públicos	2,8%	0,9%	1,3%	1,3%		1,3%	0,8%	0,9%	1,2%
% Asalariados privados	85,8%	87,6%	87,2%	88,1%		88,2%	89,5%	90,4%	90,6%
Meses de trabajo continuado	134,2	129,7	152,3	142,7		93,5	102,3	129,2	122,1
% Inmigrantes	3,0%	13,1%	9,9%	10,7%		3,1%	11,9%	8,8%	10,5%

TABLA II.10. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en industria, por sexo

Este breve retrato termina con un par de figuras donde se ilustra la estructura por edad de los ocupados en 2017 desde dos perspectivas diferentes. En la figura II.33 se presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en la que se aprecia una masculinización importante de la Industria, muy superior a la que se da en España, pero unas diferencias por edad más bien pequeñas tanto entre hombres como entre mujeres. En cuanto a las mujeres, su peso en la Industria es muy inferior al que se da en el resto de España. En la figura

II.34 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. Entre los hombres se aprecia con gran claridad la disminución drástica de jóvenes y su reemplazo por trabajadores de edad muy superior. Cabe recordar que durante el mismo período el número total personas en la Industria disminuyó mucho (pasando de 2.4 millones de trabajadores en 2000 a 1,9 millones en 2017), disminución que afectó sobre todo a los varones. De hecho, la pirámide indica que desaparecieron los varones jóvenes y fueron reemplazados tan sólo en parte por varones de mucha mayor edad. El aumento en la edad es evidente. Para las mujeres, en cambio, algo similar ocurre con una elevación de su edad incluso mayor que los hombres, pero su peso en la rama de actividad es bastante.

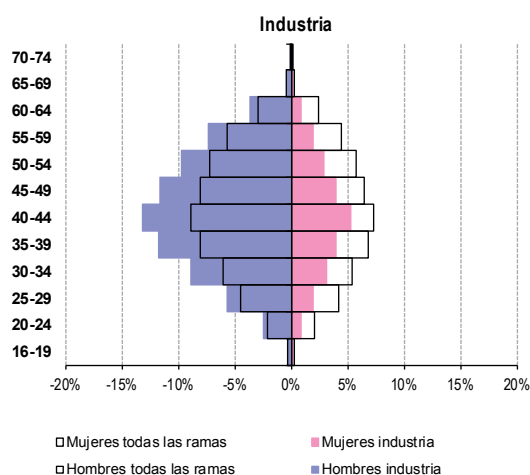


FIGURA II.33. Pirámides de población de la población ocupada en industria y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

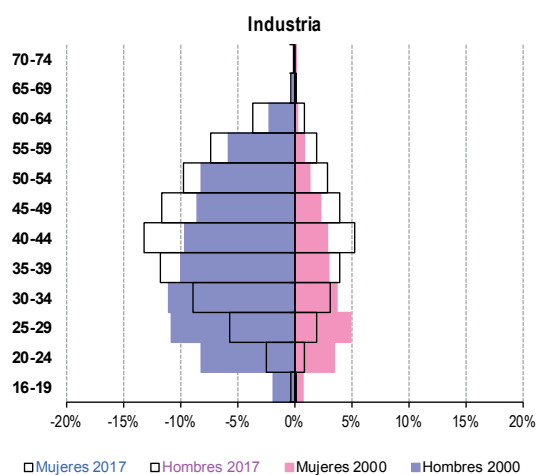


FIGURA II.34. Pirámides de población de la población ocupada en industria, 2000 y 2017

De nuevo estamos ante una rama de actividad que participó con intensidad el ciclo de auge y declive de la economía del país, pero evidencia numerosas diferencias en comparación con la Construcción. De hecho, todo el período estudiado debe de insertarse en un momento de gradual pérdida de importancia del sector. Resulta difícil asignar algunas características y cambios a los ciclos de la economía nacional o a los períodos de cambio estructural en la actividad. De hecho, el período de crecimiento de esta rama de actividad es más bien modesto e incluso acompañado por una disminución de su importancia dentro del conjunto de la economía (entre los hombres desde el 24,3 al 20,7 por cien entre 2000 y 2008). Posteriormente, durante el ajuste, la pérdida es muy importante, pero en modo alguno es comparable a lo que ocurrió en la Construcción. Los inmigrantes, siempre menos que en la Construcción, alimentan todo el crecimiento de esta rama en la primera parte del ciclo. De hecho, hay indicios de que se dan abandonos de trabajadores nacionales y su reemplazo por inmigrantes entre 2000 y 2008. El envejecimiento de esta rama es importante y, al igual que la Construcción, se da durante el período de ajuste debido sin duda a la pérdida de empleo de operarios jóvenes, inmigrantes y nacionales. Pero su intensidad es menor. De hecho, todo parece indicar que lo ocurrido en los primeros 18 años del presente siglo está más relacionado con la pérdida gradual de relevancia —al menos, relativa— de este sector de actividad dentro de la economía nacional, que a aspectos específicos de este momento de la historia. Esta pérdida lleva ocurriendo desde hace décadas. No se trata de un rasgo específico de España sino de un patrón de desindustrialización que se da en buena parte del mundo desarrollado.

Comercio, Transporte, Hostelería

El comercio, transporte y hostelería incluye el comercio al por mayor y al por menor, incluida la reparación de vehículos de motor, el transporte y almacenamiento (terrestre, marítimo, aéreo, servicios de almacenamiento y correos y otras actividades postales) y la hostelería (tanto los servicios de alojamiento como los de comidas y bebidas). Se trata de la rama de actividad más numerosa en España, dando empleo a más de 5,5 millones de personas en 2017, cerca del 30 por cien del total de ocupados.

La tabla II.11 recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España correspondientes a la EPA del segundo trimestre de 2017. Los indicadores retratan bien la composición de un sector bastante heterogéneo. La fuerza de trabajo en el comercio, transporte y hostelería está compuesta de forma bastante paritaria por hombres y mujeres (ellos un 54 por cien de la rama, ellas un 46 por cien) y representa en su conjunto cerca del 30 por cien del conjunto de ocupados en España. La edad media de los hombres es un poco mayor que la de las mujeres, pero ambos sexos tienen una edad media menor que la que se da en España. Se trata, pues, de una rama de actividad relativamente poco envejecida. El nivel educativo de los trabajadores en esta rama es bastante inferior al de la totalidad de la población ocupada (14,4 y 29,6 por cien de empleados universitarios respectivamente), aunque aquí la educación de las mujeres es superior a la de los hombres, tal y como indica un porcentaje de universitarias bastante superior (17,6 frente a 11,6 por cien respectivamente). En todo caso, se trata de un sector con un nivel educativo sólo modesto. Ello explica el muy bajo peso de los trabajadores profesionales (2,2 y 3,3 por cien respectivamente), muy inferior al que se dan en el conjunto de España.

74
...

	Comercio, transporte, hostelería			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	3.011.524,7	2.566.424,9	5.577.949,6	10.256.875,0	8.556.437,0	18.813.312,0
% de todos los ocupados	29,4%	30,0%	29,6%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	54,0%	46,0%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	42,2	40,4	42,6	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	42,0	40,0	42,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	12,3	13,0	12,6	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	11,6%	17,6%	14,4%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	2,2%	3,3%	2,7%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	15,4%	11,2%	13,5%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	3,3%	1,7%	2,5%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	71,0%	80,4%	75,3%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	122,7	97,9	111,3	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	18,5%	20,5%	19,4%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.11. Características de la fuerza de trabajo en comercio, transporte, hostelería y el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos en esta rama es similar al conjunto de España, aunque el peso de los asalariados públicos es muy inferior (2,5 frente a 16 por cien, respectivamente). De hecho, se trata de un sector donde predominan los asalariados privados, con niveles bastante superiores a los vigentes en España. La antigüedad en el empleo es mayor entre los hombres que entre las

mujeres y para ambos sexos es algo menor que la media nacional. El peso de los trabajadores inmigrantes, más elevado entre mujeres, es algo superior al que se da en el conjunto del país.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	2.618.549	3.087.230	2.720.504	3.011.525		1.700.252	2.548.815	2.203.640	2.566.425
% de todos los ocupados	26,7%	26,0%	29,8%	29,4%		30,0%	29,8%	28,8%	30,0%
% de la rama	60,6%	54,8%	55,2%	54,0%		39,4%	45,2%	44,8%	46,0%
Edad media	38,3	39,7	41,5	42,2		35,4	36,9	39,7	40,4
Edad mediana	37,0	39,0	41,0	42,0		33,0	35,0	39,0	40,0
Años medios de educación	10,3	11,6	12,0	12,3		10,7	11,9	12,4	13,0
% Universitarios	7,0%	10,1%	11,2%	11,6%		10,1%	12,1%	15,1%	17,6%
% Profesionales	1,2%	1,3%	2,0%	2,2%		1,6%	1,8%	2,9%	3,3%
% Autónomos	19,8%	16,5%	18,2%	15,4%		15,6%	11,4%	13,9%	11,2%
% Asalariados públicos	4,9%	2,9%	3,5%	3,3%		2,9%	1,6%	1,8%	1,7%
% Asalariados privados	63,1%	68,4%	67,3%	71,0%		68,8%	78,1%	76,3%	80,4%
Meses de trabajo continuado	116,5	114,2	126,7	122,7		78,4	78,0	99,5	97,9
% Inmigrantes	5,5%	16,4%	18,7%	18,5%		5,1%	20,6%	19,9%	20,5%

TABLA II.12. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en comercio, transporte, hostelería, por sexo

En la tabla II.12 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad para cuatro fechas diferentes. Se trata de una rama que se muestra muy sensible a los ciclos económicos. El número de efectivos aumentó mucho antes de 2008, sobre todo el de mujeres, retrocedió moderadamente hasta 2013 y ha vuelto a subir con fuerza hasta 2017. En su conjunto, crece mucho el número de trabajadores en la rama, la mayor del país, y este crecimiento afecta a ambos sexos. De nuevo, la edad media de las plantillas tiende a aumentar sobre todo durante la crisis, con aumentos mucho más suaves antes y después. El crecimiento en el nivel educativo de las plantillas es especialmente fuerte entre las mujeres (del 10,1 al 17,6 por cien de universitarias). Este proceso no parece interrumpirse por la crisis y no parece tener un impacto notable en el nivel de profesionalización de las plantillas. La estabilidad en el empleo es muy baja entre las mujeres, en especial durante los años de bonanza, y para ambos sexos aumenta durante la crisis (debido a un efecto de selección: eluden el desempleo los empleados más antiguos). La presencia de inmigrantes en esta rama era baja en 2000 (en torno al 5 por cien), crece vertiginosamente durante los años de bonanza (entre 16 y 20 por cien en 2008), permaneciendo estable durante los años malos y durante la posterior recuperación.

En la figura II.35 se presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en 2017 en la que se aprecia una evidente similitud con la pirámide correspondiente al conjunto de la población ocupada de España, tanto con respecto a la edad media (ligeramente inferior) como a la distribución por sexo de la fuerza de trabajo (un predominio modesto de hombres). En este sentido, la rama del comercio, transporte y hostelería se parece bastante al conjunto de la población ocupada en España (no en vano representa casi la tercera parte de la misma).

En la figura II.36 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. En ambos sexos se aprecia un envejecimiento generalizado de la fuerza de trabajo, así como un número de mujeres mayor que en 2000. Para ambos sexos, los jóvenes empleados han cedido su importancia a favor de un número muy superior de personas de más edad (muy visibles a partir de los 40 años para hombres y a partir de los 35 años para mujeres). Este aumento en la edad es evidente.

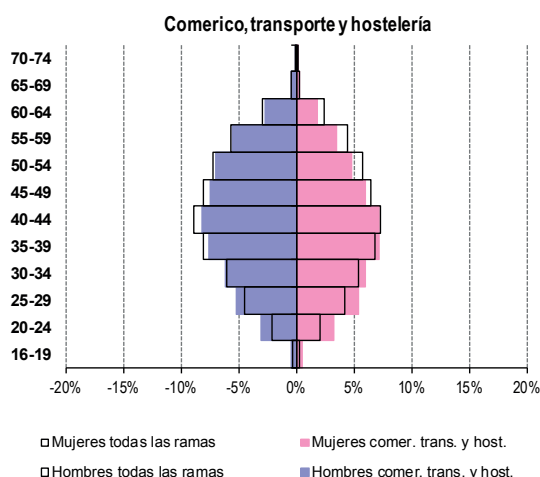


FIGURA II.35. Pirámides de población de la población ocupada en comercio, transporte, hostelería y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

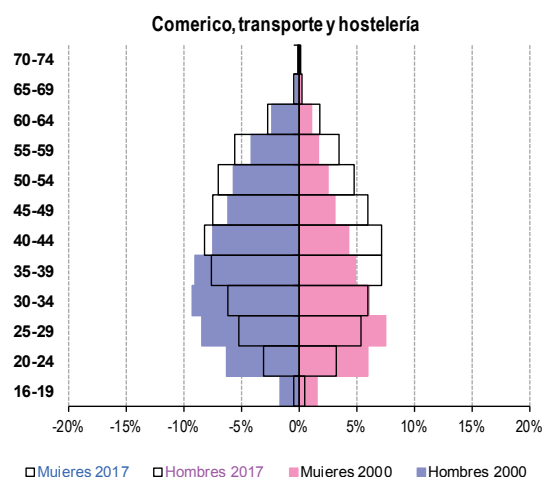


FIGURA II.36. Pirámides de población de la población ocupada en comercio, transporte, hostelería, 2000 y 2017

Esta rama de actividad, grande y heterogénea, se ha mostrado relativamente menos afectada por el ciclo de auge, declive y auge de la economía nacional que las otras ramas de actividad que se consideran en este estudio. De hecho, su tamaño y su peso dentro de la economía nacional han aumentado a lo largo del período estudiado. A pesar de ello, también muestra los efectos de los ciclos referidos, pero en menor medida que otros sectores de actividad. El crecimiento entre 2000 y 2008 se hizo gracias, al menos en parte, a un incremento muy importante de inmigrantes dentro de la rama (del 5,5 al 16,4 por cien entre hombres y del 5,1 al 20,6 por cien entre mujeres). Durante los años duros, sin embargo, las pérdidas de efectivos fueron moderadas y la rama aumenta su importancia relativa dentro del país. El peso de los inmigrantes no decae y el aumento en la edad media de la rama es tan sólo modesto, indicando que los despidos en la misma fueron probablemente menos numerosos que en otros sectores de actividad. Todo el resto de los indicadores parecen señalar estabilidad en la rama, con pocos cambios. Ello sucede con el nivel educativo bajo y la baja profesionalización de las plantillas, con la duración media de los contratos (siempre mucho menor entre las mujeres), y con el moderado peso de los autónomos. Todo indica una estabilidad (dentro de la rama) presente a lo largo del período de estudio. Ni el auge fue tan enorme ni el ajuste tan duro. En el sector se dan normalmente salarios relativamente bajos, pero las necesidades de mano de obra se cubren con una oferta de trabajo abundante con menores exigencias educativas que en otras ramas de actividad. Se trata de una rama de actividad con evidente proyección de futuro dentro de la economía nacional.

Información, Finanzas y Actividades Inmobiliarias

Esta rama incluye información y comunicaciones (edición, actividades cinematográficas, telecomunicaciones, consultoría, servicios de información), actividades financieras y de seguros (servicios financieros, seguros y fondos de pensiones —excepto Seguridad Social obligatoria—, actividades auxiliares a los seguros) y actividades inmobiliarias. Se trata de un sector relativamente pequeño dentro del conjunto del país (6,1 por cien del conjunto de ocupados) cuya relevancia en la economía nacional es incontestable.

La tabla II.13 recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España en 2017. Los indicadores retratan bien la composición de un sector bastante heterogéneo. Su fuerza de trabajo está compuesta mayoritariamente por hombres (60 y 40 por cien respectivamente). Apenas hay diferencias entre hombres y mujeres en la edad media y mediana, siendo más bajas que las que se dan en el conjunto de la población ocupada en España. En otras palabras, se trata de un sector relativamente joven. El nivel educativo de los trabajadores en esta rama, similar entre hombres y mujeres, es elevadísimo siendo la porción de universitarios superior a la media nacional en 25/30 puntos porcentuales. De ahí que el peso de trabajadores profesionales en la rama sea tan alto, sobre todo entre los hombres donde supera al nivel agregado nacional en casi 17 puntos porcentuales (31,8 frente a 14,0 respectivamente). También es elevado el peso de las profesionales entre las mujeres, siendo similar al vigente entre el conjunto de las ocupadas, y algo inferior en comparación con los hombres (22,5 y 31,8 por cien, respectivamente).

	Información, finanzas y act. inmobiliarias			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	691.379	462.451	1.153.830	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	6,7%	5,4%	6,1%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	59,9%	40,1%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	41,6	41,1	41,4	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	41,0	41,0	41,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	16,9	16,6	16,8	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	55,2%	58,2%	56,4%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	31,8%	22,5%	28,1%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	11,5%	9,0%	10,5%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	2,4%	2,4%	2,4%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	81,3%	85,7%	83,0%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	130,4	122,2	127,1	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	9,7%	11,0%	10,2%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.13. Características de la fuerza de trabajo en información, finanzas y actividades inmobiliarias y en el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos en esta rama es similar al conjunto de España, no hay apenas asalariados públicos (muy inferior a España) y un se da un muy elevado nivel de asalariados privados, muy superior al conjunto del país (93 frente a 67,4 por cien, respectivamente). Se trata de un sector que evidencia alto nivel educativo y alto nivel de cualificación laboral. La antigüedad en el trabajo es un poco mayor entre hombres, aunque algo menor entre ellos que en el conjunto del país. La presencia de inmigrantes en este sector es pequeña, menor a la media nacional.

En la tabla II.14 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad en cuatro fechas diferentes. La rama crece mucho durante la época de trabajo abundante, se contrae durante la crisis, y se recupera después. Mientras que en 2017 tiene más ocupados que en 2000, sigue siendo una cantidad menor que en 2008. Dicho de otra manera, superó sólo en parte la gran prueba de la crisis económica en España. Información, finanzas y actividades inmobiliarias sufre un envejecimiento general de sus recursos humanos, pero contrariamente a las ramas analizadas más arriba el ritmo se reparte de forma más uniforme a lo largo de todo el período. El peso de los universitarios aumenta entre 2000 y 2013, pero con más rapidez durante los

años de euforia económica. En el período final de recuperación económica, sin embargo, el nivel educativo de las plantillas se detiene un poco. El porcentaje de autónomos se multiplica por dos entre hombres y por tres entre mujeres, aunque su importancia en esta rama es reducida. También es reducido el peso de los inmigrantes, que crece durante la euforia económica, disminuye un poco después, y aumenta en el último período.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	517.687	711.166	586.545	691.379		316.686	492.400	422.873	462.451
% de todos los ocupados	5,3%	6,0%	6,4%	6,7%		5,6%	5,7%	5,5%	5,4%
% de la rama	62,0%	59,1%	58,1%	59,9%		38,0%	40,9%	41,9%	40,1%
Edad media	38,8	39,4	40,8	41,6		34,1	36,9	39,9	41,1
Edad mediana	38,0	38,0	40,0	41,0		32,0	35,0	39,0	41,0
Años medios de educación	14,2	15,7	16,8	16,9		14,0	15,5	16,2	16,6
% Universitarios	38,8%	50,2%	55,5%	55,2%		41,4%	52,3%	61,2%	58,2%
% Profesionales	18,0%	21,0%	29,1%	31,8%		13,0%	18,5%	23,0%	22,5%
% Autónomos	6,4%	11,4%	10,8%	11,5%		3,3%	8,0%	7,0%	9,0%
% Asalariados públicos	3,1%	2,1%	2,3%	2,4%		3,0%	2,3%	1,9%	2,4%
% Asalariados privados	86,5%	80,3%	82,5%	81,3%		91,4%	87,0%	88,4%	85,7%
Meses de trabajo continuado	142,6	127,3	135,2	130,4		89,6	89,5	124,4	122,2
% Inmigrantes	3,1%	9,9%	8,7%	9,7%		4,5%	11,1%	8,0%	11,0%

TABLA II.14. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en información, finanzas y actividades inmobiliarias, por sexo

En la figura II.37 se presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en 2017 en la que se aprecia una evidente similitud con la pirámide correspondiente al conjunto de la población ocupada de España, tanto con respecto a la edad media (algo inferior) como a la distribución por sexo de la fuerza de trabajo (un predominio modesto de hombres). En este sentido, esta rama de actividad se parece bastante al conjunto de la población ocupada en España.

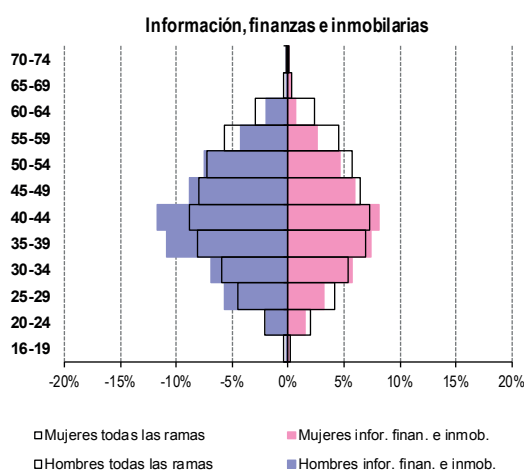


FIGURA II.37. Pirámides de población de la población ocupada en información, finanzas y actividades inmobiliarias y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

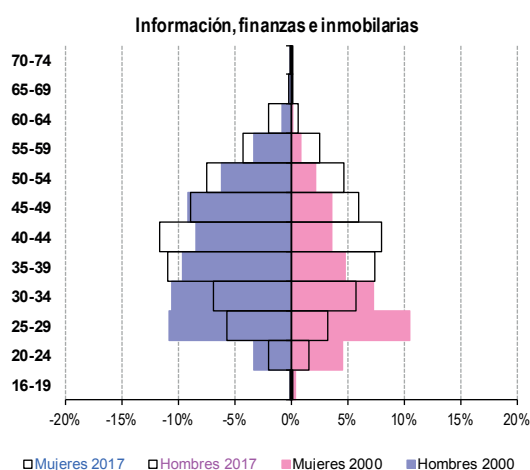


FIGURA II.38. Pirámides de población de la población ocupada en información, finanzas y actividades inmobiliarias, 2000 y 2017

En la figura II.38 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. En ambos sexos se aprecia un envejecimiento generalizado de la fuerza de trabajo, así como un número de mujeres mayor que en 2000. Para ambos sexos, los jóvenes empleados han cedido su importancia a favor de un número muy superior de personas de más edad (muy visibles a partir de los 35 años). El aumento en la

edad es evidente. Todo indica que se trata de una rama de actividad sujeta a un evidente envejecimiento de su fuerza laboral, pero que exhibe un componente tecnológico y dinámico evidenciado por el nivel educativo de sus ocupados.

Esta rama de actividad representa una parte del futuro de la economía de este país, tanto por la importancia de las finanzas en ella como por todas las actividades relacionadas con la información que tanta relevancia han adquirido en las economías de los países más desarrollados. Aunque evidencia los efectos del ciclo de auge y declive de la economía nacional, su importancia relativa dentro del conjunto de la población ocupada nunca decayó y los efectivos perdidos entre 2008 y 2013 se han recuperado de sobra entre 2013 y 2017. Una muestra de este dinamismo se halla en la baja edad media de las plantillas y el nulo efecto del período de ajuste en las mismas. Se trata de una rama caracterizada por altos niveles educativos, que aumentan a lo largo del período estudiado, y un elevado grado de profesionalización, que también aumentó. En ambos casos, los niveles que se dan en esta rama han sido en todo momento bastante superiores a la media nacional. Se trata de una rama donde las mujeres desempeñan un papel importante, tanto numéricamente como de cara su cualificación laboral: en educación no hay diferencias por sexo y en el grado profesionalización de las plantillas las diferencias son relativamente modestas. Es incuestionablemente una rama de actividad cuya importancia irá en aumento en el futuro.

Otros servicios

Esta rama incluye actividades administrativas y servicios auxiliares (alquiler, empleo, agencias de viaje, seguridad, servicios a edificios y actividades de jardinería, y actividades administrativas de oficina), otros servicios (incluidos servicios personales) y por fin actividades de los hogares (como empleadores de servicio doméstico o como productores de bienes y servicios). Se trata de una rama con una composición muy heterogénea que representa la décima parte del total de ocupados en España.

La tabla II.15 recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España en 2017. Los indicadores retratan bien la composición de un sector muy diverso. Su fuerza de trabajo está compuesta en su gran mayoría por mujeres (el doble que hombres). Apenas hay diferencias entre los hombres y las mujeres en la edad media y mediana, siendo casi iguales a las que se dan en el conjunto de la población ocupada en España. El nivel educativo de los trabajadores en esta rama es más bien bajo, tanto en los hombres como en las mujeres, siendo muy inferior al que se da en el conjunto de la población ocupada en España (12,6 frente a 14,3 en años de escolarización y 13,5 frente a 29,6 en porcentaje de universitarios, respectivamente). El peso de los trabajadores profesionales en la rama es muy bajo, muy inferior al que se da en España (3,4 frente a 17,9 por cien respectivamente), debido sin duda al bajo nivel educativo.

	Otros servicios			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	660.096	1.335.702	1.995.798	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	6,4%	15,6%	10,6%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	33,1%	66,9%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	43,1	43,4	43,3	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	43,0	43,0	43,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	12,7	12,6	12,6	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	13,2%	13,6%	13,5%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	4,3%	2,9%	3,4%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	11,8%	6,5%	8,3%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	1,4%	0,6%	0,9%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	82,2%	89,9%	87,4%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	113,9	88,2	96,7	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	21,6%	36,1%	31,3%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.15. Características de la fuerza de trabajo en otros servicios y en el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos en esta rama es similar al conjunto de España, no hay apenas asalariados públicos (muy inferior a España) y se da un muy elevado nivel de asalariados privados, superior al conjunto del país (87,4 frente al 67,4 por cien respectivamente). La antigüedad en el trabajo es muy baja, muy inferior al conjunto de país. Ello indica, sin duda, un nivel relativamente elevado de temporalidad en el empleo. La presencia de inmigrantes en este sector es muy elevada, siendo bastante mayor entre las mujeres (con gran presencia en el servicio doméstico), y muy superiores a los niveles vigentes en el conjunto de la población ocupada del país (31,3 frente al 15,7 por cien respectivamente).

En la tabla II.16, se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad en cuatro fechas diferentes. Esta rama ha crecido mucho durante todo el período estudiado, pero con especial rapidez durante los primeros años del siglo. La edad media de su población ha crecido en el conjunto, pero con especial rapidez durante la crisis económica, al igual a lo que ha ocurrido en otras ramas de actividad. El nivel educativo de esta rama es más bien modesto. Entre los varones no se producen grandes ganancias, aunque sí entre las mujeres (del 4,6 al 13,6 por cien de universitarias entre 2000 y 2017). A lo largo de todo el período, ha sido uno de los sectores con menor estabilidad en el empleo, sobre todo entre las mujeres. El peso de los inmigrantes en esta rama era relativamente reducido en 2000, pero aumentó muchísimo durante la época de euforia (se multiplica más o menos por 4). Este tipo de perfil no debería de sorprender en una rama de actividad con un fuerte componente de servicios personales y de hogares dentro de un mercado de trabajo que puede sufrir grandes oscilaciones, pero ante una demanda que no cesa de aumentar. Es posible, además, que el peso de esta rama esté infravalorado, ya que muchos de los empleos son de naturaleza irregular y por ello mismo difíciles de estimar mediante los dispositivos de encuesta.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	300.885	556.685	579.445	660.096		791.977	1.548.901	1.362.662	1.335.702
% de todos los ocupados	3,1%	4,7%	6,3%	6,4%		14,0%	18,1%	17,8%	15,6%
% de la rama	27,5%	26,4%	29,8%	33,1%		72,5%	73,6%	70,2%	66,9%
Edad media	39,0	40,2	42,3	43,1		38,4	39,6	42,3	43,4
Edad mediana	37,0	40,0	42,0	43,0		38,0	39,0	42,0	43,0
Años medios de educación	10,9	12,4	12,5	12,7		9,5	11,3	12,0	12,6
% Universitarios	13,1%	13,6%	13,2%	13,2%		4,6%	10,5%	11,7%	13,6%
% Profesionales	7,3%	5,2%	4,2%	4,3%		1,1%	2,0%	2,8%	2,9%
% Autónomos	11,8%	9,7%	11,2%	11,8%		6,6%	5,5%	6,9%	6,5%
% Asalariados públicos	1,8%	2,2%	2,2%	1,4%		0,6%	0,7%	0,4%	0,6%
% Asalariados privados	82,0%	82,4%	81,2%	82,2%		89,6%	90,6%	89,7%	89,9%
Meses de trabajo continuado	106,7	95,4	109,9	113,9		72,6	65,1	79,8	88,2
% Inmigrantes	5,7%	20,1%	22,6%	21,6%		10,3%	38,5%	37,7%	36,1%

TABLA II.16. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en otros servicios, por sexo

En la figura II.39 se presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en 2017 en la que se aprecia una evidente similitud en la estructura por edad de los ocupados en esta rama, pero un sesgo muy importante a favor de las ocupadas. Se trata de una rama de actividad muy feminizada.

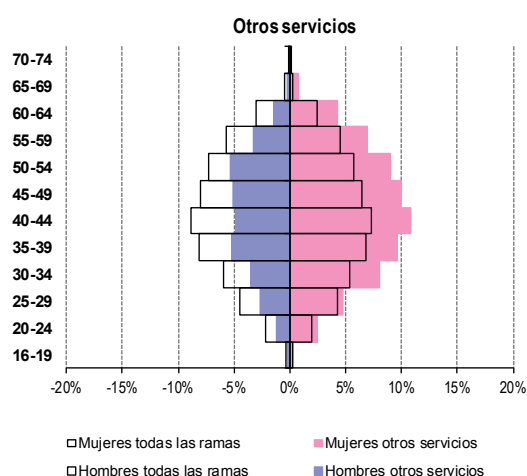


FIGURA II.39. Pirámides de población de la población ocupada en otros servicios y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

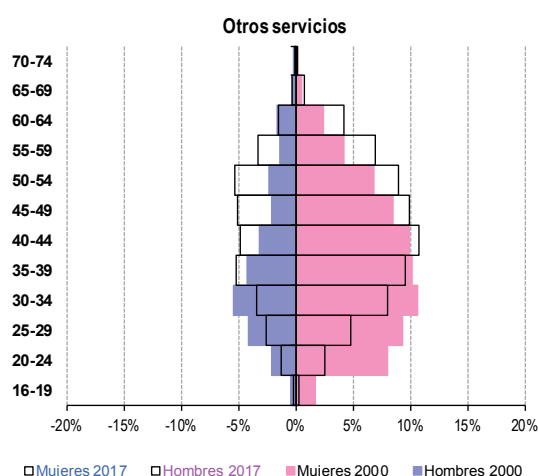


FIGURA II.40. Pirámides de población de la población ocupada en otros servicios, 2000 y 2017

En la figura II.40 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. En ambos sexos se aprecia un envejecimiento de la fuerza de trabajo, más visible en las mujeres, así como un nivel evidente de feminización. De hecho, entre las mujeres el aumento de la edad parece bastante mayor que entre los hombres debido sin duda a la verdadera desaparición de muchas trabajadoras jóvenes. Todo indica que se trata de una rama de actividad relativamente inestable, en una gran parte de la cual la oferta de trabajo de mujeres inmigrantes es clave.

En resumen, se trata de una rama de actividad muy diversa que incluye personas que realizan servicios de mucha importancia dentro de la sociedad. Incluye, por ejemplo, el servicio doméstico o el sector de los cuidadores personales y ayuda a los dependientes. Considerando la demanda cada vez mayor que existe para muchos de los servicios incluidos en este epígrafe, no es sorprendente que haya resistido perfectamente los embates de la gran crisis de 2008-2013. De hecho, su peso entre el total de ocupados no ha hecho sino aumentar, sobre todo entre los hombres (del 3,1 al 6,4 por cien). Se trata de una rama bastante feminizada pues dos tercios de sus efectivos son mujeres. El sector ha subido a lo largo de los sub periodos estudiados aquí, tanto durante los años buenos como en los malos. Tal y como se podría imaginar, se trata de una rama con poca estabilidad en el empleo y con una presencia muy importante de inmigrantes ocupados en el mismo (pasaron del 5,7 al 21,6 por cien entre los hombres, y del 10,3 al 36,1 por cien entre las mujeres). De hecho, este aumento en la aportación de inmigrantes llega a explicar una parte no despreciable del aumento de empleados en la misma. Las exigencias bajas en cuanto a los requisitos educativos, junto con el bajo grado de profesionalización, se combinan con una oferta de empleos elevada y en aumento dentro de una población general cada vez más envejecida. Es una rama de actividad poco exigente en requisitos, pero con puestos de trabajo fáciles de conseguir. Cabe mencionar también la posibilidad de que exista una subestimación de la importancia de este grupo, ya que una parte de las personas que trabajan en él (y, en particu-

lar, si son inmigrantes) pueden estar haciéndolo sin estar en situación regular, al menos desde la perspectiva fiscal y de la seguridad social, y por lo tanto estando poco dispuestos a participar en una encuesta como la EPA. En todo caso, es una rama de actividad que tiene todas las cartas para aumentar de forma apreciable en el futuro.

Profesionales y Artistas

Esta rama incluye actividades profesionales, científicas y técnicas (jurídicas, consultoría de gestión empresarial, servicios técnicos de arquitectura e ingeniería, investigación y desarrollo, publicidad y estudios de mercados, veterinarias, y otras actividades profesionales, científicas y técnicas) y actividades artísticas, recreativas y de entrenamiento (creación artística, bibliotecas, archivos y museos, juegos de azar, actividades deportivas y recreativas). Esta rama de actividad incluye personas altamente cualificadas y representa el 7,3 por cien del total de la población ocupada.

La tabla II.17 recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad, en comparación con el total de ocupados en España en 2017, que retratan bien la composición de un sector integrado por personas de alto nivel educativo y especialización laboral. Su fuerza de trabajo está compuesta por hombres y mujeres a partes casi iguales (54,2 por cien y 45,8 por cien respectivamente). Tanto los hombres como las mujeres tienen una edad media inferior a la de la población ocupada en España, aunque los hombres son algo mayores que las mujeres. El nivel educativo de los trabajadores en esta rama es muy alto, el más alto de la fuerza de trabajo en España, siendo universitarios un 61 por cien de los hombres frente al 58 por cien de las mujeres. Ventajas similares disfrutaban al medir la educación en años de escolarización. En su conjunto, se sitúan un 30 por cien por encima de la media educativa de la población ocupada en España (el 59,7 frente al 29,6 por cien respectivamente). Como corresponde a una población de este nivel educativo y a la naturaleza de las actividades laborales que realizan, el peso de los trabajadores profesionales en la rama es altísimo (la mitad de los hombres y 40 por cien de las mujeres), muy superior al que se da en España (45 frente al 17,9 por cien respectivamente). Se trata de una rama de actividad con un elevado nivel educativo y especialización laboral, solo comparables con los niveles que exhibe la rama de la Educación.

	Profesionales y artistas			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	741.455	627.342	1.368.797	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	7,2%	7,3%	7,3%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	54,2%	45,8%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	41,8	40,0	41,0	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	41,0	39,0	40,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	17,5	16,8	17,2	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	61,0%	58,0%	59,7%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	49,7%	39,6%	45,0%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	27,3%	17,9%	23,0%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	5,3%	6,8%	6,0%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	56,9%	71,1%	63,4%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	128,3	108,2	119,1	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	9,9%	11,8%	10,7%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.17. Características de la fuerza de trabajo en profesionales y artistas y en el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos en esta rama es muy superior al del conjunto de España (un 23 frente al 10,8 por cien), con un nivel mayor entre los hombres que entre las mujeres (un 27,3 frente al 17,9 por cien respectivamente). Hay relativamente pocos asalariados públicos y el nivel de asalariados privados apenas llega a la media para el conjunto del país. La antigüedad en el trabajo, mayor entre los hombres que entre mujeres, es inferior a la media de la fuerza de trabajo en España (119 frente a 129 meses respectivamente). La presencia de inmigrantes en este sector es escasa en comparación con el total de ocupados en el país (un 10,7 frente al 15,7 por cien respectivamente).

En la tabla II.18 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama en cuatro fechas diferentes. Se trata de una rama de actividad que ha crecido mucho durante el período estudiado. El momento agudo de la crisis económica supuso un parón relativo en este crecimiento, pero antes y después fue muy importante, con un resultado final de un aumento de efectivos que se multiplicó por un factor de 2,5 entre 2000 y 2017 y un aumento en su peso relativo dentro de la economía nacional del 4,3 al 7,2 por cien entre los hombres y de 5,2 al 7,3 por cien entre las mujeres. Se trata de una de las ramas de actividad más dinámicas de la economía española. Al igual a otras ramas de actividad, se ha producido un envejecimiento de sus recursos humanos, pero este proceso ha sido mucho mayor entre las mujeres que entre los hombres. De hecho, la edad media de las mujeres era muy baja en 2000, pero en 2017 la cifra es similar a la que se da entre los hombres. En cualquier caso, se trata de una de las ramas menos envejecidas de toda la economía. Los niveles de educación entre los ocupados en esta rama son elevados y han subido en estos años, y se da un grado importante de profesionalización de la actividad. Durante los años de bonanza económica la estabilidad del empleo era bastante baja entre las mujeres, pero aumentó de forma notable, llegando a ser similar a la de los hombres. El peso de los inmigrantes es reducido, aunque aumentó durante la época de euforia económica.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	425.334	631.607	602.412	741.455		297.094	548.921	505.990	627.342
% de todos los ocupados	4,3%	5,3%	6,6%	7,2%		5,2%	6,4%	6,6%	7,3%
% de la rama	58,9%	53,5%	54,3%	54,2%		41,1%	46,5%	45,7%	45,8%
Edad media	38,1	39,0	41,4	41,8		34,1	36,1	39,5	40,0
Edad mediana	36,0	37,0	41,0	41,0		31,0	34,0	39,0	39,0
Años medios de educación	14,8	16,6	16,7	17,5		14,5	15,8	16,5	16,8
% Universitarios	48,9%	56,8%	59,0%	61,0%		43,4%	52,2%	56,9%	58,0%
% Profesionales	41,1%	41,4%	49,0%	49,7%		27,8%	30,5%	38,4%	39,6%
% Autónomos	24,3%	23,9%	27,6%	27,3%		13,3%	16,7%	20,5%	17,9%
% Asalariados públicos	6,0%	6,4%	6,1%	5,3%		8,3%	7,0%	8,1%	6,8%
% Asalariados privados	56,4%	57,2%	55,1%	56,9%		71,8%	71,8%	66,8%	71,1%
Meses de trabajo continuado	106,3	105,4	132,8	128,3		76,1	77,4	112,1	108,2
% Inmigrantes	6,9%	10,5%	10,6%	9,9%		4,2%	12,6%	8,5%	11,8%

TABLA II.18. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en profesionales y artistas, por sexo

En la figura II.41 se presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en 2017 en la que se aprecia una población más joven en esta rama, diferencia sobre todo notable en grupos de edad inferiores a los 40 años. Esta menor edad se aprecia de forma más clara entre las mujeres de estas edades más jóvenes. Se trata de una rama de actividad bastante joven.

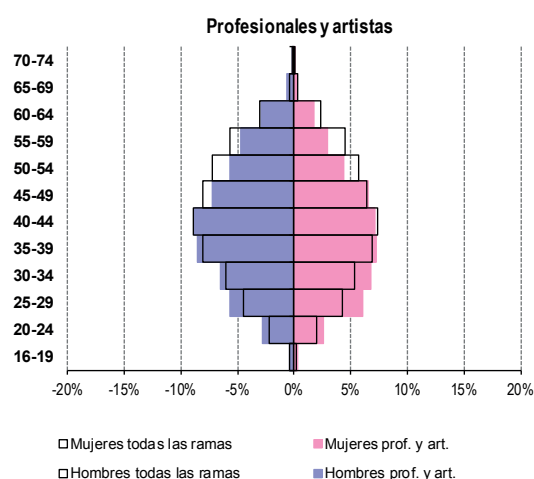


FIGURA II.41. Pirámides de población de la población ocupada como profesionales y artistas y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

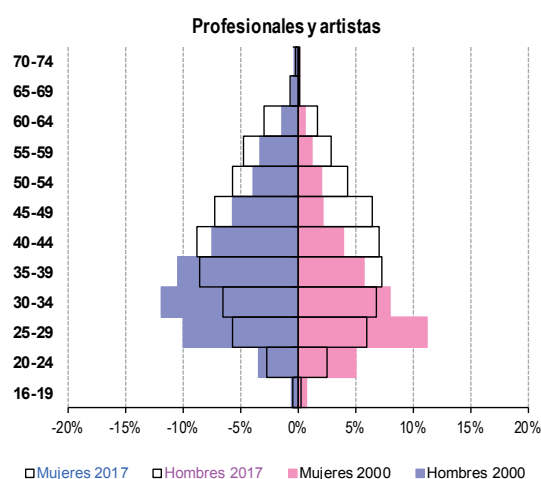


FIGURA II.42. Pirámides de población de la población ocupada como profesionales y artistas, 2000 y 2017

En la figura II.42 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. En ambos sexos se aprecia un envejecimiento de la fuerza de trabajo, más visible en las mujeres, así como un nivel evidente de feminización. No obstante, también es cierto que el tamaño de esta rama de actividad sufre un importante crecimiento entre 2000 y 2007 (un 92 por cien). Esta rama representa, de alguna manera, una parte de la economía del futuro.

En resumen, se trata de una rama de actividad que ha aumentado mucho en los últimos años y que promete seguir haciendo lo mismo en el futuro. Integra profesionales de elevada especialización cuyos trabajos generan plusvalías importantes de cara a la economía del país. Por ello, no es sorprendente la salud económica mostrada por esta rama cuya importancia, tanto en número de empleados como en su peso relativo, no ha hecho sino aumentar antes, durante y después de la crisis económica. Se trata de una rama de actividad repartida por igual entre hombres y mujeres, con niveles muy elevados, pero con poca diferenciación por sexo, en educación, en grado de profesionalización y en la importancia de los trabajadores autónomos. Es una rama de actividad con baja presencia de inmigrantes y con poca antigüedad en el empleo, sobre todo de las mujeres. Tiene todo el aspecto de ser una rama dinámica y selectiva, cuya importancia debe de ir en aumento en un futuro en España, al igual que ha sucedido en los países desarrollados más dinámicos.

Administración Pública

La Administración Pública incluye toda la administración pública y de defensa más la seguridad social obligatoria. Incluye también las actividades de las organizaciones y organismos extraterritoriales. Es conveniente recordar que no todas las ocupaciones que dependen de la administración del estado se clasifican como 'administración pública'. La educación y la sanidad son notorios ejemplos de ello. En cualquier caso, se trata del armazón principal del Estado a nivel nacional, regional y local en España. En 2017 ocupa un 6,7 por cien de la fuerza laboral del país.

La tabla II.19 recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España en 2017 que retratan bien la composición de un sector integrado por personas de nivel educativo relativamente elevado y de bastante edad. Su fuerza de trabajo está compuesta por más hombres que mujeres sin que las diferencias sean exageradas (un 58,7 y un 41,3 por cien respectivamente). Tanto hombres como mujeres tienen una edad media muy superior a la de la población ocupada de España, y las mujeres son algo mayores que los hombres (edades medianas de 49 frente a 46 años respectivamente). El nivel educativo de los trabajadores en esta rama es bastante alto, sin por ello igualar a otras ramas de actividad. Un 42,9 por cien de ellos son universitarios (frente al 29,6 por cien en el conjunto de España). El nivel educativo de las mujeres en el sector es muy superior al de los hombres, siendo universitarias un 53 por cien de mujeres frente al 35,9 por cien de hombres. Estas ventajas educativas de las mujeres, sin embargo, no se muestran en el número medio de años de estudio, iguales para ambos sexos. El peso de los trabajadores profesionales en la rama es algo mayor que en el conjunto de España (el 20,8 frente al 17,9 por cien respectivamente), aunque las mujeres disfrutaban de niveles de profesionalización muy superiores a los hombres (el 26,9 frente al 16,5 por cien respectivamente). Se trata de una rama de actividad con niveles educativos y de especialización relativamente elevados.

	Administración Pública			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	745.452	524.360	1.269.812	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	7,3%	6,1%	6,7%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	58,7%	41,3%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	46,0	47,6	46,7	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	46,0	49,0	47,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	16,6	16,8	16,7	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	35,9%	53,0%	42,9%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	16,5%	26,9%	20,8%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	0,0%	0,0%	0,0%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	98,0%	96,0%	97,2%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	2,0%	3,5%	2,6%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	218,9	199,5	210,9	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	2,9%	3,3%	3,1%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.19. Características de la fuerza de trabajo en la administración pública y en el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos es inexistente en esta rama, siendo la práctica totalidad los trabajadores asalariados públicos. La antigüedad en el trabajo, mayor entre los hombres que entre mujeres, es con diferencia la mayor de todas las ramas de actividad (211 frente 129 meses respectivamente). La presencia de inmigrantes en este sector es muy baja en comparación con el total de ocupados, la más baja del país. Se trata de una rama de actividad muy envejecida, caracterizada por trabajos estables de larga duración. Es, por así decirlo, el imperio de los funcionarios.

En la tabla II.20 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad en cuatro fechas diferentes. La importancia de esta rama se ha estancado durante el período estudiado aquí. Mientras que el número de ocupados aumentó, su peso en el conjunto del país no cambió apenas. Cabe señalar que entre 2013 y 2017 se ha producido una reducción en su peso relativo, debido a la escasísimas tasas de reposición de las jubilaciones en ese período. Se trata de una rama de actividad muy envejecida, sin duda la mayor de todas, al menos en 2017. Las políticas restrictivas de incorporación y reposición de plantillas, junto con la tendencia de los trabajadores a permanecer en sus puestos hasta la edad de jubilación forzosa, contribuyen a explicar este hecho. Se ha producido

un aumento en el nivel educativo de sus efectivos, a un ritmo más bien constante a lo largo del tiempo. Es la rama de actividad que muestra una mayor permanencia en el empleo. En muchos casos, se trata de empleos estables para toda la vida. La presencia de inmigrantes es sólo testimonial. Es la rama de actividad menos sujeta a las turbulencias económicas, la de más edad y la de menos movilidad en el empleo. Ha sufrido de forma muy directa las medidas de restricción de gasto de los organismos públicos en España.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	603.067	757.138	723.012	745.452		369.865	524.533	510.557	524.360
% de todos los ocupados	6,2%	6,4%	7,9%	7,3%		6,5%	6,1%	6,7%	6,1%
% de la rama	62,0%	59,1%	58,6%	58,7%		38,0%	40,9%	41,4%	41,3%
Edad media	41,4	42,7	44,4	46,0		39,6	42,5	45,3	47,6
Edad mediana	41,0	43,0	45,0	46,0		39,0	43,0	46,0	49,0
Años medios de educación	13,3	15,3	15,7	16,6		14,5	15,9	16,5	16,8
% Universitarios	26,9%	31,7%	33,3%	35,9%		40,7%	46,9%	51,3%	53,0%
% Profesionales	13,0%	13,3%	14,8%	16,5%		17,4%	23,3%	26,8%	26,9%
% Autónomos									
% Asalariados públicos	99,8%	97,5%	97,8%	98,0%		99,9%	97,2%	96,4%	96,0%
% Asalariados privados		2,2%	2,1%	2,0%			2,7%	2,6%	3,5%
Meses de trabajo continuado	173,61	190,3	205,7	218,9		139,65	157,2	185,1	199,5
% Inmigrantes	1,3%	2,2%	3,9%	2,9%		2,1%	2,7%	3,5%	3,3%

TABLA II.20. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en administración pública, por sexo

La figura II.43 presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en 2017 en la que se aprecia una población mucho mayor en esta rama, diferencia sobre todo notable después de los 45 años. De hecho, la proporción de empleados mayores de 60 años es muy superior en esta rama de actividad a la de cualquier otra. Se trata de una rama de actividad muy envejecida.

86

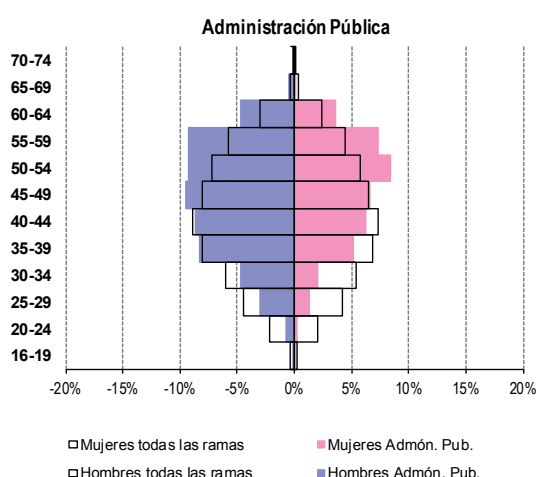


FIGURA II.43. Pirámides de población de la población ocupada en la administración pública y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

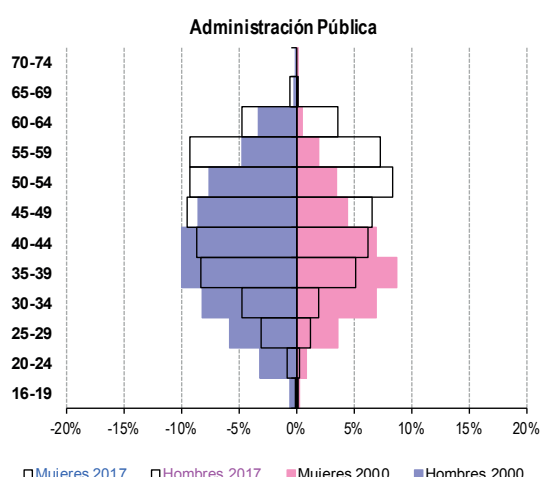


FIGURA II.44. Pirámides de población de la población ocupada en la administración pública, 2000 y 2017

La figura II.44 presenta las diferencias con respecto al año 2000. En ambos sexos se aprecia un envejecimiento de la fuerza de trabajo, más visible en las mujeres, así como un aumento apreciable en la presencia de mujeres, sobre todo las de más edad. En el año 2000, en cambio, esta rama de actividad tenía una estructura por edad más saneada, aunque con menos presencia de mujeres. La razón de este perfil radica en las características específicas de la rama, donde se paralizaron las incorporaciones y reposiciones a partir del estallido de la crisis económica en un contexto de empleos seguros y práctica inexistencia de preju-

bilaciones. En España, la edad de los empleados públicos aumenta cada año y, cuando se jubilan, se amortizan sus plazas. El envejecimiento extremo de esta actividad es fuente de preocupación.

Como cabía esperar, la Administración Pública evidencia muchas inercias que, si fuese una empresa privada, darían lugar a seria preocupación en su cúpula, en su base y en la sociedad. Se trata de una rama de actividad que creció ampliamente durante los primeros años del siglo, cuando abundaba dinero público, se extendía el papel del Estado a terrenos nunca vistos antes y se animaba a emprender algunas inversiones faraónicas (aeropuertos sin pasajeros, autopistas innecesarias, etc.) y que se encontró de bruces con el durísimo ajuste que comenzó en 2008 caracterizado por un hundimiento en toda regla de sus ingresos. Caso de ser una empresa, ante esa tesitura se hubiera producido un ajuste igual de duro con cambios en la cúpula y despidos entre los trabajadores. La realidad de las cosas, sin embargo, hizo imposibles estas opciones. Al principio, se utilizó y se abusó del recurso de acelerar el endeudamiento de lo público, pero cuando la Unión Europeo exigió un ajuste de verdad, el Estado (entendido como la administración central, la regional y la local) se encontró atado de pies y manos. Más allá de las inercias derivadas de las presiones políticas y el papel de los sindicatos, la razón de la atadura estribaba en la naturaleza del empleo, caracterizado por vínculos laborales de larga duración en la mayoría de los casos. Ante esta realidad, el Estado optó por ir amortizando las plazas de aquellos empleados que se jubilaban, pero sin contratar a personas para reemplazar a las que se iban, o echando mano de tipos de contratación mal pagados e inestables. El resultado está a la vista en los datos recogidos en este trabajo: la fuerza de trabajo es con diferencia la más envejecida del país y tiene visos de envejecer aún más en los próximos años, el ambiente de trabajo en los centros públicos tiende a ser malo y, al menos aparentemente, la carga de trabajo ha aumentado mucho. Dicho de otra manera, el período de ajuste en la Administración Pública ha sido relativamente indoloro ya que no ha implicado despidos, pero ha durado muchísimo más que en otras ramas de actividad. De ahí que se trate de un sector donde no se ve todavía una salida a esta larga crisis. En muchos sentidos el sino de esta rama comparte algunas características con el de Educación y Sanidad, al menos en los centros públicos, pero a diferencia de ellas, de las que no se discute la función que cumplen dentro de la sociedad, todos los males parecen arremolinarse en torno a la Administración Pública cuya importancia para el país y nuestra sociedad, sin embargo, es innegable.

Educación

Esta rama de actividad incluye todo tipo de escuela, bien sea pública o privada, de cualquier nivel, así como el personal de guarderías y otros tipos de educación paralela. Incluye también la educación deportiva y cultural y la actividad de las escuelas de conducción y pilotaje. Esta rama de actividad, integrada mayoritariamente por mujeres, representa el 6,9 por cien del total de ocupados en España.

La tabla II.21 recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España en 2017 que perfilan bien la composición de un sector integrado por personas de nivel educativo muy elevado y de cierta edad. Su fuerza de trabajo está compuesta por

dos veces más mujeres que hombres (un 67,3 y un 32,7 por cien respectivamente). Tanto los hombres como las mujeres tienen una edad media algo superior a la de la población ocupada de España, y los hombres son algo mayores que las mujeres (edades medianas de 44 frente a 43 años respectivamente). El nivel educativo de los trabajadores es extremadamente elevado, con diferencia el mayor en España, con un 79 por cien de universitarios (y 18,5 años de educación) en la rama frente a un 29,6 por cien (y 14,3 años de educación) en el conjunto del país. El nivel educativo de las mujeres en el sector es un poco mayor que el de los hombres (80,1 por cien de universitarias un frente al 76,8 por cien de universitarios). El peso de los profesionales en la rama es también extraordinariamente elevado, el mayor de España, con un 77,6 por cien frente al 17,9 por cien en el conjunto de España. Los niveles de profesionalización no difieren apenas entre hombres y mujeres. Se trata de una rama de actividad con los niveles educativos y de especialización más elevados de España.

	Educación			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	424.118	872.575	1.296.693	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	4,1%	10,2%	6,9%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	32,7%	67,3%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	44,2	43,5	43,7	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	44,0	43,0	44,0	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	19,2	18,2	18,5	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	76,8%	80,1%	79,0%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	75,7%	78,5%	77,6%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	3,9%	2,9%	3,2%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	58,0%	58,8%	58,5%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	35,3%	36,6%	36,2%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	157,0	155,9	156,2	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	7,9%	6,5%	6,9%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.21. Características de la fuerza de trabajo en educación y en el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos es muy bajo en esta rama, siendo 58,5 por cien de los trabajadores asalariados públicos frente a un 36,2 por cien de asalariados privados. Dicho de otra forma, y a diferencia de otras ramas de actividad, en Educación se reparte de forma bastante equitativa la actividad entre centros públicos y privados. La antigüedad en el trabajo, casi igual entre los hombres que entre mujeres, es muy superior a la media nacional (156,2 frente a 128,7 meses de trabajo respectivamente) aunque es bastante menor que en la rama de actividad de la Administración Pública. La presencia de inmigrantes en este sector es baja en comparación con el total de ocupados en el país, con niveles cercanos a la mitad. Se trata de una rama de actividad relativamente envejecida, caracterizada por trabajos estables de larga duración.

En la tabla II.22 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama en cuatro fechas diferentes. Esta rama de actividad tiene un elevado grado de feminización, una característica que está presente a lo largo del período estudiado. Su importancia en España ha crecido de forma moderada entre 2000 y 2017, sólo interrumpida por un estancamiento entre 2008 y 2013. Ha sufrido un envejecimiento moderado, pero este proceso fue más notable antes de 2013. Los elevados niveles de educación y de profesionalización, los más altos en España, han permanecido más bien invariables a lo largo de todo el período estudiado. Son trabajadores que trabajan tanto en centros públicos como privados, siendo algo más importantes numéricamente los centros que dependen del Estado. Disfruta de una gran estabilidad en el empleo, aunque los niveles logrados son bastante inferiores a los que se dan en la Administración Pública. La presencia de inmigrantes es más bien testimonial.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	244.234	284.397	291.826	335.347		571.486	951.696	1.022.392	1.212.348
% de todos los ocupados	2,5%	2,4%	3,2%	3,3%		10,1%	11,1%	13,4%	14,2%
% de la rama	29,9%	23,0%	22,2%	21,7%		70,1%	77,0%	77,8%	78,3%
Edad media	41,0	42,8	45,0	45,6		38,6	40,8	43,4	43,9
Edad mediana	41,0	43,0	45,0	46,0		38,0	41,0	43,0	44,0
Años medios de educación	15,9	17,2	18,9	19,3		14,5	16,3	16,8	17,9
% Universitarios	59,9%	57,2%	64,9%	59,0%		42,8%	43,6%	44,6%	47,6%
% Profesionales	52,9%	43,6%	56,9%	52,3%		35,3%	33,2%	39,1%	40,3%
% Autónomos	6,9%	6,6%	6,2%	6,5%		3,0%	3,3%	3,2%	3,5%
% Asalariados públicos	61,6%	55,6%	55,3%	46,5%		57,4%	51,3%	46,9%	44,0%
% Asalariados privados	25,1%	33,4%	35,1%	42,2%		37,7%	43,9%	48,2%	50,8%
Meses de trabajo continuado	141,6	162,9	173,5	175,6		118,4		144,6	144,7
% Inmigrantes	4,1%	9,6%	9,3%	8,9%		3,2%	8,1%	9,3%	9,3%

TABLA II.22. Cambio en las características de la fuerza de trabajo en educación, por sexo

En la figura II.45 se presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en 2017 en la que se aprecia una población un poco mayor en esta rama y, en conjunto, muy feminizada. De hecho, junto con la Sanidad es la rama de actividad con mayor presencia de mujeres.

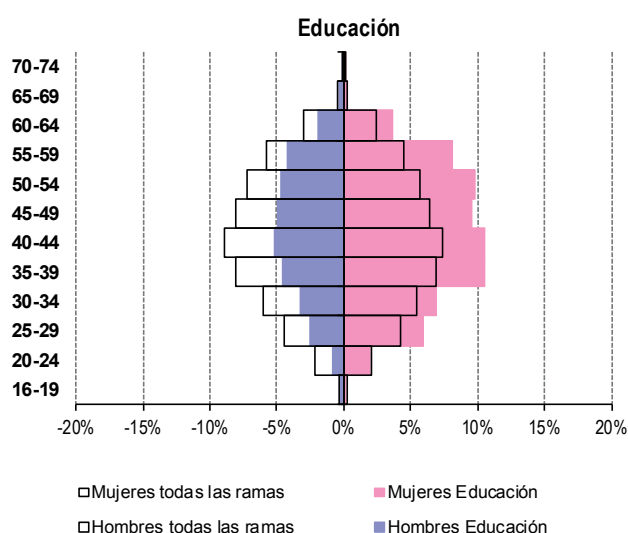


FIGURA II.45. Pirámides de población de la población ocupada en la educación y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

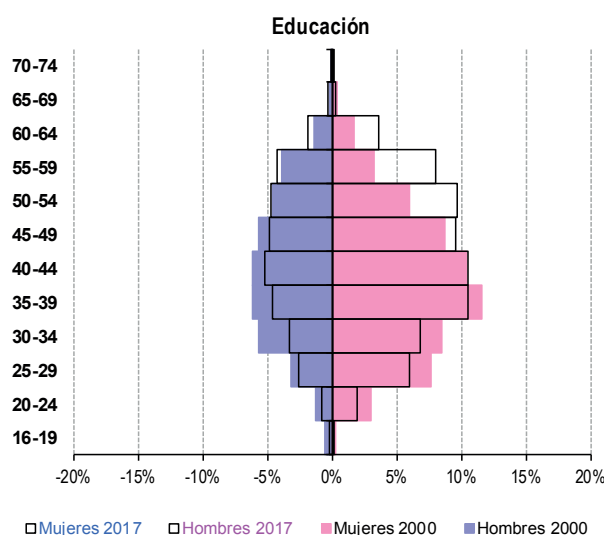


FIGURA II.46. Pirámides de población de la población ocupada en la educación, 2000 y 2017

En la figura II.46 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. En ambos sexos se aprecia un envejecimiento de la fuerza de trabajo, mucho más visible en las mujeres, así como un aumento apreciable en la presencia de mujeres, sobre todo las de más edad. De hecho, entre las dos fechas se puede apreciar un evidente aumento en el nivel de feminización de la rama de actividad. Es difícil no relacionar estos cambios con el drástico aumento del nivel de educación entre las mujeres. Puesto que la educación universitaria es un requisito sine qua non para la mayor parte del empleo en esta rama de actividad, los aumentos educativos de los últimos años —especialmente en las mujeres— ha facilitado su incorporación en esta rama de actividad.

En resumen, se trata de una rama de actividad poco sujeta a las oscilaciones económicas, con trabajos relativamente seguros —aunque menos que en la Administración Pública—, jubilaciones relativamente tardías y a menudo ‘forzosas’ (por haber llegado a la edad legal límite para la actividad laboral), con un nivel

educativo envidiable y con una demanda para sus productos (la educación) relativamente segura aunque posiblemente decreciente. Cualquier grado de similitud con la Administración Pública se refiere, ante todo, a las personas en esta rama que son asalariados públicos, mayoritarias en la rama, aunque su peso haya disminuido en unos 10 puntos porcentuales entre 2000 y 2017. En este escrito no se han presentado datos correspondientes sólo a aquellas personas ocupadas en Educación en centros públicos, pero la realidad es que su grado de envejecimiento es casi tan alto como el que se da en la Administración Pública, donde las normas de contratación son similares. Es una rama de actividad que resistió bien el período de ajuste, pero todo hace pensar que está en un período de atonía, sin apenas crecimiento, debido no sólo a los límites presupuestarios impuestos a los centros públicos y privados, sino a la realidad demográfica del país con una demanda de educación decreciente, al menos en términos generales, en la medida en que las cohortes de nacimientos de los años 1990 y posteriores han llegado a la edad escolar. El aumento de nacimientos en el país en los primeros años de este siglo, debido en buena medida a los aportes de hijos de inmigrantes, supuso un aumento en la demanda educativa, sobre todo de niños de 5 a 15 años de edad, pero el posterior retroceso de la natalidad (iniciado hace unos seis años) indica que esta demanda volverá a caer en el futuro próximo. Este aspecto oscilante de la demanda educativa, tema a menudo ausente de los debates sobre el sector, tiene, sin embargo, una importancia crucial a la hora de prever gastos y necesidades laborales de las plantillas de profesores. En todo caso, y con la salvedad de que el tipo de contratación que se da en el sector tiene muchas inercias, la realidad demográfica del país no da argumentos para prever un aumento futuro en la importancia (numérica y presupuestaria) de una rama feminizada que se caracteriza por elevados niveles educativos y de profesionalización. En este sentido, su futuro previsible difiere sustancialmente del que se espera para la Sanidad o para una parte de la rama de Otros Servicios.

Sanidad

Esta rama de actividad incluye todo tipo de actividades sanitarias y de servicios sociales. Incluye actividades hospitalarias, médicas, odontológicas y de medicina general. También incluye actividades de asistencia en establecimientos residenciales, de servicios sociales y de cuidado de niños. Esta rama de actividad, tan importante para la salud y el bienestar de la sociedad, incluye un 8,2 por cien del total de activos, es un sector con una fuerte participación de mujeres y ha tenido un rápido crecimiento en los últimos años (casi se duplica su tamaño entre 2000 y 2017).

La tabla II.23 recoge una serie indicadores de la fuerza de trabajo en esta rama de actividad en comparación con el total de ocupados en España en 2017 que retratan bien la composición de un sector integrado por personas de nivel educativo bastante elevado y de bastante edad. Su fuerza de trabajo está compuesta por casi cuatro veces más mujeres que hombres (un 78,3 frente a un 21,7 por cien respectivamente). Tanto hombres como mujeres tienen una edad media muy superior al de la población ocupada de España, y los hombres son bastante mayores que las mujeres (edades medianas de 46 frente a 44 años respectivamente). Aparte de la Administración Pública, se trata de la rama de actividad de mayor edad en España. El nivel educativo de los trabajadores es elevado, pero

algo menos que en algunas ramas de actividad, con 50 por cien de universitarios (y 18,2 años de educación) en la rama frente a un 29,6 por cien (y 14,3 años de educación) en el conjunto del país. El nivel educativo de las mujeres en el sector es menor que el de los hombres, siendo universitarias un 47,6 por cien de ellas frente al 59 por cien de ellos. El peso de los trabajadores profesionales en la rama es también elevado (pero menor que, por ejemplo, en Educación) con un 42,9 por cien de profesionales en esta rama frente al 17,9 por cien en el conjunto de España. Los hombres en esta rama tienen niveles de profesionalización mayores que las mujeres (un 52,3 frente a un 40,3 por cien respectivamente). Se trata de una rama de actividad con niveles educativos y de especialización moderadamente elevados.

	Sanidad			Toda la población ocupada		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Ocupados	335.347	1.212.348	1.547.696	10.256.875	8.556.437	18.813.312
% de todos los ocupados	3,3%	14,2%	8,2%	100,0%	100,0%	100,0%
% de la rama	21,7%	78,3%	100,0%	54,5%	45,5%	100,0%
Edad media	45,6	43,9	44,3	43,0	42,4	42,7
Edad mediana	46,0	44,0	44	43,0	42,0	43,0
Años medios de educación	19,3	17,9	18,2	13,8	14,9	14,3
% Universitarios	59,0%	47,6%	50,1%	24,4%	35,8%	29,6%
% Profesionales	52,3%	40,3%	42,9%	14,6%	22,0%	17,9%
% Autónomos	6,5%	3,5%	4,1%	13,1%	8,1%	10,8%
% Asalariados públicos	46,5%	44,0%	44,6%	13,1%	19,5%	16,0%
% Asalariados privados	42,2%	50,8%	49,0%	66,6%	68,4%	67,4%
Meses de trabajo continuado	175,6	144,7	151,4	136,4	119,5	128,7
% Inmigrantes	8,9%	9,3%	9,2%	14,8%	16,9%	15,7%

TABLA II.23. Características de la fuerza de trabajo en sanidad y en el conjunto de las ramas de actividad, por sexo

El porcentaje de trabajadores autónomos es relativamente bajo en esta rama, siendo un 44,6 por cien de los trabajadores asalariados públicos frente a un 49,0 por cien de asalariados privados. Dicho de otra forma, al igual que ocurre en Educación, en Sanidad se reparte de forma bastante equitativa la actividad entre centros públicos y privados. La antigüedad en el trabajo, bastante mayor entre hombres, es muy superior a la media nacional (151,4 frente a 128,7 meses de trabajo respectivamente), similar a la rama de Educación pero bastante menor que en la Administración Pública. La presencia de inmigrantes en este sector es relativamente baja en comparación con el total de ocupados del país (un 9,2 frente a un 15,7 por cien respectivamente), pero son bastante más que en ramas como la Educación y la Administración Pública. Se trata de una rama de actividad relativamente envejecida, muy feminizada y caracterizada por trabajos estables de larga duración.

En la tabla II.24 se presentan los mismos indicadores para los ocupados en esta rama de actividad en cuatro fechas diferentes. La rama de Sanidad es la única de las existentes en España que no parece haber sufrido los efectos de los ciclos económicos ocurridos en los últimos 18 años. Es la rama más feminizada y su feminización es creciente. A lo largo del período estudiado, aumentó apreciablemente el número de ocupados (se multiplicó por un factor de 1,37 entre hombres y uno de 2,12 entre mujeres) así como en su peso dentro del total de ocupados en España (del 2,5 al 3,3 por cien para varones y entre un 10,1 y un 14,2 por cien para mujeres). Este ritmo de crecimiento no se detuvo durante la crisis, sino que se aceleró. Se trata de una rama bastante envejecida (sobre todo entre los hom-

bres) y este envejecimiento fue en aumento con ritmo más acelerado precisamente durante los años agudos de la crisis. Es una rama donde el porcentaje de universitarios es bastante elevado, pero hay diferencias importantes entre hombres y mujeres. Es, asimismo, una rama caracterizada por un alto nivel de profesionalización, de nuevo mayor entre los hombres que entre las mujeres, aunque entre ellas este nivel aumentó entre 2000 y 2017 mientras entre los varones no fue así. Comenzó el período estudiado siendo una rama con pocos autónomos y con empleos en centros públicos en su mayor parte, mientras que al final el peso de los centros privados ha terminado siendo mayor que el de los públicos. Esta tendencia hacia lo privado entre los activos en esta rama es llamativa y parece indicar que buena parte del crecimiento de toda la rama ha sido gracias a este mayor peso de lo privado. La estabilidad en el empleo comenzó siendo moderada, pero aumentó durante el período, siendo mayor entre los hombres que entre las mujeres. Por fin, la presencia de inmigrantes en esta rama era muy reducida en el año 2000, se duplicó en 2008 y ha permanecido más o menos estable desde entonces, sin grandes diferencias por sexo.

	Hombres					Mujeres			
	2000	2008	2013	2017		2000	2008	2013	2017
Ocupados	244.234	284.397	291.826	335.347		571.486	951.696	1.022.392	1.212.348
% de todos los ocupados	2,5%	2,4%	3,2%	3,3%		10,1%	11,1%	13,4%	14,2%
% de la rama	29,9%	23,0%	22,2%	21,7%		70,1%	77,0%	77,8%	78,3%
Edad media	41,0	42,8	45,0	45,6		38,6	40,8	43,4	43,9
Edad mediana	41,0	43,0	45,0	46,0		38,0	41,0	43,0	44,0
Años medios de educación	15,9	17,2	18,9	19,3		14,5	16,3	16,8	17,9
% Universitarios	59,9%	57,2%	64,9%	59,0%		42,8%	43,6%	44,6%	47,6%
% Profesionales	52,9%	43,6%	56,9%	52,3%		35,3%	33,2%	39,1%	40,3%
% Autónomos	6,9%	6,6%	6,2%	6,5%		3,0%	3,3%	3,2%	3,5%
% Asalariados públicos	61,6%	55,6%	55,3%	46,5%		57,4%	51,3%	46,9%	44,0%
% Asalariados privados	25,1%	33,4%	35,1%	42,2%		37,7%	43,9%	48,2%	50,8%
Meses de trabajo continuado	141,6	162,9	173,5	175,6		118,4		144,6	144,7
% Inmigrantes	4,1%	9,6%	9,3%	8,9%		3,2%	8,1%	9,3%	9,3%

TABLA II.24 . Cambio en las características de la fuerza de trabajo en sanidad, por sexo

En la figura II.47 se presenta una comparación con el conjunto de los ocupados en España en 2017 en la que se aprecia una población un poco mayor en esta rama y extraordinariamente feminizada. De hecho, se trata, junto con la Educación, de la rama de actividad con mayor presencia de mujeres. En la figura II.48 se presentan las diferencias con respecto al año 2000. Aquí se puede observar cómo el grado de feminización de esta rama ha aumentado apreciablemente entre las dos fechas y, al menos entre mujeres, se ha producido un moderado envejecimiento. El peso relativo de los hombres en la rama se ha reducido apreciablemente y el de las mujeres ha aumentado sobre todo entre las personas de más edad. Como hemos visto que sucede en Educación, es difícil no relacionar estos cambios con el drástico aumento del nivel de educación entre las mujeres.

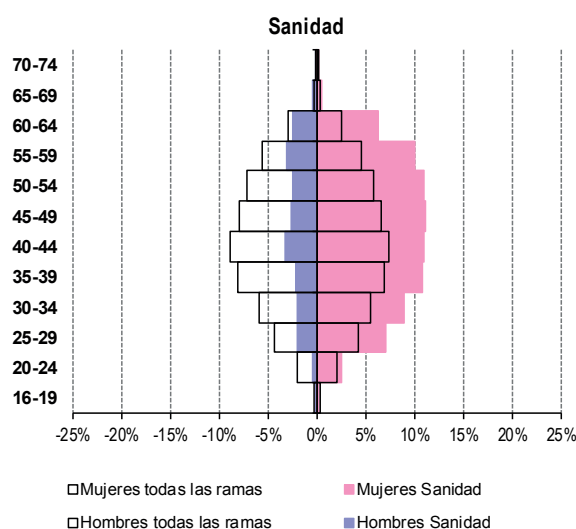


Figura II.47. Pirámides de población de la población ocupada en sanidad y en el conjunto de las ramas de actividad, 2017

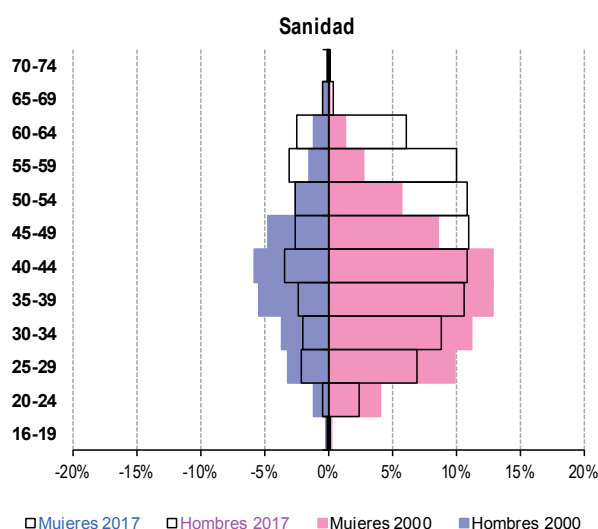


FIGURA II.48. Pirámides de población de la población ocupada en sanidad, 2000 y 2017

Se trata de una rama muy especial en el conjunto de la economía española y que cumple una función dentro de la sociedad que la hace más o menos inmune a los ciclos económicos ya que se basa en una demanda muy estable y muy exigente. Las diferencias entre hombres y mujeres, tanto en edad, educación, profesionalización y estabilidad en el empleo guardan relación con el hecho de que antes era una rama dominada por varones que todavía ocupan los puestos de mayor responsabilidad, pero que han ido perdiendo su predominio poco a poco ante los nuevos ingresos de mujeres en Sanidad. Esta realidad se basa, además, en que buena parte de crecimiento de la rama ha sido en puestos inferiores a los de los médicos (auxiliares, celadores, técnicos, etc.) que han ido siendo ocupados por mujeres. A pesar de ello, es evidente que el proceso de feminización del sector parece imparable y, con el tiempo, las diferencias de profesionalización y educación probablemente desaparecerán o se inclinarán a favor de las mujeres. El cambio en el peso de una rama de actividad dominada por lo público a una rama mixta tiene mucho que ver con las políticas de estos últimos años a favor de centros 'mixtos', de propiedad privada pero que prestan servicios dentro del sistema público. Es decir, ser un asalariado privado en la rama de Sanidad no necesariamente implica no prestar un servicio que, de alguna manera, está conectado con la sanidad pública. Ahora bien, cabe esperar un importante aumento en la importancia de esta rama en el futuro ya que la demanda de la sanidad no hará sino aumentar en una sociedad cada vez más envejecida como la española. Téngase en cuenta que la demanda de este servicio es siempre mayor entre la población de más edad y que el número de personas de más de 65 o, mejor, de 80 años, se va a duplicar en España de aquí al 2030. La gestión de esta expansión será un tema clave en estos años para el conjunto de la sociedad.

II.3. LOS TRABAJADORES MAYORES EN ESPAÑA, 2017-2027

El envejecimiento progresivo de la fuerza de trabajo en España, tal y como se ha puesto de manifiesto en la primera parte de este escrito, aconseja emprender un análisis específico de los trabajadores mayores, a menudo llamados senior, ya que ellos constituyen la punta de lanza de este mismo envejecimiento. Este grupo es poco conocido ya que la mayoría de los estudios sobre el empleo suelen concentrarse en la fuerza de trabajo en su conjunto y no en un subconjunto específico de esta población. A pesar de ello, todo parece indicar que este grupo de edad, cuyo crecimiento numérico y en importancia se puede detectar desde hace años, continuará y posiblemente acelerará su crecimiento en un futuro próximo. Las razones para ello se encuentran tanto en el aún modesto crecimiento del empleo a edades jóvenes, en el envejecimiento general de la población en España y en las políticas y mecanismos cada vez más en boga —o al menos ya planteados— para limitar sus efectos sobre el Estado de bienestar existente en el país. Sobrevolando toda ello está la idea bastante generalizada, pero aún carente de comprobación empírica y científica, de que la productividad y la ambición en el trabajo de las personas pasadas una cierta edad tiende a disminuir.

Por todo ello, y por otras muchas razones, urge mejorar en la medida de lo posible nuestro conocimiento de estos trabajadores senior. No todas las cuestiones centrales son susceptibles de ser conocidos con datos de la EPA —la productividad en el trabajo es una de ellas— pero sigue faltando un conocimiento básico de sus características y de su previsible evolución. Ahí reside el reto de este apartado. El eje analítico de esta segunda parte se anclará en un estudio pormenorizado de estos trabajadores en 2017. Eso incluye su distribución por sexo, nivel educativo, especialización en el trabajo y el peso de los inmigrantes. El análisis se particularizará tanto por rama de actividad como en sus dimensiones regionales. Nuestra meta es conseguir un retrato completo y matizado de estos trabajadores senior. Luego, este análisis se extenderá hacia el pasado, con una comparación con sus características en 2000, así como hacia el futuro, con una proyección plausible de su importancia dentro de la fuerza de trabajo y de sus características en 2027.

En este análisis de doble dirección, hacia atrás y hacia el futuro, quedará muy claro que los grandes cambios tectónicos del mercado de trabajo que se pusieron tan de manifiesto en la primera parte de este estudio, también han afectado, afectan y afectarán a los trabajadores de más edad. También se podrá apreciar el aumento enorme de su importancia dentro del mundo del trabajo, tendencia que promete seguir e incluso aumentar de aquí a 2027. Todo ello plantea una serie de interrogantes o, más bien, retos que obligarán a empresas e instituciones públicas y privadas a ajustar sus expectativas a las realidades de sus recursos humanos en el futuro y a implementar las mejores estrategias, dentro de las posibles, para limitar las implicaciones negativas y potenciar las positivas derivadas de esta realidad.

Un perfil de los trabajadores mayores de 55 años en España

Los trabajadores mayores en el mercado de trabajo español: una historia reciente

Se comenzará este análisis de los trabajadores mayores en el mercado de trabajo español presentando algunos datos acerca de su volumen y las tendencias observadas en los primeros años del siglo en curso. La Figura II.49 recoge el número (en miles) de hombres y de mujeres ocupados de 55 y más años de edad y su evolución anual entre 2000 y 2017. En el caso de los hombres, los primeros años del siglo evidencian un aumento de en torno al 20 por cien, un suave declive después, seguido de un importante repunte en los años más recientes de recuperación gradual de la economía. En su conjunto, pasan de ser unos 1,2 millones de personas a algo más de 1,7 millones. Para las mujeres, la tendencia es lineal, arrancando de un número más modesto (unas 500 mil) en 2000 a algo menos de 1,4 millones en 2017. Este superior aumento en el número de mujeres mayores con empleo obedece al aumento general del empleo femenino que tiende a minimizar los cambios cíclicos tan visibles entre los hombres. En todo caso, el número de hombres mayores empleados en 2000 superaba al de mujeres por un factor de 2,4, mientras en 2017 la ventaja masculina se ha reducido a un factor de 1,3. Al igual al resto de la fuerza de trabajo, este grupo de edad evidencia el desembarco a gran escala de las mujeres en el mercado de trabajo.

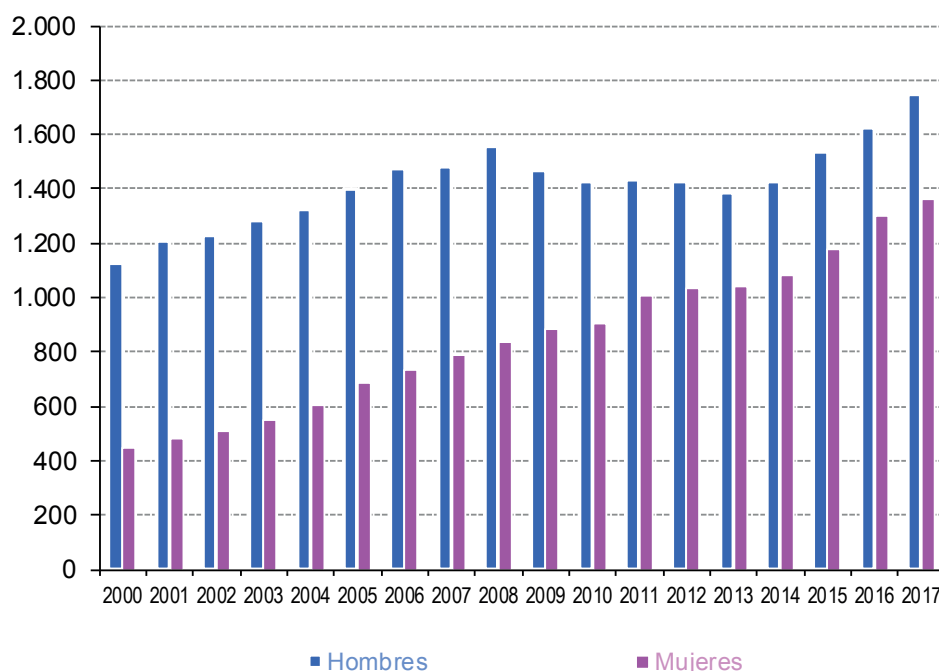


FIGURA II.49. Población ocupada de 55 y más en España, por sexo. Miles de personas

La Figura II.50 muestra la evolución, entre 2000 y 2017, de la población de trabajadores mayores en cada grupo de edad, con los datos de los hombres situados a la izquierda y los de las mujeres a la derecha. De nuevo se puede apreciar cómo se produce un estancamiento e incluso un leve declive de los hombres entre 55 y 64 años de edad durante los años de pérdida de empleo (2008-2013), mientras que entre las mujeres no fue así. En cualquier caso, las ganancias en el conjunto del período son voluminosas. Para los hombres, el total de empleados aumenta por un factor de 1,4, 1,5 y 1,6 en los grupos 55-59, 60-64 y 65-69; respectivamente, mientras para las mujeres los aumentos son mayores y la distribución por edad es diferente (2,6, 3,0 y 2,0, respectivamente). Estas diferencias por sexo son resultado de la llegada más tardía de las mujeres al mercado de trabajo, y no deben de hacernos perder de vista que el cambio realmente importante es el aumento del número total de personas de esta edad en la población laboral. Más allá de eso, los resultados muestran que, entre los ocupados varones la tendencia al alza en el empleo se interrumpe después de 2008 y vuelve a elevarse después de 2013, pero entre las mujeres dicha interrupción apenas se observa.

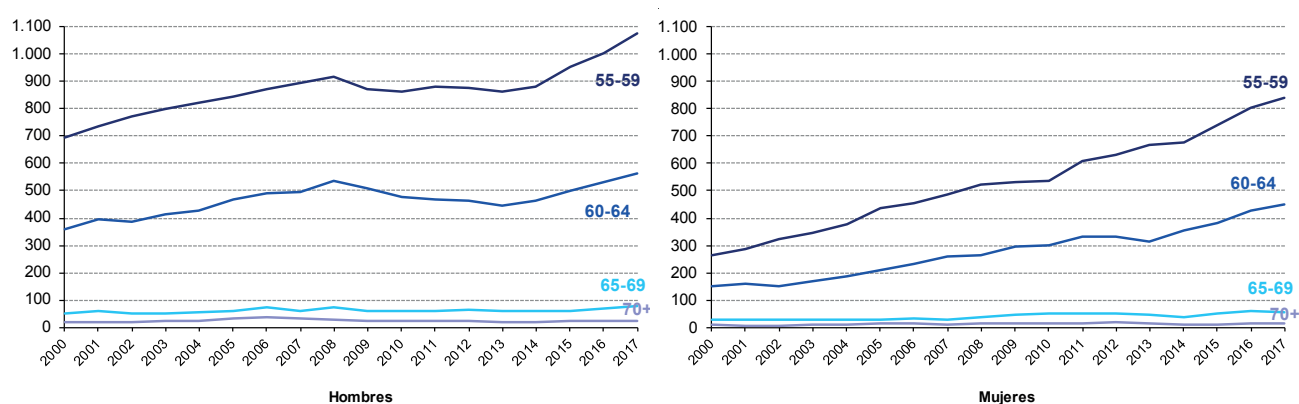


FIGURA II.50. Evolución de la población ocupada de 55 y más años en España, por sexo. Números absolutos en miles

En la Figura II.51, donde se plasma el peso entre el total de la población ocupada que representan los hombres y las mujeres mayores, se matizan los resultados observados arriba. Durante los años de bonanza económica apenas aumenta el peso de este grupo de edad entre el total de la población ocupada, oscilando en torno al 12 por cien entre los hombres y entre el 8-9 por cien entre las mujeres. A partir de 2008, sin embargo, empieza a aumentar, alcanzando un 17 por cien entre los hombres y un 16 por cien entre las mujeres en 2017. Es evidente que los trabajadores mayores ocupan un espacio cada vez más importante en el mundo del trabajo, sobre todo a partir del desencadenamiento de la crisis de empleo en España. Cuando lo que predomina es la destrucción del empleo que hemos puesto de manifiesto antes en este escrito, ese aumento se debe sin duda a una mayor destrucción de empleo juvenil que a cualquier otro factor. Entre 2013 y 2017, sin embargo, el aumento continúa y hasta se acelera a pesar de la vuelta a la contratación de jóvenes. Es evidente que existen otros factores, no relacionados con la contratación de los jóvenes, que explican este importante cambio. Se volverá sobre este tema un poco más adelante.

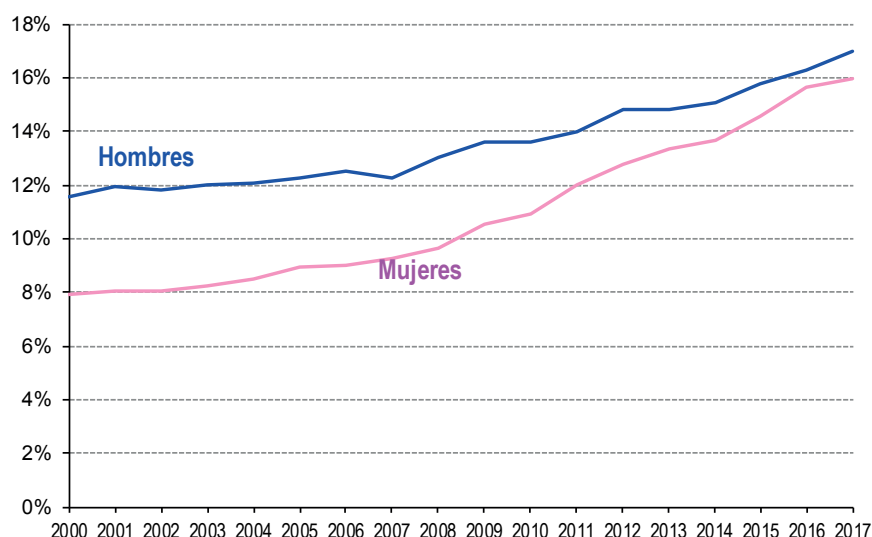


FIGURA II.51. Población ocupada de 55 y más años en España como porcentaje del total de población ocupada, por sexo

Otro resultado de interés se puede observar en la Figura II.51, donde se representa la razón de masculinidad de la población ocupada de 55 y más años de edad en las mismas fechas señaladas arriba. En ella se puede observar un grupo de edad fuertemente masculinizado en la primera parte del período, pero con un predominio de varones tan sólo modesto al final. La reducción en dicha masculinización es inexorable a lo largo de todo el período, independiente del momento del ciclo económico. Es evidente que la llegada de mujeres mayores a la fuerza de trabajo obedece a razones de fondo y está poco sujeta a los vientos coyunturales que tan fuerte han soplado en la primera parte del siglo. Este proceso se ve también en la Figura II.53 que recoge las tasas de empleo (la razón de los ocupados al total de la población) para las personas de 55 y más años. Mientras entre los hombres estas tasas suben, luego descienden y por fin suben a sus niveles de partida, acompañando al ciclo económico, entre las mujeres no hay más que subida. El resultado de ello es que dichas tasas oscilan siempre en torno al 25 por cien entre los hombres, pero entre las mujeres pasan de niveles cercanos al 8 por cien en 2002 a otros cercanos al 17,5 por cien. Dicho de otra forma, durante este período las tasas de empleo masculinas apenas variaron, mientras que entre las mujeres se multiplicaron por más de dos.

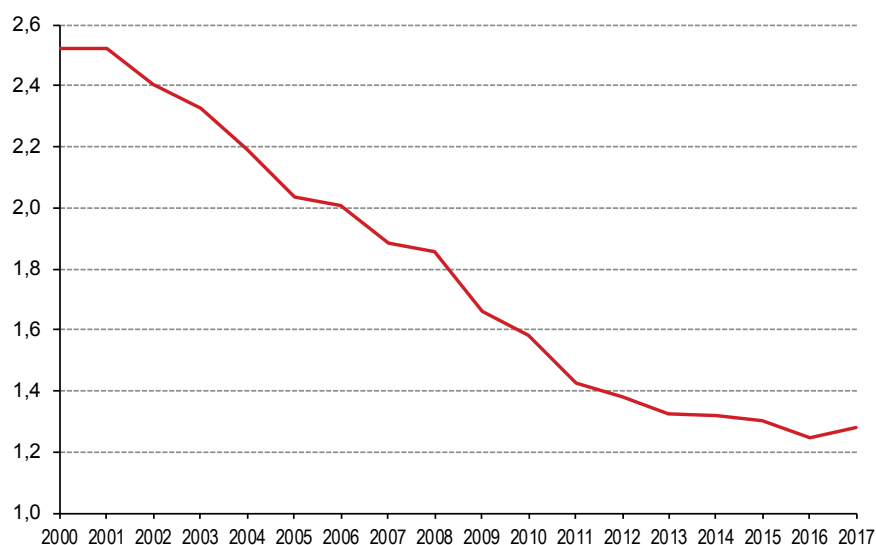


FIGURA II.52. Razón de masculinidad de la población ocupada de 55 y más años en España

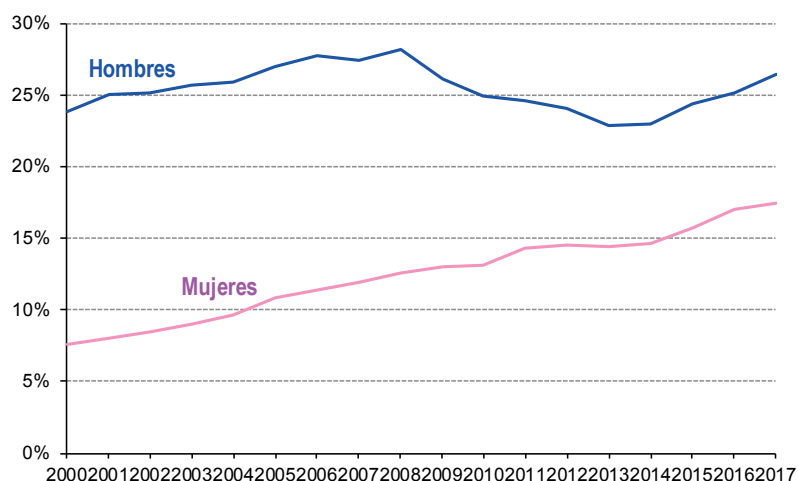


FIGURA II.53. Tasas de empleo de la población de 55 y más años en España, por sexo

A modo de resumen, se presentan las pirámides de edad internas para este grupo de edad en dos fechas, 2000 y 2017. Puesto que la base de estas pirámides es el número de personas en cada grupo de edad, nos permiten apreciar tanto el volumen de la población de trabajadores mayores como su estructura por edad en cada fecha (Figura II.54). Ante todo, se puede observar el enorme aumento en el número de personas en cada una de las edades entre las dos fechas. Dicho aumento se aprecia con mayor nitidez entre las mujeres que entre los hombres, pero es manifiesto en ambas pirámides. También, se aprecia una realidad de gran calado: el grueso de este grupo de edad (en torno al 60 y más por cien para ambos sexos) se sitúa entre 55-59 años, con porcentajes que oscilan entre aproximadamente 60 y 62 por cien para hombres y mujeres en ambas fechas. El grupo de 60-64 representa en torno a un 32-33 por cien respectivamente para cada sexo. Los trabajadores realmente mayores (65+) sólo suman en torno al 6 por cien del grupo de seniors. Dicho de otra forma, el cambio en el volumen de las personas mayores en la población ocupada llama poderosamente la atención, pero no así su estructura interna por edad, que permanece inalterable entre las personas de ambos sexos. Con estos datos, es evidente que al día de hoy la relevancia de los trabajadores realmente mayores (65+ años) es puramente simbólica.

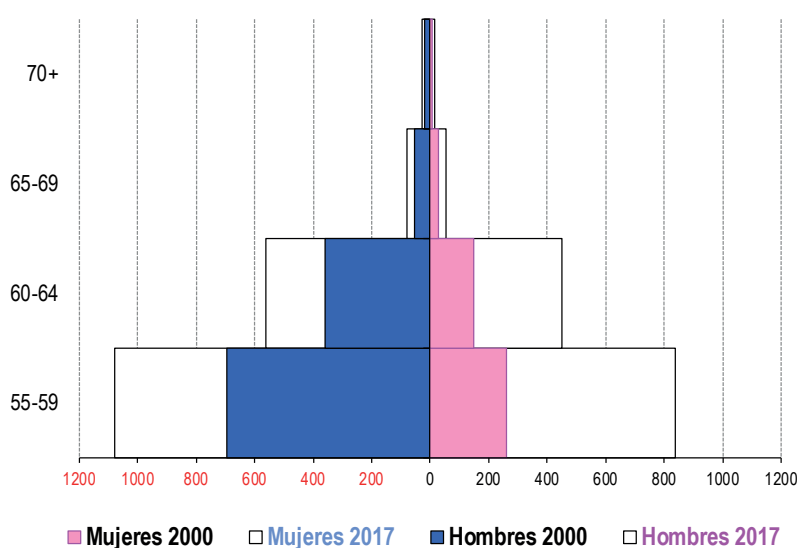


FIGURA II.54. Estructura por edad de la población ocupada de 55 y más años. Hombres y mujeres, 2000 Y 2017

Una perspectiva algo diferente acerca de la estructura por edad de la población mayor ocupada la ofrecen las Figuras II.55. y II.56, donde se aprecia el peso de los diferentes grupos de edad en comparación con el grupo de 50-54, punto de referencia para este ejercicio. Antes de comentar los resultados, es preciso captar el sentido de este ejercicio y sus limitaciones. De hecho, está basado en dos supuestos: (1) que las tasas de los distintos grupos de edad con respecto al grupo 50-54 reflejan las tasas de una generación hipotética sometida a las condiciones de cada grupo de edad en un año dado; y (2) que las reducciones relativas se deben exclusivamente a lo que se podría llamar la ‘mortalidad laboral’; es decir, bajas debidas a las salidas de la población ocupada por jubilación bajo cualquiera de sus formas, por pérdida del empleo o por voluntad propia. Es decir, la interpretación se basa en la idea de que las tasas de transición a las edades sucesivas son siempre las observadas en el año de referencia. Ello nos permite rastrear la evolución de una especie de ‘cohorte sintética’ congelada en el tiempo. Aunque es cierto que ello no se da y por eso se aconseja tomar los resultados del ejercicio con cautela, también es cierto que la estructura por edad de la población ocupada de trabajadores mayores está fuertemente afectada por factores como los que se pretenden ilustrar aquí.

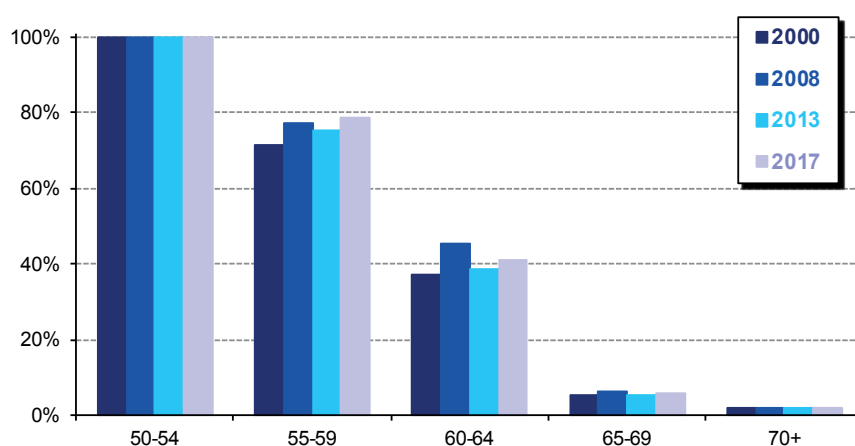


FIGURA II.55. 2000-2017: empleo de los hombres por edad como porcentaje del observado en el grupo 50-54 años

Los resultados presentados en estas figuras, donde se recogen los valores para hombres y mujeres en las cuatro fechas utilizadas en este estudio tienen mucho interés. Ponen de manifiesto aspectos relevantes de la población mayor que forma parte de la fuerza de trabajo. Estos son: (a) Se produce una reducción rápida de la población ocupada, ya plenamente visible a los 55-59 años de edad, más de un 20 por cien por debajo de los efectivos iniciales entre los hombres, y entre un 20 y un 40 por cien para mujeres. (b) Para los 60-64 años de edad, el número de ocupados se sitúa en menos del 40 por cien en comparación con el grupo de partida (una reducción de más del 60 por cien). (c) La presencia de trabajadores pasada la edad legal de jubilación (65 años) es bajísima, puramente testimonial, situándose en torno al 5 por cien a los 65-69 y entre 1 y 2 por cien superados los 70 años de edad. (d) Al menos para los hombres, y con los resultados correspondientes a 2017, se puede apreciar una reducción en el ritmo de pérdida relativa de empleo todos los años salvo el 2008. (e) Entre las mujeres, ello no se aprecia de la misma manera debido a las características específicas de su actividad laboral, aunque los aumentos son bastante más fuertes que entre los hombres. (f) Entre las personas que han superado la edad legal de jubilación no se aprecia ningún aumento en ese año.

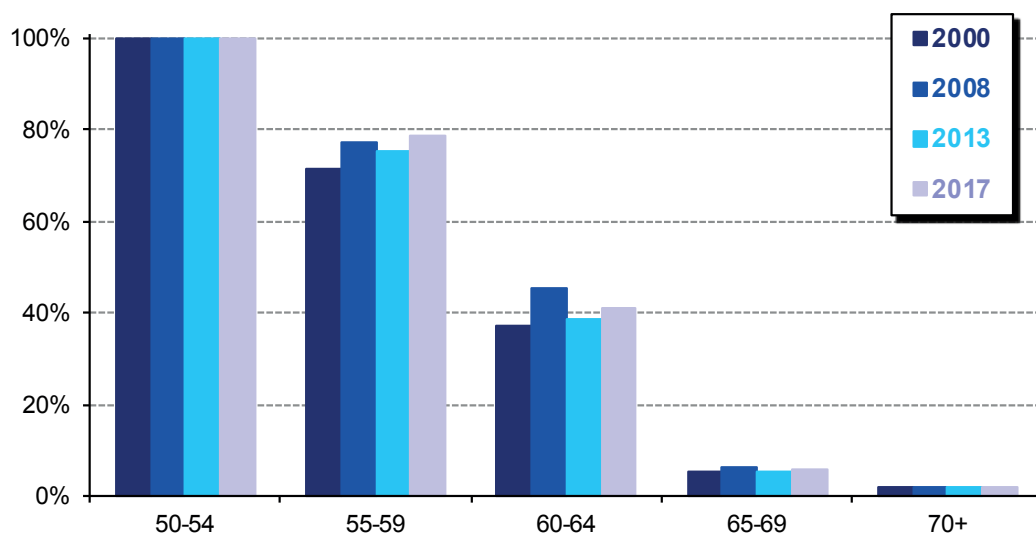


FIGURA II.56. 2000-2017: empleo de las mujeres por edad como porcentaje del observado en el grupo 50-54 años

Aun teniendo en cuenta las limitaciones de este ejercicio, se terminan planteando cuestiones de considerable importancia para el mundo del trabajo. Una de ellas está relacionada con la rápida reducción en el tamaño del colectivo de las personas mayores en el mercado laboral y su práctica reducción a lo anecdótico a partir de la edad legal de jubilación. Ello parece señalar una situación en la que: (1) hay pocos incentivos personales, laborales, salariales o institucionales para prolongar la vida laboral; y (2) las empresas y las instituciones animan (o empujan) a sus efectivos a abandonar el mundo del trabajo relativamente pronto con bastante eficacia. Todo ello plantea serios interrogantes acerca de las implicaciones de esta situación de cara a la productividad de la fuerza de trabajo y de cara a la sostenibilidad de los sistemas de transferencias intergeneracionales, base de la sociedad de bienestar, en una sociedad como la española en proceso de envejecimiento acelerado. En segundo lugar, no sabemos muy bien si los cambios puestos de manifiesto en 2017, con una reducción en el ritmo de pérdida de efectivos, son el comienzo de una tendencia que conduciría a un envejecimiento acelerado de la fuerza de trabajo o, en cambio, representan un cambio coyuntural que no se prolongará en el futuro. Por último, el papel de las mujeres ocupadas sigue siendo fuente de muchos interrogantes, no tanto por la relevancia de los importantes cambios que recientemente se han dado, de los que este resultado forma parte, sino por el techo a ese incremento de actividad. Los resultados aquí presentados indican que la duración de las carreras laborales de las mujeres a edades mayores solía ser menor que la de los hombres, pero que esas diferencias se han eliminado en 2017, fecha de análisis más reciente.

A lo largo de la historia reciente de España las características socio-laborales básicas de los trabajadores senior han variado de forma importante. Los datos presentados en la Tabla II.26, donde se detalla una serie de indicadores para este grupo de edad entre 2000 y 2017 (en realidad, en 2000, 2007, 2013 y 2017), son de considerable interés y merecen un atento comentario. De entrada, merecen nuestra atención ya que las tendencias visibles en el pasado pueden, naturalmente, influir en la configuración actual de los trabajadores mayores y, lo que es incluso más importante, marcar las líneas para su desarrollo en el futuro. De ahí el interés de esta información que incluye datos sobre el nivel educativo, el grado de profesionalización, la situación profesional y el peso de los inmigrantes tanto para hombres como para mujeres, siempre que tengan 55 y más años de edad.

	2000	2008	2013	2017
Hombres				
% de universitarios	15,0%	19,1%	23,5%	24,2%
% de profesionales	9,9%	12,3%	15,3%	15,9%
% autónomos	24,1%	19,8%	21,9%	19,2%
% asalariados públicos	15,5%	15,1%	19,9%	19,8%
% asalariados privados	48,5%	51,0%	45,6%	49,8%
Meses de trabajo continuado	269,8	268,4	280,9	269,5
% Inmigrantes	2,0%	5,8%	7,4%	8,6%
Mujeres				
% de universitarios	13,4%	20,4%	26,5%	28,4%
% de profesionales	10,9%	15,5%	20,1%	20,2%
% autónomos	25,0%	16,0%	14,7%	11,9%
% asalariados públicos	20,4%	25,9%	29,5%	30,2%
% asalariados privados	40,3%	48,4%	48,3%	51,7%
Meses de trabajo continuado	217,8	225,1	238,7	232,6
% Inmigrantes	4,6%	8,9%	9,7%	10,5%

TABLA II.26. Características educativas y socio-laborales de la población ocupada de 55 y más años, por sexo: 2000, 2008, 2013 Y 2017

De entrada, los niveles educativos de los trabajadores mayores reflejan de lleno la revolución educativa general analizada en la primera parte de este estudio, pasando la proporción de universitarios del 15 al 24 por cien entre los hombres y del 13 al 28 por cien entre las mujeres. De hecho, el mayor crecimiento educativo entre las mujeres las sitúa con ventaja sobre los hombres en 2017, ventaja que no tenían en 2000. Esa duplicación de los niveles educativos superiores en este colectivo en tan sólo 18 años supone un cambio poco menos que revolucionario. El cambio educativo se corresponde, además, con un gran cambio en el nivel de profesionalización de los trabajadores senior, que pasan del 10 al 16 por cien y del 11 al 20 por cien entre los hombres y las mujeres, respectivamente, entre las dos fechas. De nuevo, los datos muestran que, a la altura de 2017, las mujeres mayores superan a los hombres tanto en nivel educativo como en nivel de profesionalización. Todo hace pensar que esta superioridad jerárquica de ellas puede continuar, tal vez incluso aumentar, en el futuro.

Entre los hombres, se produce una reducción modesta en el porcentaje de trabajadores autónomos (aunque aumentó durante la crisis) y casi la mitad de los ocupados son asalariados privados. Entre las mujeres, la reducción de autónomos es constante y mucho más fuerte —se redujeron a menos de la mitad— y el nivel de asalariadas privadas es similar al de los hombres, si bien el peso de estas contratadas aumentó entre las dos fechas. Por último, el peso de los inmigrantes en este colectivo ha aumentado mucho entre 2000 y 2017, pero sin llegar a representar más que una proporción relativamente reducida de los trabajadores mayores.

Características sociodemográficas actuales de los trabajadores mayores

En este apartado pretendemos profundizar en algunos aspectos importantes de las características actuales de los trabajadores mayores. Para ello, se utilizarán datos correspondientes exclusivamente al año 2017 y se procurará subdividir el grupo de los senior en diferentes grupos de edad. En la figura II.57 y en la tabla II.27 se resumen los resultados de la tabla anterior, pero en formato gráfico y referidos exclusivamente al citado 2017. Ahí se puede apreciar cómo el nivel de educación, el grado de profesionalización y el peso del sector público son mayores entre las mujeres, frente al muy superior porcentaje de trabajadores autónomos entre los hombres.

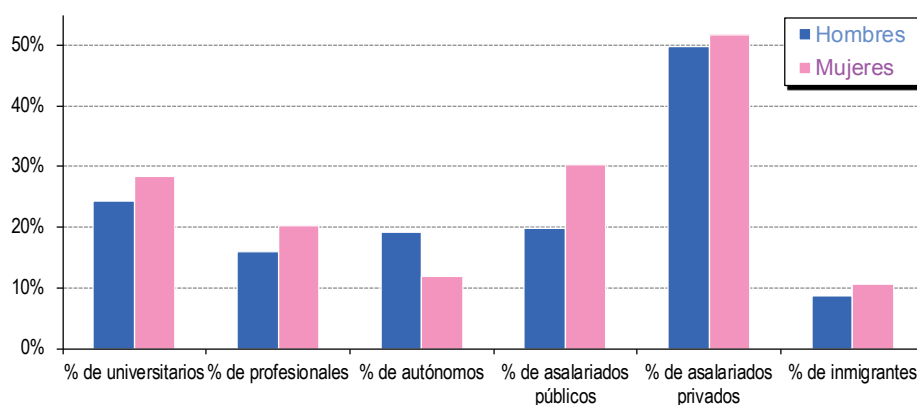


FIGURA II.57. Características educativas y socio-laborales de los trabajadores de 55 y más años en España por sexo, 2017

La tabla 6.2 también permite observar que el peso del desempleo es casi igual entre los hombres y las mujeres de estas edades, pero la importancia de la jornada completa es mucho mayor entre los hombres que entre las mujeres (94 y 79 por cien, respectivamente). Los datos dibujan un perfil de ocupación bastante diferenciado para hombres y mujeres, sobre todo en lo que se refiere a una actividad laboral más segura entre las mujeres, tal y como pone de manifiesto el peso mayor del empleo público entre las mujeres mayores y, además, un superior nivel educativo y un mayor nivel de profesionalización. Se trata de mundos diferentes pero relacionados.

	Hombres	Mujeres	Total
Total	1.744,5	1.364,4	3.108,9
55-59	1.077,5	839,7	1.917,2
60-64	562,5	451,6	1.014,1
65-69	79,1	56,3	135,4
70+	25,4	16,8	42,2
Edad media	59,1	59,0	59,0
Años de educación	13,3	14,6	13,9
% de universitarios	24,2%	28,4%	26,1%
% Inmigrantes	8,6%	10,5%	9,5%
% de profesionales	15,9%	20,2%	17,8%
% de autónomos	19,2%	11,9%	16,0%
% asalariados públicos	19,8%	30,2%	24,4%
% asalariados privados	49,8%	51,7%	50,6%
Meses de trabajo continuado	269,5	232,6	253,3
Tasa de desempleo	14,1%	15,3%	14,7%
% jornada completa	94,0%	79,3%	87,5%

TABLA II.27. Año 2017: características socio-laborales de los trabajadores de 55 y más años en España, por sexo

Es preciso matizar al menos una parte de estos resultados precisando el destino laboral de estos universitarios mayores. ¿En qué tipo de situación profesional terminan trabajando? Este interrogante recibe respuesta, al menos de forma aproximada, con los datos que figuran en la tabla II.28. En ella se puede observar la distribución porcentual de la situación profesional de los hombres y mujeres con más de 55 años por nivel educativo dentro de unas categorías sencillas, algunas de las cuales se han utilizado ya en este trabajo. Aunque estas categorías no son completamente unívocas, nos permiten establecer la situación laboral por nivel educativo y evaluar la medida en la que dicho nivel educativo es causa, directa o indirecta, de la situación profesional.

Los datos presentados muestran que los universitarios mayores suelen trabajar en el sector público mucho más que las personas de niveles educativos inferiores. Un 40 por cien de los hombres ocupados de estas edades trabaja en el sector público frente a un 15 por cien de los hombres con educación secundaria y un 6 por cien los que tienen primaria o menos. Entre las mujeres la tendencia es más clara todavía, ya que casi un 60 por cien de las universitarias están empleadas en el sector público, frente a un 22 por cien de las que tienen una educación secundaria y sólo un 7 por cien las de primaria o menos. En este sentido, el sector público es un verdadero refugio para los trabajadores mayores con elevados niveles educativos. También se percibe una mayor presencia como empleadores de las personas con más educación, y una menor concentración de autónomos y de asalariados privados.

Por último, si se compara el destino laboral de los universitarios mayores con el de universitarios más jóvenes (30-54) [la parte superior de esta tabla], se

puede observar un mayor peso de lo público entre los ocupados senior. Eso no sucede con la misma intensidad con los niveles educativos bajos y medios. Buena parte de estos resultados se puede explicar por el hecho de que en el sector público los más educados tienen amplias oportunidades de empleo junto con menos presión u oportunidades para jubilarse antes de la edad legal de jubilación.

Población ocupada 30-54 años						
Primaria o menos	Empleador	Autónomo	Asalar Pub	Asalar Priv	Otras	Total
Hombres	4,1%	13,0%	2,5%	80,2%	0,2%	100,0%
Mujeres	2,2%	7,9%	2,8%	86,2%	0,9%	100,0%
Secundaria	Empleador	Autónomo	Asalar Pub	Asalar Priv	Otras	Total
Hombres	6,9%	13,2%	9,3%	70,2%	0,4%	100,0%
Mujeres	3,8%	8,0%	10,2%	77,2%	0,8%	100,0%
Universitarios	Empleador	Autónomo	Asalar Pub	Asalar Priv	Otras	Total
Hombres	6,8%	11,5%	24,2%	57,3%	0,3%	100,0%
Mujeres	2,9%	7,5%	35,0%	54,0%	0,6%	100,0%
Población ocupada 55+ años						
Primaria o menos	Empleador	Autónomo	Asalar Pub	Asalar Priv	Otras	Total
Hombres	9,0%	23,4%	5,7%	60,9%	1,0%	100,0%
Mujeres	5,1%	16,0%	6,9%	71,3%	0,7%	100,0%
Secundaria	Empleador	Autónomo	Asalar Pub	Asalar Priv	Otras	Total
Hombres	10,0%	19,0%	15,4%	55,1%	0,5%	100,0%
Mujeres	5,4%	12,2%	21,9%	59,6%	0,8%	100,0%
Universitarios	Empleador	Autónomo	Asalar Pub	Asalar Priv	Otras	Total
Hombres	12,6%	17,0%	39,7%	29,6%	1,1%	100,0%
Mujeres	6,0%	9,3%	58,2%	26,3%	0,3%	100,0%

TABLA II.28. Situación profesional por edad, nivel educativo y sexo de la población ocupada

	Empleador	Autónomo	Asalar Pub	Asalar Priv	Otras	Total
Hombres	12,0%	19,0%	45,8%	22,6%	0,5%	100,0%
Mujeres	4,7%	9,2%	66,4%	19,6%	0,2%	100,0%

TABLA II.29. Situación profesional de los profesionales por sexo, población ocupada de 55 y más años

En realidad, la distribución de universitarios mayores no es muy disimilar a la que se da entre profesionales ocupados del mismo grupo de edad (tabla II.29), salvo que entre estos últimos la importancia de los asalariados públicos es aún mayor.

En la figura II.58 se muestra el peso de los ocupados con educación superior en distintos grupos de edad. Entre los hombres se percibe una gran diferencia entre los trabajadores de menos de 65 años de edad, entre quienes en torno al 23 por cien son universitarios, frente a los de 65+ entre los que dicho peso se eleva al 44 por cien. Entre las mujeres, sin embargo, se puede apreciar la tendencia contraria, con un peso de la educación superior en declive según se van haciendo mayores las trabajadoras. Ambos resultados son de enorme interés y tienen una clara explicación. Entre los hombres, parecen demostrar que los trabajadores con alto nivel educativo prolongan más su vida laboral que el resto. Estos datos parecen indicarnos ya quiénes van a protagonizar

la actividad laboral a edades realmente altas, más allá de la edad legal de jubilación que en España se sitúa en los 65 años. No se ve lo mismo entre las mujeres, puesto que entre ellas siguen predominando dos corrientes de fondo: su propia revolución educativa (las generaciones más jóvenes tienen credenciales educativas superiores que las mayores) y la otra revolución consistente en su masivo desembarco en el mercado de trabajo. Cabe esperar que, en la medida en que dichos procesos lleguen a su culminación natural en los próximos años, aparecerá un patrón similar al visible entre hombres: el nivel educativo es un factor importante en la prolongación de vida laboral. Existen abundantes razones para que así sea. Cabe esperar, además, que el perfil de la ocupación de los profesionales siga la misma estela que el de los universitarios.

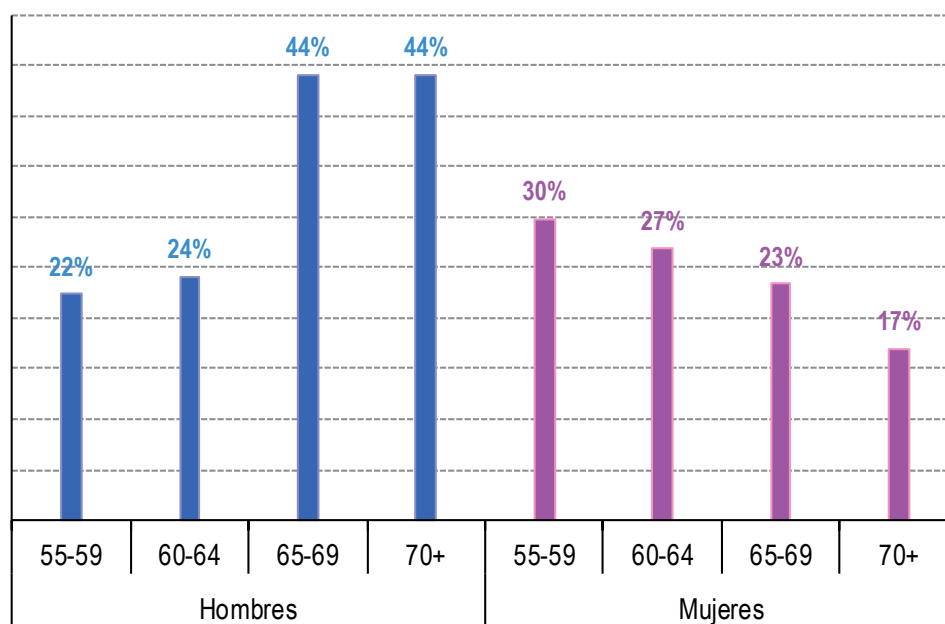


FIGURA II.58. Proporción de ocupados de 55 y más años con educación superior por edad y sexo

Un perfil similar se presenta cuando se mira el nivel de desempleo en función de la edad y el sexo de los trabajadores (figura II.59). Aquí se estima el desempleo como el porcentaje de personas sin empleo entre el total de personas 'activas' (ocupadas + buscando activamente empleo). Los resultados no son sorprendentes ya que indican que el desempleo es mucho más alto entre las personas que no han cumplido la edad legal de jubilación que después de dicha edad. Lo importante aquí es constatar que el desempleo prácticamente no existe entre los trabajadores que han superado la edad legal de jubilación. Dicho de otra forma, pasados los 65 años de edad, se trabaja si se quiere trabajar. A esas edades, las reglas de funcionamiento del mercado de trabajo se basan más en la voluntad y la capacidad de las personas, y menos en los factores tradicionales que condicionan la participación laboral.

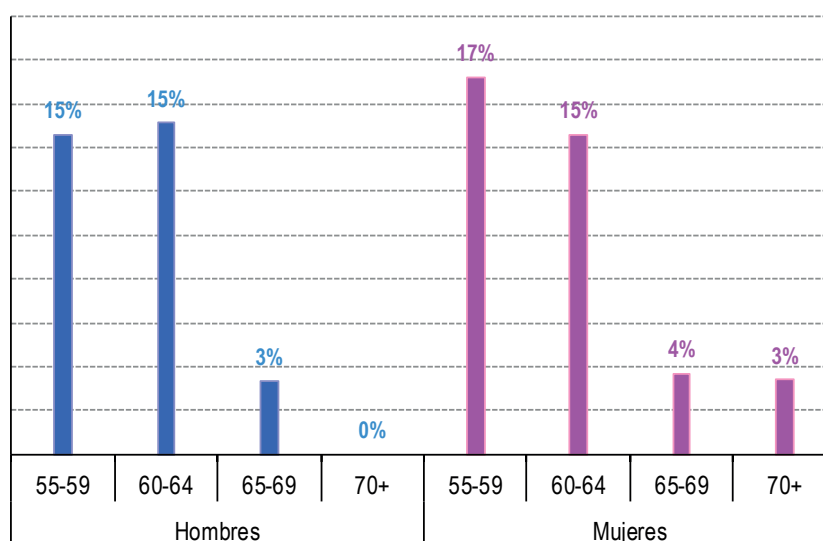


FIGURA II.59. Tasa de desempleo de los ocupados de 55 y más años por edad y sexo

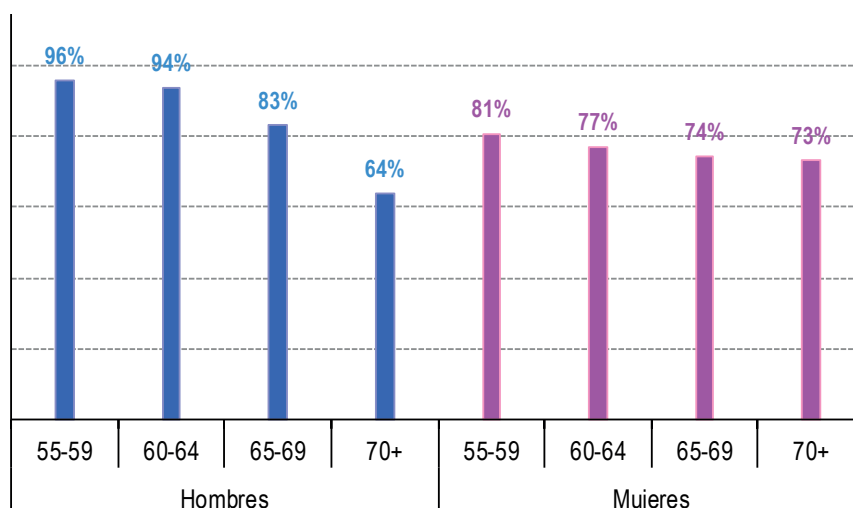


FIGURA II.60. Proporción de ocupados de 55 y más años a jornada completa por edad y sexo

No obstante, también es notable que, por encima de los 65 años de edad, cerca del 80 por cien de los varones y 74 por cien de las mujeres que están trabajando lo siguen haciendo a jornada completa (figura II.60). Es preciso contextualizar estos resultados con el hecho de que pasados los 65 años de edad, y sobre todo los 70, ya muy pocas personas siguen formando parte de la fuerza de trabajo. No está claro si este patrón se seguirá dando en el futuro o sólo es producto del bajo nivel de ocupación entre las personas de esa edad. Cabría esperar, no obstante, una futura realidad donde los niveles de ocupación entre las personas mayores fuesen muy superiores a los existentes en la actualidad, pero que existiera una cierta flexibilidad laboral a lo largo del ciclo de vida que terminaría dando lugar a una reducción escalonada de la actividad laboral a partir de los 60 años de edad. Es evidente que ello no existe en la actualidad.

Los trabajadores mayores frente a los más jóvenes: una comparación (10-34 vs. 55+)

A fin de ampliar nuestra comprensión de la fuerza de trabajo mayor en la tabla II.30 se comparan las características socio-laborales básicas de los trabajadores mayores (55+) con los trabajadores más jóvenes (30-54), siempre a partir de datos de la EPA correspondientes a 2017. Esta comparación nos permite comprender mejor la naturaleza específica del colectivo senior. Este último grupo representa algo menos de una cuarta parte (23-24 por cien) del conjunto de la fuerza de trabajo mayor de 30 años de edad. Entre los hombres el nivel educativo es similar al de los jóvenes, mientras que entre mujeres los niveles de educación entre las trabajadoras senior son muy inferiores. No hay grandes diferencias en el porcentaje de profesionales, pero el peso de los trabajadores autónomos es mucho mayor entre los trabajadores mayores, con niveles claramente superiores de los hombres de ambos grupos de edad. El peso de los asalariados privados es muy superior entre los jóvenes y, por el contrario, el peso del sector público es superior entre los de más edad.

	Hombres		Mujeres	
	30-54	55+	30-54	55+
Total (miles de personas)	7.196,6	1.744,5	5.979,1	1.364,4
Edad media	42,3	59,1	42,1	59,0
Años de educación	13,9	13,3	15,1	14,6
% de universitarios	25,2%	24,2%	37,6%	28,4%
% Inmigrantes	15,8%	8,6%	17,8%	10,5%
% de profesionales	14,7%	15,9%	22,4%	20,2%
% de autónomos	12,8%	19,2%	7,8%	11,9%
% asalariados públicos	12,7%	19,8%	19,3%	30,2%
% asalariados privados	67,5%	49,8%	68,8%	0,5
Meses de trabajo continuado	124,2	269,5	113,0	232,6
Tasa de desempleo	12,8%	14,1%	17,3%	15,3%

TABLA II.30. Características socio-laborales de los ocupados de 30-54 años y de los ocupados de más de 55, por sexo

Cabe señalar aquí que la presencia de mujeres mayores empleadas públicas es muy superior a la de los hombres. Por fin, y como era de esperar, el peso de los inmigrantes es bastante superior entre la fuerza de trabajo más joven. No hay diferencias de nota entre ambos grupos de trabajadores ni con respecto al desempleo ni por el tipo de jornada que realizan. En cambio, el desempleo es algo mayor entre las mujeres y el peso femenino de la jornada completa es, como vimos antes, inferior al de los hombres.

Vida esperada laboral y nivel educativo

Los comportamientos laborales que se han analizado tanto en los epígrafes anteriores como en el capítulo 6, permiten anticipar que en nuestro país se va a prolongar en el futuro la tendencia observada a una mayor participación

laboral a edades altas. Es decir, previsiblemente, los trabajadores mayores de 55 años trabajarán durante más tiempo de lo que lo hicieron las generaciones previas. Se puede prever también que en esa prolongación de la actividad laboral van a participar tanto los hombres como las mujeres. Por una parte, las edades masculinas y femeninas de retiro estimadas por la OCDE muestran una tendencia ascendente en España desde comienzos de siglo. Por otra, la propensión al empleo a estas edades altas está positivamente asociada al nivel educativo en ambos sexos. Como sabemos que las nuevas generaciones de españoles que van a ir alcanzando estas edades lo harán con unos niveles de logro educativo mayores que los de quienes les precedieron, es de esperar que, si cambian las pautas subyacentes, conviertan sus mayores credenciales educativas en mayores tasas de empleo.

Un reciente estudio sobre las esperanzas de vida laborales en nuestro país (M. Stanek & M. Requena, “Expected Lifetime in Different Employment Statuses: Evidence from the Economic Boom-and-Bust Cycle in Spain”, 2018, en prensa) abunda, desde una perspectiva diferente, en ese mismo panorama de creciente extensión de la actividad en el mercado de trabajo a edades avanzadas. Aunque la vida laboral esperada de los hombres está mucho más expuesta a las fluctuaciones del ciclo económico que la de las mujeres, el citado estudio muestra que el tiempo esperado de vida laboral activa varía de acuerdo con el sexo —en el sentido de que las vidas laborales de los hombres son todavía más largas que las de las mujeres— y con el nivel educativo —pues a mayor nivel educativo, mayor también la duración de la vida laboral—. Es interesante resaltar, sin embargo, que los altibajos laborales del ciclo económico resultan mitigados en el caso de las mujeres por su tendencia estructural, a largo plazo, hacia una creciente participación en el mercado de trabajo asociada a su no menos creciente logro educativo. En todo caso, si se descuentan los efectos del ciclo económico, la tendencia a la ampliación de la vida laboral esperada parece bastante consolidada. Y la asociación positiva entre duración de la vida laboral y nivel educativo es patente.

La esperanza de vida en diferentes situaciones de actividad económica a los 55 años de edad puede estimarse separadamente por educación para el año 2012, el único en el que se dispone de datos con el suficiente nivel de desagregación educativa como para poder realizar este ejercicio (Tabla II.31).

Sexo	Educación	Total	Relación con la actividad económica			
			Ocupación	Desempleo	Jubilación	Otra
Hombres	Baja	26,0	4,2	1,6	17,4	2,8
	Media	27,0	5,7	1,0	18,2	2,1
	Alta	27,3	7,6	0,4	17,9	1,3
Mujeres	Baja	31,4	2,6	0,8	7,6	20,3
	Media	31,9	4,2	0,8	11,0	15,8
	Alta	31,5	6,6	0,4	16,3	8,2

TABLA II.31. Esperanza de vida en diferentes situaciones de actividad económica, según sexo y nivel de estudios. Estimación correspondiente a 2012.

Se pueden resaltar cuatro resultados de mucho interés sobre la relación entre vida laboral y nivel educativo. (1) Como era de esperar, existe un gradiente educativo en la esperanza de vida general que permite anticipar que los hombres tenderán a vivir más tiempo cuanto mayor sea el nivel de educación alcanzado; entre las mujeres las ganancias en esperanza de vida a los 55 años asociadas al nivel educativo no son tan claras². En cualquier caso, a los cincuenta y cinco años de edad, la duración del tiempo esperado de vida en diferentes situaciones de actividad guarda una relación clara con el nivel de estudios logrado. (2) Los hombres de 55 años con educación superior pueden esperar vivir 3,4 más años ocupados que los hombres con bajo nivel educativo; las mujeres de 55 años también vivirán más tiempo ocupadas (3,8 años) que las mujeres con educación baja. (3) La vida esperada en situación de retiro está también positivamente asociada a la educación: cuanto mayor el nivel educativo alcanzado, mayor el tiempo esperable en la condición de jubilado; esta asociación es común a hombres y a mujeres, pero especialmente visible entre estas últimas, entre las que la diferencia de tiempo esperado en jubilación a los 55 años entre los niveles superiores y los niveles bajos es de 8,7 años. (4) Los años esperados en situación de desempleo y en otras formas de inactividad distintas al retiro (que incluyen, fundamentalmente, la posición de amas de casa entre las mujeres) están inversamente relacionados con la educación: cuanto más bajo el nivel educativo, más tiempo se puede esperar pasar en desempleo o en otros tipos de inactividad económica distintos a la jubilación; entre las mujeres, el gradiente educativo es mucho más claro en esas otras formas de inactividad, pues aquellas de 55 años que solo alcanzaron un nivel educativo bajo vivirán, previsiblemente, 12 años más de esos tipos de inactividad que las mujeres con educación superior.

Todo este ejercicio de estimación de las esperanzas de vida en distintas situaciones de actividad económica controla, simultáneamente, por la mortalidad general de la población (desagregada para cada sexo y nivel educativo) y por su comportamiento ante el mercado de trabajo (tasas de empleo, desempleo, jubilación y otras formas de inactividad por edades simples). No es sorprendente que, al descomponer el peso que ambos elementos tienen en la estimación, sea el diferente comportamiento laboral de las personas (hombres y mujeres) con distinto nivel educativo el que juegue un papel más destacado. A las edades consideradas, el comportamiento laboral —y, en particular, la propensión de hombres y mujeres a alargar sus vidas laborales— cambia más y más deprisa que las tasas de mortalidad.

²El gradiente educativo en esperanza de vida femenina se observa hasta los 50 años, pero deja de ser observable desde los 55 años con toda probabilidad debido a un efecto de selección (M. Requena, 2017, "La desigualdad ante la muerte: educación y esperanza de vida en España", *Perspectives Demographiques*, 6).

Breve resumen de resultados

Entre los resultados más relevantes de este apartado, cabe citar de forma sintética los siguientes puntos:

- Entre principios del siglo actual y 2017 se ha producido un aumento considerable en el número de trabajadores mayores (de 55 y más años de edad). Este aumento ha sido muy superior entre las mujeres: si en 2000 había casi tres trabajadores mayores varones por cada trabajadora, en 2017 se dan niveles casi iguales entre ambos sexos.
- El crecimiento del número de varones fue mayor durante la época de bonanza económica y de nuevo durante los últimos años de gradual recuperación del empleo, pero disminuyó durante el período de crisis entre 2008 y 2013. En el caso de las mujeres se dan aumentos continuados a lo largo de todo el período. El aumento femenino depende más de un proceso de larga duración consistente en su acceso masivo al mercado de trabajo que de las oscilaciones coyunturales económicas y de empleo.
- El peso global de los trabajadores mayores dentro de la población ocupada crece, sobre todo a partir de 2008. Este crecimiento es mayor entre las mujeres, de suerte que en 2017 hay pocas diferencias por sexo en su peso relativo.
- Durante los últimos años, el peso de los hombres en comparación con las mujeres entre los ocupados mayores se ha reducido drásticamente (de 2,5 hombres por mujer en 2000 a 1,3 a una en 2017. Durante el mismo período, las tasas de empleo femeninas aumentaron sin parar, frente a las masculinas que siguieron de cerca el ciclo económico.
- Al comparar la pirámide de edades de la población ocupada mayor en 2000 y 2017, destacan dos resultados importantes; a saber: (a) El aumento importantísimo en los efectivos en cada grupo de edad, y (b) el hecho de que el grueso de los mayores ocupados se halla entre los trabajadores de 55-59 años de edad, siendo muy reducido el de los trabajadores de 65 y más años de edad.
- El análisis complementario de la reducción del tamaño de los grupos de ocupados mayores en comparación con el grupo de referencia inicial de 50-54 años de edad muestra la existencia de una rápida disminución de efectivos ya apreciable a los 55-59 y 60-64 años de edad, junto con un peso bajísimo de personas ocupadas más allá de la edad legal de jubilación. También se observa un comportamiento en sentido contrario en 2017. Estos resultados plantean varios interrogantes que se evalúan en el texto.
- Entre los cambios en las características socio-laborales de los trabajadores mayores entre 2000 y 2017 destaca el gran aumento en el nivel educativo y en el grado de profesionalización de los ocupados. La importancia de los autónomos se reduce, sobre todo entre las mujeres; su dedicación al sector público aumenta. También aumenta el peso de los inmigrantes, pero nunca ocupan una parte importante de los ocupados.
- El perfil básico de los trabajadores senior evidencia un mayor nivel educativo y de profesionalización entre las mujeres.

- El peso de los universitarios entre los varones es muy superior una vez superada la edad legal de jubilación que a edades anteriores. Entre mujeres ello no se da, aunque todo hace pensar que una vez terminada su fase de llegada al mundo del trabajo, su perfil será similar al de los hombres. El porcentaje de ocupados a jornada completa cae con la edad.
- Los mayores con educación universitaria tienden, ante todo, a ocupar trabajos en el sector público, y en menor medida como empleadores.
- Al comparar los trabajadores mayores con los de 30-54 años de edad, se ponen de manifiesto importantes diferencias en lo que se refiere al nivel de educación (entre las mujeres), de autónomos (mayor entre los trabajadores mayores), el peso del sector privado (mayor entre los jóvenes) y un mayor peso de mujeres senior en el sector público.
- A partir de los 55 años el tiempo esperado de vida laboral activa varía de acuerdo con el sexo —en el sentido de que las vidas laborales de los hombres son, de momento, más largas que las de las mujeres.
- El tiempo esperado de vida laboral también varía con el nivel educativo en el sentido de que, a mayor nivel educativo, mayor también la duración de la vida laboral en ocupación y jubilación, y menor el tiempo que se puede esperar pasar en las situaciones de desempleo y en otras formas de inactividad laboral distintas al retiro.

La distribución de los trabajadores mayores en España

Este capítulo se divide en dos grandes partes. En los primeros epígrafes se presenta un análisis de los trabajadores mayores dentro de las distintas ramas de actividad, incluyendo su situación de acuerdo con la EPA del segundo trimestre de 2017, una comparación entre las características de los trabajadores mayores con los más jóvenes, y un breve repaso a los principales cambios ocurridos entre 2000 y 2017. Finalmente, en el último epígrafe, se realizará un breve análisis de la distribución regional de la fuerza de trabajo mayor de acuerdo con las ramas de actividad.

La situación de los trabajadores mayores en 2017 por ramas de actividad

En este apartado, se abordarán las principales características de los trabajadores mayores (de 55 y más años) por rama de actividad. De nuevo, se utilizará la serie de variables que ya se han venido utilizando a lo largo de este estudio y que dibuja los principales aspectos laborales, educativos y económicos de este grupo de trabajadores.

La figura II.61. retrata la importancia numérica de este grupo de trabajadores mayores dentro de las diferentes ramas de actividad. La mayor parte de ellos, con diferencia, trabaja en el Comercio, transporte y hostelería, seguidos a bastante distancia por la Administración Pública, Otros servicios, Sanidad e Industria. Donde menos trabajadores mayores hay es en Información y finanzas, seguido de Agricultura, Construcción, Profesionales y Educación. Si se compara esta figura con la Figura 3.1 en el capítulo 3, se puede ver que el orden de magnitud es, aproximadamente, el mismo con la excepción de la Administración Pública, Sanidad y Educación donde la concentración de personas mayores es especialmente elevada, un indicador adicional del relativo alto grado de envejecimiento de estas ramas de actividad.

La figura II.62. recoge la ratio de masculinidad entre hombres y mujeres mayores empleados en las diferentes ramas de actividad. En la figura se pueden apreciar aquellas actividades fuertemente masculinizadas entre sus trabajadores mayores como, por ejemplo, la Construcción (con diferencia la más masculinizada) y, en menor grado, la Industria, la Agricultura y los Profesionales y artistas. Entre las ramas más feminizadas a estas edades cabe citar la Educación, la Sanidad y Otros servicios. En este sentido, la distribución no es muy diferente a la que se da en el conjunto de la fuerza de trabajo (Figura 3.2). En su conjunto, las mujeres representan algo menos de la mitad de los trabajadores mayores (un 43.9 por cien), aunque este porcentaje se sitúa por encima del 60 por cien en algunas ramas de actividad (Educación, Otros servicios y sobre todo Sanidad) y por debajo del 30 por cien en otras (Agricultura, Industria y sobre todo Construcción).

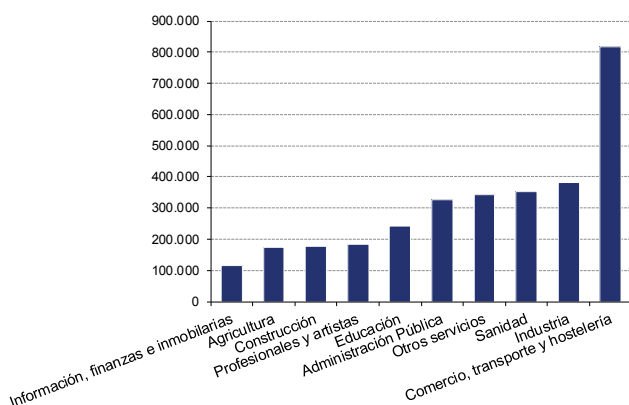


FIGURA II.61. Distribución de los ocupados de 55 y más años por rama de actividad

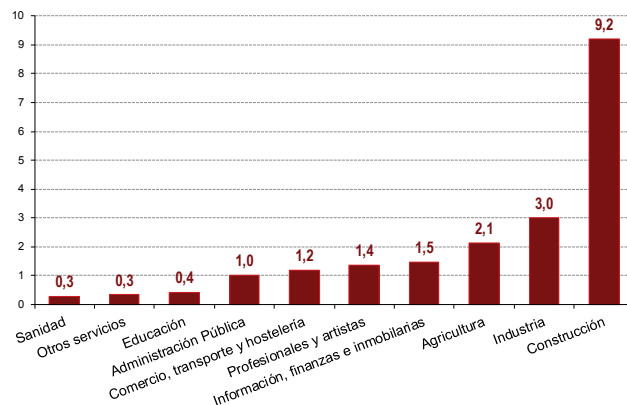


FIGURA II.62. Razón de masculinidad de los ocupados de 55 y más años por rama de actividad

El nivel educativo de los trabajadores mayores, hombres y mujeres, se puede observar en la Figura II.63, donde se recoge el porcentaje de trabajadores con estudios universitarios según rama de actividad y sexo. Aquí lo primero que salta a la vista son las grandes disparidades, que van desde los cerca de 75 por cien de universitarios en Educación y algo más del 50 por cien en Sanidad y entre Profesionales, a menos de un 15 por cien en Construcción, Industria, Comercio, Otros servicios y, sobre todo, en Agricultura, donde no llegan al 5 por cien. Estas disparidades son enormes, no resultan sorprendentes y retratan mundos laborales muy diferentes. Los niveles educativos de las mujeres son superiores a los de los varones en Agricultura, Construcción y Administración Pública en 6, 17 y 5 puntos porcentuales respectivamente. Los niveles educativos son superiores entre los hombres sobre todo en Información, Profesionales y, en especial, en Sanidad en 14, 15 y 27 puntos porcentuales respectivamente. Por fin, para el conjunto de la población mayor, el peso de los universitarios es algo mayor entre las mujeres (28,4 frente al 24.2 por cien respectivamente).

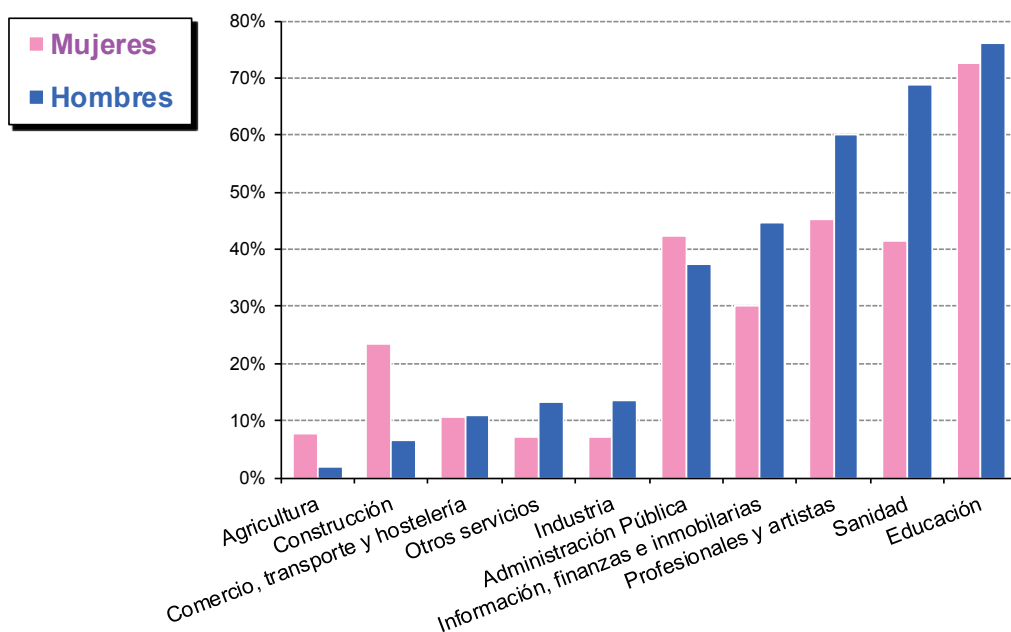


FIGURA II.63. Proporción de universitarios entre los ocupados de 55 y más años, por sexo y rama de actividad

Sobre estos resultados, cabe algún breve comentario. (a) En general, los niveles educativos de los trabajadores mayores son menores que los que se dan entre los trabajadores más jóvenes ya que estos participaron de forma mucho más intensa en la revolución educativa que ha venido transformando el mercado laboral en el país. (b) La gran disparidad observada en Sanidad responde a la transformación de esta rama de actividad, en la que la feminización del sector entre los trabajadores mayores se debe ante todo al personal subalterno, mientras los médicos mayores siguen siendo mayoritariamente varones. En edades más jóvenes ya no se observa esto. Con el tiempo las trabajadoras mayores tendrán niveles educativos similares e incluso superiores a los de los hombres y ocuparán una parte importante de los puestos de mayor importancia dentro de esta importante rama de actividad.

Relacionado con la educación, el gradiente por ramas de la profesionalización de los trabajadores mayores es similar al que se ha observado en educación, con niveles elevados, superiores al 70 por cien, en educación y cercanos a la mitad en Profesionales y Sanidad, siendo muy bajos en Agricultura, Comercio, Construcción, Industria y Otros servicios (Figura II.64). En la mayor parte de las ramas, el grado de profesionalización es mayor entre los hombres, dándose las mayores diferencias en Profesionales y en Sanidad.

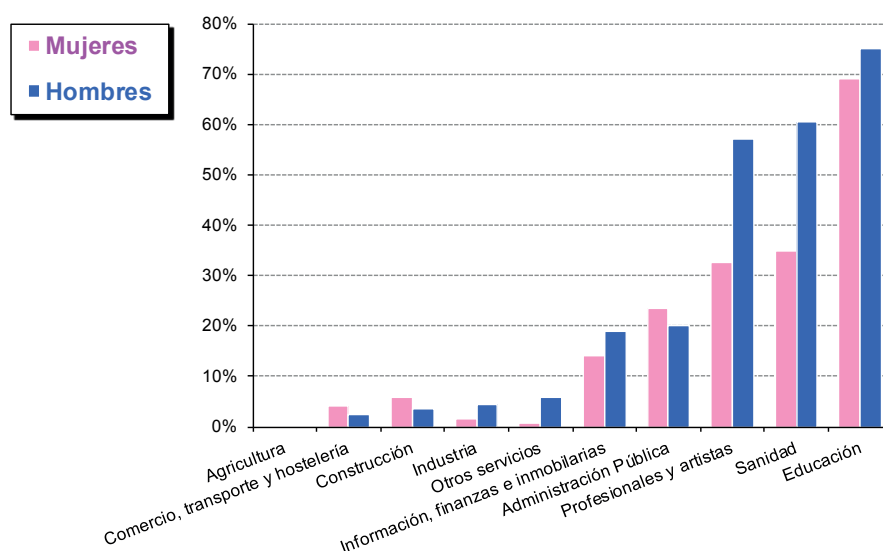


FIGURA II.64. Proporción de profesionales entre los ocupados de 55 y más años, por sexo y rama de actividad

En los distintos paneles de la Figura II.65 se recoge el peso de diferentes situaciones profesionales y de la población ocupada inmigrante entre los trabajadores mayores en las ramas de actividad. Entre estos trabajadores, el mayor peso de los autónomos varía entre un 50 por cien en Agricultura y un 30 y 24 por cien entre Profesionales o en Comercio respectivamente. Por el contrario, es menos del 10 por cien en Educación, Sanidad y Otros servicios. Destaca el nivel de autónomos entre las mujeres en la Construcción (16 puntos porcentuales mayor que los hombres en un sector en el que prácticamente no hay mujeres empleadas) y en Agricultura, con niveles entre los hombres muy superiores a los vigentes entre las mujeres. No hay trabajadores autónomos mayores trabajando en la Administración Pública. Como cabría esperar, los asalariados públicos entre los trabajadores mayores abundan en Sanidad,

Educación y Administración Pública, siendo casi inexistentes en otras ramas de actividad. No se observan diferencias importantes por sexo. Por fin, existe una amplia diferencia en cuanto al peso de los asalariados privados en las distintas ramas de actividad. Los niveles más altos se dan en Información, Industria y sobre todo Otros servicios, con niveles superiores al 70 por cien, mientras que en Administración Pública no alcanzan el 5 por cien. En cuanto a este indicador, no se observan grandes diferencias por sexo, con la posible excepción de Agricultura y Profesionales y artistas, donde se dan valores superiores en unos 10 puntos porcentuales, favorables a las mujeres en Agricultura y a hombres entre Profesionales y artistas. Por último, el peso de los inmigrantes entre los trabajadores mayores se sitúa en torno al 20 por cien en Otros servicios y por debajo del 5 por cien en Administración Pública. Destaca la rama de Otros servicios donde el peso de mujeres es muy superior al de los hombres (en 10 puntos porcentuales) y en Agricultura, donde el predominio de hombres es evidente.

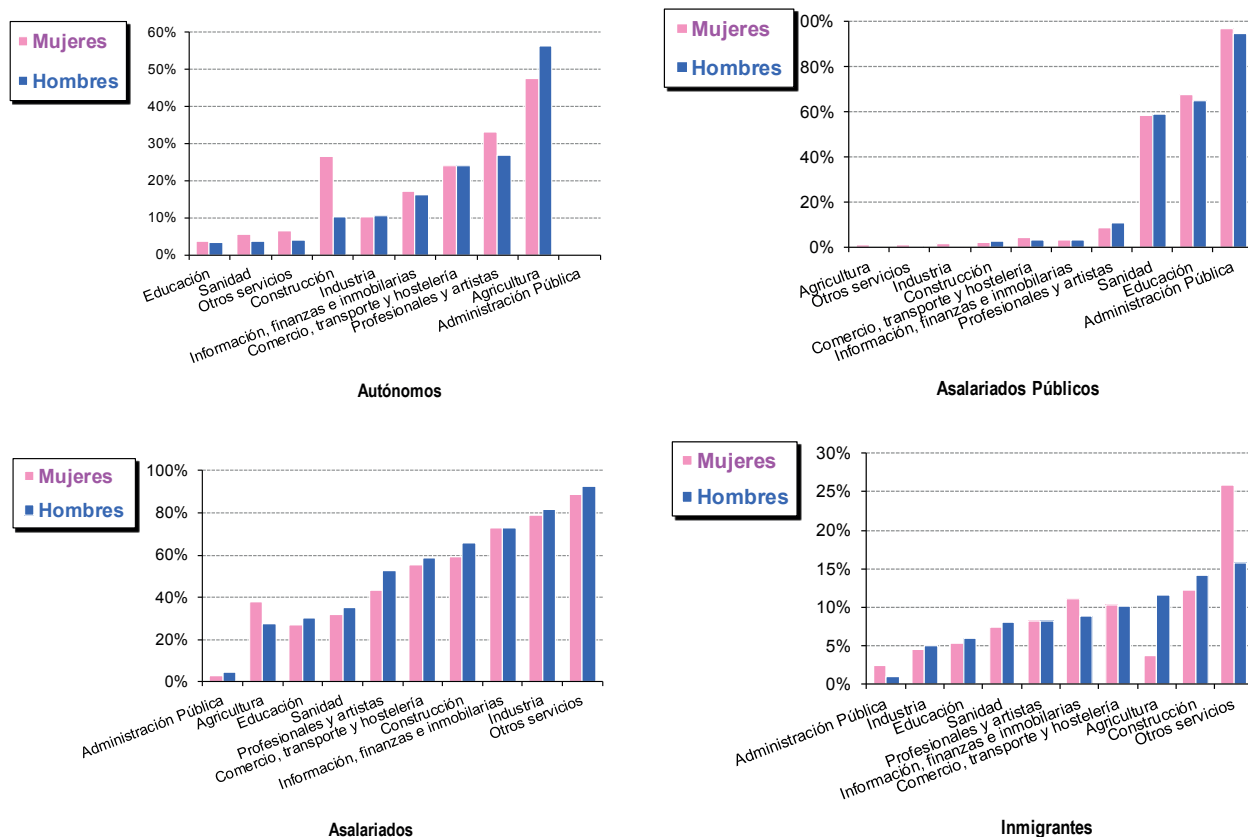


FIGURA II.65. Proporción de autónomos, asalariados públicos, asalariados privados e inmigrantes entre los ocupados de 55 y más años, por sexo y rama de actividad

Los trabajadores mayores (55+) en comparación con la fuerza de trabajo más joven (30-54)

En este apartado, se llevará a cabo un análisis de las principales diferencias entre los trabajadores mayores en comparación con los de menor edad a partir de los diferentes indicadores de la población ocupada utilizados en este estudio. Los resultados se recogen en una amplia tabla, (Tabla II.32) donde

el porcentaje correspondiente a cada rama de actividad para el grupo de edad de 30-54 años se sitúa al lado del mismo indicador correspondiente a la población ocupada de 55 y más años de edad. En la última fila de cada panel de esta tabla figuran los datos para el total de la población ocupada. En las primeras cuatro columnas de esta misma tabla, se recoge la población ocupada de 55 y más años de edad, organizada por sexo en las distintas ramas y su peso porcentual. Los resultados que se apuntan a continuación se refieren a las principales diferencias observadas en esta tabla.

La primera parte de la tabla incluye datos relativos al peso de cada rama de actividad dentro de los dos grupos de edad que aquí se comparan. Destaca, en primer lugar, que no hay grandes diferencias en el peso relativo de jóvenes y mayores en cada rama de actividad, ni entre mujeres ni hombres. No obstante, algunas diferencias sí que merecen mención. Entre los hombres, el peso de la Agricultura entre los trabajadores mayores es mayor que entre los jóvenes en unos 3 puntos porcentuales y en la Administración Pública en unos 4 puntos porcentuales, siendo también algo mayor en la Construcción y la Industria. El peso de los jóvenes es mayor, sobre todo en Otros servicios con unas diferencias en torno a los 5 puntos porcentuales. Entre las mujeres, se produce alguna diferencia en estos patrones. En general, al igual que entre hombres, no hay grandes diferencias. Sin embargo, el peso de las mayores es mayor sobre todo en Administración Pública y en Sanidad (4.2 y 5.4 puntos porcentuales respectivamente) y es menor en Comercio y transporte y en Información (con diferencias similares). Destaca, sobre todo, el mayor peso de los ocupados mayores en la Administración Pública que se da tanto entre hombres como entre mujeres.

En educación, estimada aquí como porcentaje de trabajadores de edad avanzada con estudios universitarios, las diferencias son mayores, sobre todo entre las mujeres. Como cabría esperar, el nivel educativo de los trabajadores de menor edad varones es mayor en unos 14 puntos porcentuales entre los ocupados en la rama de Información y finanzas. En el caso de las mujeres ocupadas, donde se pueden observar diferencias muy grandes a favor de las mujeres más jóvenes, cabe destacar las enormes diferencias, siempre a favor de las más jóvenes, observadas en la Construcción (18 puntos porcentuales), la Industria (24 puntos), la Información (29 puntos), y la Administración Pública (15 puntos). Estos resultados reflejan el ritmo de la revolución educativa que en 2017 se había completado en la fuerza de trabajo masculina, pero que estaba sometido a un proceso de cambio rapidísimo entre las mujeres. También destaca la situación especial que se da en Sanidad, donde los niveles educativos son mayores entre los trabajadores mayores varones. Aquí cabe suponer que la explicación radica en que en esta rama de actividad las personas mayores pertenecen, todos o casi todos, al estamento médico (y por lo tanto han sido seleccionadas las personas de mayor grado de especialización), mientras que entre los más jóvenes todavía abunda el personal sanitario subalterno.

TABLA 7.1. DISTRIBUCIÓN DE LOS OCUPADOS DE 30-54 AÑOS Y DE 55+ AÑOS POR SEXO Y RAMA DE ACTIVIDAD

	Ocupados			% en cada rama			% Universitarios			% Profesionales			% Autónomos			% Asalar. Públicos			% Asalar. Privados			% Inmigrantes		
	30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+	
Hombres																								
Agricultura	397.245	126.180		4,1%	7,2%		4,8%	1,9%		0,6%	0,2%		24,9%	56,3%		1,6%	0,5%		65,2%	27,6%		28,4%	11,6%	
Construcción	774.045	162.954		6,6%	9,3%		8,4%	6,5%		3,7%	3,5%		19,6%	10,3%		0,6%	3,0%		69,9%	65,5%		22,4%	14,2%	
Industria	1.420.404	303.284		14,9%	17,4%		17,4%	13,5%		7,6%	4,5%		4,8%	10,7%		1,3%	0,8%		89,0%	81,7%		11,4%	5,1%	
Comercio, transporte y hostelería	1.963.353	493.861		28,4%	28,3%		12,1%	10,8%		2,3%	2,5%		15,4%	24,0%		3,5%	3,5%		70,8%	58,5%		19,8%	10,2%	
Información, finanzas e inmobiliarias	510.862	74.466		6,8%	4,3%		58,8%	44,6%		33,7%	18,9%		11,8%	16,2%		2,6%	3,6%		80,2%	72,6%		9,6%	8,9%	
Otros servicios	460.582	103.776		10,8%	5,9%		14,4%	13,2%		4,3%	5,9%		12,2%	28,9%		1,3%	0,6%		81,9%	92,5%		22,6%	15,8%	
Profesionales y artistas	486.171	117.118		7,1%	6,7%		63,8%	60,0%		52,1%	57,2%		28,9%	26,8%		5,4%	10,8%		55,2%	52,9%		10,3%	8,2%	
Administración Pública	504.004	183.314		6,7%	10,5%		36,5%	37,2%		15,8%	20,1%		0,0%	3,4%		98,1%	94,9%		1,9%	4,7%		3,0%	1,0%	
Educación	286.544	84.256		6,9%	4,8%		80,6%	76,0%		77,3%	75,1%		3,7%	3,6%		59,1%	65,1%		34,0%	30,2%		8,1%	6,0%	
Sanidad	194.676	95.240		7,6%	5,5%		54,5%	68,8%		48,3%	60,6%		5,3%	3,6%		45,9%	59,2%		45,2%	35,2%		9,6%	8,1%	
Total	6.997.886	1.744.449		100%	100%		25,2%	24,2%		14,6%	15,9%		12,8%	19,2%		12,8%	19,8%		67,2%	49,8%		15,7%	8,6%	

	Ocupados			% en cada rama			% Universitarios			% Profesionales			% Autónomos			% Asalar. Públicos			% Asalar. Privados			% Inmigrantes		
	30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+		30-54	55+	
Mujeres																								
Agricultura	131.928	46.516		2,3%	3,4%		0,3%	7,8%		0,1%	0,1%		0,1%	47,5%		0,1%	1,4%		0,0%	37,8%		0,0%	3,7%	
Construcción	69.252	13.831		1,2%	1,0%		0,3%	23,4%		0,1%	5,7%		0,1%	26,7%		0,1%	2,1%		0,0%	59,1%		0,0%	12,3%	
Industria	486.151	78.731		8,4%	5,8%		0,1%	7,3%		0,1%	1,4%		0,3%	10,2%		0,4%	1,8%		0,0%	78,6%		0,0%	4,5%	
Comercio, transporte y hostelería	1.675.627	322.443		28,9%	23,6%		0,1%	10,8%		0,1%	4,1%		0,3%	24,2%		0,4%	4,5%		0,0%	55,1%		0,0%	10,4%	
Información, finanzas e inmobiliarias	358.896	39.918		6,2%	2,9%		0,1%	30,2%		0,1%	14,2%		0,4%	17,1%		0,4%	3,1%		0,0%	72,6%		0,0%	11,2%	
Otros servicios	917.431	239.737		15,8%	17,6%		0,1%	7,3%		0,1%	0,6%		0,4%	6,6%		0,5%	1,0%		0,0%	88,8%		0,0%	25,9%	
Profesionales y artistas	426.722	66.904		7,4%	4,9%		0,0%	45,2%		0,1%	32,6%		0,1%	33,2%		0,3%	8,8%		0,0%	43,1%		0,0%	8,3%	
Administración Pública	356.880	141.830		6,2%	10,4%		0,0%	42,4%		0,0%	23,6%		0,1%	3,7%		0,3%	97,0%		0,0%	2,8%		0,0%	2,5%	
Educación	594.067	157.019		10,2%	11,5%		0,0%	72,5%		0,0%	68,9%		0,2%	5,5%		0,4%	67,5%		0,0%	27,2%		0,0%	5,4%	
Sanidad	781.569	257.439		13,5%	18,9%		0,0%	41,6%		0,0%	34,9%		0,2%	5,5%		0,4%	58,7%		0,0%	31,9%		0,0%	7,5%	
Total	5.798.523	1.364.368		100%	100%		0,4%	28,4%		0,1%	20,2%		0,0%	11,9%		0,0%	30,2%		0,0%	51,7%		0,0%	10,5%	

TABLA II.32. Distribución de los ocupados de 30-54 años y de 55+ años por sexo y rama de actividad

Se produce una importante diferencia en el peso de trabajadores autónomos mayores en comparación con los más jóvenes, tanto hombres como mujeres (de entre 6 y 11 puntos porcentuales respectivamente). Esta diferencia de peso se concentra ante todo en la Agricultura (+31 puntos porcentuales), pero también se observa en el Comercio (ambos sexos), la Industria y la Información (sólo mujeres). El peso de los asalariados públicos es mayor entre los varones mayores (+7 puntos) y entre las mujeres (+10) mayores. Si se miran estas tendencias por rama de actividad, se puede observar que el peso del empleo público es muy superior entre los mayores dentro de la Sanidad y, en menor medida, la Educación. En cambio, el peso de los asalariados privados es muy inferior entre los trabajadores mayores, tanto hombres como mujeres, con diferencias que oscilan entre los 17 y 19 puntos porcentuales. Este menor peso de los asalariados privados entre los trabajadores mayores es especialmente visible en Agricultura, Comercio y Sanidad para los hombres y en la casi totalidad de las ramas de actividad para las mujeres. La única excepción se da en Otros servicios, rama especialmente vinculada a la dependencia y los servicios personales, con un mayor peso de los asalariados privados entre los trabajadores mayores varones (11 puntos porcentuales) y virtual empate en el caso de las mujeres. Es evidente que entre estos trabajadores mayores se produce una especie de abandono del sector privado a favor del público o, tal vez mejor, se pierden empleos en el sector privado entre los mayores mientras se mantiene el empleo (y por tanto se producen ganancias relativas) en el público. De nuevo la comparación entre público y privado para ambos sexos en la rama de Sanidad es aleccionadora: al menos en términos de peso relativo de esta rama en diferentes grupos de edad, es como si la pérdida de contratación en el sector privado entre los mayores, se viese compensada por ganancias relativas en el público. No queremos decir con ello que hay trabajadores que cambian de sector, sino más bien que entre los trabajadores de menor edad hay más empleo en el sector privado, mientras entre los de mayor edad esa relación no se mantiene, predominando lo público. Todo ello se podría explicar por el hecho de que la transición al retiro se produce más tarde en el sector público.

Por último, el peso de los inmigrantes es muy superior entre los trabajadores más jóvenes. Ello se aprecia tanto entre hombres como entre mujeres, con diferencias entre los dos grupos de edad de 7 puntos porcentuales en ambos sexos. Estas disparidades se dan en especial para hombres y mujeres en Agricultura (16 y 26 puntos porcentuales, respectivamente), en Comercio (9 y 11 puntos porcentuales) y en Otros servicios (7 y 12 puntos porcentuales). Con toda probabilidad, este menor peso de los inmigrantes entre los trabajadores mayores está más relacionado con la edad con la que llegaban los inmigrantes a principios de este siglo que con cualquier otro factor. Cabe esperar que dichas diferencias terminen aumentando en el futuro.

Cambios en los trabajadores senior entre 2000 y 2017 por rama de actividad

Nuestro análisis se adentra en los cambios ocurridos entre los trabajadores de más edad entre 2000 y 2017. En este tema, el análisis topa con dos obstáculos de considerable dificultad. Por un lado, se genera una gran cantidad de

información, ya que se pretenden sintetizar los principales cambios para los dos sexos y la población total (3), diez ramas y el total (11), cuatro fechas (4) y ocho variables (8); es decir, para más de 1100 puntos de información. Además, cada cruce reduce sucesivamente el número de casos muestra les que sustentan los puntos de información. A fin de ceñir este análisis a sus aspectos más relevantes y más seguros, hemos decidido tratar sólo la población de ambos sexos (varones + mujeres) y sólo sus aspectos más notables. Esta información se encuentra en la Tabla II.33, donde figuran los valores de todas las ramas de actividad para las variables utilizadas en este trabajo y para las cuatro fechas ya habituales (2000, 2008, 2013 y 2017), siempre referidas a la fuerza de trabajo mayor, de 55 y más años de edad.

En esta tabla se puede apreciar la dinámica de rápido aumento y declive de la población en este período tan turbulento del mercado de trabajo en España. Cabe hacer notar que la intensidad de los ciclos es menor que la que se observa en el conjunto de la fuerza de trabajo, ya que entre 2008 y 2013, años de profunda crisis económica, en vez del hundimiento del empleo que se vio con el conjunto de la fuerza de trabajo, se aprecia más bien un estancamiento del empleo. Este resultado, con oscilaciones mucho menos abruptas que en toda la fuerza del trabajo, no sorprende e indica que los grandes beneficiarios del auge, pero también los grandes perdedores del declive durante los distintos estadios del ciclo económico fueron fundamentalmente los trabajadores más jóvenes, no los de más edad, entre los que el impacto del ciclo fue más suave. Si el empleo para este grupo de edad se midiese por sexo, aparecerían cambios importantes ya que entre los hombres el empleo aumenta en un 17 por cien en el primer período, disminuye un 11 por cien en el segundo y vuelve a aumentar en un 27 por cien en el tercero. Entre las mujeres, por el contrario, la dinámica es muy diferente con aumentos del 87, 24 y 31 por cien respectivamente. El crecimiento en el número de mujeres empleadas es constante entre 2000 y 2017 y es siempre muy superior al de los hombres. El resultado de ello, como ya se ha dicho en el capítulo anterior, ha sido un nivel de empleo actividad entre las mujeres que ya no es muy inferior al de hombres en 2017. El resultado de esta dinámica básica llega a ser a menudo muy diferente por rama de actividad, con reducciones importantes en la Agricultura, Construcción e Industria, pero aumentos importantes entre Otros servicios, Profesionales, Administración Pública y Sanidad cuyo peso relativo se multiplica casi por tres. Todo ello se refiere a la población de 55 y más años de edad. Como hemos repetido ya varias veces a lo largo de este estudio, en España las mujeres han soportado los vaivenes del mercado de trabajo asociados al ciclo económico —y, en particular, sus consecuencias adversas— mucho mejor que los hombres; concluimos ahora que las mayores de 55 años no son una excepción.

El peso de los universitarios en la fuerza de trabajo mayor aumenta de forma muy intensa a lo largo del período estudiado, prácticamente duplicándose entre 2000 y 2017. Este aumento, como se ha visto en otro capítulo de este estudio, se logra sobre todo por los avances educativos de las mujeres, ya que el progreso masculino es mucho más suave. Los avances son evidentes en todas las ramas de actividad. En Agricultura la proporción es siempre baja y en Educación siempre alta, por razones evidentes. Mención aparte merece la rama de Otros servicios donde se produce un muy leve retroceso de los universitarios debido, ante todo, al gran crecimiento de los inmigrantes en los servicios personales que, por regla general, no exigen un nivel educativo elevado.

Ambos sexos	Agricultura y Construcción			Industria y hostelería			Inmobiliarias y servicios			Artes y artistas			Educación	Sanidad	Total
	Ocupados	2000	2008	2013	2017	2000	2008	2013	2017	2000	2008	2013			
% en cada rama		217.134	153.455	296.592	430.416	43.829	119.345	55.902	105.111	91.026	62.262	1.575.072			
		173.909	225.256	403.441	597.156	101.064	252.634	110.161	179.411	178.895	164.593	2.386.520			
		151.558	133.697	309.599	614.567	88.248	290.036	134.434	223.635	218.387	252.614	2.416.775			
		172.696	176.785	382.015	816.304	114.384	343.513	184.022	325.144	241.275	352.679	3.108.817			
		13,8%	9,7%	18,8%	27,3%	2,8%	7,6%	3,5%	6,7%	5,8%	4,0%	100,0%			
% Universitarios		7,3%	9,4%	16,9%	25,0%	4,2%	10,6%	4,6%	7,5%	7,5%	6,9%	100,0%			
		6,3%	5,5%	12,8%	25,4%	3,7%	12,0%	5,6%	9,3%	9,0%	10,5%	100,0%			
		5,6%	5,7%	12,3%	26,3%	3,7%	11,0%	5,9%	10,5%	7,8%	11,3%	100,0%			
		0,9%	5,4%	8,0%	5,4%	29,7%	10,8%	42,9%	28,6%	74,8%	38,6%	14,6%			
		4,0%	6,3%	8,2%	6,2%	35,7%	5,9%	51,3%	33,1%	79,1%	40,7%	19,6%			
% Profesionales		5,4%	7,1%	9,9%	9,1%	32,6%	8,5%	54,0%	39,2%	77,5%	44,3%	24,8%			
		3,5%	7,8%	12,2%	10,8%	39,6%	9,1%	54,6%	39,5%	73,7%	48,9%	26,1%			
		0,1%	2,8%	3,5%	1,5%	9,6%	8,6%	36,5%	12,5%	77,7%	33,1%	10,2%			
		0,3%	3,0%	2,6%	1,2%	12,6%	2,0%	43,1%	18,6%	78,5%	34,1%	13,4%			
		0,8%	4,0%	3,4%	2,3%	9,1%	2,6%	45,4%	21,7%	75,2%	39,4%	17,4%			
% Autónomos		0,1%	3,6%	3,8%	3,1%	17,2%	2,2%	48,3%	21,6%	71,1%	41,8%	17,8%			
		62,7%	15,3%	10,3%	37,1%	12,8%	8,4%	25,5%	37,1%	2,5%	2,9%	24,4%			
		51,9%	15,0%	8,3%	30,3%	21,2%	10,7%	37,1%	37,1%	3,1%	4,2%	18,4%			
		56,6%	33,3%	9,6%	29,2%	20,5%	11,6%	34,0%	21,7%	2,4%	4,7%	18,8%			
		47,5%	26,7%	10,2%	24,2%	17,1%	6,6%	33,2%	21,6%	3,7%	5,5%	16,0%			
% Asal. Públicos		1,5%	3,4%	2,8%	5,6%	5,6%	1,5%	9,4%	99,9%	74,0%	69,4%	16,9%			
		0,7%	0,6%	1,2%	2,7%	2,2%	1,2%	8,8%	97,7%	68,9%	69,1%	18,9%			
		0,9%	0,7%	1,5%	3,9%	4,3%	1,4%	12,3%	97,8%	64,4%	66,0%	24,0%			
		1,4%	2,1%	1,8%	4,5%	3,1%	1,0%	8,8%	97,0%	67,5%	58,7%	24,4%			
		21,4%	68,3%	75,2%	36,8%	72,8%	87,4%	41,4%	22,1%	22,1%	23,5%	46,1%			
% Asal. Privados		28,0%	68,5%	77,0%	45,2%	67,7%	84,0%	38,4%	1,9%	26,6%	23,4%	50,1%			
		29,0%	49,7%	78,3%	47,9%	63,2%	82,2%	39,1%	1,6%	30,2%	26,4%	46,8%			
		37,8%	59,1%	78,6%	55,1%	72,6%	88,8%	43,1%	2,8%	27,2%	31,9%	50,6%			
		0,1%	0,7%	2,0%	3,9%	7,8%	6,4%	4,6%	0,6%	2,9%	3,3%	2,7%			
		4,7%	6,9%	4,1%	6,8%	5,6%	19,0%	10,6%	1,4%	4,6%	5,0%	6,9%			
% Inmigrantes		6,3%	10,3%	4,9%	7,6%	8,0%	20,9%	11,5%	2,1%	7,0%	5,5%	8,4%			
		9,5%	14,1%	5,0%	10,3%	9,7%	22,8%	8,2%	1,6%	5,6%	7,7%	9,5%			

TABLA II.33. Características educativas y socio-laborales de la población ocupada de 55 y más años, 2000-2017

Cambios similares se observan en el peso de los profesionales, aunque aquí las ganancias son algo menores que las que se dan en nivel educativo. Se produce una reducción generalizada del porcentaje de autónomos de avanzada edad entre 2000 y 2017 que pasa del 17 por cien del total de la fuerza laboral de 55 y más años de edad en 2000 al 24 por cien en 2017. Esta reducción se observa sobre todo en la Agricultura y el Comercio, y se ve parcialmente contrarrestada por aumentos en la Construcción y entre Profesionales. En el mismo intervalo, se produce un aumento importante en el peso de los asalariados públicos, que pasan del 17 al 24 por cien del total de ocupados. El peso de los asalariados privados apenas cambia entre estas dos fechas, pero se da un aumento muy importante en el Comercio, en Agricultura y en Sanidad (del 37 al 55, del 21 al 38, y del 23 al 31 por cien respectivamente) y un descenso notable en la Construcción.

Por último, cabe citar los aumentos generalizados en la importancia de los inmigrantes entre los ocupados mayores, cuyo número se multiplica por un factor de 3,5 en el período (del 2,7 al 9,5 por cien). Estos aumentos son muy relevantes en Agricultura, Construcción, Comercio, Profesionales, Otros servicios y Sanidad. Las ramas de actividad que muestran mayor incremento en el número de inmigrantes entre 2000 y 2017 son la Agricultura, la Construcción y Otros servicios, con aumentos de 9,4, 13,4 y 16,4 puntos porcentuales respectivamente. A pesar de que el peso de los inmigrantes es menor entre los trabajadores mayores que entre los más jóvenes, como se ha señalado en el capítulo anterior, es evidente que incluso entre los trabajadores senior se ha producido, con la abultada incorporación de inmigrantes, una verdadera revolución en su composición social durante los primeros años de este siglo.

La estructura interna de la fuerza de trabajo mayor por ramas de actividad; una visión sintética.

Aquí se presenta un ejercicio similar al efectuado en el capítulo anterior para reflejar la estructura interna de la fuerza de trabajo mayor en varias fechas. Las limitaciones de este análisis, que se mencionaron en ese momento, se aplican igualmente a este apartado donde se evalúa la misma relación para las distintas ramas de actividad en 2017 y para ambos sexos. Este tipo de enfoque nos permite ver, al menos indirectamente, la rapidez con la que se reduce la fuerza de trabajo según va aumentando su edad, siempre en comparación con el peso del grupo de edad de 50-54, punto de partida para este ejercicio. Los resultados de este ejercicio se muestran en la tabla II.34 y se comentan en los párrafos que siguen. En la tabla, el valor correspondiente al grupo 50-54 es siempre 1.00 y para todas las otras edades una proporción de ese peso original. Por ejemplo, una lectura para una determinada edad y rama de actividad de '0,79' significa que en ese grupo de edad el número total de efectivos se sitúa a un 79 por cien del valor de 50-54 años de edad. Es decir, esas cifras miden el ritmo de reducción de la población original. No se han incluido otras fechas ni se ha separado por sexo a fin de mantener el análisis lo más sencillo posible.

	50-54	55-59	60-64	65-69	70+
Agricultura	1,00	0,79	0,50	0,10	0,02
Construcción	1,00	0,73	0,42	0,03	0,01
Industria	1,00	0,74	0,36	0,04	0,01
Comercio, transporte y hostelería	1,00	0,77	0,38	0,06	0,03
Información, finanzas e inmobiliarias	1,00	0,56	0,22	0,03	0,01
Otros servicios	1,00	0,71	0,40	0,07	0,02
Profesionales y artistas	1,00	0,76	0,47	0,09	0,03
Administración Pública	1,00	0,94	0,47	0,04	0,00
Educación	1,00	0,85	0,38	0,05	0,01
Sanidad	1,00	0,98	0,65	0,06	0,01

TABLA II.34. Estructura de edad de la población ocupada de 50 y más años como proporción del grupo 50-54

En este análisis se aprecian importantes diferencias en el ritmo de reducción de ocupados mayores en las diferentes ramas de actividad, siempre dentro de la tónica ya observada en el capítulo anterior de un peso relativamente reducido de trabajadores mayores de 60 años de edad. Se pueden apreciar ramas de actividad donde el ritmo de reducción es algo más gradual frente a otras donde las pérdidas de efectivos son muy abruptas. En la primera categoría cabe citar la Agricultura y, sobre todo, la Administración Pública, la Educación y ante todo la Sanidad. Entre las de rápida disminución destaca Información, finanzas y actividades inmobiliarias, donde a los 55-59 años de edad ya sólo queda poco más de la mitad de los efectivos iniciales. Este diferente patrón de pérdidas persiste entre los ocupados de 60-64 años de edad, dándose los niveles de mayor reducción de nuevo en los ocupados de la rama de Información y finanzas, y mostrando Agricultura, Sanidad, Administración Pública y Profesionales una menor reducción. Por último, el peso de los trabajadores de más edad (65+) es casi tres veces mayor en Agricultura y entre los Profesionales y artistas que en la rama de la Información (cerca del 10 por cien frente al 3 por cien, respectivamente). En otras ramas, por ejemplo, Otros servicios, se da una dinámica muy diferente. Estos patrones de pérdidas relativas dan a entender la poca valoración que tienen los trabajadores mayores en algunas ramas de actividad (véase Información y finanzas) donde, sin duda, priman las prejubilaciones como mecanismo idóneo para reducir efectivos laborales. Para terminar, en las ramas donde priman los asalariados públicos, la retención de trabajadores antes de la edad legal de jubilación es evidente, pero después este relativo envejecimiento desaparece del todo.

La distribución regional de los trabajadores mayores

Como colofón a este capítulo, se apuntarán algunos detalles acerca de la regionalización de la fuerza de trabajo de más edad en España. Como punto de partida, se han generado dos grandes tablas de datos: una con el número de total de ocupados mayores en las distintas ramas de actividad en cada región;

y otra con el peso proporcional en cada región de las distintas ramas. De las dos tablas, aquí solo se presenta la segunda (Tabla II.35). Los datos se refieren siempre al segundo trimestre de 2017 y reflejan la distribución de trabajadores de 55 y más años de edad, organizados por rama de actividad (columnas) y por región/comunidad autónoma (filas). Estas tablas y la información que contienen constituyen el punto de partida para buena parte de los comentarios que a continuación se realizan. Dada la complejidad de la información presentada, aquí sólo se destacarán aquellos aspectos diferenciadores más relevantes de cara a la distribución regional de la fuerza de trabajo en las ramas de actividad económica, siempre para ambos sexos.

A fin de resumir la información más relevante, se ha optado por utilizar un indicador sintético: el índice de disimilitud (Figura II.66). Dicho índice ofrece una valiosa herramienta para presentar una primera aproximación a esta regionalización de la actividad laboral en España. Este índice muestra la proporción de ocupados de más edad que tendrían que cambiar de rama de actividad en cada región para que su distribución fuese igual a la imperante en todo el país (procedimiento igual al utilizado para la figura II.66). En otras palabras, el índice nos dice cuán diferente es cada una de las diecisiete regiones y dos ciudades autónomas del conjunto del país.

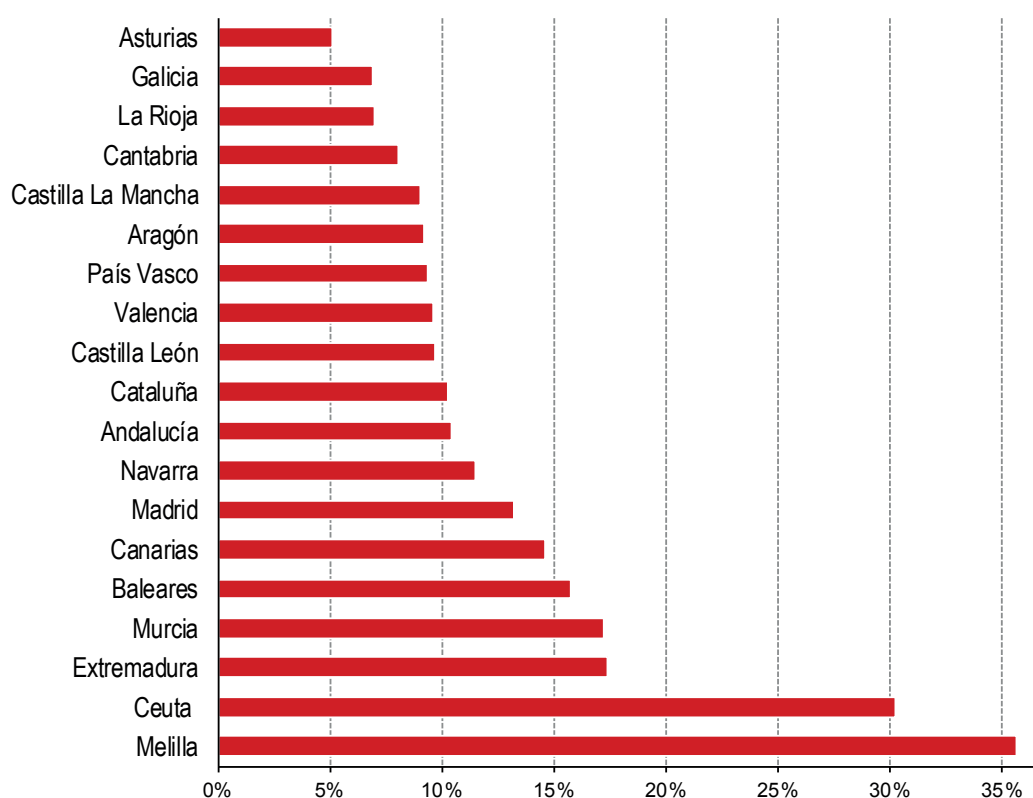


FIGURA II.66. POBLACIÓN OCUPADA DE 55 Y MÁS AÑOS. Índice de disimilitud de las ramas de actividad de las distintas comunidades autónomas en relación con el total nacional

Como cabría esperar, este índice es mayor en el caso de Ceuta y Melilla por ser unidades muy pequeñas de población, fuertemente urbanizadas, donde el sector primario e incluso el secundario de la actividad económica apenas existen. A partir de ahí se puede ver la relativa disimilitud del peso de la fuerza de trabajo distribuido en diferentes ramas de actividad. Los niveles de disimilitud más bajos se dan en las regiones donde existe agricultura, economías urbanas y un pasado industrial. En este sentido, el posicionamiento de Asturias, Galicia, La Rioja y Cantabria no deben sorprender. En Madrid la disimilitud es mayor debido a la relativa poca presencia de la Agricultura y la Industria dentro de su economía, y una gran concentración de población que vive en el principal centro urbano del país. Las economías insulares, con gran concentración del sector turístico, también recogen índices elevados de disimilitud, al igual que Murcia y Extremadura donde el peso de la agricultura es muy elevado dentro del conjunto. En Valencia o en Cataluña, en cambio, el fuerte peso del turismo se encuentra compensado en buena medida por la existencia de centros urbanos de importancia y por una industria muy fuerte.

Una mirada atenta a la tabla II.35. nos ayuda a entender las razones de esta clasificación en razón de la disimilitud. En el caso de Canarias o de Baleares, el peso de la rama del Comercio, transporte y hostelería (38 y 36 por cien respectivamente) es muy superior a la media nacional (26 por cien), mientras que en esas autonomías insulares el peso de la Industria (5 y 9 por cien respectivamente) es muy inferior a la media nacional (12 por cien). En el caso de Asturias o de Galicia, sin embargo, nunca se apartan del todo de la media nacional en ninguno de las ramas de actividad utilizadas aquí. Madrid, en cambio, muestra un bajo peso de la Agricultura y de la Industria, frente a una concentración en Información y finanzas y en Profesionales y artistas muy superior a la media. En Valencia, el peso de la Industria (20 por cien) es muy superior a la media nacional (12 por cien). En Cataluña, el peso de Industria y de Profesionales es muy superior a la media, mientras que la Administración Pública, la Educación y la Sanidad tienen un peso inferior a la media nacional. Este tipo de comentario detallado de los datos de estas tablas se podría prolongar, pero lo importante aquí es recordar que la combinación de distintas ramas de la fuerza de trabajo mayor en cada Comunidad Autónoma contribuye a retratar la naturaleza precisa de su actividad económica y su fuerza de trabajo mayor. Abundar aquí en lo que dicen los datos aportados no parece necesario. Dos observaciones merecen, sin embargo, anotarse. Primera, los resultados correspondientes a la fuerza de trabajo de 55 y más años de edad presentados no son estrictamente idénticos a los presentados en la Figura 3.7 referida al conjunto de la fuerza de trabajo. Segunda, la distribución de las regiones en el Índice de Disimilitud no difiere sustancialmente entre la fuerza de trabajo de mayor edad y la totalidad de la fuerza de trabajo (véase la figura II.16).

		Comercio, transporte y hostelería	Información, finanzas e inmobiliarias	Otros servicios	Profesionales y artistas	Administración Pública		
Andalucía	8,5%	7,8%	26,9%	9,4%	3,9%	14,3%	10,2%	11,9%
Aragón	9,5%	17,0%	23,3%	11,5%	4,0%	9,2%	7,8%	10,4%
Asturias	6,2%	11,3%	24,6%	10,7%	6,6%	10,5%	9,0%	13,8%
Baleares	1,3%	9,0%	36,3%	11,6%	8,2%	6,2%	8,1%	7,5%
Canarias	4,7%	4,5%	38,2%	10,3%	4,1%	13,1%	7,6%	9,1%
Cantabria	4,0%	11,0%	22,2%	13,5%	6,5%	12,8%	6,8%	12,4%
Castilla León	8,4%	11,2%	23,3%	9,3%	3,5%	13,6%	7,5%	14,4%
Castilla La Mancha	11,5%	13,5%	26,4%	8,7%	3,4%	10,2%	5,0%	11,8%
Cataluña	2,5%	16,4%	27,8%	11,2%	7,4%	6,7%	5,7%	9,9%
Valencia	3,6%	20,0%	28,2%	11,0%	5,5%	7,1%	6,8%	10,5%
Extremadura	12,7%	8,3%	23,2%	8,7%	2,5%	14,1%	5,3%	13,8%
Galicia	12,0%	11,6%	23,6%	10,4%	4,5%	9,9%	7,8%	11,7%
Madrid	0,3%	8,4%	24,0%	13,9%	10,6%	12,6%	8,1%	12,2%
Murcia	16,1%	8,0%	20,8%	13,0%	4,8%	8,5%	11,0%	9,3%
Navarra	5,8%	17,7%	23,2%	8,0%	6,2%	7,7%	12,1%	9,2%
País Vasco	2,8%	16,9%	23,0%	12,2%	3,7%	9,3%	8,3%	12,9%
La Rioja	7,4%	14,3%	28,3%	9,7%	3,9%	10,2%	5,9%	11,1%
Ceuta	0,0%	2,4%	25,2%	10,0%	4,6%	33,7%	14,8%	6,5%
Melilla	0,0%	2,0%	18,6%	7,2%	5,1%	27,4%	17,8%	20,1%

TABLA II.35. Distribución de la población ocupada de 55 y más años de ambos sexos por comunidad autónoma y rama de actividad

Breve resumen de resultados

Entre los resultados más relevantes de este apartado, cabe citar de forma sintética los siguientes puntos:

- La distribución de la población ocupada de más edad en distintas ramas de actividad no difiere sustancialmente del mismo dato referido al conjunto de la fuerza de trabajo, con la excepción de tres ramas (Administración Pública, Sanidad y Educación) que evidencian concentraciones elevadas de ocupados mayores.
- Al igual que ocurre con el conjunto de la fuerza de trabajo, la ratio de masculinidad difiere sustancialmente entre distintas ramas de actividad, con algunas muy masculinizadas (Industria, Construcción y, en menor grado, Agricultura) y otras muy feminizadas (Educación, Sanidad y Otros servicios).
- Hay grandes disparidades en cuanto al porcentaje de universitarios mayores en distintas ramas de actividad, con niveles elevados en Sanidad y Profesionales y artistas y, sobre todo, en Educación; y niveles muy bajos en Comercio, Otros servicios, Industria y sobre todo Agricultura.
- El nivel educativo de las mujeres es mayor que el de hombres en tres ramas de actividad (Agricultura, Construcción y Administración Pública), igual en Comercio, transporte y hostelería y menor en todas las demás. La disparidad mayor se da en Sanidad, donde el porcentaje de universitarios es mayor entre hombres en unos 27 puntos porcentuales.
- Los niveles educativos entre trabajadores de más edad son menores que los que de los trabajadores más jóvenes ya que estos últimos participaron de forma mucho más intensa en la revolución educativa que ha venido transformando el mercado laboral en el país.
- El peso de los inmigrantes entre la población ocupada de mayor edad se da en la rama de otros servicios, y el menor en la Administración Pública.
- Al comparar a los trabajadores mayores (55+) con los trabajadores de menor edad (30-54) se puede observar una distribución en distintas ramas similar, pero con algunas diferencias. El peso de los mayores es superior en Agricultura, Sanidad y Administración Pública, y menor en Comercio, Información y finanzas y Otros servicios.
- La importancia de universitarios es siempre mayor entre la población más joven, con la excepción de la Sanidad.
- El peso de los autónomos es muy superior entre la población de más edad, sobre todo en Agricultura y, en menor medida, Comercio e Información. Sólo es menor en Otros servicios. Esta diferencia se encuentra compensada, de alguna manera, por el peso de los asalariados privados, cuyo peso es siempre superior entre los más jóvenes especialmente en Comercio, Profesionales, Sanidad, Información y, sobre todo, en Agricultura.
- Los inmigrantes tienen siempre mayor peso entre la población trabajadora de menor edad, siendo mayor esta diferencia en Agricultura y Otros servicios.

- Entre 2000 y 2017, la importancia de la población ocupada de más edad disminuye en Agricultura, Construcción, Industria, y aumenta en Otros servicios, Profesionales, Administración Pública, Educación y, sobre todo, en Sanidad.
- En el mismo período, se producen aumentos considerables en el peso de los universitarios en la mayor parte de las ramas de actividad. Se produce un descenso notable en el peso de los autónomos y un leve aumento de los empleos públicos. También se produce un importante incremento en la importancia de los inmigrantes, visible en la totalidad de las ramas de actividad.
- Siempre considerando la población ocupada de más edad, el mayor índice de envejecimiento se da en Agricultura, Administración Pública, Educación y Sanidad, y el menor índice se da en Profesionales e Información. En el sector público, la retirada más intensa de la actividad laboral ocurre después de los 60 y sobre todo de los 65 años de edad, mientras que en la rama de Información estas retiradas son visibles ya a los 55 años de edad.
- El índice de disimilitud regional muestra una situación en que las pequeñas ciudades autónomas (Ceuta y Melilla) muestran el grado más elevado, mientras Asturias, Galicia, la Rioja y Cantabria muestran los niveles menores. Regiones como País Vasco, Valencia, Cataluña, o Madrid tienen niveles intermedios. Esta distribución, elaborada para la población laboral de más edad, es similar a la hallada al tratar el conjunto de la fuerza de trabajo y presentada en el Capítulo 3 de este libro.

La participación laboral a edades avanzadas

En este octavo capítulo se analiza la participación laboral más allá de los 65 años, umbral por encima del cual el grueso de la población se encuentra ya fuera del mercado de trabajo. ¿A qué edades se retira la fuerza de trabajo en España? ¿Quiénes trabajan a estas edades? ¿Dónde, en qué sectores y ramas de actividad lo hacen? Aquí nos centramos en las edades comprendidas entre los 65 y los 69 años. Por el momento, no será necesario ampliar el análisis más allá de los 70 años —salvo, brevemente, en lo que refiere a su evolución en el tiempo— pues, como veremos, el volumen de ocupados y las tasas de empleo a esas edades tan tardías son prácticamente insignificantes en España.

La participación laboral a edades avanzadas es cuestión de la mayor relevancia para entender el proceso general de envejecimiento de la fuerza de trabajo. Cuanto más se prolongan las vidas laborales de los ocupados, más altas son sus edades medias y más envejece el colectivo. Además, ante el panorama de generalizado envejecimiento de la sociedad, diversos analistas y expertos en políticas públicas vienen insistiendo en que la prolongación de la vida laboral es un factor clave para mitigar el probable aumento de las tasas de dependencia y contribuir así al sostenimiento del sistema público de bienestar y, en particular, de las pensiones. De hecho, en España la reciente reforma del sistema público de pensiones se orienta precisamente en esa misma dirección, como ya han hecho otros países europeos.

La cuestión de la participación laboral a edades avanzadas no está exenta de polémica. Las disputas en torno a la edad de jubilación incluyen aspectos tan debatidos como el grado de justa reciprocidad intergeneracional que implica la subida de la edad de jubilación, el sentido de las tasas de empleo a edades altas de generaciones que comenzaron sus carreras laborales a edades muy distintas, la capacidad laboral de unos trabajadores mayores que llegan a la jubilación en condiciones de salud mucho mejores que las generaciones precedentes, el peso creciente de los trabajos no manuales y su idoneidad para ser desempeñados por una fuerza de trabajo envejecida, o la eventual pérdida de productividad de los trabajadores de edades avanzadas. Aquí no es posible entrar en detalle en todas esas cuestiones polémicas. Lo que sí cabe decir, sin embargo, es que el mejor modo de afrontar esos debates e idear buenas soluciones a los retos que se plantean es haciendo uso de información contrastada sobre la realidad del comportamiento laboral de las personas mayores en los momentos próximos al abandono definitivo del mercado de trabajo.

En ese espíritu, lo que se pretende en este capítulo es suministrar información empírica sobre algunas dimensiones importantes de la participación laboral a edades avanzadas en España. En concreto, el capítulo abordará (1) la edad de retiro en España en comparación con otros países desarrollados; (2) las características sociodemográficas y laborales de la población que permanece ocupada entre los 65 y los 69 años, incluyendo un sucinto examen por ramas de actividad; y (3) la evolución que han experimentado en España las pautas de participación laboral a lo largo de los últimos años. El capítulo concluye con un breve resumen de resultados.

El retiro en España y otros países desarrollados

La salida del mercado de trabajo no se produce a las mismas edades en unos países que en otros. En los países desarrollados, donde existe información de una mínima calidad sobre esos procesos, muchos son los factores que influyen en los comportamientos de retirada de la actividad laboral, desde la existencia de diferentes culturas del trabajo a la propia estructura (composición) de los mercados de trabajo —con un peso diferencial de unas u otras ramas de actividad— o los incentivos que las empresas y las políticas públicas establecen para acelerar o retardar esas transiciones.

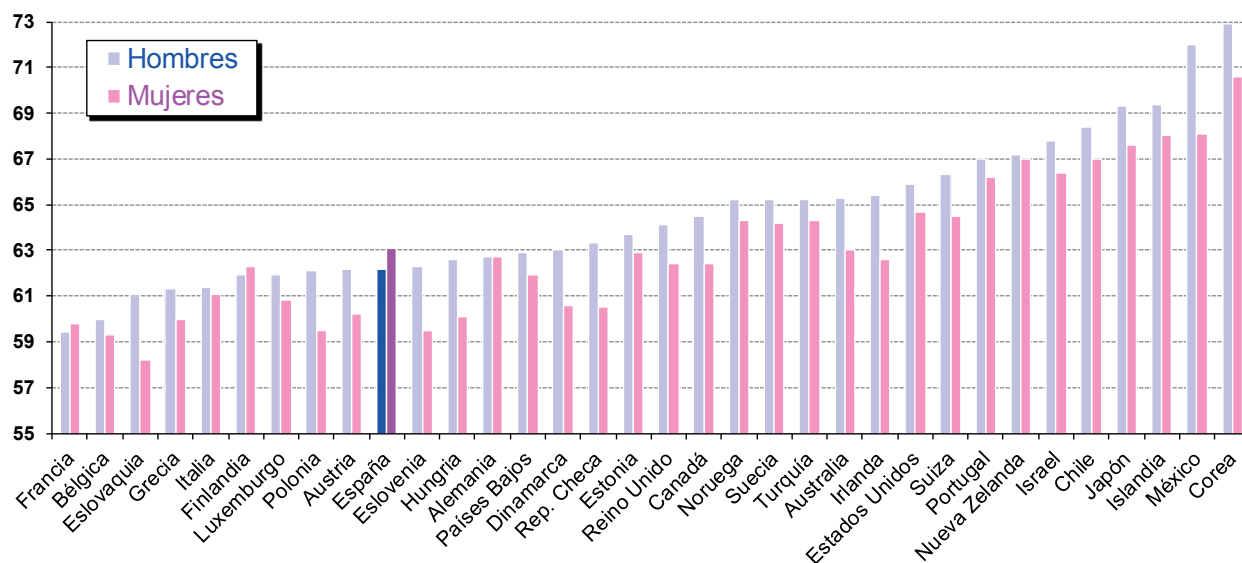


FIGURA II.67. POBLACIÓN OCUPADA DE 55 Y MÁS AÑOS. Índice de disimilitud de las ramas de actividad de las distintas comunidades autónomas en relación con el total nacional

Según los datos de la OCDE que aparecen en la figura II.67, los ocupados españoles se retiran a edades relativamente tempranas en comparación con el resto de los socios desarrollados. Este dato conviene matizarlo de inmediato, puesto que el comportamiento masculino difiere del femenino. Concretamente, España es el décimo país con la jubilación masculina más temprana de los 34 observados. Con una edad de salida masculina de 62,2 años —próxima a la de la fuerza de trabajo de Alemania, Hungría, Austria o Polonia— la población ocupada española sale en promedio del mercado de trabajo 2,4 años antes que la media de los países OCDE. Se sitúa así a considerable distancia de los campeones de la jubilación tardía como Corea (72,9 años), México (72,0) o Japón (69,3), y más cerca de los practicantes aplicados de la jubilación temprana como Francia (59,4) o Bélgica (60,0).

El comportamiento de las mujeres es diferente. Las ocupadas españolas tienden a abandonar el trabajo a los 63,1 años, casi un año más tarde que los hombres, situándose en la posición 21 del ranking de la jubilación temprana, casi exactamente en el promedio (62,2) de los países OCDE. Las ocupadas españolas están, de nuevo, lejos de las coreanas (70,6) o de las japonesas (70,6), pero más cerca del extremo más temprano que ocupan las eslovacas (58,2) o las belgas (59,3).

Estos datos muestran que, en general, en estos países desarrollados hay un alto nivel de correspondencia entre la edad de salida del mercado de trabajo de los hombres y las mujeres ($R=+0,94$). El signo positivo del coeficiente de correlación indica que en estos países los hombres tienden a abandonar el mercado de trabajo después que las mujeres. Sin embargo, España representa uno de esos pocos casos (con Francia y Finlandia) donde las mujeres pasan a la jubilación después que los hombres (en Alemania lo hacen a la misma edad). Que la edad de retiro femenina sea más alta en España que la masculina cuando las tasas de empleo de las mujeres españolas de edades avanzadas son más bajas que las de los hombres (véanse las figuras 2.3 y 2.4 del capítulo 2), lo explica Radl (2003) como un resultado de dos mecanismos concurrentes: (1) la fuerte selección por nivel educativo de la fuerza laboral femenina en España; y (2) la mayor discontinuidad de sus carreras laborales que fuerza a las mujeres a prolongar su vida laboral en pos de una (mejor) pensión. En otras palabras, a edades avanzadas las mujeres trabajan en menor proporción que los hombres, pero lo hacen hasta edades más tardías. Sea como fuere, lo cierto es que, también según datos de la OCDE, esos diferenciales positivos de las edades de retiro de las mujeres en comparación con los hombres han tendido a mantenerse desde, al menos, finales de los años ochenta (figura II.68).

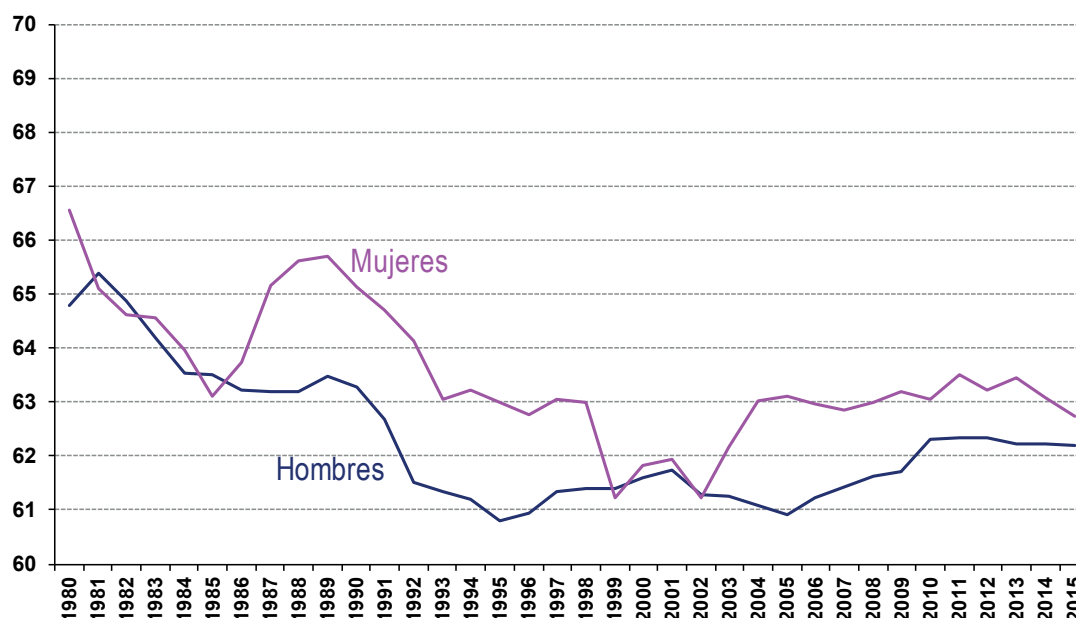


FIGURA II.68. Edad de salida del mercado de trabajo en España por sexo: 1980-2015. Fuente: OCDE

A la luz de estos datos, no es fácil interpretar los cambios que han experimentado las edades de retiro de la fuerza de trabajo en estas tres últimas décadas y media. Es claro que la tendencia no acompaña al ciclo económico. Las edades de salida descendieron pronunciadamente desde 1980 a 1995, tanto entre los hombres como entre las mujeres (con una inversión de la tendencia femenina entre 1985 y 1995 súbita, pero de solo cinco años de duración). Al filo del año 1995 entre los hombres y 2000 entre las mujeres, tiene lugar un claro punto de inflexión. Desde entonces y hasta 2010, la edad de salida del mercado de trabajo parece experimentar una tendencia al alza que la sitúa en los niveles de principios de los años noventa. Desde 2010 la tendencia se aplana o tiende a decaer, aunque contamos con muy pocos puntos de observación.

Poco más puede decirse de estos datos que, en todo caso, apuntan a una cierta convergencia de las pautas de retiro masculinas y femeninas si se prolongaran los comportamientos observados estos últimos años. Dicha aproximación a la convergencia, de consolidarse en los próximos años, sería coherente con las nuevas carreras ocupacionales de las mujeres que —como hemos observado en el capítulo 2— en la medida en que se disocian del ciclo vital familiar ya no están tan expuestas a los vaivenes y discontinuidades laborales de otras épocas.

La ocupación a edades avanzadas

Según las estimaciones de la EPA, en el segundo trimestre de 2017 trabajaba en España un total de 135.414 personas de entre 65 y 69 años, que representaban un 0,7 por ciento del conjunto de la fuerza de trabajo y suponían una tasa de empleo del 5,7 por ciento. Por encima de los 70 años se encontraban trabajando 42.100 personas, una fracción de la población ocupada tan minúscula (0,2 por ciento) y con una tasa de empleo tan reducida (0,7 por ciento) que no nos detendremos en ella.

La tabla II.36 muestra algunas de las características sociodemográficas y laborales de esta población ocupada en comparación con los ocupados más jóvenes, de entre 16 y 64 años. Lo primero que hay que señalar es que los ocupados de 65 a 69 años tienen más años medios de escolarización que la población más joven y entre ellos destaca la presencia de los hombres, los universitarios, los profesionales y los trabajadores autónomos; en cambio, escasean relativamente al resto de la fuerza de trabajo los asalariados privados.

En este colectivo predominan los hombres (58 por ciento) sobre las mujeres (42 por ciento), y ese predominio es mayor que el que se da en la población ocupada 16-64 (55 y 46 por ciento, respectivamente). Esta preponderancia masculina entre los ocupados de avanzada edad anticipa que a estas edades la tasa de empleo (ocupados/población total de la misma edad) de los hombres (7 por ciento) es más alta, casi el doble, que la de las mujeres (4 por ciento) y que, de nuevo, el diferencial de participación laboral asociado al sexo es más fuerte entre los ocupados mayores ($1,6=7/4$) que entre el resto ($1,2=69/57$). En realidad, esas diferencias nos ponen en la pista de un comportamiento laboral a esas edades sistemáticamente distinto entre hombres y mujeres.

	Población ocupada 65-69		Población ocupada 16-64	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Nº de ocupados	79120	56294	10151623	8481893
Distribución por sexo	58,4%	41,6%	54,5%	45,5%
Tasa de empleo	7,1%	4,4%	68,6%	57,4%
Años medios de educación	16,5	13,9	13,7	14,9
% Universitarios	44,1%	23,4%	24,2%	35,9%
% Profesionales	33,1%	14,9%	14,4%	22,0%
% Autónomos	32,8%	21,9%	12,9%	7,9%
% Asalariados públicos	17,0%	13,5%	13,1%	19,5%
% Asalariados privados	22,3%	47,6%	67,1%	68,6%
% Inmigrantes	12,3%	19,5%	14,8%	16,9%

TABLA II.36. Características de la población ocupada de 65-69 años en comparación con los ocupados de 16-64, por sexo.

En primer lugar, ya se mida con los años medios de escolarización o con la proporción de titulados superiores, el nivel educativo de estos hombres trabajadores mayores es más alto que el de las mujeres de las mismas edades, algo que no sucede con los ocupados de entre 15 y 64 años. En segundo lugar, los hombres profesionales de estas edades preponderan sobre las mujeres, a diferencia del resto de la fuerza de trabajo. En tercer lugar, el porcentaje masculino de empleados de la Administración Pública es superior al femenino, invirtiéndose esas proporciones entre la población de menos edad. En cuarto lugar, la proporción de asalariados privados es mayor entre estas mujeres que entre los hombres, lo que diferencia a estos trabajadores mayores del resto de los ocupados entre quienes esas proporciones se igualan. Finalmente, mientras entre estos ocupados mayores hay relativamente menos inmigrantes que en el resto de la población ocupada, la proporción de mujeres inmigrantes (20 por ciento) es ligeramente mayor que entre el resto de ocupadas (17%). Todo parece indicar, en suma, dos cosas: (1) que tanto los hombres como las mujeres que trabajan a edades avanzadas son significativamente diferentes de la fuerza de trabajo de menos edad; y (2) que, además, la forma en que los mayores son diferentes de los jóvenes es distinta entre los hombres y entre las mujeres.

Una parte importante de esos diferentes comportamientos guarda relación con las ramas de actividad en las que trabajan estos ocupados mayores. La tabla II.37 muestra la concentración, tanto masculina como femenina, en la rama del comercio, transporte y hostelería, donde trabaja casi una de cada tres mujeres de 65 a 69 años y más de uno de cada cuatro hombres. De las tres sub-ramas, es el comercio la que absorbe mayor número de ocupados de edades avanzadas. El empleo femenino a estas edades también presenta otro foco de concentración en el sector de 'otros servicios', donde destaca la sub-rama de los hogares (como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio). Por lo que se refiere a los hombres, aparte del comercio, sólo destaca el tamaño de profesionales y artistas, industria, agricultura y sanidad.

Como es obvio, una de las razones que explica esas concentraciones en las distintas ramas de los ocupados mayores es, simplemente, el tamaño de las ramas. Por ejemplo, tanto entre los hombres como entre las mujeres la rama que concentra más ocupados es el Comercio, con independencia de la edad de quienes se ocupan en esa rama. En otras palabras, las ramas de actividad que ofrecen más empleo, tienden a ofrecerlo a los ocupados de todas las edades.

	65-69 años		16-64 años		Ratios 65-69/16-64	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Agricultura	10,4%	7,5%	6,1%	2,3%	1,70	3,20
Construcción	4,4%	0,9%	10,2%	1,1%	0,43	0,79
Industria	11,7%	3,9%	19,4%	7,7%	0,61	0,51
Comercio, transporte y hostelería	27,8%	31,0%	29,3%	29,9%	0,95	1,03
Información, finanzas e inmobiliarias	3,0%	2,5%	6,8%	5,4%	0,45	0,46
Otros servicios	7,1%	27,8%	6,4%	15,5%	1,10	1,79
Profesionales y artistas	12,1%	4,6%	7,2%	7,4%	1,69	0,63
Administración Pública	8,2%	3,7%	7,3%	6,2%	1,13	0,61
Educación	6,2%	7,1%	4,1%	10,2%	1,50	0,70
Sanidad	9,1%	11,0%	3,2%	14,2%	2,83	0,78
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

TABLA II.37. 2017. Distribución por ramas de actividad de la población ocupada de 65-69 años, por sexo.

Por eso, lo interesante de verdad es comparar la concentración en las distintas ramas de actividad de los ocupados mayores con los de menos edad. Las dos últimas columnas de la tabla 6.2 muestran esa comparación usando las razones entre las proporciones de ambas poblaciones ocupadas en cada rama. La comparación muestra que los hombres mayores aparecen especialmente concentrados en Agricultura, Profesionales y artistas, Administración Pública, Educación y, sobre todo, en Sanidad (con una razón de 2,83 a 1). Por así decir, esos serían los sectores donde las carreras laborales masculinas se prolongan hasta edades más avanzadas. En cambio, los ocupados a edades avanzadas escasean —relativamente al resto— en Construcción, Industria e Información y actividades financieras e inmobiliarias.

Las mujeres trabajadoras de altas edades se concentran sobre todo en la Agricultura y en Otros servicios, revelándose el gran peso absoluto del Comercio, transporte y hostelería entre las mujeres como un mero efecto del tamaño de este sector (razón = 1,03) que, recordemos, es el más numeroso de nuestro mercado laboral. Las carreras laborales femeninas se alargan, sobre todo, en la agricultura y en los servicios domésticos; pero significativamente son más cortas en la Administración Pública, la Educación y la Sanidad, precisamente los tres sectores más feminizados de nuestro mercado laboral.

Como ya se había anticipado, es esa distinta distribución por sectores la que en muy buena medida da cuenta de las características sociodemográficas y laborales de los hombres y mujeres que trabajan a estas edades avanzadas, tan distintas a las de los más jóvenes. Da cuenta, por ejemplo, de la sobreabundancia masculina de universitarios y profesionales y de la relativa escasez entre los ocupados mayores de asalariados privados; o de la infra-representación femenina de asalariadas del sector público. Se podría decir por tanto que, en importante medida, los hombres y mujeres que trabajan a edades avanzadas son diferentes del conjunto de la fuerza de trabajo más joven en cuanto a formación o situación profesional porque se encuentran ocupados en ramas de actividad cuyas exigencias (formativas o de profesionalización) son peculiares. Dicho de otro modo, salvo por lo que se refiere a la agricultura, puesto que profesionales y universitarios se retiran del mercado de trabajo más tarde que el resto, las ramas de actividad con altos requisitos educativos y de profesionalización tienden a favorecer trayectorias laborales más largas.

El cambio en el tiempo de la ocupación a edades altas

¿Cómo han cambiado las pautas de participación laboral a edades altas en estos últimos años? La mejor manera de resumir el cambio es diciendo que la ocupación a esas edades se intensificó de manera considerable durante el período tanto entre los hombres como entre las mujeres. La figura li.69 muestra la evolución, trimestre a trimestre, del número absoluto de ocupados de entre 65 y 69 años y de más de 70 años desde comienzos de siglo. Entre los 65 y 69 años, el volumen de ocupados creció desde 2000 a 2008, tendió a decrecer entre 2008 y 2013 y repuntó de forma pronunciada tras esa fecha. Entre las mujeres, la ocupación a estas edades también creció desde 2000 a 2010, siguió creciendo hasta 2012, decreció bruscamente entre 2012 y 2014 y remontó desde entonces hasta 2016 o 2017. Pese a esas alteraciones, y a las

consabidas fluctuaciones estacionales tan características de nuestro mercado de trabajo, el saldo del período de estos últimos 17 años es claro. Tomando como referencia los segundos trimestres, los ocupados de entre 65 y 69 años crecieron en un 50 por ciento, pasando de 53.000 efectivos a 80.000; y las ocupadas crecieron en mayor medida aún, un 100 por ciento, lo que hizo que se doblaran sus efectivos desde los 28.000 de 2000 a los 56.000 de 2017.

Las pautas de cambio por encima de los 70 años no son tan claras, en parte porque este es un colectivo muy reducido y puede que las variaciones en su tamaño estén sometidas a perturbaciones aleatorias que no se captan fácilmente con los dispositivos de encuesta. En todo caso parece apreciarse una tendencia al alza en los primeros años del siglo, común a los hombres y a las mujeres, mientras que a partir de 2008 la tendencia sería plana o incluso levemente descendente. Y el balance de la ocupación por encima de los 70 años es, como entre los 65 y 69, igualmente positivo: el volumen de empleo creció a lo largo del período tanto entre los hombres (+42 por ciento) como entre las mujeres (prácticamente se dobló).

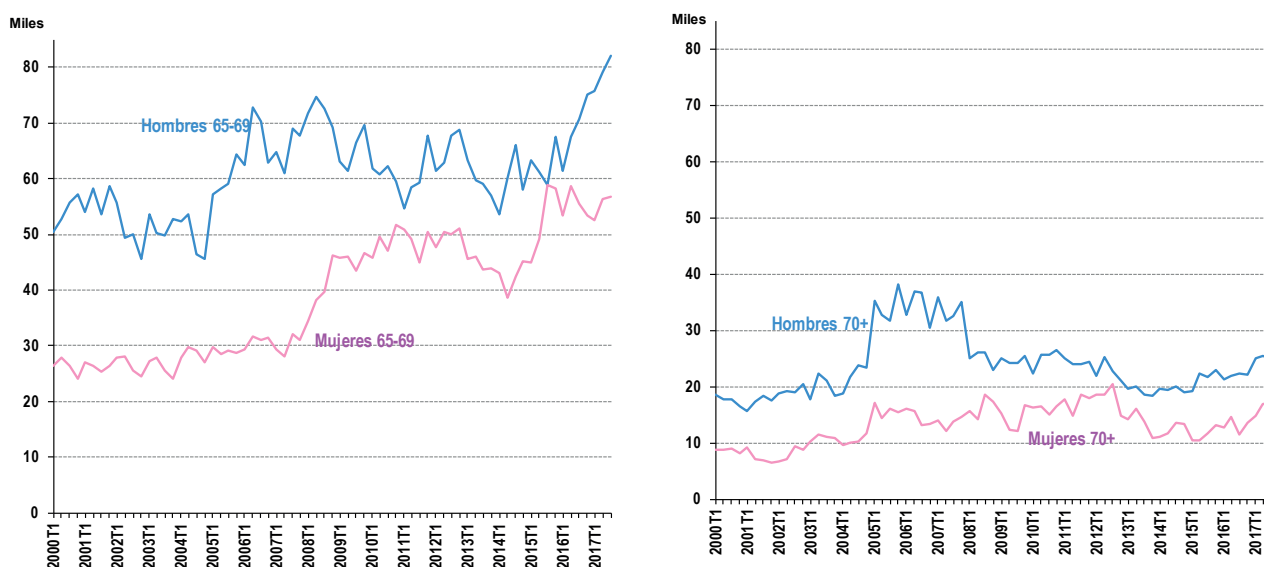


FIGURA II.69. Número de ocupados (en miles de personas) a edades altas, por sexo

La figura II.70 muestra el cambio de las tasas de ocupación (ocupados / población total de las edades correspondientes) a estas edades tardías a lo largo del período observado. Dichas tasas ponen de manifiesto una clara asociación de la participación laboral a edades altas con las fases del ciclo económico. La asociación es muy clara para el grupo de entre 65 y 69 años, siendo menos nítido el perfil del cambio de los escasos ocupados de más de 70 años: tras diecisiete años de intensos vaivenes en el mercado de trabajo, las tasas de empleo de estas personas mayores de 70 años permanecen básicamente estables.

Entre los 65 y los 69 años el perfil del cambio es, en cambio, mucho más claro. Las tasas masculinas crecieron durante el período de expansión económica, decrecieron durante los años de crisis perdiendo toda la ganancia del período previo, y repuntaron durante la recuperación, aunque no lo suficiente como para situarse al nivel más alto alcanzado al final del boom. El cambio entre las

mujeres es paralelo al de los hombres, con las tres fases igualmente dibujadas y una alternancia de subidas y caídas que se producen al compás del ciclo económico. Sin embargo, hay una diferencia importante del comportamiento femenino respecto al masculino: mientras los hombres de 65-69 años no alcanzaban en 2017 el nivel máximo de ocupación del período (observado en 2008), el nivel de las mujeres de las mismas edades se sitúa en 2017 en uno de sus puntos más altos.

Estos comportamientos permiten anticipar que en nuestro país se va a prolongar la tendencia observada entre 2000 y 2017 a una mayor participación laboral a edades altas, tanto entre los hombres como entre las mujeres. Por una parte, ya hemos observado cómo las edades de retiro estimadas por la OCED muestran una tendencia ascendente en España desde comienzos de siglo. Por la otra, la propensión al empleo a estas edades está positivamente asociada al nivel educativo en ambos sexos. Como sabemos que las nuevas generaciones de españoles que van a ir alcanzando estas edades lo harán con unos niveles de logro educativo mayores que los de quienes les precedieron, es de esperar que conviertan sus mayores credenciales educativas en mayores tasas de empleo.

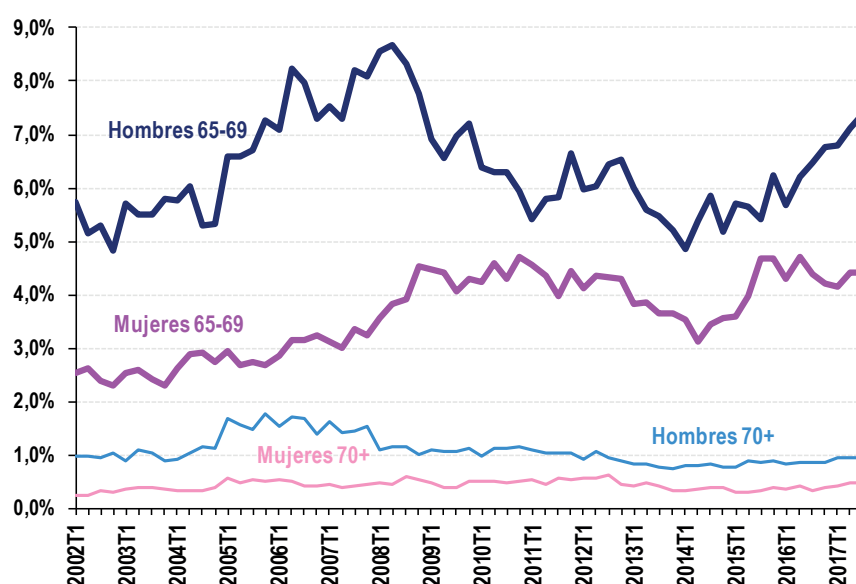


FIGURA II.70. Tasas de empleo a edades altas, por sexo

Una comparación con otros países europeos

Tal y como se desprende del análisis de la estructura por edad de los empleados a partir de los 55 años de edad elaborado en el apartado 6.1 de este estudio, así como de las tasas de empleo que aparecen en la Figura 8.4, todo parece indicar que las tasas de empleo entre trabajadores mayores serán relativamente reducidas en comparación con las de otros países de nuestro entorno. A fin de comprobar la validez de este aserto, se ha recurrido a los datos de EUROSTAT que permiten efectuar un análisis comparado del empleo a edades avanzadas en los países europeos (incluyendo a Turquía). Los resultados se pueden consultar en las cuatro figuras que se presentan a continuación (Figura II.71, II.72, II.73 y II.74).

Todas estas figuras tienen formato de gráficas de dispersión. En las primeras dos, una para hombres y otra para mujeres, se encuentran las tasas de empleo de las personas de 60-64 años de edad en el eje horizontal y las de las personas 65-69 años de edad en el eje vertical en los países europeos. En las otras dos figuras se pueden consultar gráficos similares, pero esta vez para las edades 70-74 y 75+. En estas últimas figuras, hay pocos países y las tasas son muy bajas. A la hora de comparar España con otros países europeos, el dato referido a hombres tiene más relevancia que el referido a mujeres, ya que en este último caso el resultado podría reflejar también la llegada más bien reciente de las mujeres a la actividad laboral y por ello no sería un indicador puro de empleo, sino uno mixto tanto del empleo como del calendario histórico de incorporación de la mujeres a la actividad laboral.

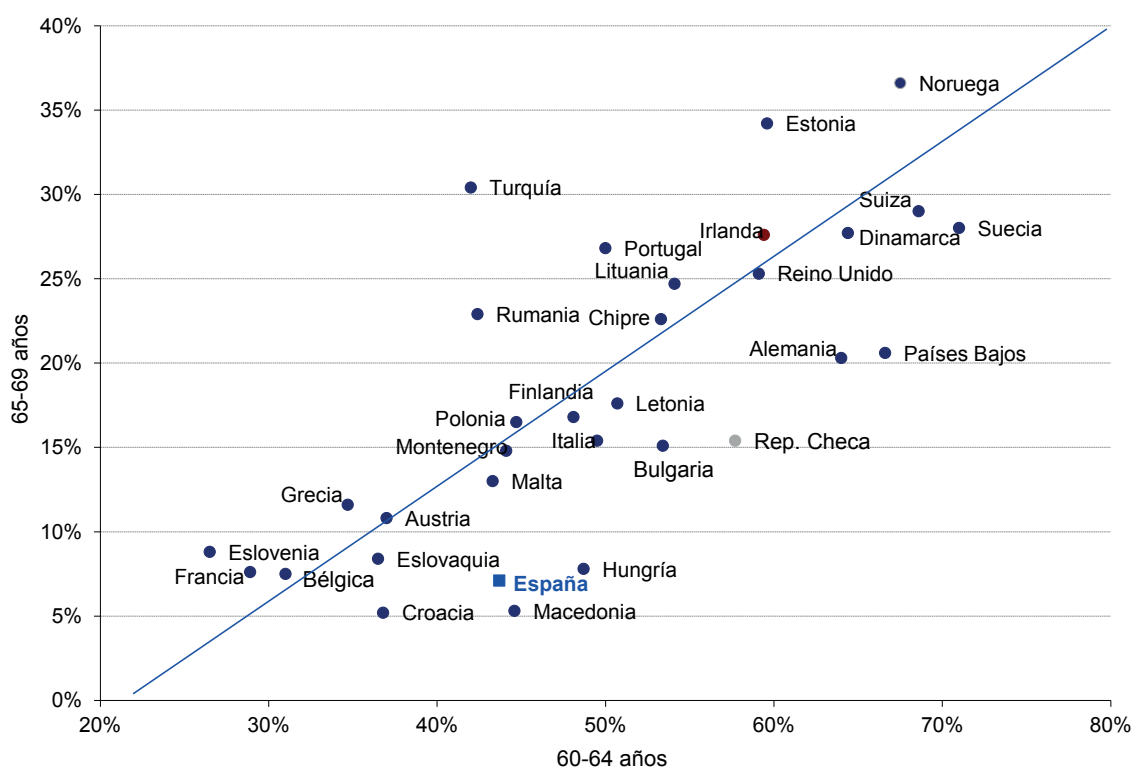


FIGURA II.71. Tasas de empleo de los hombres de 60-64 años y 65-69 en varios países europeos. Segundo trimestre de 2017

Los resultados son de impacto y admiten pocas dudas en cuanto a su interpretación. Tomado en su conjunto, este ejercicio es muy aleccionador e indica que el empleo en España a partir de los 60 años de edad se sitúa en el rango inferior de países europeos. Nuestro breve comentario de estos resultados seguirá el orden de las figuras. Si miramos la Figura 8.5, que refleja la situación de los varones de entre 60 y 69 años, se puede observar que España se sitúa en la parte baja de la distribución, con valores similares a las que se dan en Macedonia, Bélgica, Croacia y Hungría. De hecho, en cuanto al empleo a 60-64, España es el octavo país con menos nivel de empleo de la distribución, pero en cuanto al empleo a los 65-69 es el cuarto por abajo. Los países donde el empleo es más elevado a estas edades son los países nórdicos, bálticos y del noroeste del continente. Ahí las tasas de empleo del intervalo 60-64 años son entre 50 y 80 por cien mayores a los que se dan en España, y a los 65-69 años de edad son hasta cinco y seis veces mayores. Entre los hombres suecos o

noruegos, por ejemplo, las tasas de empleo a los 60-64 años se sitúan en torno al 70 por cien, frente a un 44 por cien en España. Para estos mismos países, el empleo a 65-69 años de edad se sitúa en torno a un 30 por cien, frente al 7 por cien en España.

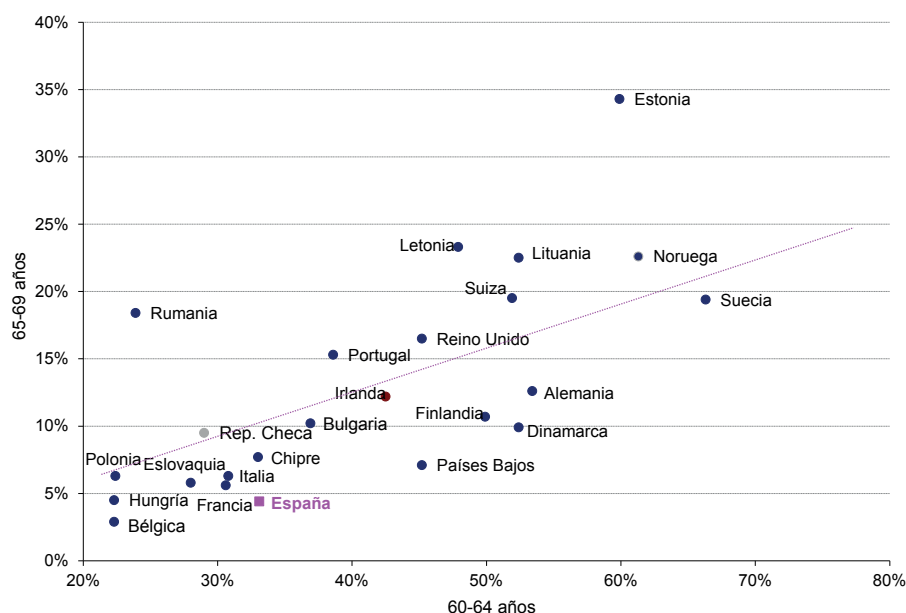


FIGURA II.72. Tasas de empleo de las mujeres de 60-64 años y 65-69 en varios países europeos. Segundo trimestre de 2017

En el caso de mujeres las diferencias son similares, aunque en España los niveles femeninos de empleo son muy inferiores (Figura II.73). Las diferencias con respecto a los países punteros en Europa son aún mayores que las observadas entre los hombres, debido posiblemente al calendario de entrada reciente de las mujeres en el mercado laboral mencionado antes. Entre las mujeres suecas o noruegas las tasas de empleo a los 60-64 años se sitúan en un 60-65 por cien, frente al 33 por cien en España. Para estos mismos países, el empleo a 65-69 años de edad se sitúa en torno al 21-22 por cien, frente a menos de un 5 por cien en España.

A edades mayores (70-79), a pesar de que los niveles de empleo son mucho más bajos en todas partes, las diferencias entre España y otros países son todavía mayores. En el caso los hombres (Figura II.73), el número de países incluidos en la muestra es muy inferior, pero las diferencias son abismales. Los niveles de empleo (70-74) más altos se dan en Irlanda, Suiza, Turquía y Portugal y se sitúan entre 15 y 20 por cien, frente a España con un 3 por cien. Entre las personas de 75+ años, el empleo en España es prácticamente inexistente frente a los mismos países que tienen niveles de entre 7 y 11 por cien. Con las mujeres pasa algo similar (Figura II.74), sólo que esta vez los niveles de empleo son los más bajos, sólo comparables con los de Italia, de entre los dos países que han aportado datos, y desde luego muy inferiores de otros países de la muestra.

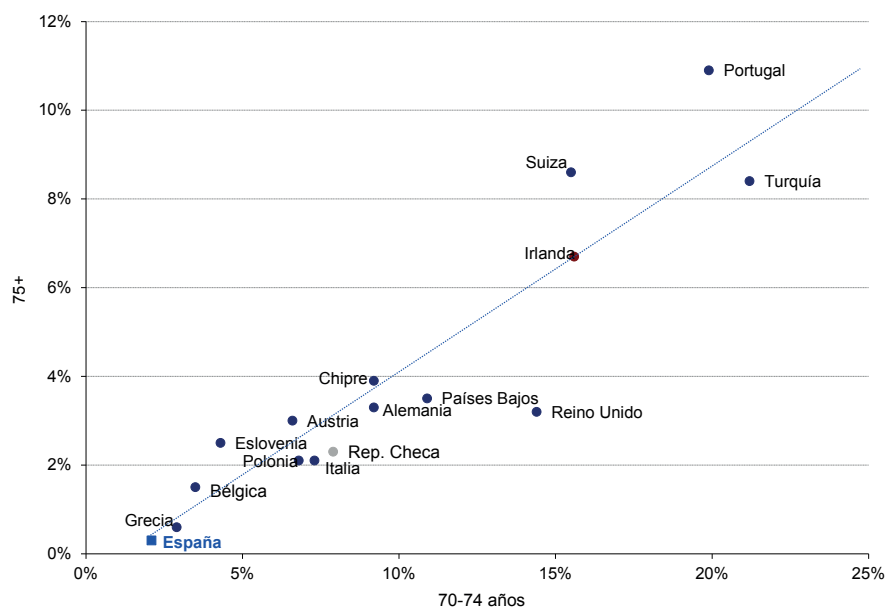


FIGURA II.73. Tasas de empleo de los hombres de 70-74 años y de 75 y más en varios países europeos. Segundo trimestre de 2017

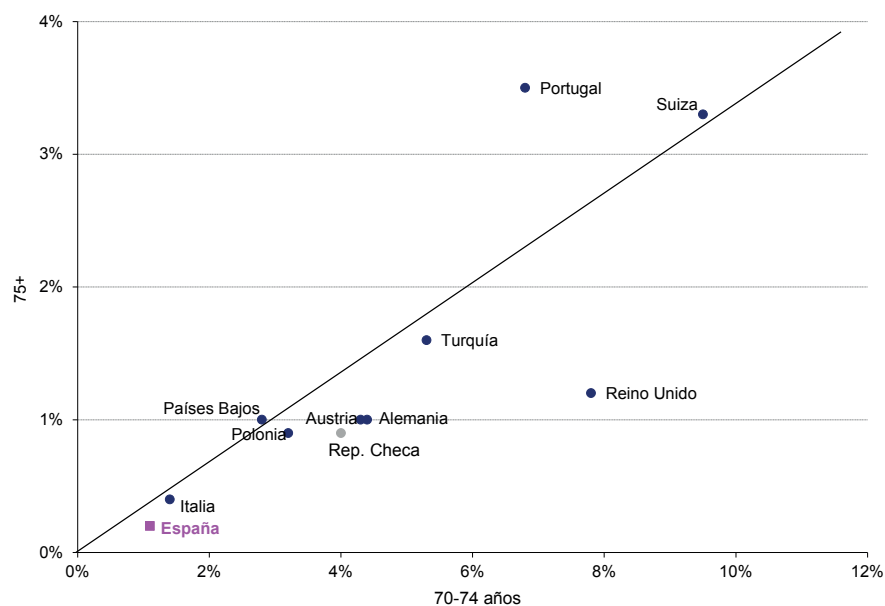


FIGURA II.74. Tasas de empleo de las mujeres de 70-74 años y de 75 y más en varios países europeos. Segundo trimestre de 2017

La conclusión que se deriva de estos datos incide en los siguientes puntos: (1) A partir de los 60 años de edad, las tasas de empleo en España son bajísimas, muy inferiores a la media europea y a gran distancia de aquellos países donde el nivel de empleo es mayor. (2) La distancia que separa a España del grueso de los países europeos, sobre todo los del norte y noroeste del continente, es mayor en los trabajadores de mayor edad de lo que es entre personas de 60-64. A mayor edad, mayor distancia de la media. (3) La situación con respecto a las mujeres muestra diferencias aún mayores que las indicadas entre los hombres, aunque aquí el calendario de entrada histórica al mercado de trabajo puede explicar al menos una parte de las diferencias.

No está clara la explicación de estas diferencias, aunque no se debe descartar la edad legal de jubilación, la importancia de las prejubilaciones y de las jubilaciones anticipadas en España, los desincentivos fiscales y legales de cara a la actividad económica pasado el momento de la jubilación y unas pensiones públicas relativamente generosas. Tampoco hay que descartar del todo la existencia de un mercado de trabajo irregular cuyos integrantes podrían no sentirse inclinados a declarar su actividad económica. Aunque sea un tópico muy extendido, es menester considerar el poco apego al trabajo que se da en nuestro país y el reducido valor que se le atribuye en la cultura española. Todas estas explicaciones tienen su miga y su interés. Lo malo es que resulta imposible, con los datos disponibles, delimitar el peso de cada una de ellas en los resultados aquí presentados. En cualquier caso, la mezcla de factores sería bastante diferente en las edades anteriores a la jubilación legal que en las edades posteriores.

Breve resumen de resultados

Entre los resultados más relevantes de este capítulo, cabe citar de forma sintética los siguientes hallazgos:

- En España la salida de los hombres del mercado de trabajo se produce a edades relativamente tempranas en comparación con el resto de países de la OCDE.
- En cambio, la edad del retiro laboral de las mujeres viene a situarse en el promedio de estos países desarrollados.
- Aunque no hay pautas claras de cambio de la edad de salida del mercado de trabajo asociadas a las fases del ciclo económico, todo parece indicar que desde comienzos de siglo se da una tendencia a posponer la edad del retiro tanto entre hombres como entre mujeres.
- La participación laboral por encima de los 65 años implica, por ahora, a un colectivo relativamente escaso de trabajadores, con tasas de empleo muy reducidas y con una sobre-presencia de hombres superior a la que se da entre el resto de la fuerza de trabajo más joven.
- Los ocupados a estas edades difieren sustancialmente de los ocupados más jóvenes: tienen más nivel educativo y mayor grado de profesionalización; y contienen mayor proporción de autónomos y de asalariados públicos y menor proporción de asalariados privados.
- Las mujeres ocupadas de estas edades también difieren sustancialmente de los ocupadas más jóvenes, pero en un sentido distinto al de los hombres: tienen menos nivel educativo y menor grado de profesionalización, contienen una menor proporción asalariadas públicas, aunque —como los hombres— mayor de autónomos.
- Estas características diferenciales de hombres y mujeres se explican, en buena medida, por las ramas de actividad en que se ocupan estos trabajadores mayores. Los hombres están relativamente más concentrados que la fuerza de trabajo más joven en la Agricultura, entre Profesionales y artistas, en la Administración Pública, en Educación y, sobre todo, en Sanidad.
- Los sectores donde hay más mujeres, en comparación con la fuerza de trabajo femenina más joven, son la Agricultura y Otros servicios, particularmente los domésticos.
- Las pautas de participación laboral a edades tardías han evolucionado al compás del ciclo económico: las tasas de empleo a los 65-69 años han tendido a crecer durante los períodos de expansión y a reducirse durante la fase recesiva.
- En conjunto, y tanto entre los hombres como entre las mujeres, la tendencia a ampliar la vida laboral intensificando la ocupación a edades avanzadas y retrasando la edad del retiro parece haberse consolidado durante estos últimos años, a pesar de lo cual siguen dándose niveles comparativamente bajos en el país.

● Dada la composición educativa de la fuerza de trabajo más joven, es de esperar que esas tendencias se mantengan en el futuro. Todo ello tiene lugar —y lo seguirá teniendo en el futuro— con independencia de las políticas existentes de jubilación, de las condiciones legales y fiscales que regulan el trabajo después de la jubilación y de los potenciales ambientes sociales que favorezcan (o desincentiven) el trabajo entre las personas de más edad.

● Una rápida comparación de las tasas de empleo a las edades por encima de los 60 años con las de otros países europeos revela que los niveles de empleo entre las personas mayores en España se sitúan en el rango inferior de la experiencia europea, a mucha distancia de los países más avanzados que suelen ser los nórdicos o del noroeste del continente. Estas diferencias aumentan con la edad (son mayores, por ejemplo, a los 65-69 años que a los 60-64 años, etc.) y son siempre mayores entre las mujeres que entre los hombres. No hay apenas personas empleadas a más de 70 años de edad, mientras que en otros países los niveles, aun siendo bajos, son 3 o 4 por cien mayores que en España. Hay muchas razones que pueden explicar esta baja actividad laboral a edades mayores, siempre distinguiendo entre las edades anteriores a la edad legal de jubilación y las edades posteriores.

El futuro previsible de la fuerza de trabajo

En este capítulo se presentan los resultados de un ejercicio de proyección de la estructura de edades de la población ocupada senior en España en los próximos años. El ejercicio es sencillo, pero al mismo tiempo creemos que lo suficientemente realista como para resultar de utilidad y permitir calibrar la magnitud del proceso de envejecimiento de la población laboral que se avecina. En concreto, el objetivo de nuestra proyección es estimar la distribución por edad de la población ocupada por encima de 45 años. Tal y como ha sido diseñado, el ejercicio produce dos tipos de resultados: (1) una proyección de la estructura de edad de la población ocupada con más de 45 años, para hombres y mujeres por separado; y (2) las correspondientes proyecciones de la estructura de edad de los hombres y mujeres ocupados de esas mismas edades para cada una de las diez ramas de actividad que hemos distinguido en este estudio. Dichas proyecciones se extienden, en todos los casos, hasta el año 2027. En beneficio de la parsimonia solo se presentan los resultados desagregados en tres grandes grupos de edad (45-54 años, 55-64 años, y 65 y más años).

Anticipar, en la medida de lo posible, la estructura de edad únicamente de la población ocupada con más de 45 años tiene, para nuestros propósitos, dos importantes ventajas. Una es que, como se verá, permite una interpretación simple y clara del grado de envejecimiento que se puede esperar que experimente la fuerza de trabajo en España en función del sexo y la rama de actividad. Dos, restringir la proyección a las edades superiores a los 45 años de edad es una forma apropiada de excluir del ejercicio las etapas del ciclo vital durante las cuales las tasas de empleo son más sensibles al cambio en las fases del ciclo económico. Como es bien sabido, en las últimas décadas la reacción del mercado de trabajo español a las coyunturas económicas adversas ha consistido, recurrentemente, en hacer recaer el peso fundamental de los ajustes en las edades jóvenes. Si se consideran solo las edades mayores de 45 años se reduce, al menos en parte, este problema.

Como es lógico, en términos analíticos simples, la estructura de edad de la población ocupada en un determinado momento del tiempo viene dada, como mínimo, por dos factores: (1) el tamaño de las cohortes poblacionales que se van incorporando a las edades consideradas; y (2) las tasas de empleo específicas de esas edades. La sencillez del ejercicio desarrollado aquí consiste en utilizar las (proyecciones de las) poblaciones de base de los individuos de ambos sexos que viven en familia tal y como las calcula el Instituto Nacional de Estadística manteniendo constantes las tasas de empleo de cada (grupo quinquenal de) edad y sexo observadas en el año 2017. El primer elemento que se tiene en cuenta —las cantidades poblacionales— incorpora a la proyección la inercia demográfica subyacente que se deriva del simple metabolismo intergeneracional: en cada momento del tiempo llegan a cada edad cohortes sucesivas de personas cuyo tamaño es muy fácil estimar porque se conocen sus efectivos previos y las tasas de mortalidad a las que están sometidos. Si se excluye el impacto futuro de las migraciones, que resulta casi imposible de predecir, este primer componente es relativamente fácil de conocer con un alto grado de fiabilidad. El otro componente —las tasas de empleo— es mucho más problemático. Incluso a edades altas, el volumen de ocupados es

muy sensible a la coyuntura económica y cualquier modelo para predecir las tasas de empleo es muy arriesgado en el sentido de que es vulnerable a las oscilaciones más o menos imprevistas del mercado de trabajo. La opción por la que se ha optado es mantener constantes las tasas observadas en el año 2017, que para la mayor parte de las edades vienen a situarse en un punto intermedio entre los momentos del final de la expansión del mercado de trabajo (2008) y el fondo de la gran recesión (2013). Conviene recordar que dichas tasas reflejan estructuralmente la ‘mortalidad laboral neta’ existente en 2017 que causa la merma del empleo edad a edad debida a prejubilaciones, a jubilaciones anticipadas, a las de la edad legal y a cambios de rama de actividad. Más abajo se hará una consideración sobre el realismo de este supuesto de estabilidad de las tasas de empleo en los niveles de 2017.

Si se mantiene constante la distribución por ramas de actividad de la población ocupada en 2017 y se sigue el procedimiento que se ha descrito antes, se puede proyectar la futura distribución por edad de la población ocupada de 45 y más años en cada rama. En este segundo caso, a las poblaciones de cada edad proyectadas por el INE se les aplican las tasas de empleo que refleja la distribución por ramas de cada edad en 2017. En la medida en que suponen una distribución estable de las ramas de actividad, los supuestos de estas proyecciones son ciertamente poco realistas. A pesar de ello, hemos optado por presentarlas por ser la única manera factible de anticipar el cambio de la estructura por edad de la población de cada sexo en cada rama de actividad que obedece a la inercia demográfica del reemplazo generacional. Por así decir, permiten medir la parte del envejecimiento de la fuerza de trabajo que en cada rama se debe al envejecimiento general de la población.

¿Cuánto envejecerán los trabajadores mayores? Un ensayo de proyección

En el capítulo 2, epígrafe II.2.1.2, se han presentado diversos indicadores que ponen de manifiesto el envejecimiento de la fuerza de trabajo en España desde, al menos, comienzos de siglo. Los indicadores elegidos son la edad media de la fuerza de trabajo, la evolución de la población ocupada de más de 60 años de edad y la forma en que ha cambiado la estructura por edad de la fuerza laboral a lo largo del período comprendido entre 2000 y 2017. Cada uno de estos indicadores muestra, sin ningún género de dudas, la incuestionable realidad del envejecimiento de nuestra fuerza de trabajo. Entre 2000 y 2017, la edad media aumentó en 4,1 años para los hombres y en 5,5 para las mujeres; el número de trabajadores de entre 60 y 69 años casi se dobló, cuando la población general de esas edades solo aumentó en un 30 por ciento; la pirámide de edades de la población ocupada abandonó su forma todavía piramidal del año 2000 para ir convirtiéndose en una suerte de huso con una gran concentración de ocupados en las edades medias y altas y una progresiva despoblación de las edades más jóvenes.

En el capítulo II.2.4. se ofrecen, con más detalle, indicadores para cada una de las ramas de actividad económica que hemos distinguido en este estudio. Los resultados son igualmente concluyentes: en el período analizado todas y cada una de las ramas de actividad consideradas aumentaron la edad

media de sus poblaciones ocupadas, tanto entre los hombres como entre las mujeres. El envejecimiento de la fuerza de trabajo es, visto desde dentro de las diferentes ramas, una realidad igualmente insoslayable. Es cierto que algunas ramas envejecen más y más deprisa que otras, como es el caso de la Administración Pública; otras, en cambio, como Información, finanzas y actividades inmobiliarias o Profesionales y artistas son bastante más jóvenes. Pero todas se ven sometidas a los mismos procesos.

En esos capítulos se llegó a la conclusión de que estos resultados respondían en buena medida a las grandes oscilaciones en el empleo a edades jóvenes que se habían producido durante el período estudiado. De ahí la insistencia en que las proyecciones aquí presentadas neutralizasen, en la medida posible, las fluctuaciones en el empleo de jóvenes en el futuro que son, por su misma naturaleza, imposibles de prever.

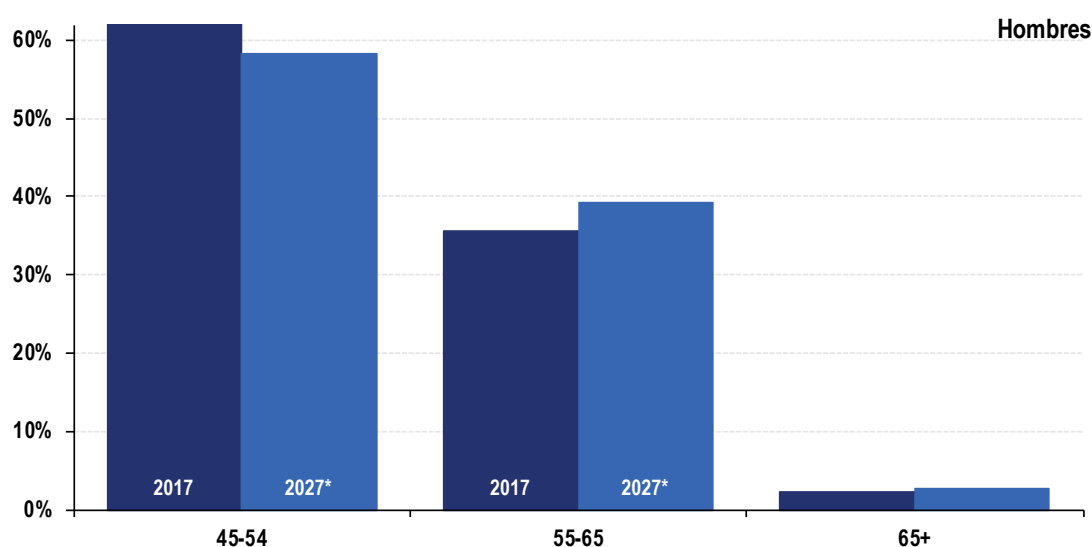


FIGURA II.71. Proporción de la población ocupada de hombres de 45 y más años en 2017 y 2027 (*proyección) por grandes grupos de edad. Hombres.

¿Qué se puede esperar que ocurra en el futuro? Las figuras II.71 y II.72 presentan la evolución del envejecimiento de la fuerza de trabajo, entre hombres y mujeres respectivamente, para los años 2017 (datos empíricos) y para 2027 (proyecciones). Con todas las salvedades posibles, los resultados son de mucho calado y merecen un escrutinio cuidadoso por parte de los interesados en estas cuestiones. Se resumen en los siguientes puntos:

- 1 Se ha producido un evidente envejecimiento en todo el período estudiado. Este proceso, que arranca como mínimo en el año 2000, a la altura de 2017 había empezado a transformar la estructura por edad de la fuerza de trabajo (siempre entre ocupados mayores de 45 años), aunque se trata de cambios relativamente modestos.

2 Entre 2017 y 2027 se dará una aceleración en este proceso. En esta nueva fase, el peso de las personas de 45-54 años de edad disminuirá en un 7 por cien para 2027. El peso de las personas de 55-64 años de edad aumentará en un 10 en 2027. Por fin, el peso de las personas mayores de 65 y más años evidenciará el mayor aumento, creciendo en un 16 por cien en 2027.

3 Este proceso de envejecimiento afectará por casi igual a los trabajadores de ambos sexos, aunque durante el período 2017-2027 se dará con algo más de intensidad entre los hombres.

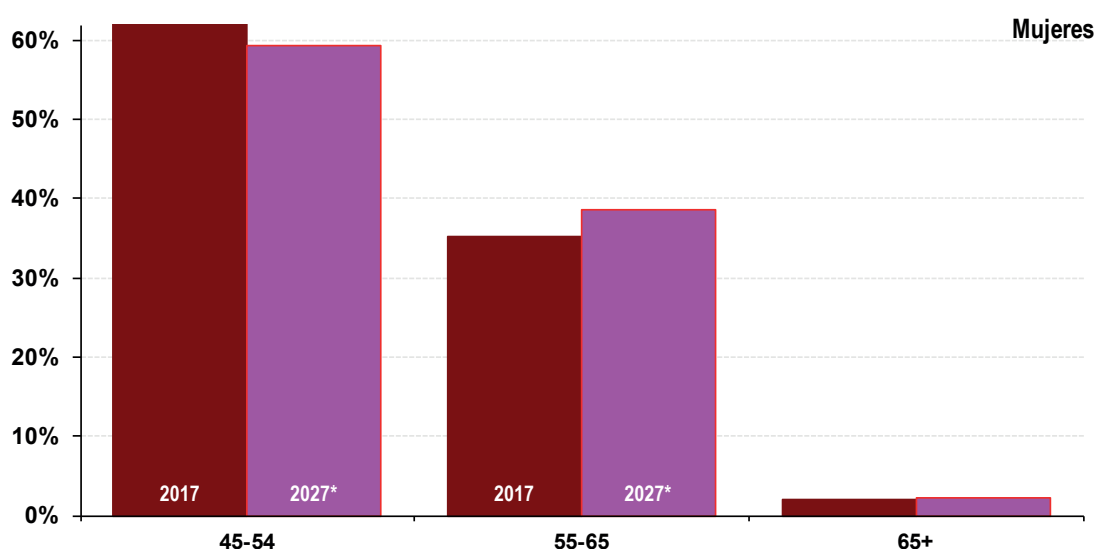


FIGURA II.72. Proporción de la población ocupada de hombres de 45 y más años en 2017 y 2027 (*proyección) por grandes grupos de edad. Mujeres.

El resultado global de estos cambios se puede resumir diciendo que entre 2017 y 2027, el peso de las personas ocupadas de 55 y más años de edad (siempre en relación con los ocupados de 45 y más años) aumentará en unos 4 puntos porcentuales entre los hombres (de un 37,8 a un 41,8 por cien) y entre las mujeres en unos 3,5 puntos porcentuales (de un 37,3 a un 40,7 por cien). En otras palabras, se van a producir cambios importantes en la estructura por edades de la fuerza de trabajo en un período más bien breve.

Todo parece indicar así que la población de adultos ocupados de mediana edad va a disminuir en su importancia con relación a la población ocupada de más edad, un hecho de la mayor relevancia y trascendencia para la vida de las empresas y las instituciones. Cabe recordar aquí que estas estimaciones no incluyen a los trabajadores más jóvenes, por lo que las vicisitudes de su contratación y los vaivenes de sus tasas de empleo, más bien impredecibles, no se han tenido en cuenta y no forman parte de nuestro análisis. El envejecimiento proyectado aquí es, *stricto sensu*, el envejecimiento de los ocupados mayores, un proceso que al menos durante la próxima década se va a ir acelerando y va a exigir a las empresas y administraciones un indudable esfuerzo de adaptación.

La fuerza de trabajo en las distintas ramas

Los principales resultados de este ejercicio de proyección del envejecimiento en diferentes ramas de actividad se pueden consultar en las figuras II.73 y siguientes. A fin de simplificar, en la medida de lo posible, la presentación de resultados se ha optado por incluir tan sólo las fechas de 2017 y 2027 e incluir a hombres y mujeres de cada rama de actividad en una figura. De nuevo, los resultados son llamativos. Procuraremos sintetizarlos en los puntos siguientes:

- El envejecimiento incide en todas las ramas de actividad, para ambos sexos. Las diez ramas de actividad muestran, asimismo, el patrón de reducción del peso de las personas de menos edad (<55) y el aumento del de las personas de 55 años y más y, sobre todo, de 65 y más años de edad.
- Este aumento afecta a hombres y mujeres por igual.
- En 2017, las ramas más afectadas por el envejecimiento son Administración Pública (un 43 por cien de ocupados de 55+ años de edad), Sanidad (46 por cien), Agricultura (43 por cien). Donde más bajo es el peso de este grupo de edad es en Profesionales (34 por cien), Construcción (en torno a 35 por cien), Industria (35 por cien), Comercio (37 por cien) y, sobre todo, Información (32 por cien), la más joven de todas.
- En 2027 la situación será similar. La Administración Pública tendrá un promedio de 46 por cien de empleados de más de 54 años, Sanidad de un 48 por cien (pero con un peso aún mayor de los hombres de dichas edades, 58 por cien) y Agricultura (45 por cien). De nuevo, las ramas más jóvenes serán Construcción (39 por cien), Profesionales (37 por cien) e Información (29 por cien), de nuevo la más joven de todas.
- En todas las ramas crecerá de forma considerable, entre 2017 y 2027, el peso de este grupo de edad de 55 a 64 años, con aumentos globales de entre un 10 y un 11 por cien.
- En todas las ramas de actividad, el crecimiento mayor se dará entre las personas mayores de 65 años de edad. El nivel de crecimiento entre las dos fechas de en torno al 12-15 por cien.

En resumidas cuentas, el crecimiento en los indicadores de envejecimiento de la fuerza de trabajo será generalizado en todas las ramas de actividad, siendo similar para los hombres y las mujeres, y siempre mayor para las personas de más de 60 o 65 años de edad. Como, por construcción, nuestra proyección mantiene estables los tamaños relativos de las ramas de actividad, el acelerado envejecimiento que estimamos no va a alterar las diferencias observadas entre ellas: la rama con mayor envejecimiento será la Administración Pública y la menos envejecida la de Información, finanzas y actividades inmobiliarias.

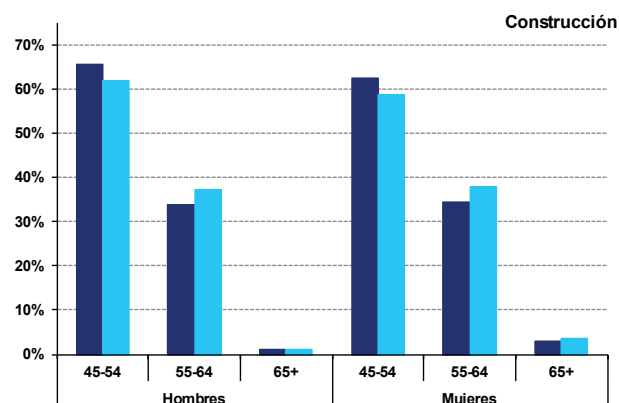
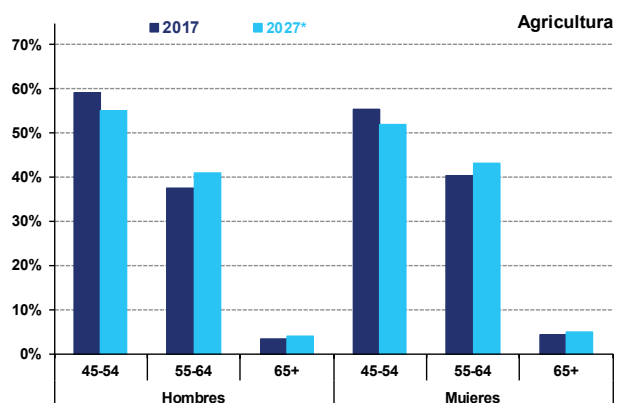


FIGURA II.73. Proyección de la población ocupada de 45 y más años para 2027 y datos observados en 2017, por edad y sexo. Agricultura y construcción

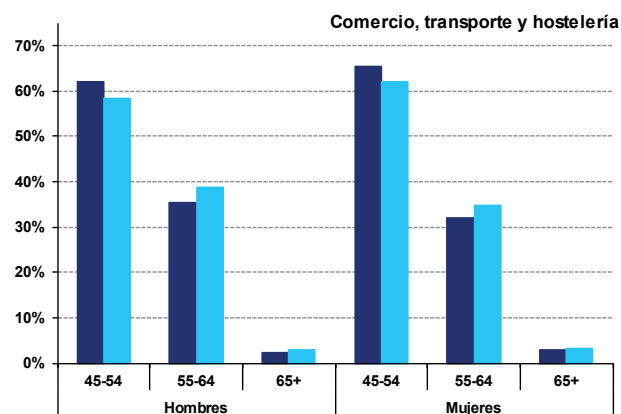
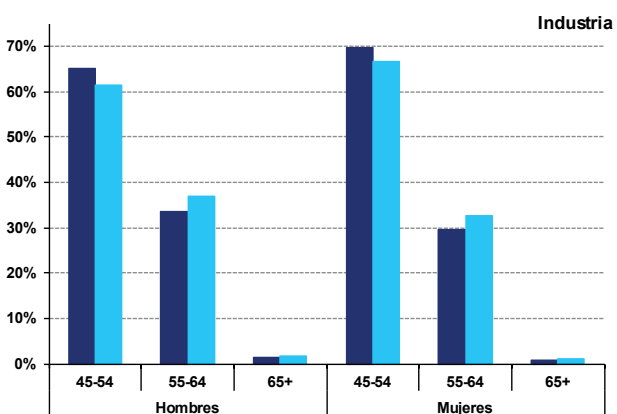


FIGURA II.74. Proyección de la población ocupada de 45 y más años para 2027 y datos observados en 2017, por edad y sexo. Industria y comercio, transporte y hostelería

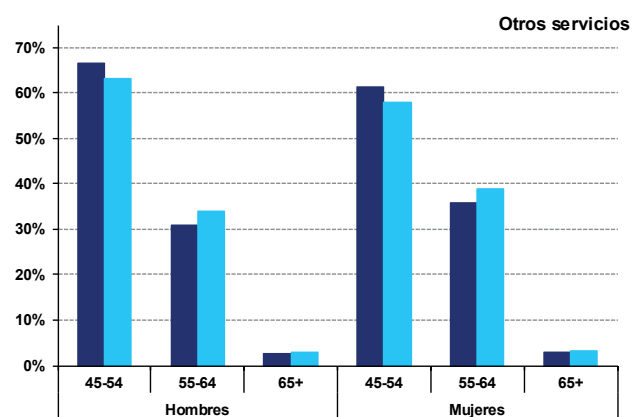
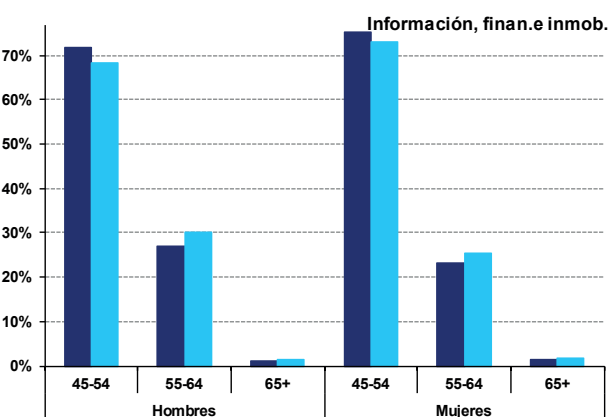


FIGURA II.75. Proyección de la población ocupada de 45 y más años para 2027 y datos observados en 2017, por edad y sexo. Información, finanzas y actividades inmobiliarias y otros servicios

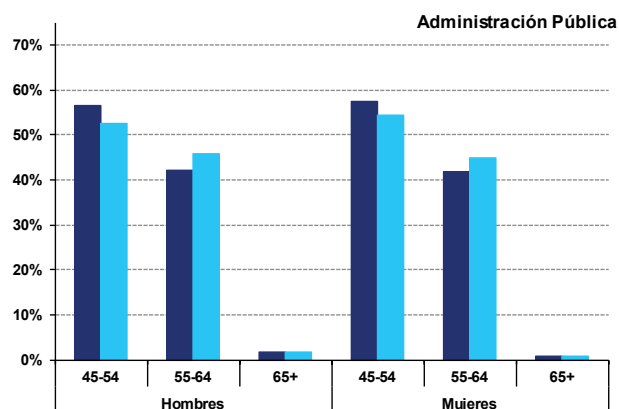
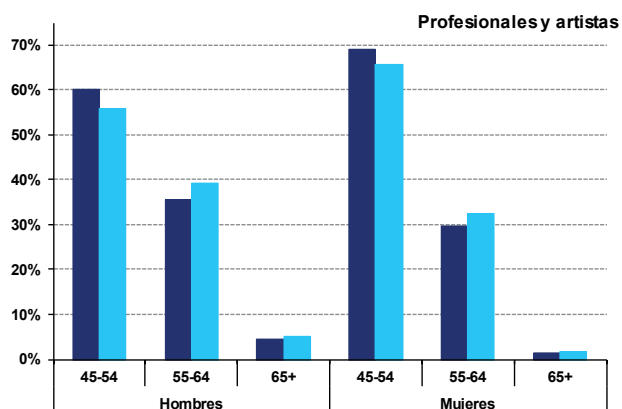


FIGURA II.76. Proyección de la población ocupada de 45 y más años para 2027 y datos observados en 2017, por edad y sexo. Profesionales y artistas y administración pública

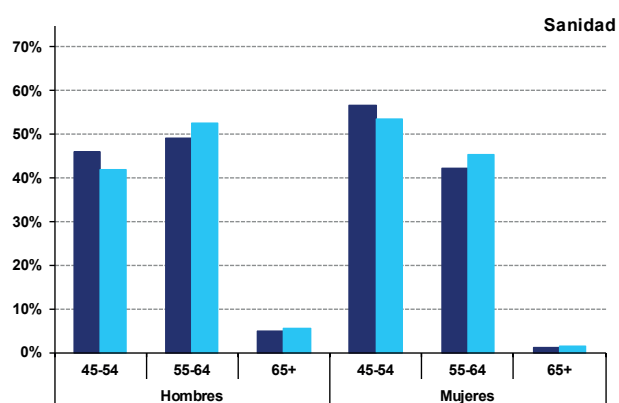
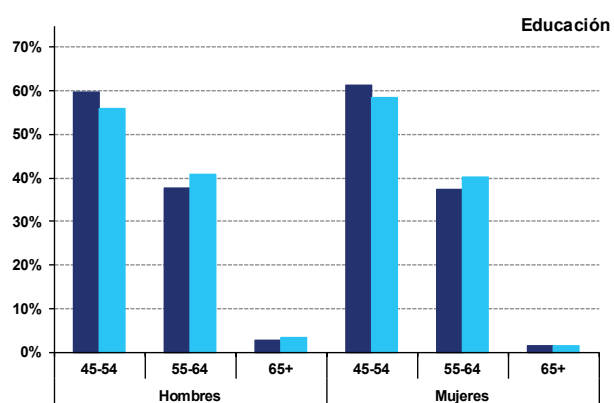


FIGURA II.77. Proyección de la población ocupada de 45 y más años para 2027 y datos observados en 2017, por edad y sexo. Educación y sanidad

Breve resumen de resultados

En este capítulo se han presentado los resultados de un análisis del proceso de envejecimiento de la fuerza de trabajo para el período 2017-2027, estimación realizada mediante una proyección de los efectivos presentes en 2017. El método utilizado es muy sencillo, se basa en el envejecimiento general de la población de acuerdo con las proyecciones del INE y pretende eliminar la influencia de la volatilidad de las contrataciones que se da entre los trabajadores más jóvenes.

Los resultados indican que está en marcha un proceso generalizado de envejecimiento, que —ya hemos visto en otros capítulos— fue poco apreciable en la fase del crecimiento económico (2000-2008), que se intensificó durante la crisis y la recuperación (2008-2017), y que se va a acelerar sustancialmente durante los próximos años correspondientes a la proyección en sí (2017-2027). Este proceso de envejecimiento, fundamentalmente de naturaleza puramente demográfica, va a afectar a ambos sexos casi por igual, y será especialmente intenso en lo que se refiere al peso cada vez mayor de los trabajadores mayores (60+ y 65+). Estará acompañado por una importante reducción en el peso que tienen las personas de 45-54 años de edad, cuyo tamaño relativo en relación al resto no hará sino disminuir de aquí hasta 2027. Debido a la importancia laboral, organizativa, etc., que este grupo de adultos (45-54 años) tiene para empresas e instituciones públicas, su probable pérdida relativa de peso en el segmento de las plantillas que componen los trabajadores adultos puede tener más trascendencia de la esperada.

Queremos terminar señalando que existen razones para pensar que en el futuro las tasas de ocupación probablemente aumentarán entre los trabajadores de más edad (55+, 60+) de forma importante, en mayor medida de la que muestran las proyecciones presentadas, debido a la verosímil reducción de la incidencia de las prejubilaciones y al aumento progresivo de la edad de jubilación. De darse esas dos condiciones, la utilización en nuestro ejercicio de las tasas empíricas basadas en el año 2017 como control de la evolución general de la población a lo largo del período analizado implicará que los resultados de las proyecciones que hemos presentado terminarían infravalorando el ritmo de envejecimiento de las plantillas. El significado de estos resultados y de estas limitaciones se evaluará en el siguiente capítulo.

II.4. CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPÍTULO II

A lo largo de este ya muy extenso estudio de la fuerza de trabajo entre 2000 y 2017 se ha podido llegar a ciertas conclusiones sólidas que han sido avaladas por una cantidad envidiable de datos provenientes ante todo de la Encuesta de Población Activa. Estas certezas se refieren siempre a los eventos del pasado reciente de España. En algunos casos, se trata de cosas ya sabidas, al menos de forma aproximada, y en otros de novedades reales, al menos en la profundidad con que se han tratado varios temas en este estudio. Esta solidez de la información analizada nos ha permitido vaticinar en varios momentos del estudio las previsibles tendencias y cuestiones que se presentarán en un futuro más bien próximo, nunca más allá de una decena de años. En este terreno, aventurarse hacia el futuro, aunque sólo sea una década, es una tarea arriesgada, pero es cierto que existen ciertos derroteros por los que va a discurrir la fuerza de trabajo que se pueden identificar con alguna nitidez desde el presente y teniendo en cuenta el estado reciente de la economía española. Por el contrario, también hay cuestiones que podemos identificar sólo de forma más bien aproximada sobre las que se ciernen dudas acerca de la forma en que se plantearán en el futuro. Es más, a veces también se plantean dudas incluso acerca del pasado o, más bien, acerca de las implicaciones a medio y largo plazo de lo observado en el pasado reciente de España. Estas cuestiones merecen nuestra atención, desde una óptica basada en la observación atenta de determinados procesos y en la honestidad y humildad necesarias para reconocer nuestra incapacidad de saber todo lo que quisiéramos saber, sobre todo con respecto a las implicaciones a largo plazo de esos procesos para el mundo del trabajo. Por último, es preciso volver sobre el tema del envejecimiento de la fuerza de trabajo, plenamente identificado en ese pasado reciente y de alguna manera en sus dimensiones de futuro, ya que habrá que plantear las opciones existentes para gestionar adecuadamente este fenómeno.

Como telón de fondo de estos logros, dudas y consideraciones, estará la realidad de una sociedad en rápido envejecimiento que va a tener que ir replanteando buena parte de todo lo que se refiere a las transferencias de bienes y servicios entre generaciones —o sea, del estado de bienestar— y que promete plantear cuestiones de mucha envergadura y de índole a menudo muy problemática. Todo lo que afecta a la fuerza de trabajo en España ha de contextualizarse dentro de esta gran realidad y de este gran debate. Así se hará en este capítulo final de este estudio.

Certezas a modo de conclusión

La envergadura de los grandes ciclos de la economía

Se ha puesto de manifiesto la enorme importancia de los grandes ciclos económicos de la primera parte del siglo XXI tanto para la fuerza de trabajo en España como para la sociedad en su conjunto. Los años de euforia económica no han tenido comparación posible con cualquier otro período de crecimiento,

al menos desde los años del boom económico de los sesenta. En ese período se crearon más de cinco millones de puestos de trabajo en ocho o nueve años, y el número de personas ocupadas en el país aumentó en un tercio con respecto a los niveles de 2000. Ese crecimiento fue visible tanto en los hombres como en las mujeres, pero en ellas el aumento fue tan intenso en términos numéricos y más intenso en términos relativos que el de los hombres. Este enorme aumento se nutrió de hombres, de mujeres y de inmigrantes. Es más, en algunas ramas de actividad, la presencia de inmigrantes explica la mayor parte de los cambios de volumen de la fuerza laboral observados. Fue una euforia que afectó a todas las ramas de actividad, pero fue especialmente aguda en la de la Construcción y, en menor medida, en la de la Agricultura, la Industria y la de Otros servicios.

Todo ello cambió a partir de 2008 cuando se desinfló la burbuja inmobiliaria. Se desplomó el empleo a niveles un poco mayores que los que se daban en 2000, se disparó el desempleo y se produjo un leve aumento del peso de los inactivos dentro del conjunto de la población. Esta pérdida de empleo fue especialmente dura para los hombres y para los inmigrantes y afectó a la casi totalidad de las ramas de actividad, pero fue extraordinariamente dura con los varones en la Construcción. En pocas palabras, se perdió la gran mayoría de lo ganado en los primeros años del siglo y España quedó con la rémora de un desempleo elevadísimo que aún dura en la actualidad. A partir de 2013 se volvió al crecimiento económico y a una importante reactivación del empleo que, a día de hoy, sigue distando todavía bastante de los niveles logrados en 2008. Entre los hombres, en 2017 todavía había unos dos millones de empleos menos que en 2008, aunque entre las mujeres casi se había logrado alcanzar los niveles del momento de máxima euforia. En resumidas cuentas, este gran ajuste tuvo a los hombres, los inmigrantes y sobre todo a la Construcción como grandes perdedores, y a las mujeres, la Educación, la Sanidad, los Profesionales y artistas y la rama de Información y Finanzas como tocados de forma más o menos pasajera. Fue, desde luego, una montaña rusa que tuvo sus perdedores y sus ganadores, y entre los primeros, a día de hoy, algunos distan mucho de haber vuelto al punto de máximo esplendor.

La importancia de la inmigración

Otra certeza se deriva de la constatación del papel relevante de la inmigración en el funcionamiento del mercado de trabajo a lo largo del período estudiado, tanto en la fase de auge como en la de pérdida masiva de empleos. Durante la década entre 1999 y 2008, España recibió unos aportes migratorios desconocidos en su propia historia y que por un tiempo la convirtieron en uno de los polos de atracción migratoria más importantes del mundo. En ese período, llegaron cerca de seis millones de inmigrantes en total. Ocuparon puestos de trabajo en varias ramas de actividad, pero con especial importancia en la Agricultura, la Industria, el Comercio, Otros Servicios y, sobre todo los hombres, en la Construcción. Esos inmigrantes también protagonizaron el descalabro, de nuevo en la Construcción y, en menor medida, en la Industria, entre 2008 y 2013, con especial incidencia entre los hombres. Es decir, buena parte del auge y declive de la Construcción en términos de recursos humanos ocurrió al amparo de las grandes mareas de inmigrantes de la época. En cambio, otras ramas de actividad resistieron los cambios con más soltura. De hecho, en Agricultura y Otros Servicios apenas se perdieron efectivos durante los años duros, manteniendo su peso relativo hasta, al menos, 2017. Los empleados en Otros Servicios, por ejemplo, pasaron de ser una parte de los ocupados muy baja (en torno a un 8 por cien) a representar

cerca del 30 por cien de una rama de actividad de rápido crecimiento en el pasado y probablemente en el futuro también. También aumentaron su presencia en la Educación y la Sanidad, aunque ahí de forma más reducida. La rama de actividad de la Agricultura testimonia, tal vez mejor que ninguna otra, la importancia de la inmigración: los inmigrantes pasaron de ser un 3 por cien del total de ocupados en 2000 a cerca del 20 por cien en 2017. No cabe menospreciar la importancia de su contribución en pos de la revitalización del campo español, que lleva años de decadencia y abandono relativos, a pesar de disponer de productos muy cotizados en los mercados tanto de dentro como de fuera del país.

La mujer en la fuerza de trabajo.

Otra gran revolución que ha afectado de lleno el mercado de trabajo ha sido la abrumadora incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo. En el año 2000, las mujeres participaban en el mercado de trabajo con una intensidad creciente cuando eran jóvenes, pero tendían a retirarse después de su matrimonio o del nacimiento de su primero hijo. La pauta había comenzado a cambiar mucho antes de 2000, pero en ese año todavía se podía identificar el perfil tradicional de este tipo de ciclo vital/familiar del empleo. Para el año 2013, todo ello había desaparecido, y el perfil por edad del empleo de la mujer era casi idéntico al de los hombres, si bien con un nivel algo más bajo. En cualquier caso, la tendencia es evidente y sólo es cuestión de poco tiempo que los niveles de empleo femeninos alcancen y, quién sabe, tal vez superen los masculinos. Se trata de un proceso que se ha visto, con distintos ritmos, en todo el mundo desarrollado. Lo que destaca en el caso de España es su tardío comienzo y la rapidez del cambio.

A la altura de 2017, había algunas ramas de actividad fuertemente masculinizadas (Construcción, Industria, Agricultura), otras donde el predominio de los hombres era moderado (Administración Pública, Información y finanzas, Profesionales y artistas, Comercio y transporte) aunque se había reducido bastante desde los niveles imperantes en 2000, y por fin otras ramas claramente feminizadas (Educación, Otros servicios y, sobre todo, Sanidad). Cabe destacar en este sentido que las ramas de actividad fuertemente afectadas por las oscilaciones económicas y sometidas a un gradual declive a largo plazo son todas ramas dominadas por hombres, mientras las ramas de actividad de la nueva economía, así como las relacionadas con el proceso generalizado de envejecimiento de la sociedad, son todas ramas con una fuerte presencia de mujeres.

El tope final de esta gran entrada de las mujeres en la fuerza de trabajo no se conoce, pero si hemos de juzgar por los países nórdicos donde el proceso se inició mucho antes y tiene mayor madurez que aquí, las tasas de empleo femeninas terminan siendo bastante similares a las de los hombres. De ser ese nuestro futuro, cabe esperar una continuación de esta gran ola que sólo finalizará al llegar a esa igualdad entre hombres y mujeres, al menos en términos de su participación en la fuerza de trabajo. Dicho final supondrá un importante aumento en el número total de personas ocupadas en el país y no puede menos que ser una gran noticia en esta época de rápido envejecimiento de la sociedad.

La revolución educativa

Durante los primeros años de este siglo, se ha producido una verdadera

revolución educativa en la fuerza de trabajo en España. Este cambio, relacionado con la misma revolución que lleva años afectando al conjunto de la sociedad, ha terminado trasladándose progresivamente al mundo del trabajo. Prueba de ello ha sido el aumento de las mujeres ocupadas con estudios universitarios: de algo más de un tercio en 2000 se ha pasado al 47 por cien en 2017; y el mismo proceso entre los hombres ha hecho que pasaran de un poco menos de una cuarta parte de los ocupados a un 37 por cien en el mismo período. Las distintas ramas de actividad han experimentado esta revolución de forma desigual. Entre 2000 y 2017 los niveles educativos más bajos se han dado en Industria, Otros servicios, Comercio y hostelería, Construcción y Agricultura, mientras los niveles más altos se encuentran, ante todo, en Educación, seguida de Profesionales y artistas, Sanidad, Información y finanzas y Administración Pública.

Esos aumentos del nivel educativo femenino durante todo el período y el hecho de que tengan mayor nivel que hombres son procesos de largo alcance que parecen estar relacionados, al menos en parte, con la mayor presencia de las mujeres en el mercado de trabajo. Todo ello sería el resultado tanto de los mayores niveles de educación de las mujeres dentro la sociedad en su conjunto como de una mayor propensión de las mujeres más educadas a entrar en el mundo laboral. De esa forma, una mayor educación de base sería también la causa, al menos indirecta, de su mayor participación laboral. Todo lo cual plantea la dificultad de hablar de una mayor participación laboral de las mujeres sin tener presentes sus niveles de educación, o de tratar la revolución educativa sin relacionarla con dicha participación laboral.

El envejecimiento de la fuerza de trabajo

En este estudio se han dado amplias pruebas de que existe un proceso de envejecimiento de las plantillas que está en marcha en la totalidad de las ramas de actividad en España. Una parte de este envejecimiento está relacionado con los niveles de empleo de los jóvenes, que disminuyeron muchísimo durante la crisis económica debido tanto al bloqueo de nuevas entradas al mercado de trabajo como a la expulsión al desempleo de quienes ya habían entrado, a menudo de forma precaria. Ello es sobre todo evidente en el continuo aumento de la edad media de los distintos sectores, aumento que afecta tanto a los hombres como a las mujeres.

Sin embargo, cuando se mide ese envejecimiento sin tener en cuenta a los jóvenes, también aparece la misma realidad, esta vez concretada en la disminución relativa de los ocupados de 40 a 49 años y en el crecimiento de los mayores de 50 años. Ese proceso de envejecimiento laboral está relacionado con —y en gran medida es una consecuencia de— el envejecimiento general de la población. A fin de comprobar este aspecto, se ha realizado una proyección del envejecimiento con los ojos puestos en el año 2027. La citada proyección, basada en las proyecciones del INE de la población de España hasta 2027 y en las tasas de empleo vigentes en 2017, también indica que el proceso continuará. Estas estimaciones, que no incluyen posibles cambios en las tasas de empleo (en edades, ramas y sexos determinados), han de considerarse como conservadoras en todos los sentidos. Por ello, cabe esperar una prolongación de este proceso en los próximos años que planteará retos al mundo del trabajo —en las empresas y otras instituciones— cuya importancia no debe subestimarse. Estos factores se evaluarán en la parte final de este capítulo y merecen una consideración atenta por parte de las personas interesadas.

El empleo entre los trabajadores mayores

Un resultado inesperado pero inapelable de nuestra investigación es el hecho de que las tasas de empleo entre los trabajadores mayores se sitúan en la parte más baja de la experiencia europea, a mucha distancia de los niveles de empleo que se dan en los países nórdicos, bálticos y en el noroeste del continente. Las diferencias no son pequeñas, sino sustanciales, mayores entre los trabajadores de mayor edad y también entre las mujeres, aunque aquí el calendario histórico de la incorporación femenina al mercado de trabajo introduce un ruido en los resultados cuya influencia es difícil de precisar. También se ha visto un resultado similar en nuestro análisis de la estructura por edad de los trabajadores mayores (50+) desarrollado en el apartado 6.1 de este estudio donde se ha podido constatar que hay pocas personas ocupadas después de los 60 o 65 años de edad. Los datos dan a entender que en España predomina una cultura del trabajo entre las personas mayores muy diferente a la existente en otras partes de Europa. Entre las posibles causas, cabe citar la importancia de las prejubilaciones, de las jubilaciones anticipadas y de la edad real de jubilación. Una vez pasada esa edad, no obstante, es preciso buscar otras causas para el fenómeno que van desde la relativa hostilidad legal y fiscal que existe en España hacia el trabajo después de la jubilación, la posibilidad de trabajo en negro que no se declara o, lo más preocupante de todo, una cultura donde el trabajo remunerado entre las personas mayores se tiende a valorar relativamente poco. Al menos desde la perspectiva de las empresas interesadas en desprenderse de los trabajadores relativamente mayores, estas bajas tasas de empleo no pueden menos que ser vistas como una ventaja relativa, ya que limitan de alguna manera el alcance del aumento —inexorable debido a la inercia demográfica— del número de trabajadores mayores en el mercado laboral. Con tasas de empleo más elevadas, su peso en la economía sería mucho mayor. Desde la perspectiva de una sociedad necesitada de mayor fuerza de trabajo ante una situación complicada a la hora de garantizar el sistema de pensiones y el estado de bienestar, constituye una bolsa de oferta de trabajo grande y de mucha utilidad, al menos en potencia, siempre que se logre dar con la tecla precisa para estimular el aumento de ocupación entre las personas de más edad.

Presente y futuro previsible de los trabajadores mayores

Dentro del proceso generalizado de envejecimiento de la fuerza de trabajo destaca el aumento en la visibilidad de los trabajadores de mayor edad, llamados a menudo en este estudio los trabajadores senior. A lo largo de los primeros años del siglo actual, su presencia dentro de la fuerza de trabajo no ha cesado de aumentar, muy a pesar de las preocupaciones que ello está suscitando en el mundo de la empresa. Los factores que hay tras este aumento no se relacionan tanto con las políticas de empleo mencionadas más arriba, como con una serie de factores que han llevado a la gente a prolongar sus vidas laborales cada vez más tiempo. En este sentido cabe citar un mayor peso de los trabajadores en las ramas de actividad donde prima menos el esfuerzo físico que la capacidad mental puesta al servicio del trabajo —es decir, dentro de ciertas ramas del sector servicios de la economía—, una mejor salud en términos generales que permite a las personas trabajar hasta edades mayores, menores incentivos para terminar la vida laboral anticipadamente, y una mayor presencia de determinadas actividades económicas —verbigracia, los empleos del sector público— donde la prejubilación es o bien imposible o bien muy difícil

en un ambiente en el que la seguridad del empleo es mucho mayor que en la economía privada. Todos esos factores se han combinado para dar un vuelco evidente a su presencia en la fuerza de trabajo, aumentando su visibilidad y su importancia.

Han participado en este proceso tanto los hombres como las mujeres, aunque el desembarco de las mujeres dentro de la fuerza de trabajo se ha hecho notar especialmente, con el resultado final de una ratio de masculinidad entre los trabajadores senior en franco declive y que se aproxima mucho a la igualdad a la altura de 2017. La importancia de estos trabajadores se ha repartido de forma muy desigual por rama de actividad, siendo mucho más importantes en los empleos relacionados con el sector público, la Agricultura u Otros servicios que en los empleos relacionados con la Construcción, la Industria o en las ramas donde priman las nuevas tecnologías, en concreto, en Información y finanzas.

Al desagregar este colectivo en sus diferentes edades, se hace evidente que la ‘mortalidad laboral’ es muy acusada, indicando que pocas personas siguen trabajando después de los 65 años de edad, y casi nadie lo hace después de los 70. A pesar de ello, los que siguen activos pasados los 65 años de edad son en buena medida personas con nivel educativo elevado, mucho mayor que en el grupo de edad 55-64. Este colectivo muestra que la revolución educativa se ha completado entre los varones, pero continua entre las mujeres, haciéndose cada vez más evidentes las implicaciones de su progresiva llegada a la fuerza de trabajo. Cabe esperar que entre ellas sólo se logrará cierto tipo de estabilidad y de madurez hacia finales de la próxima década.

Todo hace pensar que la importancia de los trabajadores mayores irá en aumento en los próximos 10 años. Una proyección de sus efectivos basada exclusivamente en los cambios esperables en la población del país así lo indica. Esta proyección arroja unas cifras conservadoras ya que no contempla el impacto del ciclo económico, ni los cambios en las políticas de prejubilación y de jubilación anticipada, ni tampoco el previsible aumento generalizado de la edad legal de jubilación vigente en el país. De haber incluido estas variables en la proyección, el resultado hubiera arrojado una estimación de crecimiento muy superior al crecimiento relativamente modesto anotado en estas páginas.

Hacia un futuro previsible o al menos plausible

El futuro no lo podemos saber, pero sí que se pueden plantear ciertos escenarios plausibles que merecen mencionarse. Buena parte de ellos están relacionados con los ciclos económicos, con los procesos sociales y económicos de largo alcance y con el proceso de envejecimiento en marcha en España. La relevancia de estas fuerzas en el futuro próximo de nuestro país no admite discusión. Por ello, nos pueden ofrecer pistas acerca de la evolución de la fuerza de trabajo, al menos en la medida que esta esté relacionada con dichas fuerzas.

- Parece improbable que se de en un futuro más o menos próximo un auge o un declive de la economía de la envergadura de la que sacudió el país entre 2000 y 2008 y entre 2008 y 2013 respectivamente. Ambos ciclos fueron de

una importancia tal que parecerían irrepetibles en un futuro próximo. La existencia de ciclos económicos de menor intensidad sí que se dará, sin duda alguna.

- Estos ciclos incidirán ante todo en aquellas ramas de actividad relacionadas más directamente con los mismos. A saber, la Construcción y la Industria parecen destinatarios preferentes tanto de los momentos de auge como de los de declive, puesto que responden a una demanda de productos muy oscilante o a una demanda ubicada en parte fuera del país.

- Más allá de los ciclos económicos hay procesos de largo alcance que afectan a algunas ramas más que a otras. La Agricultura y la Industria son ejemplos evidentes, ya que llevan décadas en declive y no cabe esperar que dicha tendencia se revierta en los próximos años. Las razones del declive de estas dos ramas son diferentes. La decadencia de la agricultura y el mundo rural data al menos de las décadas centrales del siglo pasado. Afectado por el abandono masivo del mundo rural a favor de las ciudades y las regiones más dinámicas, el campo en buena parte de España parece vacío, al menos a primera vista. Dentro de este panorama desolador, también es cierto que muchos productos del campo español se cotizan muy bien en mercados nacionales e internacionales. A fin de responder a esta nueva demanda, los inmigrantes han contribuido a suplir, al menos en parte, el vacío humano y contribuyen a dar vida nueva al campo. En la Industria, verdadero motor de la economía nacional en los años 1950 y 1960, la decadencia ha sido continua desde al menos 1975, acentuándose incluso con la entrada de España en la Unión Europea y los procesos de desindustrialización del mundo desarrollado. Por todo ello no cabe esperar una reversión de esta tendencia declinante en un futuro próximo, con la consiguiente reducción del tamaño de esta rama de actividad.

- Todas las ramas de actividad relacionadas con el envejecimiento de la sociedad aumentarán su importancia en el futuro. La razón es evidente ya que dicho envejecimiento supone un aumento en la demanda de los bienes y servicios asociados preferentemente con ciertas ramas. En concreto, cabe señalar a Otros servicios y a la Sanidad como principales afectadas.

- Cabe esperar que aquellas ramas de actividad asociadas a lo que podría denominarse la nueva economía crezcan en importancia en un futuro. Aquí nos referimos a Información y finanzas, a Profesionales y artistas y, en menor medida, a Comercio y la hostelería.

- Cabe esperar que el desembarco de las mujeres en la fuerza de trabajo continúe con intensidad en los próximos años, aunque es difícil fijar una finalización de este proceso. Al ritmo actual, no obstante, es probable que esté cerca de su punto culminante dentro de unos 15 años.

- También continuará la revolución educativa, aunque las ganancias se darán preferentemente entre los trabajadores —hombres y mujeres— educados en la década de los noventa o antes. Para 2030, la fuerza de trabajo tendrá un nivel de formación mucho más homogéneo del que tiene en la actualidad. Más allá de ello, es posible que los ya hoy día muy elevados niveles educativos, visibles entre los trabajadores más jóvenes en muchas ramas de actividad, no sigan el ritmo de aumento observado en el pasado reciente. Como ya hemos dicho, las ganancias en educación se observarán, ante todo, entre los trabajadores de más edad, y en especial entre mujeres.

● En el futuro previsible, continuará el progresivo envejecimiento de la fuerza de trabajo a un ritmo mayor, si cabe, del observado entre 2000 y 2017. Esta previsión de crecimiento será especialmente importante entre los trabajadores mayores (55+) y, dentro de este colectivo, destacará en el crecimiento de los trabajadores de 60-64 y de 65+ años de edad. Planteará retos de considerable importancia para el mundo del trabajo (y para la sociedad). Todo ello se abordará en el apartado final de este capítulo.

Cuestiones pendientes en una sociedad envejecida

No todo son certezas de cara al futuro. Existen varios temas cuya importancia en el futuro se desconoce, pero cuya importancia en el presente es evidente. Cabe reflexionar, aunque sea con brevedad, acerca de ellos.

● ¿Existe un tope a las tasas de empleo entre los hombres? No sabemos la respuesta a este interrogante, pero sí que hay constancia de que los niveles de empleo masculino a casi todas las edades siguen siendo muy inferiores a los niveles observados en 2000 y 2008. De hecho, en 2017, tras varios años de recuperación económica siguen siendo bajos. En el caso de los más jóvenes (16-24 años) no es previsible que vuelvan a aumentar mucho debido a la progresiva importancia de la extensión de los estudios y de las edades que se dedican a la formación. No cabe decir lo mismo a partir de los 30 años de edad. Es de vital importancia que la sociedad española vuelva al menos a las tasas de empleo de antes de la crisis o incluso a unas tasas más elevadas. Una sociedad en rápido envejecimiento se juega mucho en ello. Cabe esperar y observar la evolución de los datos con atención. Si existen causas más allá de la atonía de la economía, se desconocen. Hay muchas cosas que no conocemos lo suficientemente bien y que deberíamos saber.

● Mientras que la mayor presencia de las mujeres en el mercado de trabajo y la revolución educativa están claras y no admiten dudas, hay que reconocer también que existen posibles sinergias entre estos procesos más complejas. Por una parte, las credenciales educativas promueven la incorporación femenina al mercado de trabajo en la medida en que permiten disfrutar del superior rendimiento económico, prestigio y capacidad de realización personal que ofrecen los empleos que exigen más nivel formativo. Por otra, la posibilidad de acceder a los empleos de más calidad y la aceptabilidad o deseabilidad de los mismos funciona también como un poderoso acicate para incrementar los niveles educativos. Con toda probabilidad, ambos fenómenos están relacionados y se alimentan entre sí. Demuestran, entre otras cosas, que las políticas públicas en materia de oferta formativa se combinan con la creciente demanda educativa de las mujeres para facilitar su actividad económica, al tiempo que transforman profundamente su papel en la sociedad. Este proceso ha recibido la inestimable ayuda de las transformaciones económicas que han creado nichos de empleo abundantes y nuevos, no dominados forzosamente por hombres. El resultado ha sido un proceso, aún sin terminar, que va camino de cambiar la sociedad, la economía y la vida misma de las mujeres y, por implicación, también la de los hombres. Se trata de uno de los cambios sociales de mayor envergadura ocurridos en España en el último siglo.

● ¿Cambiará el papel de los inmigrantes dentro de la economía del país? La conversión de España en un país de inmigración fue una de las grandes novedades de los primeros años del siglo actual. Se trata de un grupo que sufrió mucho durante el gran ajuste económico y que sigue sufriendo hoy en día a pesar de la continuada reactivación del empleo. Cabe esperar que España siga siendo un país de inmigración en los próximos años, no tanto debido a la reciente recuperación del empleo, sino a las necesidades de activos en edad productiva de una sociedad cada vez más envejecida y sobre todo en determinadas actividades dedicadas a proveer bienes y servicios para esa población de más edad. De todo ello, no hay duda. Lo que dista mucho de ser claro es si empezarán a desempeñar funciones en áreas de actividad que requieren mayor nivel de especialización. Hasta el momento, en España ello se ha dado poco ya que, con la excepción parcial de la Sanidad, los inmigrantes han terminado ocupando puestos de trabajo relativamente poco cualificados, a menudo por debajo de lo que correspondería a su nivel educativo o a su último empleo en sus países de origen. ¿Se podría dar un patrón diferente en el futuro? En otros países con mayor experiencia migratoria —en los EEUU y el Reino Unido, por poner dos ejemplos— se buscan también inmigrantes para puestos que exigen niveles de cualificación muy elevados (en la industria informática, por ejemplo). Aunque casos así no son relativamente infrecuentes en España, más allá de los jóvenes de diferentes países de la Unión Europea que trabajan aquí, no se puede descartar este tipo de prioridad migratoria en el futuro.

● Existen ciertas fuerzas que inducen a los trabajadores mayores (digamos, por encima de los 50 años de edad) a prolongar sus vidas laborales más de lo que ha sido la norma en las últimas dos décadas. Las razones para ello son evidentes, aunque lo son menos sus efectos potenciales sobre la fuerza de trabajo. (1) Por un lado, el empleo en el país está cada vez más dominado por ramas de actividad donde no se prima la fuerza física ni se produce un desgaste físico. (2) Los trabajadores que llegan a esas edades mayores han tendido a llevar y llevan vidas mucho más saludables que los que les han precedido, y esa mejora en la salud no puede menos que tener implicaciones de cara a la prolongación de la misma. (3) El clima general en el que se han solidado producir las políticas de prejubilación en determinados sectores de la economía se está volviendo cada vez más en contra de esta práctica empresarial que, aunque no deriva en merma apreciable en la Seguridad Social, suele dar mal ejemplo en una sociedad cada vez más sensible a la necesidad de aprovechar al máximo el capital humano existente. Este clima puede incidir en una progresiva reducción en este tipo de estrategia. (4) Las políticas públicas que regulan la jubilación en nuestro país parecen abonar la idea de hacer cada vez más difícil la jubilación anticipada y retrasar la edad de la jubilación legal. Todo ello no puede menos que incidir en la edad de salida del mercado de trabajo, retrasando la misma y alargando la vida laboral. Todo ello contribuirá a aumentar el peso de los trabajadores senior dentro de la actividad económica y administrativa del país. Ello no admite dudas. Menos claro es cómo esos procesos van a afectar a ese grupo de edad y, menos aún, cómo afectarán a la productividad global de la fuerza de trabajo. Se trata de una cuestión de enorme importancia para la sociedad española y para su economía donde las dudas abundan.

● Relacionada con el punto anterior, otra duda que queremos plantear aquí se refiere a la productividad de los trabajadores por rama de actividad y, mejor aún, por sexo, por edad y por cualificación laboral (o por educación). De este tema

se sabe poco y un mayor conocimiento no se conseguirá fácilmente. A pesar de ello, sería de gran utilidad entender los patrones que se dan en los distintos sectores de la economía del país. Cualquier debate acerca del envejecimiento de las plantillas de trabajadores, por ejemplo, debe de partir de una evaluación matizada y detallada de la productividad por edad y sexo de la fuerza de trabajo en cualquier rama de actividad, empresa o institución. ¿Cuándo es mayor la productividad en el trabajo, entre las personas de 40-49, 50-59 o de más de 60 años de edad? Existen opiniones para todos los gustos, pero poco sólido se hace sobre el tema. ¿Es mayor la productividad de las mujeres o de los hombres en el trabajo? ¿Cómo varía la productividad entre personas de diferente nivel de educación para un mismo trabajo? Cabe la posibilidad de que se den efectos de período y cohorte —bien conocidos por los demógrafos— en virtud de los cuales la productividad del colectivo que tiene cierta edad —digamos entre 60 y 64 años— aumente a lo largo del tiempo, aunque, desde la perspectiva de la vida de una persona, dicha productividad sea menor a esa edad que cuando la misma persona tenía 50-54 o 55-59 años de edad.

Sin este tipo de información, resulta extraordinariamente difícil implementar una planificación racional y realista de los recursos humanos. Dicha planificación resulta imprescindible en momentos de máxima competencia en el mercado de trabajo, cuando diversos agentes tratan de conseguir la mayor productividad posible con los recursos disponibles. Los temas de esta índole, además, deberían poder plantearse en organismos públicos, donde la necesidad es igual o más importante. En este sentido, cualquier decisión empresarial o institucional sobre estos temas no basada en información objetiva y contrastable se presta a la arbitrariedad y al favoritismo. Mantener la productividad del trabajo a un nivel elevado a lo largo de toda la vida laboral de las personas no deja de ser un objetivo de suma importancia para una correcta gestión de la fuerza de trabajo.

● Por último, existe cierta presión a favor de facilitar la vida laboral después de la jubilación de los trabajadores mayores (>65, >70). En la actualidad, y a juzgar por los datos presentados en este trabajo (capítulos 6-9), dicha opción es muy minoritaria, aunque hay ciertos indicios de que ese proceso va en alza, al menos en los últimos años y ante todo entre las personas de 65-69 años de edad. Entre este grupo, las ramas más favorecidas son el Comercio, los Profesionales y, en menor medida, la Agricultura y la Sanidad. Los autónomos y las personas con educación universitaria abundan entre este colectivo. A pesar de ello, la proporción de la población que se mantiene ocupada más allá de la edad de la jubilación es baja, menor que en muchos países de nuestro entorno. En estos momentos, este tipo de actividad está escasamente tolerada y muy poco incentivada por la legalidad española, y sujeta a una fiscalidad bastante restrictiva a pesar de las promesas de los responsables políticos del sector. Caso de producirse una liberalización de la normativa al respecto, sin duda aumentará el peso de este tipo de trabajo en el futuro ya que muchas personas mayores tienen salud, educación y capacidad para ello. En cualquier caso, primero será necesario que la normativa elimine las trabas actuales y un cambio de actitud social, desde una perspectiva más bien negativa al respecto (“quitan empleos a jóvenes”, “con la pensión debe bastar”, “ya era hora que se comportasen como los jubilados que son”, etc.) a otra más positiva (“es su derecho y si quieren trabajo que así sea”, “es una contribución al sostenimiento del estado de bienestar ya que dichas personas continúan cotizando a la seguridad social y pagan impuestos sobre el dinero ganado”, etc.).

Ahora bien, lo que es una evidencia palmaria es el hecho de que las tasas de empleo una vez pasados los 65 años de edad son realmente bajas en España en comparación con otros países de nuestro entorno. Una de las causas de esta situación radica en la poca generosidad legal y fiscal con la que se trata a la actividad económica entre las personas ya jubiladas. Generar empleo entre estos grupos de edad hasta alcanzar niveles similares a los países nórdicos, por ejemplo, haría aflorar una bolsa de empleo y de cotizaciones muy importantes para la sociedad. Para hacernos una idea aproximada de su alcance, al menos en potencia, de aplicarse las tasas de empleo existentes en, digamos, Suecia en 2017, a la población española de entre 60 y 74 años de edad en dicha fecha, el número de empleados en esas edades aumentaría en 1.337.300 personas, pasando de los 1.191.700 realmente observados a los 2,569.000 simulados. Se trataría, como se puede apreciar, de un cambio de envergadura.

Es nuestro parecer que una mayor liberalización de este tipo de actividad sería útil para las personas activas, muy beneficiosa para la economía del país y casi diríamos que imprescindible para el futuro sostenimiento del estado de bienestar.

El envejecimiento de la sociedad y de la fuerza de trabajo: consideraciones finales

En este estudio se han encontrado amplios indicios de que la fuerza de trabajo está sufriendo un evidente proceso de envejecimiento cuyo origen se conoce menos de lo que sería deseable, pero cuya existencia es evidente desde al menos los primeros años de este siglo. Una parte de este envejecimiento está relacionada más con las dificultades de entrada en y las facilidades de salida del mercado de trabajo de los trabajadores jóvenes que con una teórica prolongación de la vida laboral de las personas de más edad, aunque ambos factores han tenido y tienen su importancia. A fin de neutralizar en la medida de lo posible el papel de la inestabilidad laboral de los jóvenes, debido sobre todo a la imposibilidad de prever la evolución de sus tasas de empleo en los próximos años, en este estudio se ha realizado una serie de proyecciones que no tienen en cuenta la fuerza de trabajo más joven y se basan exclusivamente en aquellas personas de 45 y más años de edad. Son unas proyecciones muy conservadoras, en el sentido de que el único componente que se permite que cambie es el referido a la evolución subyacente de la población, a la que se aplican las tasas de empleo existentes en 2017. Conviene tener presente que dichas tasas encierran la realidad de lo que podría llamarse la ‘mortalidad laboral’ (debido a las prejubilaciones y a las jubilaciones adelantadas) existente en las distintas ramas de actividad en 2017. Dicho de otra forma, la única variable que cambia en el tiempo es la estructura subyacente de la población sometida a un régimen determinado de mortalidad. A pesar de este conservadurismo, esta misma proyección ha apuntado a una continuación del envejecimiento de la fuerza laboral durante al menos la próxima década. Además, si se aplican algunas consideraciones más que razonables que se mencionarán más abajo, todo hace pensar que este proceso de envejecimiento se acelerará significativamente de aquí al 2030.

El envejecimiento progresivo de las plantillas suscita una preocupación evidente en el mundo de la empresa y, posiblemente, también en el sector público. Dicha preocupación se basa en cuatro consideraciones diferentes, pero relacionadas entre sí. (a) La creencia extendida de que las personas mayores —que se entienden como mayores de 50 años edad en algunos casos y mayores de 60 en otros— tienen una productividad, una capacidad de adaptación y una motivación y ambición menores que los trabajadores más jóvenes. Aunque se trate de una creencia bastante extendida, escasean las evidencias externas —objetivas o científicas—. (b) Los trabajadores de mayor edad ocupan los puestos más relevantes en el escalafón y por tanto cuestan mucho más que los trabajadores jóvenes. (c) Los trabajadores de más edad tienden a bloquear las posibilidades de promoción de los más jóvenes, lo que redundaría en detrimento de la moral del conjunto de la fuerza de trabajo, sobre todo de las personas jóvenes o de mediana edad. (d) Caso de que fueran ciertos los puntos mencionados arriba, las empresas e instituciones encontrarían dificultades para gestionar estos problemas y deberían plantearse el siguiente interrogante: ¿qué hacer con las personas mayores de sus plantillas?

El tema es peliagudo ya que, aun reconociendo la posibilidad, al menos teórica, de que la productividad de los trabajadores no decaiga con la edad (punto a), seguirían costando mucho y limitando las posibilidades de promoción de los trabajadores más jóvenes (puntos b y c), por lo que su presencia dentro de la fuerza de trabajo podría considerarse como un impedimento al funcionamiento eficaz de una empresa o una institución, bien fuese pública o privada. Las proyecciones realizadas aquí no hacen sino añadir leña al fuego de esta cuestión puesto que indican que en el futuro no sólo irá en aumento el peso de las personas mayores de 55 años empleadas en diferentes actividades económicas, sino que también tenderá a disminuir el peso de los trabajadores de entre 45 y 54 años de edad. En este sentido, el problema sería doble. Por una parte, el peso de los trabajadores vistos, con o sin razón, como menos productivos, que cuestan mucho y constituyen un bloqueo efectivo a las posibilidades de promoción de los jóvenes, iría en aumento, mientras que el peso de las personas de 40-49 años de edad, altamente productivas y con ambición, iría a menos. Se trataría de una especie de tormenta perfecta donde sólo habría perdedores: la empresa o la institución, los jóvenes y los mayores. No es de extrañar que toda esta problemática se contemple con mucha preocupación.

Sobre este microcosmos viene a incidir el envejecimiento de la sociedad en su conjunto. Como ya se ha dicho varias veces en este trabajo, la sociedad española está inmersa en un proceso de envejecimiento acelerado que constituye uno de sus principales retos, si no el principal, de cara al futuro. Las tasas de dependencia de los mayores (mayores / personas en edad de trabajar) no van a dejar de aumentar en las próximas décadas, al menos hasta mediados de este siglo y tal vez más. Todo ello puede llegar a cuestionar la viabilidad del estado de bienestar y de cualquier sistema de transferencias intergeneracionales de bienes y servicios similar al vigente en la actualidad. En efecto, hoy día, y tras años de relativo olvido, la preocupación social, y tal vez política, por esta cuestión va en aumento. A ello hay que añadir otro aspecto cuya importancia a menudo se infravalora, que no es otro que el envejecimiento no sólo supone un cambio en la estructura por edad de la población, sino que implica que el número real de personas que perciben pensiones, precisan atención médica, son dependientes, tienen demencia en sus distintas formas, etc., va a aumentar muchísimo en un futuro muy próximo. Un ejemplo de ello se encuentra en las

previsiones de aumento en el número de personas de más de 80 años de edad, que puede aumentar en casi 30 por cien en los próximos 15 años. Ello significa que también se duplicará el número de dependientes, el número de personas que desarrollan discapacidades cognitivas serias, el número de usuarios intensos de los servicios hospitalarios y el número de personas próximas a su muerte, que es el momento en que mayores recursos sanitarios se consumen. Sin pretender ser alarmistas, hay argumentos abundantes y convincentes que aconsejan tomar todo este proceso en serio, emprendiendo medidas que sirvan para gestionarlo de la forma mejor, o menos dañina, posible.

Este mismo proceso de envejecimiento general de la sociedad va a tener implicaciones importantes para la fuerza de trabajo. De acuerdo con las recientes proyecciones del Instituto Nacional de Estadística, en los próximos 10-15 años (2027, 2031) la población en edad de trabajar (20-69) va a perder en torno a un millón de efectivos (entre 3 y 4 por cien). Este cambio general, en apariencia modesto, esconde no obstante una importantísima reestructuración del conjunto de la población en edad de trabajar. De hecho, el número de personas relativamente jóvenes (20-49 años) va a disminuir entre un 15 y un 19 por cien, perdiendo entre 2.7 y 3.5 millones de efectivos. A la vez, el número de personas relativamente mayores (50-69) en esas dos fechas aumentará en entre un 11 y un 12 por cien, un incremento de más de dos millones de efectivos. Dicho de otra forma, el peso de las personas relativamente jóvenes (<50) dentro del conjunto de la población en edad de trabajar pasará de un 62 por cien en 2017 a solo un 54 por cien en 2027 y a un 53 por cien en 2031. En el mismo intervalo, el peso de las personas relativamente mayores (>50) dentro de esta misma población pasará del 38 por cien en 2017 al 46 por cien en 2027 y a 47 por cien en 2031. Este mismo resultado, al menos con respecto a la fuerza de trabajo mayor, ya se vio en el capítulo 9 de este trabajo, y por ello no debe de sorprender al lector. El cambio forma parte de otra transformación profunda en la distribución general de la población en edad de trabajar, marcada por una disminución importante del peso de las personas relativamente jóvenes y un aumento —también intenso— del peso de las personas mayores.

Todo ello abona la idea de que en los próximos años se va a producir un declive muy gradual en la población en edad de trabajar que esconde una reorganización profunda en su estructura interna por edad. Es evidente que el aumento en el peso de los trabajadores mayores, ya puesto de relieve en amplias partes de este estudio, podría verse acompañado por un hundimiento notable de las personas más jóvenes en el mercado de trabajo. En este sentido, se daría un proceso doble de cambio —una especie de tormenta perfecta— en el que confluirían cambios similares en el conjunto de la población y en la fuerza de trabajo. Además, caso de que se dé un cambio en las tasas de empleo a edades mayores acercando los bajos niveles existentes en España a los niveles más típicos de los países del norte del continente, este doble cambio sería de bastante mayor envergadura. Estas tendencias se reforzarían entre sí y tendrían importantes implicaciones para la fuerza de trabajo en España.

Estas proyecciones del INE tienen un elevado grado de confiabilidad puesto que se aventuran poco en el futuro y manejan poblaciones que ya han nacido, sometidas a un régimen bien conocido de mortalidad. La mayor duda estriba en sus estimaciones de las aportaciones migratorias, que suponen un saldo neto migratorio de unas 57.000 personas al año, cantidades muy superiores a las que se dieron en la primera década del siglo actual. A pesar de estas du-

das razonables, se trata de proyecciones que merecen un elevado grado de confianza. Reflejan un cambio profundo en la fuerza de trabajo que tiene tres implicaciones de largo alcance: (1) La importancia de los trabajadores mayores dentro de la economía del país va a aumentar con certeza en los próximos años, llevando a una sobreabundancia de personas mayores ocupadas acompañada de una previsible escasez relativa de efectivos jóvenes. (2) Existen razones de peso para suponer que, al menos en cuanto a la fuerza de trabajo mayor, los cambios descritos arriba pueden quedarse cortos y ser inferiores a los que se darán de hecho en los próximos años. (3) Todo ello no puede hacer otra cosa que preocupar dentro del mundo del trabajo, pero también puede constituir una oportunidad para lograr cierto equilibrio dentro de la fuerza de trabajo, minimizando o al menos retrasando el declive inexorable de la población en edad de trabajar y mitigando en la medida de lo posible sus efectos globales sobre el mundo del trabajo.

Es en este contexto por el que el mundo de la empresa o de cualquier entidad que tenga empleados ha de navegar, ya que las preocupaciones de la sociedad tienden y tenderán a limitar su capacidad de maniobra y las obligarán a adaptarse al contexto en el que se ubican. En concreto, cabe citar dos factores que son de mucha actualidad y pesan sobre las posibles estrategias adaptativas del mundo del trabajo al fenómeno del envejecimiento. El primero de ellas afecta a la estrategia de las prejubilaciones, que ha sido un recurso habitual para tratar de gestionar ese proceso. Es cada vez más evidente que la sociedad —y sus representantes políticos— ve con malos ojos esta tradicional práctica empresarial. La razón de ello no tiene que ver con ningún fraude o merma de los ingresos de la Seguridad Social. De hecho, la mayoría de las prejubilaciones no cuesta nada al Estado porque los trabajadores no dejan en ningún momento de cotizar, tanto IRPF como Seguridad Social. El problema no está ahí. Radica en la incomprensión social de una práctica que hace salir del mundo del trabajo a personas perfectamente válidas para el mismo a edades muy por debajo de las edades normativas de jubilación vigentes. De ahí la reprobación social tan enorme que suscita y que probablemente aumentará en un futuro próximo, a medida que la sociedad vaya viviendo la cuestión general del envejecimiento con más inquietud.

En segundo lugar, sobre esta oleada de reprobación social hay que situar el cambio normativo que trata de posponer la edad a la que las personas salen del mercado de trabajo. De hecho, está vigente la reforma de las pensiones propiciada por el gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero de 2011, que entró en vigor el 1 de enero de 2013, que prevé la elevación gradual de la edad de jubilación de los 65 años y que en 2027 alcanzará la edad de 67 años. Más allá de esta reforma, suenan voces que aconsejan una elevación aún mayor de esa edad de jubilación. Sin entrar a valorar esta reforma y estas corrientes de pensamiento, a efectos prácticos significa que la sociedad va hacia una situación en que la actividad laboral de las personas va a durar hasta edades cada vez más elevadas.

En tercer lugar, es previsible que escaseen los efectivos jóvenes que habitualmente se han utilizado para la reposición de aquellos trabajadores que tradicionalmente han sido despedidos, prejubilados o que se han acogido a la jubilación anticipado voluntaria. Todo parece indicar que la utilidad de dicho recurso a los jóvenes se va a ver progresivamente limitada por la realidad de la falta de efectivos entre ellos. Además, dado el alto nivel formativo de la po-

blación que va alcanzando la madurez, el argumento —tan utilizado hasta ahora— del mayor nivel de cualificación de la población joven en comparación con la de más edad va a ir perdiendo fuerza. Este tipo de escenario se dará con más fuerza si el crecimiento que ha emprendido la economía del país sigue su curso en los próximos años. De esa forma, la economía española habrá pasado de una situación de sobreabundancia relativa de oferta de trabajo, situación que lleva dándose desde hace una década, a una escasez relativa de la misma. Ello provocará cambios en la economía y en la sociedad que trascienden al mercado de trabajo y que tendrán una importancia enorme.

Ante los temas planteados arriba, es evidente que las tasas de empleo de las personas de más edad no van a hacer sino aumentar en un futuro no muy lejano. Por ello, las proyecciones que se han presentado en el capítulo anterior y en otras partes de este estudio van a quedar ampliamente superadas por la realidad de los hechos. Dicho de otra forma, el reto que supone el envejecimiento de la fuerza de trabajo para el mundo de las empresas privadas y para las instituciones públicas va a ser mucho mayor de lo que cabría suponer a la luz de las proyecciones realizadas. Los recursos disponibles para gestionar sus efectos van a verse muy limitados.

Más allá de las soluciones empresariales a este reto, urge que toda la sociedad repense de forma global el trabajo y la vida laboral. Ya no cabe concebirlo, por separado, desde las ópticas exclusivas del trabajador, las empresas o la sociedad en su conjunto. El envejecimiento de la sociedad va a exigir un replanteamiento global de la cuestión. Este replanteamiento debería de alguna manera tratar los siguientes temas:

- ¿Cómo evoluciona la productividad de las personas a lo largo de sus vidas laborales? ¿Cómo varía de acuerdo con la edad, el sexo, el nivel educativo o el entorno de trabajo de las personas? Este punto exigiría la elaboración de una metodología de evaluación diferente a la habitual ya que las normas basadas en la antigüedad, por ejemplo, no serían de mucha utilidad. Un mejor conocimiento de los perfiles generales de productividad, amén de un análisis de la productividad de los individuos en sus puestos de trabajo, ayudaría a las empresas e instituciones a arbitrar estrategias diseñadas para mejorar la productividad.
- ¿Cabe la posibilidad de que la fuerza de trabajo de mayor edad sirva para paliar, de alguna manera, la inminente y progresiva escasez de trabajadores jóvenes? Caso de ser posible, con todas las limitaciones que tendría este tipo de estrategia, ¿cuáles son los cambios precisos para que este tipo de sustitución fuese un recurso útil y eficaz?
- ¿Cuál es la mejor manera de mantener la ilusión en el trabajo a lo largo de toda la vida laboral y no sólo cuando se es joven? ¿Qué medidas podrían implementarse al respecto? Es evidente que muchas personas dejan de trabajar con verdadera ilusión muchos años antes de abandonar las empresas o de jubilarse. Esa baja productividad lastra el conjunto de la empresa de forma evidente, de eso no hay ninguna duda. En cuanto a las medidas posibles o deseables, hay poco consenso. Entre estas, cabe mencionar los salarios basados en resultados, iniciativas u objetivos, los cambios habituales en los puestos de trabajo, los cursos de actualización profesional y otras muchas. Su eficacia, no obstante, debe comprobarse. La importancia del tema es innegable pero la oportunidad de las soluciones concretas dista mucho de suscitar consenso.

● ¿Existe una manera de generar incentivos para los trabajadores jóvenes dentro de las empresas y organismos donde hay un volumen importante de fuerza de trabajo de cierta edad? Al menos en principio, aquí parecería oportuno repensar toda la política de promociones dentro de las empresas e instituciones aún en situaciones de abundancia de recursos humanos de cierta edad, de modo que existieran posibilidades para los jóvenes. Todo ello requiere una mentalidad muy diferente a la hoy predominante.

● ¿Qué opciones existen para aquellos trabajadores de cierta edad que permanecen dentro de la empresa? Cabría pensar en este sentido que su posición podría ser diferente a la que ocupaban cuando tenían una edad menor. No obstante, no está nada claro cuál es y cuál podría ser. Tal vez éste no sería el caso de aquellas personas de altísimo nivel educativo y cualificación laboral, pero no hay nada escrito al respecto. Se trata de un tema novedoso que merecería la atención de todos.

● ¿Existen maneras de incentivar a los trabajadores de más edad para que abandonen las empresas, facilitándoles otras vías de inserción laboral fuera de la empresa? Cabría la posibilidad que fuesen las empresas mismas las que facilitasen la colocación laboral a aquellos empleados que decidan salir de las mismas, bien antes, bien después de la edad de jubilación. En algunos casos, sobre todo entre las personas de elevada cualificación laboral, la opción de pasar a trabajar en iniciativas de consultoría profesional relacionadas con sus ramas de origen podría ser de interés para todas las partes. Existen también otras opciones que merecen consideración. En cualquier caso, la predisposición de esos trabajadores a trabajar por salarios inferiores a los que tuvieron en origen, bien complementados por incentivos empresariales o por la existencia de una pensión, sería una condición necesaria.

Sean cuales sean las soluciones implementadas, todo debe de partir de una visión realista de la realidad que abarque, al menos, los siguientes puntos: (a) Existen y existirán trabajadores en distintas fases de su vida laboral que trabajan sin ilusión y con baja productividad. Constituyen un lastre importante para sus empresas, bien sean del sector público o del sector privado. (b) Existen, por el contrario, trabajadores de muy diversa edad cuya motivación es intachable y cuya productividad es muy alta. Se trata de personas en modo alguno prescindibles dentro de este mundo. (c) En los próximos años las plantillas van a estar cada vez más envejecidas, al menos de acuerdo con las proyecciones bastante seguras presentadas aquí. Estas personas no van a desaparecer; estarán ahí. Por lo tanto, interesa al mundo del trabajo dar con los mecanismos apropiados para gestionar la existencia de unas plantillas crecientemente envejecidas de manera que funcionen con la mayor eficacia y eficiencia posibles. Es imprescindible ponerse a trabajar para encontrar soluciones útiles ahora mismo, mientras aún hay algún margen de tiempo y maniobra disponible. A las empresas, las instituciones y a la sociedad española les va mucho en ello.



LA ENCUESTA SOBRE LOS TRABAJADORES MAYORES EN LAS EMPRESAS

RAFAELPUYOL
DIRECTOR DEL OBSERVATORIO DE DEMOGRAFÍA
Y DIVERSIDAD GENERACIONAL

Rafael Puyol

Director del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional y coordinador del estudio.



Es Director del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de IE. Está especializado en Demografía y ha publicado 18 libros y más de 200 artículos de su especialidad. Sus líneas de investigación prioritarias son las migraciones y el envejecimiento demográfico. Catedrático y Rector Honorario de la Universidad Complutense de Madrid, Presidente del Patronato de IE University. Licenciado y Doctor en Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid (1971). Fue

Rector de la misma entre 1995 y 2003. Es colaborador por oposición del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Creó y fue el Primer Presidente del Grupo de Población de la Asociación de Geógrafos Españoles; es miembro de la Junta Directiva del Capítulo Español del Club de Roma; Vice-Presidente 1º de la Real Sociedad Geográfica y actualmente patrono de cuatro Fundaciones (Fundación Banco Santander, Fundación Independiente, Fundación Cáser, Fundación IE).

Es Académico de la Real Academia de Doctores y Académico de Social Sciences en la European Academy of Sciences and Arts de Salzburgo; Fue miembro del Comité ejecutivo y del Consejo de Administración del Portal Universia; miembro del Jurado del Premio Princesa de Asturias a la investigación científica y técnica entre 1996 y 2006 y desde 2007 hasta la actualidad del jurado de ciencias sociales que presidió en 2017; fue Vice-Presidente de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas) y ha sido miembro de la Comisión de expertos para el estudio de la Reforma de la Universidad española y pertenece al consejo Asesor de la Cátedra Unesco de política y gestión universitaria. Amplió estudios de demografía en París y Nottingham (UK) y presidió el Consejo de Administración del Colegio de Estudios Europeos Miguel Servet de París (1998-2003).

Es Cruz de Comendador de la Orden del Mérito de la República Federal de Alemania; Gran Cruz del Mérito Aeronáutico y del Mérito Naval, con distintivo blanco; Gran cruz de Alfonso X El Sabio; Orden de Honor Nuñez de Balboa de la República de Panamá; Orden de Lituania Gran Duke Gediminas. Es socio de honor de UNICEF y tiene la medalla conmemorativa de los 50 años de esta institución. Está en posesión de las medallas de oro de la Universidades Complutense, Praga, Bratislava, Anahuac de Méjico, La Habana y Helsinki. Es Doctor Honoris Causa por las Universidades de Anahuac (Méjico), Universidad del Norte (Paraguay), Universidad nacional de Cuzco (Perú), Universidad Ricardo Palma (Perú), Universidad Interamericana (Puerto Rico), Universidad Rodriguez Ureña (República Dominicana), Universidad de Panamá.

Es Presidente de SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica) y articulista habitual en diferentes medios de comunicación nacionales e internacionales.

ÍNDICE CAPÍTULO III

III.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

III.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Edades de los trabajadores mayores

Nivel de formación alcanzado

Situación socio-profesional de los trabajadores mayores

Trabajo a jornada completa o parcial

Cambio de actividad

Planes de formación para mejorar la calidad de los trabajadores mayores

Planes de prejubilación

Jubilaciones parciales

Jubilación anticipada

Planes de actuación para los trabajadores mayores

Trabajadores más allá de la jubilación

El trabajo intergeneracional

Valoración de los trabajadores mayores

III.3. ALGUNAS CONCLUSIONES

ANEXO III.1. MODELO DE ENCUESTA

El análisis estadístico realizado en la primera parte de este estudio no permite conocer algunas cuestiones relacionadas con la actividad de los trabajadores seniors. Por ello diseñamos una encuesta en la que nos interesamos por aspectos que permiten completar la información previa y profundizar en las características y condiciones de la actividad de estas personas.

La encuesta consta de 18 preguntas (ver cuestionario) más un bloque específico sobre empresas familiares que no va a ser explotado en este trabajo. Fue enviada a 1.500 empresas colaboradoras del H.R. Center de la IE Business School y la Fundación de la Diversidad, instituciones que han participado en la distribución del cuestionario. El Centro de Recursos Humanos del IE y de manera especial Elena Molina, participó activamente en la elaboración posterior de los resultados.

Hubo alrededor de 100 contestaciones válidas lo cual exige los comentarios. El primero hace referencia a la desproporción entre encuestas remitidas y respuestas obtenidas, lo cual obedece al hecho, como así nos lo hicieron constar, de que muchas empresas no tienen o tienen muy pocos trabajadores seniors en sus plantillas. La falta de respuesta es ya una respuesta en sí que refleja una situación característica del mercado laboral español en el que los trabajadores mayores, aunque crecen, representan todavía una parte reducida. El segundo comentario hace alusión al hecho, de que muchas de las respuestas recibidas lo fueron de empresas de gran tamaño, lo cual compensa, de alguna manera, el que no hayamos tenido tantas contestaciones como las deseadas.

La encuesta se llevó a cabo entre los meses de septiembre y noviembre de 2017 y tuvo cuatro recordatorios a las empresas afectadas. La mayor parte de los cuestionarios fueron abiertos por los responsables de recursos humanos de las compañías, pero también por otras personas o departamentos existentes en su seno. En algunas empresas pequeñas han llegado a participar el socio-director o el gerente; en las de mayor tamaño ámbitos muy variados entre los que destacan los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa o los de Diversidad.

Con los resultados hemos elaborado un total de 51 indicadores, aunque en este análisis sólo utilizaremos una parte de ellos, aquellos que ofrecen los resultados de mayor interés y alcance.

En esta exposición abordaremos sucesivamente las siguientes cuestiones:

- 1** Un análisis de las características de la encuesta.
- 2** Una presentación de los resultados de las distintas preguntas de la encuesta.
- 3** Unas condiciones generales.

III.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En función de las respuestas recibidas hemos hecho la siguiente distribución de la muestra por sectores (Figura III.1). El sector Otros Servicios abarca las actividades sanitarias, seniors profesionales, construcción, tercer sector y agricultura. Cada uno de los cuatro grupos supone entre un 20 y un 30% del total. Por ingresos (Figura III.2), las empresas se reparten de forma muy semejantes en los cuatro grupos diferenciados. Hay que destacar que casi una cuarta parte son empresas que facturan más de 1.000 millones.

Distribución de la muestra por sectores

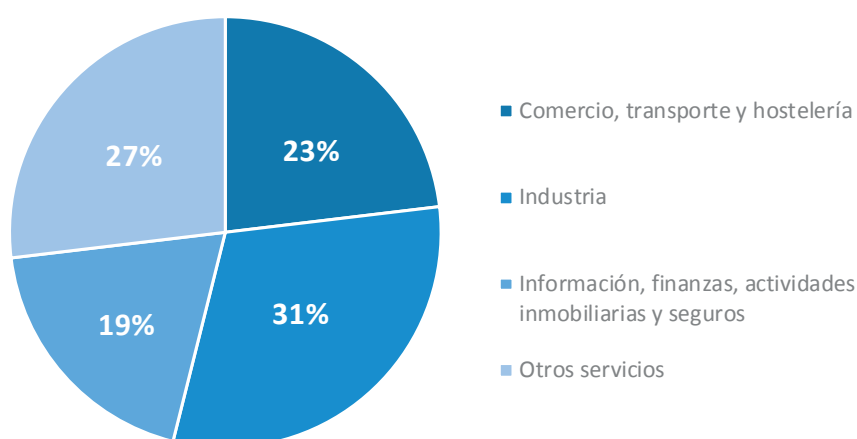


Figura III.1. Distribución de la muestra por sectores

Distribución de la muestra por ingresos

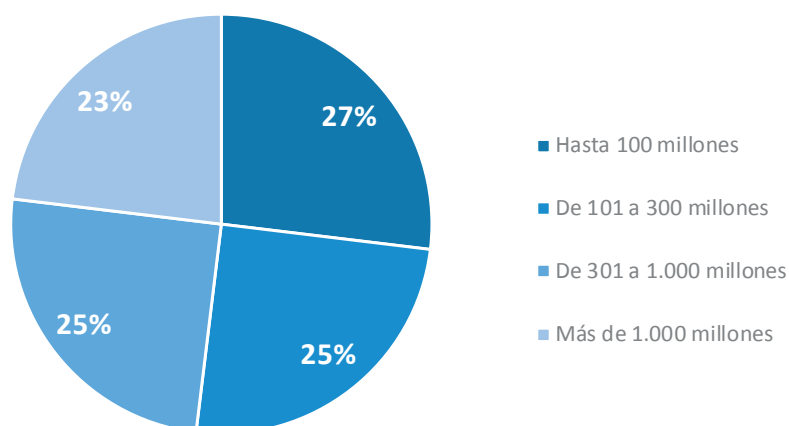


Figura III.2. Distribución de la muestra por ingresos

Y los tamaños de la plantilla (Figura III.3) destacan las que tienen más de 1.000 empleados que suponen 1/3 del total.

Distribución de la muestra por tamaño de plantilla

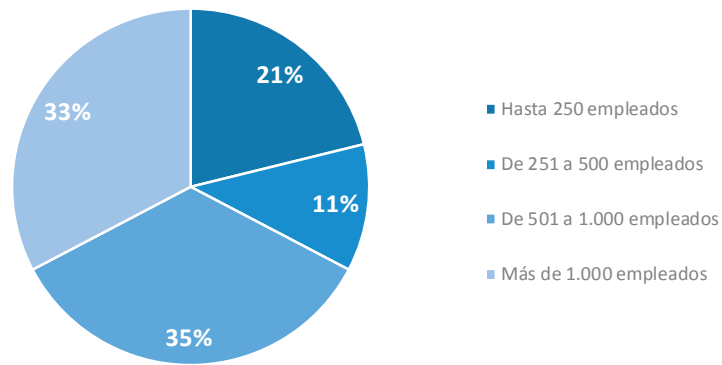


Figura III.3. Distribución de la muestra por tamaño de plantilla

III.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Edades de los trabajadores mayores

A partir de los 55 años se han diferenciado dos grupos de edades: entre 55 y 64 y 65 y más. Entre 15 y 64 años (Figura III.1) las empresas que responden a la encuesta emplean al 17% aproximadamente de sus plantillas. A partir de los 65 años (Figura III.2.) la proporción de las plantillas cae estrepitosamente a un modestísimo 0,52% del total, lo cual está en línea con el valor de 0,7% de la EPA para el grupo 65 a 69 y la insignificancia del trabajo a partir de los 70.

173
.....

Sector	Total	% entre 55 y 64 años sobre el total		
		Media	Mediana	D.T.
		16,88	10,87	20,77
	Comercio, transporte y hostelería	13,99	10,51	14,81
	Industria	12,51	11,18	5,94
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	12,67	10,55	11,22
	Otros servicios	27,84	13,55	35,44
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	22,39	11,02	28,77
	De 101 a 300 millones	9,18	6,46	7,70
	De 301 a 1.000 millones	14,72	14,29	8,50
	Más de 1.000 millones	22,05	12,57	28,52
Tamaño de plantilla	Hasta 250	23,92	10,68	31,46
	De 251 a 500	10,19	5,73	11,27
	De 501 a 1.000	12,34	12,66	7,14
	Más de 1.000	19,63	11,58	24,43

Tabla III.1. Empleados entre 55 y 64)/Total empleados

Sector	Total	% empleados de más 64 años sobre el total		
		Media	Mediana	D.T.
		0,52	0,11	1,44
	Comercio, transporte y hostelería	0,04	0,00	0,07
	Industria	0,69	0,26	1,23
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	0,13	0,05	0,17
	Otros servicios	1,02	0,26	2,44
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	1,19	0,03	2,71
	De 101 a 300 millones	0,47	0,23	1,00
	De 301 a 1.000 millones	0,16	0,06	0,22
	Más de 1.000 millones	0,29	0,14	0,34
Tamaño de plantilla	Hasta 250	1,29	0,00	2,99
	De 251 a 500	0,16	0,12	0,19
	De 501 a 1.000	0,47	0,23	0,88
	Más de 1.000	0,25	0,06	0,30

Tabla III.2. Empleados de más de 65/total empleados

La suma de los dos valores da para los trabajadores mayores de 55 años una participación del 17,3% (Tabla III.3), un valor que resulta más bajo que el de otros países del entorno. Los valores son algo más altos en otros seniors, en las empresas de mayores y menores ingresos y en los de plantillas más pequeñas y más grandes.

Sector	Total	% más de 55 años sobre el total		
		Media	Mediana	D.T.
		17,39	10,87	21,44
	Comercio, transporte y hostelería	14,01	10,54	14,88
	Industria	13,20	11,99	6,26
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	12,80	10,60	11,30
	Otros servicios	28,84	14,18	36,71
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	23,58	12,15	30,63
	De 101 a 300 millones	9,63	6,95	8,13
	De 301 a 1.000 millones	14,88	14,46	8,51
	Más de 1.000 millones	22,32	12,92	28,49
Tamaño de plantilla	Hasta 250	25,21	10,68	33,52
	De 251 a 500	10,35	5,85	11,37
	De 501 a 1.000	12,79	12,94	7,38
	Más de 1.000	19,87	11,65	24,40

Tabla III.3. Empleados más de 55/Total empleados

Nivel de formación alcanzado

Los datos obtenidos de las empresas analizadas son bastante congruentes con los derivados de la EPA. En uno y otro caso se pone de manifiesto como los mayores porcentajes de los seniors mayores de 55 años corresponden a los que tienen estudios universitarios. La suma de los que poseen una vieja licenciatura o diplomatura o una ingeniería o ingeniería técnica más un postgrado equivale a casi el 43% del total (Tabla III.4). La educación primaria (completa o incompleta) da valores muy bajos. Y la educación secundaria y formación profesional valores intermedios. Los porcentajes de universitarios son especialmente fuertes en el sector de información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros, en las empresas que ingresan entre 101 y 300 millones y entre las que tienen entre 251 y 500 trabajadores (Figura III.4. y Gráfico III.4.).

Resulta curioso observar que en las empresas con mayores ingresos o con plantillas más numerosas los porcentajes de universitarios son más reducidos y son superados por los de personas con menos nivel de formación. Un nivel de formación alto es una credencial para mantenerse más tiempo en el empleo, pero en el grupo de universitarios también observamos diferencias por sexos (Tabla III.5 y Figura III.5). Los hombres son casi 2/3 del total de empleados mayores con estudios universitarios, aunque las mujeres predominan en otros servicios y en las empresas con menores ingresos. No obstante, esta es una situación que se irá equilibrando con la llegada de más mujeres con el mismo nivel educativo que los hombres al grupo de 55 años y más.

		% seniors con estudios					
		Incompletos	Primarios	Secundarios	FP	Universitarios	Postgrado
		Media	Media	Media	Media	Media	Media
Sector	Total	5,87	14,22	17,25	20,38	30,21	12,08
	Comercio, transporte y hostelería	0,00	17,82	26,92	24,64	27,67	2,94
	Industria	,48	11,51	19,49	29,60	20,42	18,50
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	1,33	7,59	19,13	17,72	50,06	4,16
	Otros servicios	15,75	18,45	9,12	13,62	24,90	18,15
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	1,33	5,24	5,90	38,83	18,87	29,82
	De 101 a 300 millones	,99	10,05	15,68	19,29	41,84	12,15
	De 301 a 1.000 millones	0,00	22,67	23,13	16,04	35,77	2,40
	Más de 1.000 millones	19,52	20,65	24,57	8,90	22,65	3,71
Tamaño de plantilla	Hasta 250	0,00	0,00	11,11	25,73	34,72	28,43
	De 251 a 500	0,00	5,37	10,35	21,34	40,21	22,73
	De 501 a 1.000	1,00	17,13	20,69	23,29	32,68	5,21
	Más de 1.000	16,07	24,07	20,58	13,89	21,66	3,74

Tabla III.4. Empleados según nivel de estudios

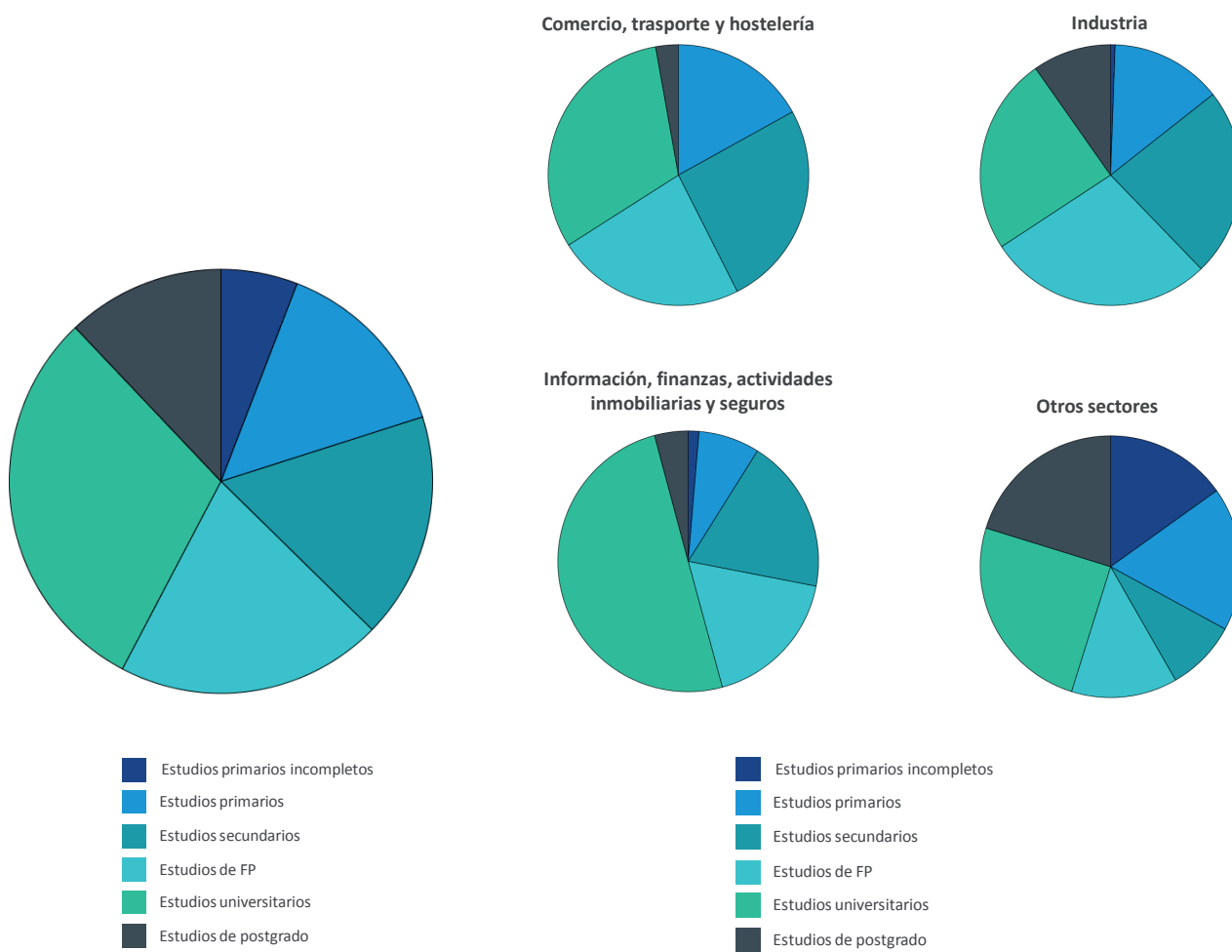


Figura III.4. Empleados según nivel de estudios por sectores

		% seniors con estudios universitarios	
		Hombre Media	Mujer Media
Sector	Total	62,17	37,83
	Comercio, transporte y hostelería	78,08	21,92
	Industria	81,31	18,69
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	57,85	42,15
	Otros servicios	42,97	57,03
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	43,75	56,25
	De 101 a 300 millones	63,01	36,99
	De 301 a 1.000 millones	67,86	32,14
	Más de 1.000 millones	68,60	31,40
Tamaño de plantilla	Hasta 250	57,33	42,67
	De 251 a 500	72,78	27,22
	De 501 a 1.000	59,85	40,15
	Más de 1.000	63,25	36,75

Tabla III.5. Empleados mayores (hombres y mujeres)

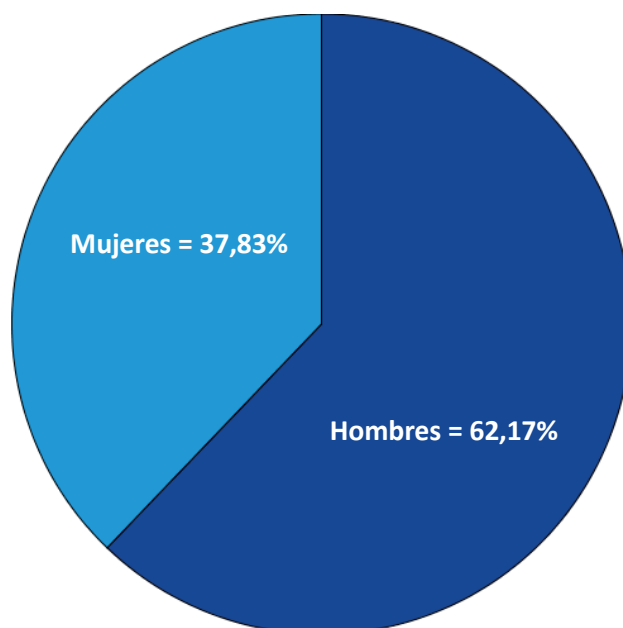


Figura III.5. Empleados mayores (hombres y mujeres)

Situación socio-profesional de los trabajadores mayores

Técnicos y operarios son las categorías socio-profesionales de la mayoría de los trabajadores seniors. Los managers, comerciales y administrativos presentan valores más bajos y semejantes entre sí y la alta dirección tan sólo un 8% del total (Tabla III.6 y Gráfico III.6).

177
.....

		% Seniors en cada categoría profesional					
		Alta Dirección	Managers	Técnicos	Comerc.	Admin.	Operarios
		Media	Media	Media	Media	Media	Media
Sector	Total	7,72	15,13	23,40	15,87	14,43	23,46
	Comercio, transporte y hostelería	4,36	14,75	10,19	30,53	15,20	24,97
	Industria	8,64	10,64	28,85	21,17	7,81	22,89
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	8,81	26,06	32,61	6,98	25,53	0,00
	Otros servicios	9,09	12,47	22,77	1,67	13,11	40,89
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	15,66	22,31	31,15	3,20	19,20	8,49
	De 101 a 300 millones	6,55	10,06	34,57	12,36	13,33	23,14
	De 301 a 1.000 millones	5,70	18,77	16,49	31,73	13,80	13,52
	Más de 1.000 millones	5,23	11,02	14,83	12,05	12,71	44,16
Tamaño de plantilla	Hasta 250	14,70	17,22	35,85	16,67	15,56	0,00
	De 251 a 500	17,60	28,51	22,70	19,95	11,24	0,00
	De 501 a 1.000	4,66	13,59	25,22	20,82	17,94	17,77
	Más de 1.000	4,49	11,41	15,27	8,35	10,83	49,64

Tabla III.6. Empleados mayores (hombres y mujeres)

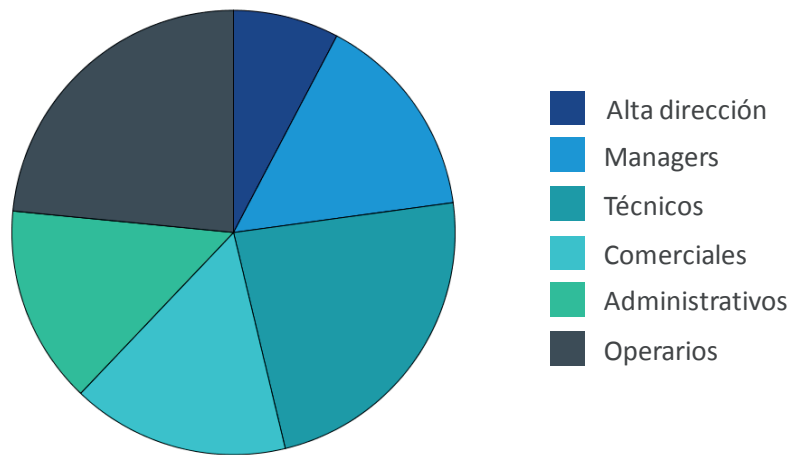


Figura III.6. Empleados mayores según categoría profesional

La alta dirección (Tabla III.6.) tiene una presencia mayor de las empresas pequeñas (por su tamaño y por su nivel de ingresos. Son casi siempre los propietarios de compañías con pocos empleados y reducida de facturación).

Los managers trabajan sobre todo en las empresas de información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros de tamaño y nivel de ingresos reducido.

La mayoría de los técnicos pertenecen también al sector de información, finanzas, etc... aunque están más repartidos según el tamaño de la plantilla.

Los comerciales se concentran sobre todo en el sector de comercio, transporte y hostelería y de ingresos relativamente altos.

Los administrativos tienen mayor presencia en el ámbito de la información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros y en empresas de reducido nivel de facturación.

Los operarios pertenecen sobre todo al sector o los servicios con niveles altos de ingresos y elevado tamaño de plantilla.

Aunque de forma desigual en todas las categorías socio-profesionales predominan los varones sobre las mujeres (Tabla III.7) con la excepción de los administrativos, un ámbito en el que los hombres sólo suponen 1/3 del total.

	Varones %	Mujeres %
Alta Dirección	81,47	18,53
Managers	76,44	23,56
Técnicos	63,71	36,29
Comerciales	73,9	26,1
Administrativos	33,95	66,05
Operarios	62,21	37,79

Tabla III.7. Situación socio-profesional (hombres y mujeres)

Trabajo a jornada completa o parcial

El cumplimiento de los 55 años y más no supone para casi nadie un cambio en el régimen de contratación. Casi el 86% de los trabajadores siguen laborando a jornada completa (Tabla III.8) si bien como se deducía de los datos de la EPA, los hombres tienen una presencia mayor en estos trabajos que las mujeres (Tabla III.9 y Gráfico III.7).

Sector	Total	% seniors jornada completa		
		Media	Mediana	D.T.
		85,69	98,26	23,02
	Comercio, transporte y hostelería	90,31	99,77	23,52
	Industria	87,68	99,30	28,40
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	95,59	99,71	11,17
	Otros servicios	71,24	75,74	17,80
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	84,82	98,26	26,39
	De 101 a 300 millones	88,04	87,41	9,61
	De 301 a 1.000 millones	96,42	100,00	7,88
	Más de 1.000 millones	76,28	93,95	32,70
Tamaño de plantilla	Hasta 250	91,11	100,00	28,80
	De 251 a 500	93,33	100,00	11,55
	De 501 a 1.000	87,21	88,89	12,27
	Más de 1.000	80,48	97,80	30,25

Tabla III.8. Trabajadores mayores a jornada completa

Sector	Total	% seniors jornada completa	
		Hombre Media	Mujer Media
		63,18	36,82
	Comercio, transporte y hostelería	67,40	32,60
	Industria	80,56	19,44
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	57,75	42,25
	Otros servicios	42,88	57,12
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	54,09	45,91
	De 101 a 300 millones	53,90	46,10
	De 301 a 1.000 millones	69,48	30,52
	Más de 1.000 millones	72,26	27,74
Tamaño de plantilla	Hasta 250	58,32	41,68
	De 251 a 500	57,74	42,26
	De 501 a 1.000	61,45	38,55
	Más de 1.000	67,94	32,06

Tabla III.9. Empleados mayores (hombres y mujeres) con jornada completa/total empleados mayores con jornada completa

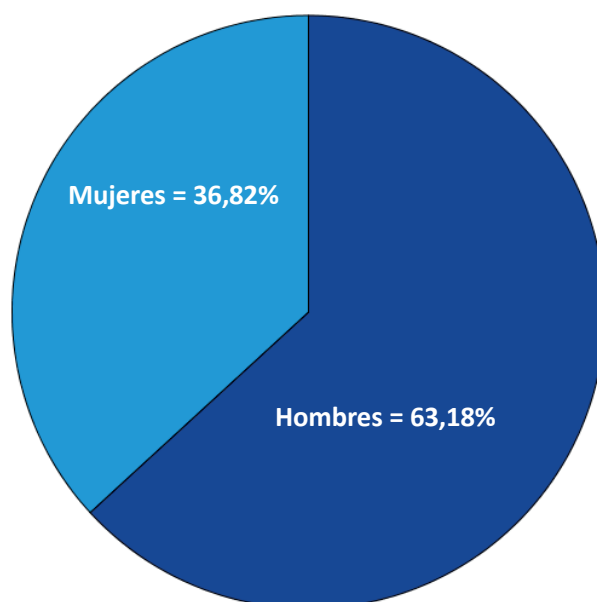


Figura III.7. Empleados mayores (hombres y mujeres) con jornada completa/total empleados mayores con jornada completa

Sólo un 14% de los seniors tienen jornadas parciales (Tabla III.10) con más mujeres que hombres en este caso (Tabla III.11 y Gráfico III.8). Un estudio reciente de la compañía Aegón afirma que en UK más de la mitad de los trabajadores por encima de los 55 años les gustaría una transición flexible hacia el retiro, pero sólo una cuarta parte manifiesta haber recibido una oferta de trabajo part-time.

Sector	Total	% seniors jornada parcial		
		Media	Mediana	D.T.
		13,49	1,74	22,63
Categorías de ingresos	Comercio, transporte y hostelería	11,92	5,38	21,96
	Industria	10,66	0,20	28,49
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	0,41	0,00	0,65
	Otros servicios	28,76	24,26	17,80
	Hasta 100 millones	13,46	,87	24,22
Tamaño de plantilla	De 101 a 300 millones	10,15	9,89	9,65
	De 301 a 1.000 millones	3,58	0,00	7,88
	Más de 1.000 millones	23,72	6,05	32,70
	Hasta 250	12,22	0,00	26,80
	De 251 a 500	6,67	0,00	11,55
	De 501 a 1.000	9,33	1,82	11,44
	Más de 1.000	19,52	2,20	30,25

Tabla III. 10. Empleados mayores con jornada parcial/total empleados mayores

Sector	Total	% seniors jornada parcial	
		Hombre Media	Mujer Media
	Comercio, transporte y hostelería	44,13	55,87
	Industria	55,39	44,61
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	53,90	46,10
	Otros servicios	19,44	80,56
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	38,93	61,07
	De 101 a 300 millones	3,91	96,09
	De 301 a 1.000 millones	42,41	57,59
	Más de 1.000 millones	45,12	54,88
Tamaño de plantilla	Hasta 250	61,03	38,97
	De 251 a 500	0,00	100,00
	De 501 a 1.000	25,00	75,00
	Más de 1.000	45,60	54,40
		51,38	48,62

Tabla III.11. Empleados seniors (hombres y mujeres) con jornada parcial/total empleados seniors con jornada parcial

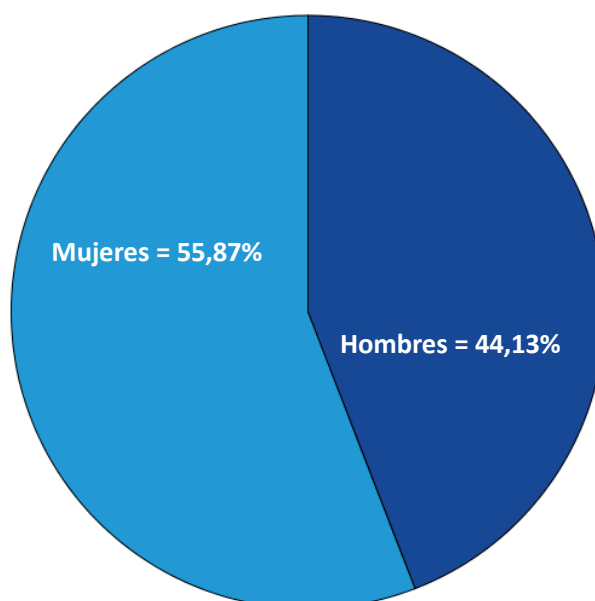


Figura III.8. Empleados seniors (hombres y mujeres) con jornada parcial/total empleados seniors con jornada parcial

La estrategia de mantener más seniors en la actividad modificando su jornada de trabajo desde una situación “full time” a otra “part time” no está presente en nuestras empresas, o lo está muy poco. Las cifras son algo más altas en otros servicios y en las empresas de mayor tamaño e ingresos.

Cambio de actividad

Otra de las posibles estrategias para los trabajadores seniors es cambiar de actividad cuando cumplen una determinada edad. Las respuestas a esta cuestión no dejan duda: sólo un 22% de las empresas dijeron que sí. La inmensa mayoría no utiliza esta posibilidad (Tabla III.12 y Gráfico III.9). Los valores más altos corresponden al sector industrial en el que algunos operarios dejan de realizar al llegar a determinada edad, tareas más duras o peligrosas para ocuparse de trabajos que exigen un menor esfuerzo físico.

Sector	Total	% tareas distintas seniors	
		% Sí	% No
		22,4%	77,6%
	Comercio, transporte y hostelería	9,1%	90,9%
	Industria	31,3%	68,8%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	22,2%	77,8%
	Otros servicios	23,1%	76,9%
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	15,4%	84,6%
	De 101 a 300 millones	30,8%	69,2%
	De 301 a 1.000 millones	30,8%	69,2%
Tamaño de plantilla	Más de 1.000 millones	10,0%	90,0%
	Hasta 250	9,1%	90,9%
	De 251 a 500	20,0%	80,0%
	De 501 a 1.000	38,9%	61,1%
	Más de 1.000	13,3%	86,7%

Tabla III.12. ¿Asigna la empresa tareas distintas a los trabajadores mayores?

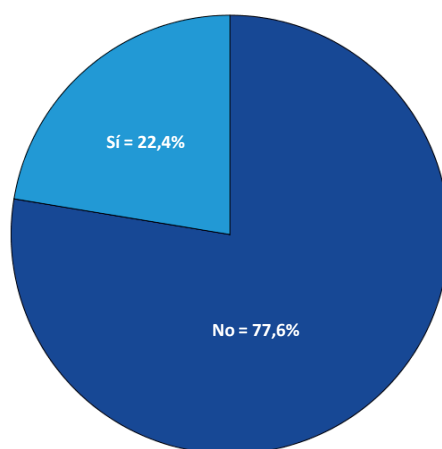


Figura III.9. ¿Asigna la empresa tareas distintas a los trabajadores mayores?

En algunos casos, pocos, se ofrece una reducción de jornada a los seniors que, sin embargo, como hemos visto, siguen trabajando en su mayoría a tiempo completo. A algunos se les ofrece seguir trabajando a través de proyectos concretos, una labor que no siempre exige presencia física en la empresa y a algunos más se les encarga labores de asesoramiento para planes específicos o para personas, en este caso normalmente las más jóvenes.

Planes de formación para mejorar la calidad de los trabajadores mayores

Con frecuencia se maneja la idea de que los trabajadores mayores ven desactualizados sus conocimientos y destrezas al ir cumpliendo años. Y que eso se traduce negativamente en su productividad. Las evidencias empíricas acerca de estas dos aseveraciones no son ni muy amplias, ni contundentes, pero no existe ninguna duda que los seniors como otros trabajadores de menor edad, deben actualizar sus capacidades mediante un proceso de formación continua ofrecido por la propia empresa u otras instituciones educativas. Hoy ya no se prepara la gente para toda la vida. Los conocimientos que de la formación inicial van quedando desfasadas y las personas tienen que formarse a lo largo de toda su vida activa. El life long learning es hoy más necesario que nunca sobre todo si tenemos en cuenta que una buena parte de las profesiones de mañana nos resultan desconocidas.

Sobre la base de esta consideración fundamental, preguntamos a las empresas si tienen algún plan de formación, especialmente para sus trabajadores seniors. Y la respuesta es que el 70% no tiene ningún plan de esta naturaleza (Tabla III.13).

183
....

Sector	Total	% plan formación seniors	
		% Sí	% No
		30,6%	69,4%
	Comercio, transporte y hostelería	36,4%	63,6%
	Industria	31,3%	68,8%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	33,3%	66,7%
	Otros servicios	23,1%	76,9%
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	38,5%	61,5%
	De 101 a 300 millones	0,0%	100,0%
	De 301 a 1.000 millones	53,8%	46,2%
	Más de 1.000 millones	30,0%	70,0%
Tamaño de plantilla	Hasta 250	36,4%	63,6%
	De 251 a 500	40,0%	60,0%
	De 501 a 1.000	27,8%	72,2%
	Más de 1.000	26,7%	73,3%

Tabla III.13. Planes de formación para los trabajadores mayores

Cuando los planes existen (Tabla III.14) suelen incluir acciones formativas en competencias, conocimientos y hábitos saludables con el fin de minimizar los riesgos de accidentes y enfermedades. Determinadas empresas insisten que en este caso los planes son para todos los trabajadores y no sólo para los seniors. Y algunas sí insisten en tener acciones formativas para las personas cercanas a la edad de jubilación, con la intención, probablemente, de mantenerlas activas algún tiempo más.

Sector	Total	Tipos de plan de formación para seniors							
		Competencias		Conoc.		Hábitos		Otros	
		%Sí	%No	%Sí	%No	%Sí	%No	%Sí	%No
		53,3	46,7	53,3	46,7	53,3	46,7	26,7	73,3
	Comercio, transporte y hostelería	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	0,0	100,0
	Industria	40,0	60,0	40,0	60,0	40,0	60,0	40,0	60,0
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	66,7	33,3	66,7	33,3	100,0	0,0	66,7	33,3
	Otros servicios	66,7	33,3	66,7	33,3	33,3	66,7	0,0	100,0
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	80,0	20,0	80,0	20,0	40,0	60,0	20,0	80,0
	De 101 a 300 millones								
	De 301 a 1.000 millones	42,9	57,1	28,6	71,4	71,4	28,6	28,6	71,4
	Más de 1.000 millones	33,3	66,7	66,7	33,3	33,3	66,7	33,3	66,7
Tamaño de plantilla	Hasta 250	75,0	25,0	75,0	25,0	25,0	75,0	0,0	100,0
	De 251 a 500	50,0	50,0	0,0	100,0	50,0	50,0	0,0	100,0
	De 501 a 1.000	40,0	60,0	40,0	60,0	80,0	20,0	40,0	60,0
	Más de 1.000	50,0	50,0	75,0	25,0	50,0	50,0	50,0	50,0

Tabla III.14. Planes de formación específicos para trabajadores mayores

Algunas contestaciones hablan de “coaching” interno y de transmitir “habilidades transversales” que contribuyan a mantener viva una cierta cultura del cambio continuo que deben tener todos los trabajadores. Coaching y mentoring son dos manifestaciones del envejecimiento activo. La primera actividad ayuda a las personas a desarrollarse. La segunda les aconseja hacia donde dirigir la carrera profesional.

Planes de prejubilación

Las prejubilaciones han sido un instrumento frecuentemente utilizado por las empresas para ir deshaciéndose de sus trabajadores más seniors a edades relativamente tempranas. Argumentos basados en una presunta menor productividad y en un coste salarial más alto, han justificado esa práctica que aunque no alcanza la intensidad de antaño, sigue siendo de uso frecuente. Los bancos o las consultas mantienen políticas muy activas de prejubilaciones a edades muy tempranas que si hoy ya no tienen sentido por la pérdida de talento y experiencia que suponen, aún lo tendrían menos en el futuro cuando el recambio de este talento se haga mucho más difícil.

En los resultados de nuestra encuesta, sólo un 15% de las empresas dicen tener planes de prejubilaciones que fundamentalmente prevén las empresas de mayores ingresos y tamaño de plantilla más alto (Tabla III.15 y Gráfico III.10). En cualquier caso, estas prejubilaciones se llevan a cabo sobre todo entre los 60 y 64 años que es el tramo en el que se sitúan las edades reales de abandono del trabajo de hombres y mujeres (Tabla III.16 y Gráfico III.11).

		% plan de prejubilaciones	
		% Sí	% No
Sector	Total	14,6%	85,4%
	Comercio, transporte y hostelería	9,1%	90,9%
Categorías de ingresos	Industria	37,5%	62,5%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	0,0%	100,0%
	Otros servicios	0,0%	100,0%
	Hasta 100 millones	23,1%	76,9%
Tamaño de plantilla	De 101 a 300 millones	0,0%	100,0%
	De 301 a 1.000 millones	7,7%	92,3%
	Más de 1.000 millones	30,0%	70,0%
	Hasta 250	18,2%	81,8%
	De 251 a 500	0,0%	100,0%
	De 501 a 1.000	5,6%	94,4%
	Más de 1.000	28,6%	71,4%

Tabla III.15. Planes de prejubilación

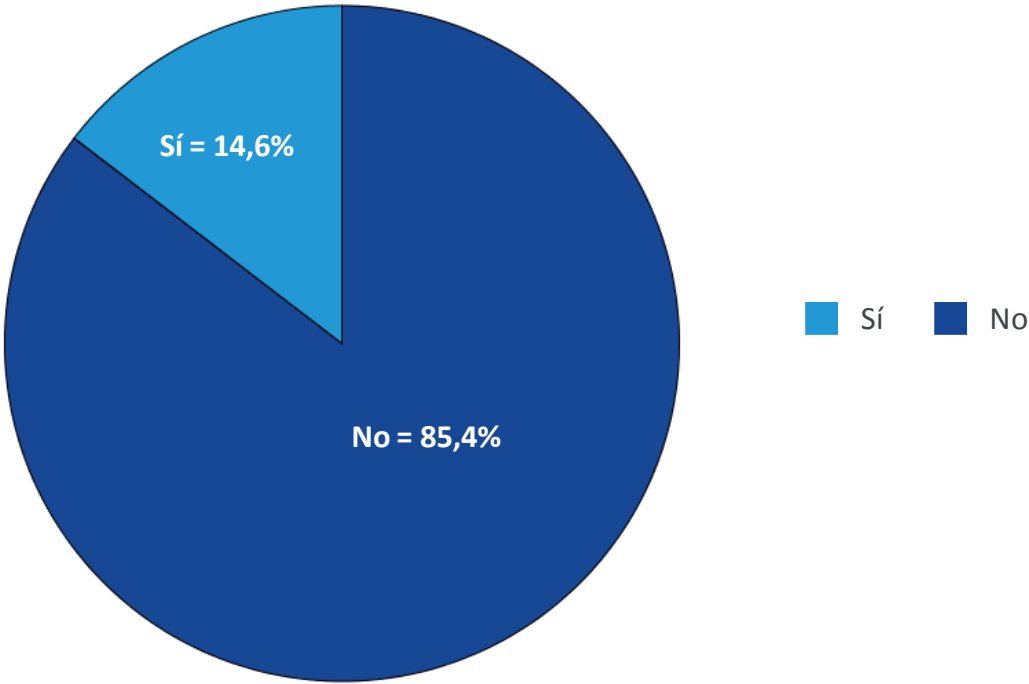


Figura III. 10. Planes de prejubilación

		¿A qué edad se aplica el plan de prejubilaciones?		
		Antes de 55	Entre 55y 59	Entre 60 y 64
		%	%	%
Sector	Total	0,0%	0,0%	100,0%
	Comercio, transporte y hostelería	0,0%	0,0%	100,0%
	Industria	0,0%	0,0%	100,0%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	0,0%	0,0%	100,0%
	Otros servicios	0,0%	0,0%	100,0%
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	0,0%	0,0%	100,0%
	De 101 a 300 millones	0,0%	0,0%	100,0%
	De 301 a 1.000 millones	0,0%	0,0%	100,0%
	Más de 1.000 millones	0,0%	0,0%	100,0%
Tamaño de plantilla	Hasta 250	0,0%	0,0%	100,0%
	De 251 a 500	0,0%	0,0%	100,0%
	De 501 a 1.000	0,0%	0,0%	100,0%
	Más de 1.000	0,0%	0,0%	100,0%

Tabla III.16. Edades de aplicación

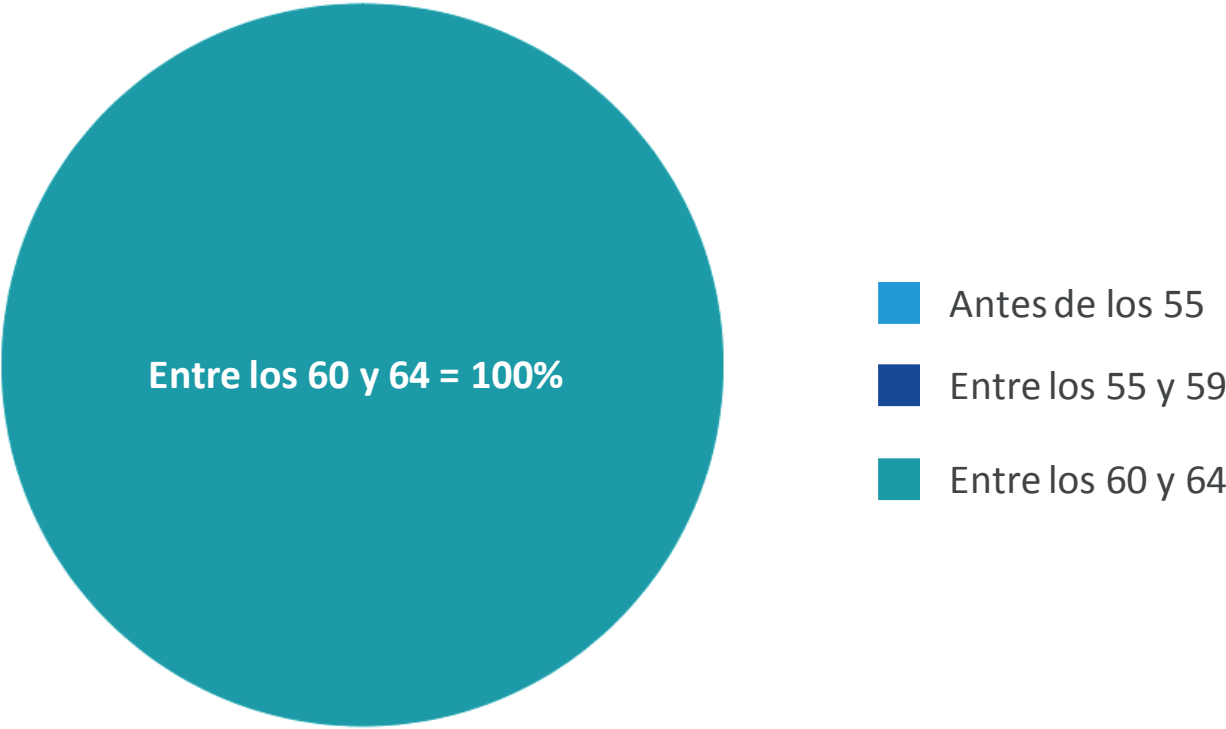


Figura III.11. Edades de aplicación

Jubilaciones parciales

El porcentaje de empresas con planes de jubilación parcial crece ya que casi un 60% (Tabla III.17) de las empresas encuestadas dicen mantenerlos. Estos acuerdos entre los empresarios y los trabajadores para que éstos reduzcan su jornada, y por lo tanto su salario, y accedan a la situación de pensionista, son una fórmula flexible de acceder a la jubilación plena desde un trabajo anterior igualmente pleno. Como en el caso de las prejubilaciones la inmensa mayoría de las jubilaciones parciales se llevan a cabo en el tramo 60-64 años.

		% plan de jubilaciones parciales	
Sector	Total	% Sí	% No
	Comercio, transporte y hostelería	42,6%	57,4%
	Industria	40,0%	60,0%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	62,5%	37,5%
	Otros servicios	12,5%	87,5%
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	38,5%	61,5%
	De 101 a 300 millones	38,5%	61,5%
	De 301 a 1.000 millones	41,7%	58,3%
	Más de 1.000 millones	55,6%	44,4%
Tamaño de plantilla	Hasta 250	27,3%	72,7%
	De 251 a 500	0,0%	100,0%
	De 501 a 1.000	44,4%	55,6%
	Más de 1.000	64,3%	35,7%

Tabla III.17. Jubilaciones parciales

Jubilación anticipada

Algunas personas se van voluntariamente de la actividad sin que en ellas se den situaciones de prejubilación o jubilación anticipada. Son pocas (Tabla III.18) y la mayoría de los que lo hacen es por tener suficientes años de cotización (Tabla III.19). En el otro extremo, las enfermedades son una causa limitada de jubilación anticipada. Esta razón que jugó en el pasado un papel más relevante, sobre todo entre trabajadores afectados por enfermedades profesionales, resulta hoy episódica. La gente llega a edades cercanas a la jubilación legal en buenas condiciones físicas y mentales. La esperanza de vida a los 65 años es en España de 23 años para las mujeres y de 19 para los varones. Y la esperanza de vida saludable de 10 años para los hombres y de 9 para las féminas. Con estas cifras se entiende bien que la enfermedad no sea un motivo frecuente de abandono del trabajo.

Sector	Total	% seniors con jubilación anticipada		
		Media	Mediana	D.T.
		1,02	0,75	1,29
	Comercio, transporte y hostelería	2,16	1,73	2,27
	Industria	0,76	0,79	0,45
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	1,01	1,01	0,00
	Otros servicios	0,41	0,21	0,51
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	0,95	0,97	0,28
	De 101 a 300 millones	0,52	0,35	0,55
	De 301 a 1.000 millones	0,63	0,06	1,09
	Más de 1.000 millones	2,41	1,07	2,39
Tamaño de plantilla	Hasta 250	0,92	0,92	0,00
	De 251 a 500			
	De 501 a 1.000	0,54	0,51	0,52
	Más de 1.000	1,58	1,01	1,78

Tabla III.18. Personas que se jubilan anticipadamente/total plantilla

188
.....

Sector	Total	Enfermedad %	Suficientes años de cotización %	Otras %
		8,0%	52,0%	40,0%
	Comercio, transporte y hostelería	0,0%	50,0%	50,0%
	Industria	10,0%	60,0%	30,0%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	0,0%	50,0%	50,0%
	Otros servicios	14,3%	42,9%	42,9%
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	0,0%	62,5%	37,5%
	De 101 a 300 millones	20,0%	60,0%	20,0%
	De 301 a 1.000 millones	16,7%	50,0%	33,3%
	Más de 1.000 millones	0,0%	33,3%	66,7%
Tamaño de plantilla	Hasta 250	0,0%	40,0%	60,0%
	De 251 a 500	0,0%	0,0%	100,0%
	De 501 a 1.000	22,2%	77,8%	0,0%
	Más de 1.000	0,0%	40,0%	60,0%

Tabla III.19. Razones de la jubilación anticipada

Planes de actuación para los trabajadores mayores

Esta cuestión es complementaria de la comentada en el apartado f relativa a la posible existencia de planes de formación para los trabajadores seniors. Si en este caso la respuesta del 70% de las empresas es que no tienen plan alguno de formación, en lo que se refiere a otros planes de actuación, las contestaciones son más rotundas porque el 90% de las empresas manifiestan no haber establecido ninguno. Son muy pocas las que tienen definidas acciones como la reducción de jornada, el cambio de actividad o función, favorecer el trabajo por proyectos o incentivar la labor de asesoramiento de los seniors. Son acciones esporádicas o de carácter individual que no se enmarcan la mayor parte de las veces en un plan sistemático de acción general.

En la inmensa mayoría de los casos, los trabajadores seniors no son tratados con la singularidad que demandan sus especiales características, sino como el resto de los trabajadores. Mantener las mismas condiciones que le resto de la plantilla hasta que se van por deseo pactado o porque son compelidos a ello. Ningún plan especial de formación o de actuación para facilitar su trabajo no favorece su permanencia. De ahí que la primera oferta de salida, mínimamente razonable, muchos tomen el camino del retiro. Si como se ha insistido reiteradamente en este estudio, las empresas van a necesitar la mano de obra senior en mayor cuantía, deberían ir definiendo planes de actuación innovadores para que seguir trabajando no sean una obligación indeseada, sino una posibilidad ansiada. Por ellos nos ha parecido necesario incluir en la tercera parte de este trabajo una serie de buenas prácticas diseñadas para los trabajadores mayores por distintas empresas nacionales o extranjeras, a fin de que sirvan de orientación a las que quieran establecer sus propios planes.

189
.....

Trabajadores más allá de la jubilación

Todos sabemos que ya antes, pero sobre todo después, el trabajo por encima de la edad reglamentaria de jubilación resulta episódico. Pocas personas siguen trabajando después de los 65 años y casi nadie lo hace a partir de los 70. Las respuestas de la Encuesta a esta cuestión (Tabla III.20) hablan de que al menos la mitad de las empresas tienen algún trabajador por encima de la edad de jubilación, pero sobre el total de seniors representan menos del 3% del total (Tabla III.21).

Siguen siendo activos por encima de los 65-67 algunos trabajadores por cuenta ajena que retrasan su jubilación, algunos autónomos que han desarrollado su propia iniciativa de negocio y otras personas que percibiendo una parte de su pensión siguen ocupados en otra actividad a tiempo parcial: del sector privado o un trabajo por cuenta propia. No hay muchas personas en esta situación, pero la administración ha abierto con este mecanismo y con el establecido recientemente para los autónomos, una vía para retener más tiempo en la actividad a los trabajadores mayores.

		¿Tiene la empresa personas trabajando por encima de la edad reglamentaria?	
		% Sí	% No
Sector	Total	50,0%	50,0%
	Comercio, transporte y hostelería	36,4%	63,6%
	Industria	50,0%	50,0%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	25,0%	75,0%
	Otros servicios	76,9%	23,1%
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	23,1%	76,9%
	De 101 a 300 millones	76,9%	23,1%
	De 301 a 1.000 millones	46,2%	53,8%
	Más de 1.000 millones	55,6%	44,4%
Tamaño de plantilla	Hasta 250	27,3%	72,7%
	De 251 a 500	40,0%	60,0%
	De 501 a 1.000	55,6%	44,4%
	Más de 1.000	64,3%	35,7%

Tabla III.20. Trabajo por encima de la edad reglamentaria de jubilación

190
.....

		% de empleados trabajando por encima de la edad reglamentaria		
		Media	Mediana	D.T.
Sector	Total	2,85	0,26	7,57
	Comercio, transporte y hostelería	0,16	0,16	
	Industria	1,49	0,37	1,98
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	0,46	0,46	
	Otros servicios	4,38	0,17	10,33
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	9,8	3,77	13,67
	De 101 a 300 millones	0,21	0,15	0,14
	De 301 a 1.000 millones	0,33	0,33	
	Más de 1.000 millones	0,37	0,37	
Tamaño de plantilla	Hasta 250	14,61	14,61	15,33
	De 251 a 500	0,46	0,46	
	De 501 a 1.000	0,14	0,15	0,04
	Más de 1.000	0,32	0,33	0,05

Tabla III.21. Número de empleados trabajando por encima de la edad reglamentaria/total plantilla

El trabajo intergeneracional

No es infrecuente hallar en las empresas españolas entre 3 y 5 generaciones. De más viejo a más joven nos encontramos con los veteranos, nacidos antes de los 50 del siglo pasado, los baby boomers nacidos en los 50 y 60, la generación X nacidos entre mediados de los 60 y la 80. La generación Y (Millenials) entre este último año y 1995 y la generación Z que está formada por los más jóvenes. Estos trabajadores no sólo deben convivir, sino colaborar en el desarrollo de las distintas actividades empresariales. A veces lo hacen de forma espontánea, pero en otras ocasiones se constituyen en el seno de las compañías grupos intergeneracionales para el cumplimiento de distintas tareas y fines.

Entre las empresas encuestadas solo un tercio (Tabla III.22) manifestaron tener estos grupos de trabajo, más frecuentes en las empresas de mayor tamaño e ingresos. La situación es semejante a la de otros países europeos donde tampoco proliferan los grupos de trabajo intergeneracionales, pese a las indudables ventajas que esta colaboración plantea. Quizás no hay cultura suficiente o personas con la formación adecuada para gestionar estos grupos.

		¿En la empresa hay establecidos grupos de trabajo intergeneracionales?	
		% Sí	% No
Sector	Total	33,3%	66,7%
	Comercio, transporte y hostelería	18,2%	81,8%
	Industria	31,3%	68,8%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	33,3%	66,7%
	Otros servicios	50,0%	50,0%
Categorías de ingresos	Hasta 100 millones	38,5%	61,5%
	De 101 a 300 millones	16,7%	83,3%
	De 301 a 1.000 millones	38,5%	61,5%
	Más de 1.000 millones	40,0%	60,0%
Tamaño de plantilla	Hasta 250	27,3%	72,7%
	De 251 a 500	40,0%	60,0%
	De 501 a 1.000	23,5%	76,5%
	Más de 1.000	46,7%	53,3%

Tabla III.22. Grupos de trabajo intergeneracionales

Cuando existen estos grupos se forman para la realización de proyectos, el desarrollo de actividades comerciales, la organización de actos, la celebración de debates internos o la formación. Esta última categoría es una de las más difundidas y se organiza con seniors que transmiten su experiencia y visión de la compañía y trabajadores jóvenes que aprenden a su vez son capaces de trasladar a los seniors sus capacidades e inquietudes. Son grupos que interactúan con eficacia a través de los cuales se establece a veces el Plan de Acción de la Compañía. Y que no sólo comparten experiencias y conocimientos sino también tareas, responsabilidades y espacio de trabajo. Algunos de estos grupos se desarrollan en el seno de un mismo Departamento y otras tienen carácter transversal y se forman con personas pertenecientes a varios.

Algunas empresas insisten en que sus grupos de trabajo son mixtos con participación de personas de todas las edades y a que no hay ningún hijo de discriminación por edad en la compañía. Y otras tienen un Comité de Diversidad que además de controlar cualquier conato de discriminación (por género, por edad, por razones étnicas o religiosas) favorecen estos grupos de trabajo y la forma de trasladar el talento senior a toda la compañía.

No proliferan en las empresas, pero cuando existen los grupos intergeneracionales son altamente valorados (Tabla III.23). La respuesta a si la experiencia de estos grupos resulta positiva es sí (50%) o rotundamente sí (37,5%). Los que así opinan no los consideran como un problema que hay que resolver, sino como una oportunidad que hay que aprovechar.

Sector	Total	Rotundamente no	No	No sé	Sí	Rotundamente sí
		%	%	%	%	%
Categorías de ingresos	Comercio, transporte y hostelería	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%
	Industria	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%
	Información, finanzas, actividades inmobiliarias y seguros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Otros servicios	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%
	Hasta 100 millones	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
	De 101 a 300 millones	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Tamaño de plantilla	De 301 a 1.000 millones	16,7%	0,0%	16,7%	50,0%	16,7%
	Más de 1.000 millones	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%
	Hasta 250	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%
	De 251 a 500	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	De 501 a 1.000	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%
	Más de 1.000	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%

Tabla III.23. La experiencia de los grupos de trabajo generacionales

Valoración de los trabajadores mayores

Existe una abundante literatura que se interesa por este tema. Nuestra encuesta ofrece una información adicional que no difiere en gran medida de la contenida en investigaciones anteriores. Pero sirve para recalcarla y para diluir tópicos acerca de la incapacidad o de las dificultades que a veces se atribuyen a los trabajadores seniors para jugar un papel relevante en sus organizaciones.

Por encima de cualquier otra condición o virtud los encuestados destacan dos rasgos fundamentales de estos activos: experiencia y conocimientos. Nada sorprendente en personas que llevan laborando muchos años y tienen parecidos retos de actividad. Es preciso recordar que los trabajadores “mayores” han tenido un nivel de movilidad menor que sus compañeros más jóvenes que en este sentido son personas mucho más propensas al cambio. La experiencia la dan los años y los mayores conocimientos el trabajo prolongado en la misma actividad. Los encuestados desagregan esos conocimientos en diferentes ámbitos en cualquiera de los cuales atribuyen al senior una mayor “expertise”: Se trata de los procesos de fabricación, de los productos elaborados o del mercado. El senior es, al mismo tiempo un “experto” en su materia y un buen conocedor de la compañía de la que contribuye una especie de memoria histórica, o como un encuestado le denomina una auténtica “base de datos”.

Casi tanto como los conocimientos, se valora en los seniors su compromiso y fidelidad con la empresa de la que se convierte en auténticos “embajadores” y difunden su “cultura” que ellos mismos contribuyen a crear. Se trata, en definitiva, de un fuerte compromiso con la “filosofía” de la compañía con la que se sienten identificados y ayudan a difundir.

En la jerarquía de valoraciones positivas viene a continuación la alta consideración que adquiere la “serenidad” profesional de los mayores para enfrentar algunos retos. Se enfatizan de esta manera su especial capacidad para identificar riesgos antes de que se produzcan, su mayor facultad para priorizar los objetivos más estratégicos de un plan de acción y su habilidad para encontrar soluciones a los problemas. No cabe la menor duda de que una larga presencia en la empresa da al senior una voz capaz y autorizada para recomendar acciones estratégicas con la serenidad que otorga la experiencia.

A continuación, se destaca en los atributos del senior su mayor red de contactos en ámbitos clave para la actividad empresarial. Se mencionan expresamente el mundo de las finanzas, el de la Administración Pública y el comercial. Y, en efecto, seniors con una buena agenda de contactos en esos y otros ámbitos de la actividad empresarial, pueden jugar un papel fundamental para las compañías que no está al alcance de los trabajadores más jóvenes. Si en general, los puestos de mayor responsabilidad están en manos de los trabajadores mayores, y la pertenencia a generaciones resultantes crea sinergias entre sus miembros, resulta clara la ventaja comparativa de los seniors para llevar a cabo gestiones con éxito.

A todas estas capacidades, se añaden otras virtudes que contribuyen a dibujar el perfil de los mayores. Las más valoradas son la responsabilidad y la madurez. Esta última se adquiere normalmente con la edad y la primera, sin ser exclusiva, parece alcanzar una mayor intensidad entre los seniors. De ellos se destaca también su entrega al trabajo y su motivación para hacer bien las cosas. Son personas que

además se conducen con mayores niveles de seguridad y confianza en sí mismos. Y que, por lo tanto, no sólo saben hacer las cosas, sino que se sienten seguros al hacerlas y tienen motivos para hacerlas bien.

Las respuestas engloban otras consideraciones entre las que destacaré sus actitudes o comportamientos frente al mercado, otras empresas pertenecientes al mismo sector o los trabajadores más jóvenes en el interior de sus propias compañías.

En relación con el mercado se destaca su buen conocimiento y en general el buen trato que dan a los clientes en el caso de personal con una actividad comercial predominante. De la misma forma se menciona que son buenos conocedores del funcionamiento de las empresas de la competencia y que saben donde acudir a la hora de reclutar nuevos trabajadores.

Pero lo que subraya especialmente es su papel con los trabajadores más jóvenes. En este sentido se mencionan aspectos positivos como su especial aptitud y actitud para trabajar en equipo, o el papel de mentores que desempeñan con interés y eficacia. En los equipos intergeneracionales son elementos fundamentales que crean su ambiente positivo, transmiten buenas prácticas y se convierten en un modelo de referencia para los demás. Son, por lo tanto, elementos esenciales en los distintos modelos de diversidad de las plantillas que son hoy más variadas que nunca con componentes de género, de carácter étnico y, por supuesto, de edad.

Las respuestas a esta pregunta son las aportaciones de los seniors a la empresa, no contiene valoraciones negativas. Todas son consideraciones favorables en las que se enfatiza el buen hacer de estos trabajadores considerados como una pieza esencial en el engranaje laboral de las compañías. Todo parece indicar que si luego las empresas prescinden de ellos a edades generalmente tempranas, las decisiones no están fundamentadas tanto en la valoración negativa de sus capacidades, cuanto en motivos de naturaleza económica. Son razones a veces no compensadas que se enmascaran cune l cuanto de su obsolescencia para seguir desempeñando determinadas tareas. En general, es un estereotipo que no responde a la realidad, aunque evidentemente pueda haber casos en los que ocurra. Pero las debilidades que pueda tener un trabajador senior son, por un lado, corregibles y por otro compensadas por aportaciones que sólo ellos pueden hacer. Hay mucho talento acumulado en los mayores ocupados y es un desatino preocupante prescindir de él tan pronto y con tanta intensidad como en España.

III.3. ALGUNAS CONCLUSIONES

La encuesta se realizó con la pretensión de completar la información del externo análisis estadístico contenido en la primera parte de este trabajo. Hay cuestiones que se repiten en las dos fuentes informativo, observándose en ese caso una gran consideración en los resultados. Otros temas sólo figuran en la encuesta lo cual nos permite obtener una imagen más completa de los trabajadores seniors en la empresa española. Estos son las principales conclusiones.

- Los empleados mayores de 55 años sólo representan un 17,39% del total de empleados en las empresas encuestadas. Además, la mayoría de estas personas (16,88%) se concentran en el grupo de 55 y 64 años. Los mayores de 65 son únicamente el 0,52% del total.
- Por nivel de estudios la mayoría de los seniors tienen estudios universitarios (42,3%) de los cuales casi un 11% son estudios de postgrado. Los hombres son casi 213 del total de empleados mayores con estudios universitarios.
- Según la categoría socio-profesional la mayoría son operarios (24,14%) seguidos por los técnicos (21,63%). La alta dirección representa un 8%. En todas las categorías salvo entre los administrativos predominan los varones sobre las mujeres.
- La jornada completa ocupación al 86% del total. La mayoría de estos trabajadores son varones (63%). Las empresas utilizan muy poco la estrategia de part tiem para mantener a los seniors en el mercado laboral.
- Entre los que tienen jornada parcial, hay más mujeres (56%) que hombres (44%).
- La gran mayoría de los seniors (77,6%) siguen desempeñando las mismas tareas que antes de cumplir los 55 años. El cambio de actividad tampoco se utiliza como estrategia para conservar más tiempo a los trabajadores mayores.
- En el 70% de los casos las empresas no tienen ningún plan de formación para mejorar la calidad de sus trabajadores seniors. Cuando existen éstos consisten básicamente en mejorar sus competencias, sus conocimientos y sus hábitos de trabajo.
- Sólo un 15% de las compañías manifiestan tener planes de prejubilación para sus trabajadores seniors. Cuando existen, los aprecian sobre todo a las personas de la franja 60-64 años (71%).
- En cambio, el 43% sí dicen tener un plan de prejubilación parcial. Todas en este caso en el tramo 60-64años.
- La jubilación anticipada afecta a un reducidísimo número de personas (1%). La razón principal es tener suficientes años de cotización (52%).

- Casi el 90% de las empresas no tienen ningún plan de actuación para sus trabajadores seniors. Son muy pocos las que tienen definidas acciones como la reducción de jornada, el cambio de actividad o función, el trabajo por proyectos o incentivar la labor de asesoramiento. Estas u otras estrategias como los horarios flexibles, las carreras profesionales laterales, los permisos no retribuidos, las vacaciones más largas, etc, son utilizadas muy poco.
- La mitad de las empresas dicen tener algún trabajador por encima de la edad de jubilación, pero el porcentaje sobre el total es muy pequeño.
- Sólo un tercio de las empresas dicen tener establecidos grupos intergeneracionales, pero las que los tienen dicen que son positivos (50%) o muy positivos (37,5%).
- La valoración que las empresas hacen de los trabajadores seniors es muy positiva. Se enfatizan sobre todo sus conocimientos, su experiencia, su compromiso, su fidelidad, su red de contactos, su motivación, su responsabilidad, su aptitud para trabajar en equipo o su papel como miembros. No hay apenas valoraciones negativas, pese a lo cual no desempeñan en las empresas el papel que su alta consideración debería depararles.

Anexo III



ENCUESTA SOBRE LOS TRABAJADORES SENIORS EN LA EMPRESA

FICHA DE EMPRESA

1 Nombre de la empresa:

2 Datos de la persona de contacto:

- Nombre:
- Cargo:
- Email:
- Teléfono:

3 Grupo de actividad de su empresa:

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| ● Agricultura | ☐ | ● Información y comunicaciones | ☐ |
| ● Industrias extractivas | ☐ | ● Actividades financieras y de seguros | ☐ |
| ● Industrias manufactureras | ☐ | ● Actividades inmobiliarias | ☐ |
| ● Sector Farmacéutico | ☐ | ● Actividades sanitarias | ☐ |
| ● Construcción | ☐ | ● Tecnología | ☐ |
| ● Transporte | ☐ | ● Servicios Profesionales | ☐ |
| ● Hostelería | ☐ | ● Consumo y Distribución | ☐ |
| ● Energía | ☐ | ● Otras | ☐ |
| ● Automoción | ☐ | | |
| ● Comercio | ☐ | | |

4 Tamaño de la empresa:

- ☐ Hasta 250 ☐
- ☐ De 251 - 500 ☐
- ☐ De 501 - 1.000 ☐
- ☐ Más de 1.000 ☐

5 Nivel de ingresos (referenciado al último ejercicio cerrado):

- ☐ Hasta 100 millones de euros ☐
- ☐ De 101 a 300 millones de euros ☐
- ☐ De 301 a 1.000 millones de euros ☐
- ☐ Más de 1.000 millones de euros ☐

INFORMACIÓN DE LA PLANTILLA Y TRABAJADORES SENIORS

6 Edades de la plantilla: indique por favor el nº de empleados incluidos en cada categoría:

- ☐ Menores de 30 ☐
- ☐ De entre 30 y 54 ☐
- ☐ De entre 55 y 64 años ☐
- ☐ De 65 y más ☐

7 Centrándonos en la población de 55 años y más, ¿cuál es el nivel de formación alcanzado?

Los porcentajes deben estar referenciados al total de la plantilla de 55 años y más.

- | | V | M |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ☐ % Estudios primarios incompletos | ☐ | ☐ |
| ☐ % Educación Primaria | ☐ | ☐ |
| ☐ % Educación Secundaria | ☐ | ☐ |
| ☐ % Formación Profesional | ☐ | ☐ |
| ☐ % Educación Universitaria (estudios de grado o equivalente) | ☐ | ☐ |
| ☐ % Educación Universitaria (estudios de posgrado) | ☐ | ☐ |

8 Centrémonos en la población de 55 años y más años, ¿cuál es la situación socio-profesional de estos trabajadores?

Indique el porcentaje de empleados incluidos en cada categoría referenciado al total de empleados de 55 años y más.

	V	M
● % Alta Dirección	☐	☐
● % Mandos intermedios	☐	☐
● % Técnicos	☐	☐
● % Comerciales	☐	☐
● % Administrativos	☐	☐
● % Operarios	☐	☐

9 Centrémonos en los trabajadores de más de 55 años, ¿cuántos trabajan a tiempo completo y cuántos a tiempo parcial?

Reportar el dato en nº de empleados.

● Tiempo completo	☐	☐
● Tiempo parcial	☐	☐

ACCIONES Y PLANES ESPECÍFICOS PARA LOS TRABAJADORES SENIORS

199
.....

10 Centrémonos en los trabajadores de 55 años y más, ¿la empresa asigna tareas distintas a los trabajadores de las que desempeñaban con anterioridad?

- ☐ **SI**
- ☐ **NO**

En caso afirmativo indique cuáles.

11.A. Centrémonos en los trabajadores de 55 años y más, ¿tiene la empresa algún plan de formación para mejorar la calidad de esos trabajadores?

- ☐ **SI**
- ☐ **NO**

11.B. En caso de tener un plan de formación específico para este grupo de trabajadores, ¿de qué plan es este tipo?

- ☐ Competencias ☐
- ☐ Conocimientos ☐
- ☐ Hábitos saludables ☐
- ☐ Otras ☐ ¿Cuáles? -----

12.A. ¿Tiene la empresa establecido un plan de prejubilaciones a partir de una edad?

Prejubilación: personas que llegan a un acuerdo en la empresa para finalizar su vínculo laboral. Recibe una indemnización prolongada en el tiempo.

☐ **SI**

☐ **NO**

12.B. En caso de tener un plan de prejubilaciones, ¿a qué edad se aplica?

- ☐ Antes de los 55 ☐
- ☐ Entre los 55 y 59 ☐
- ☐ Entre los 60 y 64 ☐

13.A. ¿Tiene la empresa establecido un plan de jubilaciones parciales a partir de una edad?

Jubilación parcial: acuerdo entre el empresario y el trabajador para que este reduzca su jornada y su salario y simultáneamente acceda a la condición de pensionista.

☐ **SI**

☐ **NO**

13.B. En caso de tener un plan de jubilaciones parciales, ¿a qué edad se aplica?

- ☐ Antes de los 55 ☐
- ☐ Entre los 55 y 59 ☐
- ☐ Entre los 60 y 64 ☐

14.A. ¿Cuántas personas se jubilan anticipadamente cada año?

Jubilación anticipada: personas que abandonan el mercado laboral y pasan a ser pensionistas antes de la edad teórica establecida.

14.B. ¿Cuáles son las razones por las que se solicita la jubilación anticipada?

- ☐ Enfermedad ☐
- ☐ Suficientes años de cotización ☐
- ☐ Otros ☐ ¿Cuáles?

15.A. En sentido contrario, ¿tiene la empresa un plan de actuación para sus trabajadores mayores de 55 años?

- ☐ **SI**
- ☐ **NO**

15.B. En caso de tener un plan de actuación para los trabajadores mayores de 55 años, indique cuáles se aplican:

- ☐ Reducción de jornada ☐
- ☐ Cambio de actividad/Función ☐
- ☐ Trabajo por proyectos ☐
- ☐ Labores de asesoramiento ☐
- ☐ Otros ☐ ¿Cuáles?

201
.....

16. ¿Tiene la empresa personas trabajando por encima de la edad reglamentaria de jubilación?

- ☐ **SI** ☐ **NO** ¿Cuántos?

17.A. ¿En la empresa hay establecidos grupos de trabajo intergeneracionales?

¿En qué consisten?

- ☐ **SI** ☐ **NO**

17.B. En caso de contar con grupos de trabajo intergeneracionales, ¿la experiencia es positiva?

☐ Rotundamente NO

☐

☐ NO

☐

☐ NO Sé

☐

☐ Sí

☐

☐ Rotundamente Sí

☐

18. ¿Cuáles son las aportaciones fundamentales de los trabajadores seniors a la empresa?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

19. ¿Es una empresa familiar? (es decir, ¿más del 51% de las acciones son propiedad de un grupo familiar en caso de una empresa privada o más del 25% en caso de compañía cotizada?)

☐ SI

☐ NO

20.A. ¿Cotiza la empresa en Bolsa?

☐ SI

☐ NO

20.B. En el caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, ¿qué porcentaje está en Bolsa?

21. ¿Qué generación está presente en las empresas?

☐ Únicamente primera generación (fundadores)

☐

☐ Primera y segunda generación

☐

☐ Únicamente la segunda generación

☐

- ☐ Segunda y tercera generación ☐
- ☐ Únicamente la tercera generación ☐
- ☐ Tercera y cuarta generación ☐
- ☐ Cuarta generación en adelante ☐

22. ¿El consejero delegado o máximo ejecutivo de la empresa es un miembro de la familia?

☐ SI ☐ NO

23.A. ¿Cuántos miembros de la familia ocupan algún cargo de responsabilidad actualmente en la empresa familiar? (Número)

23.B. De los miembros que ocupan cargos de responsabilidad, ¿cuántos son mayores de 55 años? (Número)

24. ¿Hay establecida alguna edad para el retiro de los miembros de la familia?

☐ SI

☐ NO ¿Cuál? -----

25. En relación con la pregunta 15 del cuestionario general y en el caso de la empresa familiar, ¿existe para los miembros de la familia mayores de 55 años un plan de actuación diferente?

☐ SI ☐ NO

26. En el caso de haber respondido afirmativamente la cuestión anterior, ¿qué medidas destaca?

IV

**BUENAS PRÁCTICAS
DE “AGEING”**

BEATRIZARDID
ELENAORDEN
MARÍAPADILLA

Beatriz Ardid

Licenciada en Derecho por el CEU San Pablo, y Master en Dirección de Recursos Humanos por el Instituto de Empresa de Madrid.



Años de experiencia laboral: 28 años, de los cuales 10 dirigiendo proyectos de Diversidad, Conciliación e Igualdad.

Responsable del Área de Diversidad y Bienestar Corporativo en PeopleMatters, posee dilatada experiencia en el diagnóstico, diseño y desarrollo de planes de Diversidad e Igualdad y elaboración de planes y programas de Bienestar y conciliación.

Experta en la implantación del Modelo de gestión de Empresa Familiarmente Responsable en organizaciones de múltiples sectores y tamaños. Consultor de referencia para distintos clientes ha apoyado en la solicitud y obtención del Distintivo de igualdad en la empresa.

Adicionalmente, ha gestionado en la Firma proyectos diversidad generacional y alargamiento de la vida laboral (ageing), Employer Branding, Gestión del Talento, Análisis y Diseño de Modelos Retributivos y Evaluación del Desempeño, Diseño e implantación de planes directores de RRHH, facilitación de equipos directivos, etc.

Periódicamente colabora con distintos medios de comunicación de Recursos Humanos mediante la redacción de Tribunas de opinión, artículos, participación en mesas redondas.

Beatriz cuenta con una sólida experiencia en la gestión integral de personas, ocupando posiciones directivas en organizaciones tanto nacionales como multinacionales y de diversos sectores: Telecomunicaciones, Servicios, Distribución y Medios de Comunicación.

Durante su trayectoria profesional ha desarrollado diferentes proyectos dentro del área de recursos humanos: start-up en nuevos países, organización y optimización de procesos, gestión de talento, retribución variable y gestión del desempeño, implantación de sistemas de gestión e información, etc.

Elena Orden



Consultor en PeopleMatters, cuenta con experiencia en consultoría de gestión de personas, destacando entre sus áreas de experiencia la gestión de la Diversidad y el Bienestar Corporativo, Employer Branding, Desarrollo de Valores corporativos, Estudios de Opinión y Organización.

Anteriormente preparó Oposiciones al Cuerpo Superior de Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social durante 3 años, obteniendo un conocimiento amplio de la Legislación Laboral, de Seguridad Social y Prevención de Riesgos Laborales.

Desde su incorporación en la Firma, Elena ha participado en proyectos vinculados con la gestión de la marca como empleador (Employer Branding), la diversidad generacional y prolongación de la vida laboral, para diferentes colectivos, así como en procesos de obtención del Distintivo de Igualdad (DIE) y Certificación de Empresa Familiarmente Responsable (Efr), Diagnósticos de Igualdad y el programa de Recruiting Erasmus.

Periódicamente colabora en diversos medios de RRHH mediante la publicación de artículos sobre temas de actualidad: Ageing, Conciliación, Talento Senior, etc.

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, habiendo realizado estancias anuales en el extranjero (Irlanda e Italia). Es además, Máster en Recursos Humanos, especializado en Compensación y Beneficios, por el Centro de Estudios Garrigues y la Universidad de Nebrija de Madrid.

María Padilla



Consultor en PeopleMatters, cuenta con experiencia en consultoría de gestión de personas, destacando entre sus áreas de experiencia: Gestión del Talento, Organización, Diversidad y Bienestar Corporativo, y Employer Branding.

María inició su carrera profesional como parte del Departamento de Recursos Humanos y Administración de Soltel IT Solutions (Sevilla), desarrollando funciones vinculadas a la organización y administración de personal.

Desde su incorporación a la firma, María ha participado en diversos proyectos relacionados con la gestión del talento, organización de capital humano, comunicación interna y marca empleadora, así como con los procesos de obtención de Certificación de Empresa Familiarmente Responsable (Efr) y el desarrollo de programas de bienestar, en compañías tanto nacionales como multinacionales de sectores diversos. También ha desarrollado la función de Recursos Humanos como implant dentro del Departamento de Recursos Humanos de nuestros clientes.

Asimismo, realiza labor investigadora y participa en el desarrollo de modelos en la Línea de Servicio de Gestión del Talento, además de publicar artículos en revistas y webs especializadas en Recursos Humanos.

Realizó sus estudios de Derecho y Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, cursando un año en el extranjero en la ESDS Business School de la Université Catholique de Lyon (Francia); es además, Máster en Recursos Humanos, especializado en Compensación y Beneficios, por el Centro de Estudios Garrigues y la Universidad de Nebrija de Madrid.

ÍNDICE CAPÍTULO IV

IV.1. INTRODUCCIÓN

IV.2. METODOLOGÍA

IV.3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

IV.4. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS.
EMPRESAS RADICADAS EN ESPAÑA

Altadis

Correos

DKV

Gas Natural Fenosa

ISS Facility Services

Reale

Banco Sabadell

Zurich

IV.5. EMPRESAS RADICADAS FUERA DE ESPAÑA

ABB. Suecia

Axpo. Suiza

Berner. Finlandia

BMW. Alemania

IV.5.5. Centrica. Reino Unido

Citybank. Grecia

Loewe. Alemania

PSA. Peugeot Citroën. Francia

ANEXO IV.1. AGRUPACIÓN TEMÁTICA DE BUENAS
PRÁCTICAS DE AGEING

IV.1. INTRODUCCIÓN

Este Estudio pretende servir de guía a las empresas españolas en la formulación de estrategias para la gestión de sus mayores activos.

Fruto de nuestro trabajo y experiencia de más de diez años en la investigación de tendencias del mercado laboral y en el ámbito de la diversidad y bienestar corporativo, desde PeopleMatters venimos alertando del desafío que supone la gestión del envejecimiento y de la importancia de una gestión eficaz y anticipada de las plantillas de trabajo desde una perspectiva demográfica.

Desde nuestra línea de servicios de Diversidad y Bienestar Corporativo, llevamos trabajando cuatro años con el foco puesto en la gestión del envejecimiento y del alargamiento de la vida laboral, acumulando conocimiento y experiencia en este ámbito, por lo que podemos afirmar que siendo un reto que la empresa española ya tiene identificado, son pocas las compañías que han pasado a la acción, principalmente porque su abordaje es complejo y afecta a todos los procesos de personas, así como a la cultura corporativa.

En este contexto, y como partners del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de la Fundación IE presentamos este primer estudio de buenas prácticas relativo a la gestión de los mayores activos.

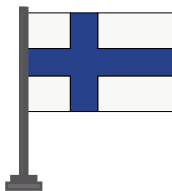
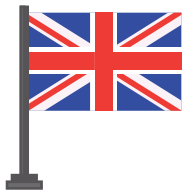
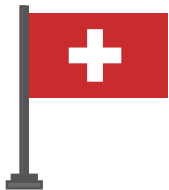
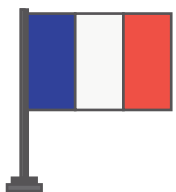
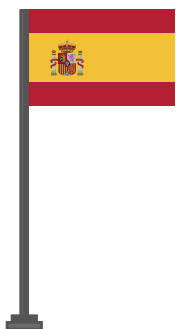
IV.2. METODOLOGÍA

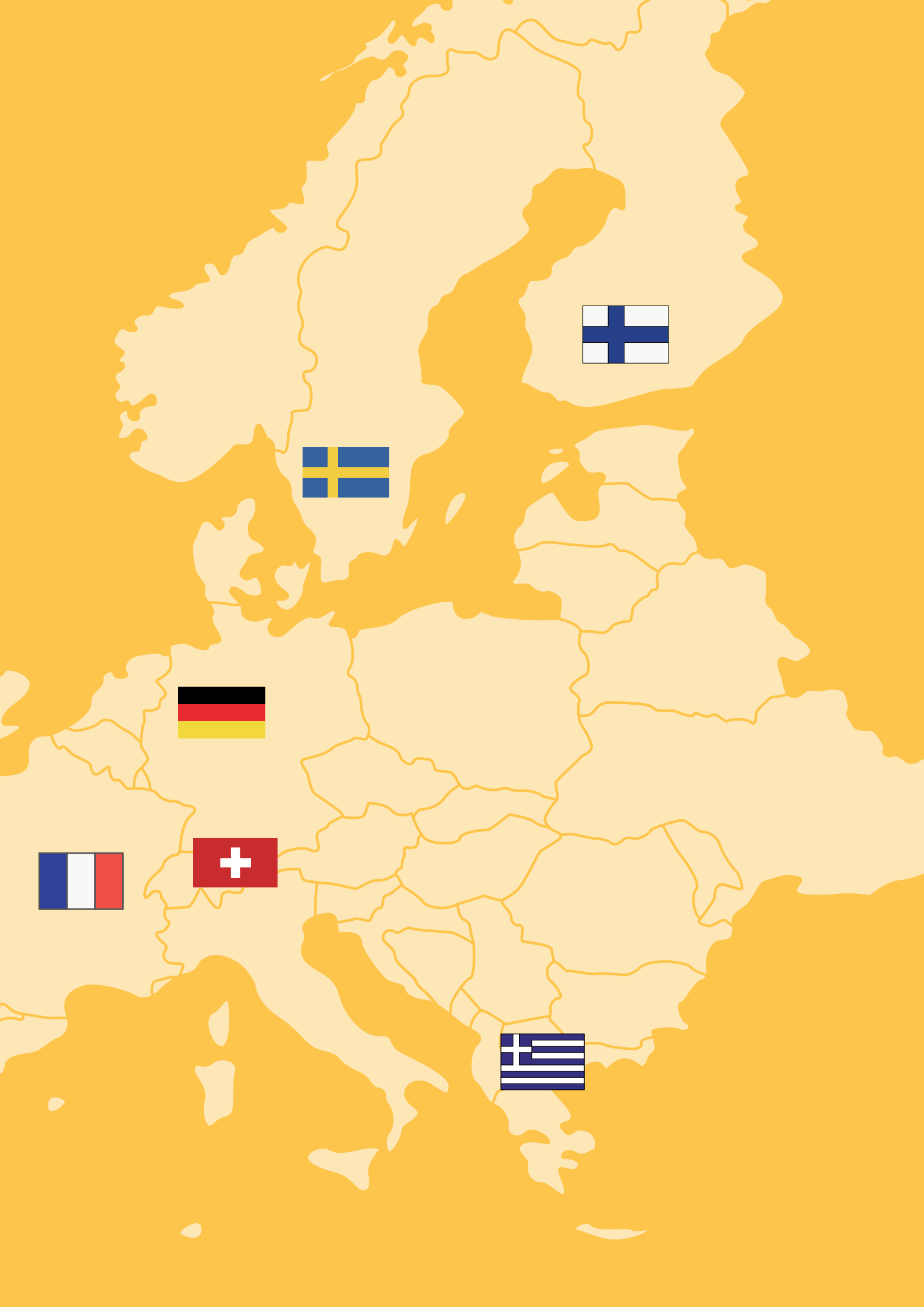
Este Estudio parte de un proceso exhaustivo de identificación de las prácticas de ageing puestas en marcha por compañías españolas y europeas independientemente de su dimensión y sector de actividad.

Tras un primer análisis en el continente europeo, se ha analizado en profundidad cada una de las prácticas identificadas, procediéndose a la búsqueda de información a través de distintas fuentes documentales para poder detallar con suficiente profundidad las diferentes iniciativas.

- 1 Relevancia de la práctica por su alcance y por estar dentro del perímetro de la gestión de profesionales senior, objeto del estudio.**
- 2 Implantación real de las prácticas en las organizaciones donde se han desarrollado.**
- 3 Colaboración de las propias empresas para compartir su descripción cuando no se encontraban suficientemente documentadas en fuentes públicas.**

Fruto de estos criterios, se han eliminado muchas de las prácticas inicialmente identificadas, especialmente por estar aún en fase de diseño y desarrollo, sin haber llegado a su implantación efectiva. Esto ha sido especialmente relevante en el caso español, en el que nos hemos encontrado con muchas compañías que en estos momentos están trabajando en el diseño de prácticas de ageing pero que no han sido aún llevadas a la práctica.





IV.3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo de investigación, se puede concluir que:

La gestión del ageing se están abordando desde diferentes ejes o perspectivas. En particular, las buenas prácticas identificadas se han clasificado en los siguientes bloques:

- **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 senior asegurando así un buen nivel de salud con impacto sobre su desempeño y niveles de absentismo.
- **Organización y entorno de trabajo:** 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.
- **Desarrollo profesional:** acciones 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.
- **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.
- **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.).
- **Beneficios por edad:** reconocimiento de ventajas para el colectivo senior tanto durante el desarrollo de su actividad profesional, como una vez hayan accedido a la jubilación.
- **Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales senior:** medidas orientadas a generar una actitud inclusiva hacia los mayores mediante la concienciación y puesta en valor de su aportación.
- **Reemplazo generacional y sucesión:** acciones encaminadas a facilitar el reemplazo generacional dentro de las organizaciones, asegurando un relevo ordenado de los profesionales.

- 2 Son cada vez más las empresas que están trabajando sobre estos ejes y comienzan a mostrar preocupación y sensibilidad por la gestión de los profesionales más senior, aunque se encuentran todavía en una fase embrionaria en el desarrollo de las prácticas relativas a este campo.
- 3 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.
- 4 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.
- 5 Hay mucho recorrido de mejora en nuestra comunidad de negocios en lo que se refiere a generar y a compartir conocimiento y buenas prácticas de gestión de profesionales senior, sirviendo este estudio como un magnífico punto de partida para la reflexión por las organizaciones de nuestro país.

IV.4. EJEMPLOS DE BUENAS PRACTICAS. EMPRESAS RADICADAS EN ESPAÑA

215
.....

Altadis

Información de la Compañía

Información de la Compañía	
Empresa	
Altadis SAU. Tabacalera. Imperial Tobacco España	
Volumen de facturación	>530 millones de euros
Número de profesionales	>800 personas
Sector de actividad	Tabaco
Sede	España

Contexto

Altadis, Tabacalera e Imperial Tobacco España, con casi cuatro siglos de historia, es una de las compañías líder en el sector del tabaco en España. Sus más de 400 años de historia le avalan y le ha permitido seguir creciendo no sólo en términos de producción eficiente, sino también en materia de innovación y de creación de valor de su producto. Siendo la única empresa tabacalera con centros industriales en nuestro país y la que mayor número de puestos de trabajo produce, tiene marcas como Fortuna, Ducados Rubio, Nobel, Davidoff, West o Golden Virginia.

Al tratarse de una Compañía con una trayectoria de tantos años, en su estructura organizativa actual, una parte importante de sus profesionales (alrededor de un 20%) reúne una dilatada experiencia en un sector tan particular como es el de la fabricación, distribución y venta de tabaco. Estos datos elevan a genuina y única la experiencia y el conocimiento acumulado en la Empresa.

Siendo conscientes de esta realidad y del papel crítico que tiene la experiencia de sus profesionales para alcanzar su visión como Compañía, en 2015 **Altadis** presentó su **Programa Gestión del Talento Senior (GTS)** bajo el lema de “**El Valor de la Experiencia**”.

Objetivos

La aspiración fundamental del Programa GTS es la de aprovechar, capitalizar y compartir la experiencia (conocimientos, capacidades y vivencias) del colectivo senior.

El Programa actúa de manera directa en dos ámbitos:

216
.....



En los profesionales senior:

- Generar ilusión al colectivo senior, a través del desarrollo de actividades en función de sus habilidades.
- Proporcionar visibilidad y protagonismo a su contribución a la Compañía, aprovechando su experiencia y habilidades, así como su conocimiento en distintas materias.
- Reconocer su labor, trayectoria y aportación a la Compañía.
- Ayudar al desarrollo de otros profesionales que redunde en una mejora del rendimiento individual y, como consecuencia, de los resultados del negocio.



En los retos de la Compañía:

- Mejorar la operativa de negocio.
- Agilizar la ejecución de los proyectos.
- Promover el engagement.
- Impulsar la cultura de cambio.
- Incrementar la productividad y la motivación.

Descripción de la buena práctica

Desde su origen, la iniciativa GTS está integrada en el modelo de gestión del talento de Altadis, Tabacalera e ITE, con foco hacia aquellos profesionales de más de 42 años y con una trayectoria de al menos diez años en la Compañía.

GTS es un programa “sine die”, duradero dentro de la política de gestión del talento, y voluntario. Depende del profesional senior apuntarse al programa y aprovecharlo.

El Programa prevé cuatro acciones de desarrollo, a las que puede optar el senior en función de su perfil y habiéndose tratado previamente en una entrevista individual. Posteriormente se involucra a los respectivos managers para que lo contemplen en sus planes de desarrollo.

Las acciones son las siguientes:

- **Mentoring:** Se trata de una herramienta de desarrollo de competencias del mente, a través de la experiencia y habilidad del mentor, no teniendo que existir de por sí una relación funcional o jerárquica entre ambos para comenzar el proceso.
- **Gestión del conocimiento:** Para hacer tangible y compartir el conocimiento del profesional senior se crea el **Altadis Knowledge Bank**, como inventario de conocimientos específicos y genuinos asociados a expertos senior, que ponen a disposición de la Empresa y lo transmiten en formato presencial o digital en las semanas de conocimiento.
- **Proyectos multidisciplinarios:** Para desarrollar de manera colectiva mejoras competitivas y de eficiencia interna, se realizan proyectos transversales en los que hay una involucración del colectivo senior de distintas áreas y negocios que aportan su visión y experiencia.
- **Comité de Expertos:** Se trata de un órgano consultivo formado por expertos senior que, por sus características personales y profesionales, están en condiciones de asesorar al más alto nivel ejecutivo de la Empresa, en este caso a la Presidencia, en reuniones periódicas a petición del Presidente y para los temas que considere.

217
.....

En la **implantación** del **Programa GTS**, fue clave:

- La sponsorización y presencia de un manager de Recursos Humanos liderando el Programa.
- La involucración de los managers para apoyar y dar viabilidad a la participación del colectivo senior en el Programa.
- Realización de jornadas de seguimiento trimestrales con mentores y gestores de conocimiento, para medir los grados de evolución de desarrollo a través de las evidencias.
- Planificación de los procesos de mentoring y de las semanas del conocimiento.

Asimismo, **Altadis** encontró **apoyos y palancas** que facilitaron su desarrollo:

- Participación por parte de la Dirección de Comunicación, mostrándose como aliado estratégico en el desarrollo del Programa GTS.
- Participación de profesionales senior célebres como Vicente del Bosque o César Alierta.
- Apoyo externo para la identificación del talento senior.

Finalmente, con el fin de evaluar el impacto de las medidas y acciones llevadas a cabo, Altadis mantuvo reuniones de seguimiento con las experiencias de los mentores y mentees, se realizaron evaluaciones de las semanas de conocimiento y se llevó a cabo un análisis del número de managers que utilizaban el Programa GTS para el plan de desarrollo de sus colaboradores.

Tras 18 meses de Programa, se han obtenido los siguientes resultados:

- Subida del grado de engagement en el colectivo senior (+15%).
- Participación activa en el Programa (90% del colectivo target).
- Mejora de la posición de la Compañía en el ranking Top Employers.
- Más de 65 procesos de mentoring comenzados con altos niveles de satisfacción.
- Premios de reconocimiento de diferentes medios.

En 2018 está previsto que el Programa GTS se integre en el sistema de gestión de talento.

Correos

Información de la Compañía

Empresa	Correos y Telégrafos, S.A S.M.E.
Volumen de facturación	>1.600 millones de euros
Número de profesionales	>51.200 personas
Sector de actividad	Servicio Público
Sede	España

El Grupo Correos está integrado por Correos y las filiales Correos Express, Nexea y Correos Telecom.

Las cuatro empresas desarrollan su actividad en el sector de las comunicaciones. En este mercado dinámico y exigente, el Grupo Correos ha evolucionado al ritmo que lo hacen las formas de comunicación de la sociedad, mediante la innovación y la mejora continua, para anticiparse a los cambios en los requerimientos de los clientes y así satisfacer mejor todas sus necesidades.

En concreto, Correos contextualiza su estrategia de gestión de la edad sobre cuatro ejes principales.

- Envejecimiento poblacional y prolongación de la esperanza de vida, como consecuencia del éxito de las políticas de salud pública y del desarrollo económico, generando nuevos retos para la sociedad y las empresas, como la gestión de la salud en el entorno de trabajo.

En esta línea, **Correos** ha llevado a cabo el diseño de las medidas necesarias para garantizar un buen estado de salud de sus profesionales de mayor edad bajo el **Proyecto Empresa Saludable**, impactando además positivamente en la competitividad y productividad de la Compañía.

- Incorporación de nuevos profesionales a la Organización, desconocedores de las formas de hacer en Correos y sin experiencia en los procesos y productos de la Compañía.

Para dar respuesta a posibles ineficiencias iniciales en los puestos de trabajo y contribuir a la pronta adaptación de los profesionales, **Correos** ha tomado ventaja de los profesionales más experimentados (de mayor edad), invitándoles a compartir su talento y experiencia con los recién llegados a través de programas de **mentoring inverso** en algunas de las áreas geográficas en las que opera.

- Diversidad generacional y dificultad para atraer y fidelizar talento. **Correos** busca sacar el máximo partido de la aportación individual y grupal de sus profesionales mediante una adecuada gestión de la convivencia y de los equipos intergeneracionales dentro de la Organización, teniendo en cuenta que la edad media de su plantilla es de 48 años. La Compañía busca mantener su posición de liderazgo en el mercado e incorporar todo lo necesario para garantizar la viabilidad del negocio.

En línea con ello, ha desarrollado una serie de políticas para garantizar la igualdad de oportunidades en materia de selección y desarrollo, con independencia de la edad, además del género o nacionalidad.

- Digitalización. **Correos** se encuentra en un período de profunda transformación, diversificando su actividad hacia entornos, productos y servicios digitales. Teniendo en cuenta la edad media de sus profesionales, 48 años, la Compañía se enfrenta al reto de sensibilizar, formar y desarrollar a su plantilla para apoyar el enfoque digital del negocio. En este caso, la Empresa ha desarrollado un programa integral denominado **Soy digital**.

Objetivos

Los objetivos principales perseguidos por Correos con las iniciativas desarrolladas en cada uno de los ejes son los siguientes:

- Promover el envejecimiento activo y apostar por el valor añadido que aportan a las organizaciones los profesionales de mayor edad.
- Cultivar el talento interno y potenciar la igualdad de oportunidades, así como la participación y la mejora continua de los profesionales, con independencia de la edad.
- Rentabilizar la riqueza generacional de la Empresa en cuanto a conocimiento y experiencia. Generar sinergias y potenciar la solidaridad generacional haciendo de la diversidad una ventaja competitiva.
- Fortalecer el compromiso y el sentimiento de pertenencia a través del reconocimiento y la motivación de los profesionales.
- Dotar a los responsables de las herramientas necesarias para gestionar con éxito la diversidad de los equipos.
- Comprometer a los profesionales con el desafío digital y desarrollarlos a nivel de conocimientos, habilidades y valores, con especial foco en el talento senior.

Descripción de la buena práctica



Proyecto Empresa Saludable

El Proyecto Empresa Saludable, iniciado en 2015, supone la construcción de un proyecto de salud integral para fomentar hábitos saludables entre los trabajadores de Correos, siendo liderado desde la Subdirección de Promoción de la Salud, en el Área de Recursos Humanos.

Con esta iniciativa se pretende dar continuidad a las acciones que ya se venían realizando en materia de promoción de la salud, y mejorar las reguladas en la normativa en Prevención de Riesgos Laborales.

- Determinación adicional de perfil lipídico.
- Determinación de PSA (antígeno específico de próstata) en profesionales de más de 45 años.
- Realización de ECG a mayores de 45 años.
- Vacunaciones a profesionales sin riesgo (por ejemplo, gripe).
- Realización de audiometría en el reconocimiento con independencia de que exista o no exposición al ruido.
- Recomendaciones médicas y establecimiento de medidas preventivas individualizadas.

- Consejo médico individualizado y asesoramiento sanitario.
- Información y formación sobre riesgos para la salud en el puesto de trabajo.
- Colaboración puntual con empresas y organismos externos: revisiones bucodentales y campañas de donación de sangre.
- Fomento de la actividad física. Por ejemplo, campaña “Subir y bajar escaleras”.

El Proyecto, en evolución constante, consta de distintos programas de promoción de la salud, incidiendo en aquellas patologías o problemas de salud más importantes detectados.

Tras realizar un estudio epidemiológico de la información, se apreció que la mayor proporción de trabajadores, un 80%, de entre 40-69 años, contaban con un índice de masa corporal (IMC) >25, hipertensión arterial elevada y eran fumadores.

De acuerdo con los datos anteriores, se decidió realizar diversos programas entre los que se encuentran el de disminución de los factores de riesgo cardiovascular y la detección precoz del cáncer de colón:

● **Programa de disminución de factores de riesgo cardiovascular**

La campaña de reducción del riesgo cardiovascular comenzó como piloto en Alicante en 2016 y posteriormente en Granada en 2017.

El Programa está dirigido al colectivo de trabajadores con uno o más factores de riesgo cardiovascular en los reconocimientos médicos periódicos, o trabajadores sin riesgo que quieran participar en el Programa, especialmente indicado para trabajadores mayores de 40 años.

El objetivo general es disminuir los factores de riesgo cardiovascular en los trabajadores, realizando actividades para concienciar sobre la importancia de cuidar la salud y desarrollar hábitos de vida saludable, manteniendo una dieta equilibrada, realizando actividad física y evitando el consumo de sustancias nocivas (tabaco, alcohol, etc.).

Para conseguirlo, se han desarrollado una serie de actividades:

- Consultas presenciales y llamadas telefónicas realizadas por un enfermero y un médico de la provincia.
- Exploración física: talla, peso, IMC, perímetro abdominal, presión arterial y frecuencia cardíaca.
- Extracción de datos analíticos: colesterol, TG, LDL, HDL, glucosa
- Estudio del estilo de vida mediante encuestas sobre alimentación, actividad física, hábitos tóxicos y conocimientos sobre riesgos cardiovasculares (RCV).
- Cribado de patologías asociadas a RCV: diabetes, hipertensión, etc.

Adicionalmente, para conseguir modificar los hábitos de los trabajadores y formar al personal implicado, se ha creado material de apoyo: cartas de educación sanitaria (enfermedades cardiovasculares, alimentación equilibrada, ejercicio físico y abandono de hábitos tóxicos, especialmente el tabaco), encuestas de hábitos de vida (detección precoz de diabetes tipo II, conocimientos RCV, alimentación, ejercicio físico), un informe final para el trabajador y una app móvil de seguimiento individual.

Como herramientas de apoyo a la implantación del Programa, en primer lugar, Correos ha puesto en marcha la estrategia de comunicación del mismo a los distintos colectivos profesionales implicados.

El resultado del Programa ha sido muy positivo. Correos ha vislumbrado una participación elevada, contando con una muy buena acogida, encontrándose el grupo mayoritario de participación entre los 46 y los 50 años.

Además, la mayoría de los trabajadores han acudido a las consultas presenciales para observarse evolución y se ha logrado una buena disponibilidad y comunicación entre los profesionales implicados.

En la encuesta de valoración del Programa, se han dado un 100% de respuestas favorables, estando la mayoría de los profesionales más concienciados y motivados para continuar con el cambio de hábitos. Éstos consideran muy útil realizar este tipo de programas intervencionistas, hasta el punto de que han solicitado a Correos la realización de más programas de este tipo.

● Programa de prevención y detección precoz del cáncer colorrectal (CCR)

El Programa de detección del cáncer colorrectal, planteado y diseñado en el período 2016-2017, ha sido puesto en marcha para prevenir y detectar esta patología en los trabajadores de Correos. En concreto, se ha implantado un programa piloto en el Centro Directivo, al detectar que un 51% de los trabajadores poseen riesgo de cáncer colorrectal.

El Programa se ha diseñado con un público objetivo, teniendo en cuenta a los trabajadores con mayor riesgo: hombres y mujeres mayores de 50 años, trabajadores menores de 50 años que tengan antecedentes familiares o personales de patologías intestinales y trabajadores que cuenten con factores de riesgo (consumo de tabaco, alcohol, diabetes, etc.).

Entre los objetivos principales del Programa, se encuentran la implantación de un programa de cribado de cáncer colorrectal, así como la identificación de aquellos trabajadores con alto riesgo.

Se pretende así sensibilizar sobre la importancia de la prevención y la detección precoz de este tipo de cáncer y promocionar hábitos de vida saludables para prevenir la enfermedad.

El Programa se puso en funcionamiento en 2017 en la sede central de Correos, dándose a conocer mediante los canales de comunicación internos

habituales en los que también se anuncian los reconocimientos médicos periódicos. Se envió un correo electrónico masivo explicando en qué consistía el Programa, a quién iba dirigido y cómo debían inscribirse.

En particular, se ha logrado sensibilizar sobre la importancia de la prevención y de la detección precoz gracias a la divulgación de la campaña y la educación para la salud que han recibido el 100% de los participantes.

Asimismo, se ha conseguido promocionar hábitos de vida saludables para prevenir la enfermedad gracias a la educación impartida y las cartas de hábitos saludables entregadas durante los reconocimientos. Además, se han mejorado los conocimientos de los profesionales de la salud, gracias a las actividades de búsqueda bibliográfica y la planificación de la campaña realizada en el entorno de trabajo virtual al comienzo del Programa.

Al igual que el anterior Programa, ha tenido una gran acogida, obteniendo una evaluación muy satisfactoria y considerando muy útil su realización junto con los reconocimientos médicos teóricos, solicitando el desarrollo de más programas de este tipo.



Proyecto detección, uso y aprovechamiento del talento intergeneracional aplicado a la venta de productos

Esta práctica ha sido desarrollada en la Oficina de Marbella y se basa en la puesta en marcha de un programa intergeneracional, consistente en el intercambio intencionado y continuado de recursos y aprendizaje entre las generaciones mayores y las más jóvenes con el fin de conseguir beneficios individuales, sociales y, especialmente, laborales.

La práctica está enfocada desde dos perspectivas: tutorías inversas y generación de ideas.

Tutorías inversas

Las tutorías inversas consisten en asignar a una persona joven e inexperta en los procesos de Correos a una mayor con gran bagaje y experiencia en los mismos. En sentido inverso, a los profesionales de menor edad se les asigna un senior al que apoyar, ya que estos tienen mucha facilidad para el manejo de las nuevas tecnologías y ofrecen una visión fresca y dinámica del trato con el cliente.

Por tanto, las tutorías funcionan en los dos sentidos. Por un lado, la persona de mayor edad aporta al joven sus conocimientos y experiencia, así como su ayuda en cualquier situación o consulta. A cambio, los de menor edad respaldan al mayor asignado con su facilidad para el uso de los programas informáticos y su visión desprejuiciada de lo que le rodea.

Este tipo de relación da pie a una comunicación fluida, a una mejora de la confianza entre las dos partes y a un ciclo de aprendizaje continuo. Así se consigue reducir la diferencia generacional, tratándose de un intercambio mutuo que beneficia, por un lado, a ambas partes y, por otro, al conjunto de la Unidad, a sus resultados y a los clientes.

● Generación de ideas

Las reuniones periódicas se convierten en lugar de encuentro donde se intercambian experiencias, se generan soluciones y se seleccionan las más apropiadas para su posterior aplicación, facilitando de esta forma la interacción entre los dos grupos. La finalidad es aprovechar los conocimientos, experiencias y talento de todos.

Una vez valoradas y seleccionadas las más interesantes y factibles, se ponen en marcha y son ejecutadas por toda la Unidad, que colabora al completo.

Los pasos que se han seguido para la implantación de la práctica han sido los siguientes:

- Identificación de la idea y planteamiento de objetivos: sobre qué se quiere trabajar y por qué. Dada la problemática que genera la falta de conocimientos de los recién llegados y la existencia de dos grupos de edad bien diferenciados, con distintas visiones, se opta por trabajar esos rasgos diferenciadores para hacerlos complementarios.
- Adhesión de participantes: con quien y para qué. Se realiza un cuestionario a los recién incorporados para conocer su predisposición a participar en el Proyecto. A los veteranos se les explica en qué consiste y se ofrecen como colaboradores. Se seleccionan tres integrantes de cada grupo de edad.
- Diseño y planificación de actividades: qué se va a hacer y cómo. Se programan varias reuniones semanales para explicar en qué consiste la práctica y para dejar claro el papel de cada integrante. Se trata de coordinar las funciones de cada uno y establecer el procedimiento para generar ideas que puedan ser rápidamente aplicables en la Unidad.
- Ejecución: se ponen en marcha las ideas seleccionadas entre las propuestas y se analiza su incidencia en los resultados y en los clientes. De acuerdo con ello, se van haciendo las modificaciones y adaptaciones pertinentes en reuniones casi diarias.
- Evaluación: qué hemos conseguido. El seguimiento de los resultados es continuado a lo largo de toda la experiencia y sirve de base para ir realizando las adaptaciones pertinentes.
- Registro: documentación del grado de implantación de la práctica con resultados concretos y evaluables.

Esta práctica ha sido galardonada con el Premio Atenea (reconocimiento interno de Correos) en la categoría de Diversidad, generando una serie de beneficios internos, como los que se listan a continuación:

- Conciencia intergeneracional.
- Conocimiento por parte del personal de la importancia de su trabajo en el logro de los objetivos y aprovechamiento del talento en todas sus facetas.

- Intenso sentimiento de integración de todo el personal. Se consideran parte de la oficina y de la Organización, potenciando la participación y la colaboración.
- Mejora de los resultados cualitativos y cuantitativos. Las ventas de tarjetas prepago en Marbella han supuesto el 24% del total de las 19 oficinas de su sector. En 2017, un año después de la implantación de la práctica, se han incrementado las ventas de la tarjeta prepago en un 47.8% con respecto a 2016, situando a la Oficina de Marbella como la tercera en ventas a nivel nacional.
- Alta participación e ilusión de toda la Unidad en el Proyecto.
- Integración del personal de nueva incorporación. Se consideran parte de la organización y colaboran activamente en todas las facetas del trabajo.
- Mejora del clima laboral, mayor comunicación y entendimiento, trabajo de calidad y cooperación. El índice de absentismo continua dos puntos por debajo del dato nacional.
- Se ha conseguido, a partir de ideas diferentes producidas por grupos de edades con intereses y visiones distintas, llegar a puntos de acuerdo y poderlas aplicar en los procesos.
- Mejoras en autoconcepto, autoestima y empatía.
- Implantación de esta práctica en otras oficinas de la red nacional de Correos.



Programa de Gestión del Talento

225
.....

En Correos, tanto en los procesos de selección como en cualquier proyecto en el que se realice un proceso de identificación previo, para determinar el colectivo a participar, la directriz a seguir es la no discriminación por razones relativas a la edad de la persona.

En el caso del Programa de Gestión del Talento, cuyo objetivo es identificar a personas con capacidad y potencial para asumir más responsabilidades en el corto y medio plazo, la media de edad es de 44 años. Para determinar si una persona es invitada a formar parte del Programa, el criterio edad se tiene en cuenta prácticamente de forma simbólica.

Los motivos fundamentales por los que se incorporan perfiles senior al Programa de Gestión del Talento se detallan a continuación:

- Aprovechar la experiencia, los conocimientos y las habilidades de estos perfiles, que adicionalmente pueden asumir el rol de mentor dentro del Programa.
- Tener en cuenta estos perfiles, a igualdad de condiciones, de cara a la identificación de potenciales sucesores para la cobertura de posiciones clave.

- Contar con estos perfiles para la obtención de feedback, aprovechando su conocimiento de la Organización, permitiendo realizar los ajustes necesarios en los procesos y acciones a implantar en el marco del Programa.

- Impulsar la participación de los profesionales en los distintos procesos de selección para promoción interna. Esta participación está abierta a cualquier candidatura que cumpla con los requisitos necesarios para la cobertura del puesto (formación, experiencia, conocimientos, etc.), independientemente siempre de la edad, género o nacionalidad.

Durante 2017, se recibieron aproximadamente 15.000 candidaturas, siendo la edad media de todas ellas 42 años. En cuanto a las candidaturas seleccionadas, un total de 2.133, la edad media ha sido de 44 años.

Para asegurar la correcta implantación de este Programa, se han definido previamente criterios que aseguren la no discriminación de los candidatos por razón de edad, género o nacionalidad. Asimismo, se ha llevado a cabo el análisis y seguimiento de los indicadores definidos para ello.

Como resultado, en los procesos de selección, un 21% de las candidaturas seleccionadas han sido mayores de 50 años. Asimismo, en los programas de identificación de alto potencial, la diversidad generacional ha sido también un hecho, siendo un 25% de los profesionales seleccionados mayores de 50 años.



Proyecto Soy digital

226
.....

Esta iniciativa consiste en una medida integral para la sensibilización, formación y desarrollo digital de los profesionales senior de Correos a través de una plataforma denominada Soy digital.

El Proyecto, que comenzó en julio de 2016, pretende entrenar a Correos en el modelo de competencias digitales de reconocido prestigio internacional en el mundo de la empresa definido por el MIT, sensibilizando a los profesionales para:

- Formar parte del ecosistema digital, desarrollando conocimientos y habilidades.
- Trabajar los valores de Correos, alineando la estrategia con las habilidades digitales.
- Presentar y comunicar los nuevos servicios y productos digitales que transforman a Correos.
- Construir un modelo heterogéneo de autodesarrollo en competencias digitales, dirigido a toda la Organización y articulado en itinerarios de formación en función del avance de cada empleado.
- Desarrollar espacios colaborativos de aportación de conocimiento e ideas.

- Desarrollar un modelo de mentoring inverso en habilidades digitales, donde los participantes más digitales del colectivo senior, ayuden a los menos digitales del colectivo senior a mejorar su ranking digital con ayudas y consejos.
- Trabajar los objetivos descritos, con especial foco en “talento senior”.

En el Proyecto, los usuarios pueden valorar su grado de acuerdo o desacuerdo sobre distintas afirmaciones relacionadas con cada competencia digital. Esta valoración (media ponderada) corresponderá a su estado inicial de digitalización.

A partir de ello, Correos aborda la gestión y dinamización del Proyecto, aterrizando la estrategia, los impactos, la gamificación, el ranking de capacidad digital... creando una experiencia de transformación y sensibilización tecnológica en la Compañía. De esta forma se contribuye internamente a la transformación digital de los profesionales y externamente a la marca digital de la Organización.

Para garantizar una correcta implantación del Proyecto, Correos ha desarrollado las siguientes acciones:

- Aprovechamiento de los canales informales de comunicación, con contenidos de interés para profesionales.
- Evaluación de la sensibilidad y nivel digital de los profesionales a través de gamificación.
- Identificación de las capacidades y conocimiento con learning analytics.
- Creación de estrategias de sensibilización por colectivos, con foco específico para el colectivo senior.

Como medida de reconocimiento, se ha creado el Premio Atenea Soy Digital 2017, que se presenta como galardón a las personas que a través de su participación en la plataforma Soy Digital, han demostrado su interés en adquirir conocimientos sobre la transformación digital, tratando de desarrollar sus competencias digitales a través de las diversas acciones propuestas en esta plataforma.

DKV

Información de la Compañía

Empresa		DKV Seguros
Volumen de facturación		>740 millones de euros
Número de profesionales		>770 personas (cifra España)
Sector de actividad		Seguros
Sede		España

Contexto

El Grupo DKV es uno de los mayores grupos aseguradores en Alemania y Europa. Está presente en más de 30 países y concentra su actividad en Europa y Asia, ofreciendo un completo espectro de seguros, provisión y servicios. Cerca de 43.000 personas trabajan para el Grupo, entre profesionales y agentes comerciales.

En 2013, DKV, siendo consciente de la problemática del envejecimiento en España a raíz de los datos e informaciones de los últimos años, creó un equipo de análisis y diagnóstico del proceso de envejecimiento en la población, en general, y de su impacto en la Compañía, en particular. La iniciativa fue liderada por el Director General de Seguros Generales y Vida, contando con la participación de personas clave de diferentes áreas de negocio de la Organización.

En 2014, se constituyeron equipos de trabajo divididos según los diferentes grupos de interés de la Compañía (profesionales, clientes, alianzas, mediadores, negocio responsable, etc.). Cada equipo de proyecto debía definir acciones concretas a implantar en los próximos años, teniendo en cuenta el factor del envejecimiento y la preocupación especial de DKV por los profesionales senior.

A partir de ello, en 2015, se realizó una encuesta específica para todas aquellas personas mayores de 55 años de la Compañía, en la que se les preguntó por sus necesidades, ilusiones y motivaciones. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Un 80% de los encuestados querían continuar colaborando con DKV tras la jubilación, a través de acciones de mentoring, participación en proyectos especiales, adhesión a un club del jubilado, etc.
- Una gran mayoría quería transmitir sus conocimientos, valores y experiencia a las generaciones más jóvenes.
- Otro porcentaje elevado propuso realizar diferentes actividades para vivir la jubilación de una manera distinta a como se venía haciendo hasta ahora, con, por ejemplo, iniciativas deportivas, que vislumbraban un cambio en el perfil del jubilado.
- También, se reclamaron acciones encaminadas a dar orientación sobre la transición a la jubilación, surgiendo iniciativas como la de Aficiónate!!.
- Con carácter general, se identificó cierta preocupación por la salud y el esquema de pensiones de los profesionales.

Como resultado, en 2015, se creó el Programa Global de Envejecimiento Saludable, del que surgió un plan de acción y una priorización de una serie de iniciativas específicas dirigidas al colectivo senior.

Objetivos

El objetivo general de DKV es generar acciones adaptadas al colectivo de profesionales de entre 55 y 65 años.

De este objetivo general se derivan otros objetivos más específicos:

- Mejorar y prevenir la salud y el bienestar de los profesionales.

- Mantener e incrementar la productividad y desarrollo del talento senior, manteniendo su motivación, satisfacción y compromiso en la Compañía.
- Mejorar el desempeño, incorporando nuevas formas de trabajar.
- Fidelizar a las personas con experiencia, incrementando su lealtad y su orgullo de pertenencia.
- Mejorar el clima, la motivación y las relaciones intergeneracionales.
- Mejorar la comunicación, el aprendizaje y la gestión del conocimiento.
- Compartir nuevas visiones de género y de generaciones diferentes.
- Adquirir nuevos conocimientos y habilidades, sobre todo en materia de nuevas tecnologías.
- Fomentar el desarrollo del liderazgo, compartiendo diferentes estilos de distintas generaciones (mayores y jóvenes).

Descripción de la buena práctica

Desde el Programa Global de Envejecimiento Saludable, Recursos Humanos gestiona todos los programas de envejecimiento saludable dirigidos a los profesionales senior de DKV. Éstos no sólo se circunscriben al ámbito de la salud propiamente dicho, sino que trascienden a temas relacionados con la formación de las personas o la gestión del tiempo libre. Entre ellos, se encuentran los siguientes.

● Programa de empresa saludable

El Programa contempla medidas de prevención de la salud física, psicológica y social de todas las personas de DKV, dirigidas a que los profesionales lleguen a edades avanzadas en las mejores condiciones de salud posibles.

Entre las acciones contempladas están los programas de prevención de enfermedades musculoesqueléticas, prevención del estrés y enfermedades cardiovasculares, alimentación saludable, prevención del cáncer, etc., junto con iniciativas específicas para el colectivo senior.

● Programa de mentoring

En 2016 se lanzó la I Edición del Programa de Mentoring, finalizando en 2017. Durante su puesta en marcha, un equipo de mentores mayores de 55 años ha facilitado el desarrollo profesional y personal a personas (tutelados) que por su reciente incorporación necesitaba de un mayor apoyo, transmitiendo la cultura y valores de DKV, así como su valiosa experiencia en la Empresa.

En diciembre de 2017, se inició la II Edición con la selección de los nuevos mentores propuestos por las Direcciones Generales y la asignación a sus tutelados de reciente incorporación.

● Programa de mentoring digital con directivos

Con el objetivo de extender una nueva cultura de digitalización, de nuevas tecnologías y de uso de las redes sociales, punto establecido como prioritario en el Plan Estratégico 2016-2020, el Departamento de Recur-

Humanos ha diseñado un Programa de Mentoring Digital dirigido a los miembros del Comité de Dirección y Directores de Departamento. En 2017, se ha puesto en marcha la I Edición del Programa.

Este Programa pretende mejorar e incrementar las competencias en digitalización de los equipos directivos, contando con el apoyo de expertos de la Compañía que poseen este tipo de conocimiento y que, a través del Programa, podrán transmitir estas habilidades a los directivos interesados en participar.

● Programa de mentoring digital +60

Este Programa se desarrolla dentro del proyecto de digitalización de DKV, orientándose con carácter específico a los profesionales que superan los 60 años. Tiene carácter voluntario y en él participan todas aquellas personas que quieren desarrollar sus competencias digitales y que cumplen con el requisito de la edad, convirtiéndose en mentees de un profesional junior de la Compañía.

● Programa Aficiónate!!

El Programa, que ya cuenta con dos ediciones, en 2016 y en 2017, va dirigido a los profesionales más mayores y/o a aquellos que ya se han jubilado, y pretende que este colectivo muestre al resto de compañeros sus aficiones, habilidades lúdicas, creaciones, etc., para transmitir las diferentes posibilidades de ocio que existen durante la jubilación.

El principal objetivo es sensibilizar a los profesionales senior de la importancia de preparar anticipadamente la etapa de la jubilación a través de aficiones.

Un ejemplo de ello ha sido la exposición celebrada en 2017 en la Torre DKV dedicada a un antiguo profesional de la Empresa, para mostrar una colección de 1.500 fotografías con personalidades conocidas que lleva recopilando desde 1998.

● Programas de voluntariado corporativo dirigido a mayores

Esta iniciativa se centra en la organización de acciones de voluntariado en las que pueden participar los profesionales senior. Además, hay una línea estratégica dirigida a realizar acciones sociales con personas mayores que se encuentran en situación de soledad o en riesgo de exclusión social.

Así, entre las palancas que han asegurado el éxito en la implantación de las medidas mencionadas han destacado:

- Iniciativa y apoyo desde la Alta Dirección en las medidas desplegadas.
- Realización de acciones de reconocimiento al colectivo senior por su aporte de valor como mentores en DKV, como la entrega de trofeos por parte del Consejero Delegado o la realización de exposiciones de las aficiones de los antiguos profesionales.
- Apoyo en sesiones formativas a los profesionales.
- Incorporación de impactos en materia de envejecimiento activo en la intranet de la Compañía.

- Selección del colectivo de “profesionales” como primer grupo de interés con el que poner en marcha acciones y medidas en favor del envejecimiento activo.

Como resultado de los esfuerzos de la Compañía por contribuir al bienestar de sus personas, DKV ha logrado posicionarse como Best Place to Work durante nueve años consecutivos y ha alcanzado altos índices de satisfacción y compromiso en sus encuestas de clima.

Gas Natural Fenosa

Información de la Compañía

Empresa	Gas Natural Fenosa
Volumen de facturación	>23.300 millones de euros (cifra global)
Número de profesionales	>15.300 personas (cifra global) >7.200 personas (cifra España)
Sector de actividad	Energía
Sede	España

231
.....

Contexto

Gas Natural Fenosa, pionero en la integración del gas y la electricidad, es un grupo multinacional presente en más de 25 países y con más de 20 millones de clientes. La Compañía cotiza en las cuatro bolsas españolas a través del mercado continuo y forma parte del selectivo grupo de empresas del Ibex35.

Con 175 años de historia que respaldan la solidez y que garantizan un futuro que apuesta por el desarrollo de la sociedad y un uso más inteligente de la energía, Gas Natural Fenosa considera clave en su día a día el impacto de sus acciones en las personas y en el entorno donde lleva a cabo su actividad.

El comportamiento ético, la promoción y respeto de la igualdad, y la prevención y seguridad en el trabajo, son parte fundamental del compromiso asumido por la Organización con sus profesionales.

Estos principios se vienen trasladando desde hace años a cada una de las personas que trabajan en la Compañía, a través del Código Ético, la Política de Igualdad de Género o el Protocolo de Prevención del Acoso laboral, sexual y por razón de sexo y, adicionalmente, en España, del Convenio Colectivo y del Plan de Igualdad.

Desde 2015, Gas Natural Fenosa cuenta con un Plan Integral de Diversidad que avala el compromiso de la Organización y da continuidad a las acciones

que hasta entonces se habían realizado en materia de igualdad y diversidad. El Plan abarca tres grandes ámbitos de actuación: género, discapacidad y edad.

En materia de edad, y teniendo muy presente el contexto en el que entonces se encontraba la Compañía, en el año 2015 se puso en marcha un proyecto al que se denominó Cuidamos la Experiencia. Se trató de una iniciativa innovadora y de alcance internacional para poner en valor la experiencia de los profesionales mayores de 55 años en la Organización y, al mismo tiempo, prevenir riesgos de seguridad y salud en los equipos con una carga de trabajo de alta exigencia física (especialmente trabajo de campo), así como llevar a cabo un rejuvenecimiento de los mismos.

Objetivos

Cuidamos la Experiencia enfocado a prevenir en los profesionales mayores de 55 años, cuyo trabajo implicaba una especial exigencia física, futuros problemas de salud asociados a la edad y a esa exigencia física mencionada.

Al mismo tiempo, este Proyecto tenía la finalidad de extender la trayectoria profesional de los empleados senior, permitiéndoles completar su vida laboral y asegurar una transición exitosa hacia posiciones con una menor exigencia física donde la experiencia acumulada supusiera un valor añadido, permitiendo que los puestos que dejaban vacantes, fueran ocupados por personal joven de nueva incorporación, lo que contribuyó a bajar la edad media de la plantilla, cumplir con los compromisos con el empleo joven que tiene adquiridos la Compañía y disminuir los riesgos de bajas médicas en los equipos de trabajo operativo con las consecuencias que estas bajas tenían en el resto del equipo en cuanto a número de horas extraordinarias, incremento de turnos, etc.

Cuidamos la experiencia persiguió los siguientes objetivos específicos:

- Rejuvenecer la plantilla y mejorar la productividad.
- Prevenir potenciales problemas físicos y de salud.
- Ampliar la trayectoria profesional de perfiles de mayor riesgo en posiciones con una menor exigencia física.
- Poner en valor el compromiso y el esfuerzo de este colectivo.
- Transmitir el conocimiento y la experiencia a nuevas generaciones.
- Asegurar el reemplazo de perfiles operativos.
- Aprovechar sinergias entre proyectos e iniciativas internas.
- Reforzar el compromiso social facilitando la inserción laboral de los jóvenes.

Descripción de la buena práctica

El proyecto Cuidamos la Experiencia se sustentaba sobre los siguientes tres ejes:

● Salud y Seguridad Laboral

Para prevenir potenciales problemas físicos y de salud en los empleados senior, se revisaron y adaptaron los planes de ergonomía incluidos en las evaluaciones de riesgos existentes:

- Se verificó que las medidas correctoras definidas se estaban aplicando en el trabajo diario de los empleados.
- Se reforzaron y adecuaron las medidas correctoras, procedimientos y herramientas de trabajo cuando así se estimó necesario.

Con el fin de garantizar un correcto conocimiento del Plan Activo de Ergonomía, se pusieron en marcha diversas acciones de comunicación orientadas a concienciar sobre la relevancia de los hábitos saludables.

● **Extensión de la vida profesional**

En aras a prevenir futuros problemas de salud y garantizar el aprovechamiento de todas las capacidades de los profesionales de la Compañía, se desarrolló un Plan de insourcing de actividades y reubicación dirigido a aquellas personas que desempeñaban su actividad en trabajos de campo o de especial exigencia física.

Para la elaboración de este Plan se llevaron a cabo las siguientes tareas:

- Segmentación del colectivo en campo en Negocios Regulados en función de su experiencia y capacidades.
- Fijación de los criterios para la participación en el Plan.
- Análisis de las oportunidades de evolución de carrera viables para los trabajadores incluidos en el Plan.

De este modo, se brindó a los profesionales que cumplían los requisitos la oportunidad de un desarrollo profesional alternativo dentro de la Empresa.

De acuerdo con ello, se desarrollaron planes de formación que permitieron preparar a los trabajadores para asumir adecuadamente los retos de su nueva etapa profesional y para asegurar una transición suave a su nuevo puesto de trabajo, se creó además un plan de formación personalizado para cada empleado, que incluía distintas etapas antes de su incorporación al nuevo puesto. También se les asignaron tutores para realizar el “acompañamiento” en sus nuevos puestos de trabajo.

Asimismo, se elaboró un plan de comunicación y reconocimiento para las personas involucradas en el proyecto Cuidamos la Experiencia, destacando su compromiso, trayectoria y esfuerzo con el cumplimiento de las prioridades estratégicas de la Compañía.

● **Rejuvenecimiento de los equipos operativos**

Para la cobertura de las vacantes producidas como consecuencia de la reubicación de personal senior, se llevó a cabo una coordinación clave entre los distintos equipos de la Dirección de Personas, Organización y Cultura, permitiendo que el Programa de FP Dual, en el que Gas Natural Fenosa participa desde el año 2015, se convirtiera en parte esencial del proceso proporcionando perfiles jóvenes con los conocimientos técnicos necesarios para ocupar los puestos vacantes, complementando así la contratación realizada desde los programas clásicos de Formación Profesional.

Este objetivo de rejuvenecimiento, ha contribuido además a que un 67% de las altas de jóvenes llevadas a cabo en el entorno de negocio donde se ha

puesto en marcha el Plan (especialmente Negocios Regulados) haya sido de mujeres jóvenes, impactando así de forma directa en otra de las dimensiones del Plan Integral de Diversidad, como es el género.

Los grupos implicados en la puesta en marcha del Proyecto fueron los siguientes:

- El colectivo de trabajadores mayores de 55 años de Gas Natural Fenosa que desarrollaban trabajos identificados como de especial exigencia física (trabajos de campo, turnos, ect...) y que voluntariamente se acogieron a la iniciativa.
- La línea de mando, responsable de recoger las peticiones de inclusión de los profesionales al Proyecto.
- Los Business Partners de Recursos Humanos.
- Los centros de FP Dual e Institutos con formación profesional con los que Gas Natural Fenosa tenía acuerdos de colaboración..
- Los colectivos de estudiantes participantes en la FP Dual y en la FP tradicional.

El Plan Cuidamos la Experiencia consiguió así garantizar un entorno saludable, preservar el conocimiento y la experiencia de los profesionales senior, facilitar su transmisión hacia nuevas posiciones menos exigentes físicamente, asegurar la transmisión del know how a las nuevas incorporaciones y promover el empleo juvenil.

Los datos del programa, a nivel global (España e Internacional) arrojan actualmente un total de más de 200 seniors reubicados, y más de 100 jóvenes contratados, y su continuidad se centra para los próximos años especialmente en el ámbito de Latinoamérica, después de haberse llevado a cabo con especial éxito en España.

ISS Facility Services

Información de la Compañía

Empresa		ISS Facility Services
Volumen de facturación		>570 millones de euros (cifra España)
Número de profesionales		>30.000 personas (cifra España)
Sector de actividad		Actividades administrativas y servicios auxiliares
Sede		España

Contexto

ISS Facility Services es una compañía internacional de servicios generales constituida en 1901 en Dinamarca y con presencia en Europa, Asia, América y Australia.

En España, esta Compañía, líder en la integración de servicios generales y con presencia en todo el territorio nacional, contaba con una plantilla de 29.835 personas, de las cuales 1.834 tenían reconocidos beneficios para profesionales mayores. De este colectivo, un 75% optaron por hacer uso de dichos beneficios.

Los servicios de limpieza y seguridad podían requerir esfuerzos físicos y mentales de los profesionales, por lo que la vigilancia de la salud jugó un papel clave en la política de seguridad y salud de la Compañía, con el fin de prevenir lesiones y enfermedades.

En 2009, se negoció un acuerdo colectivo con los sindicatos para promover la salud en el entorno de trabajo y prevenir problemas musculoesqueléticos, estrés laboral y accidentes de trabajo entre los profesionales de mayor edad.

Las iniciativas de cambio se centraron en lo relativo a horarios de trabajo, horas trabajadas, conciliación y beneficios económicos por incapacidad temporal.

Estas medidas se integraron en la política general de seguridad y salud laboral de la Compañía, y se renegociaron en 2013.

Objetivos

El objetivo perseguido por ISS Facility Services era fidelizar a los profesionales senior que habían prestado sus servicios en la Compañía durante un largo período de tiempo, mejorando el entorno de trabajo y reduciendo los costes asociados a la mala salud de las personas.

Descripción de la buena práctica

En primer lugar, se llevó a cabo por la Dirección de la Compañía un análisis de la estructura de la Organización por edad, para identificar el número de profesionales mayores que la integraba, el puesto que ocupaban y las tareas que constituían principalmente el contenido de su trabajo. Los resultados se utilizaron para establecer posibles necesidades en cuanto a salud para este colectivo.

A continuación, la Dirección, el Departamento de Recursos Humanos, los Representantes de Seguridad y Salud y los Representantes de los Trabajadores diseñaron conjuntamente una serie de medidas para dar respuesta a las necesidades de los profesionales.

Estas iniciativas fueron financiadas por la Compañía e implantadas por la Dirección, focalizándose principalmente en el personal de administración y mantenimiento de edificios.

Entre ellas, se incluyen:

● Test médicos de alta calidad y de carácter voluntario

A los profesionales mayores de 55 años tenían derecho a determinados exámenes médicos, relativos a las condiciones musculoesqueléticas, vista cansada, condiciones pulmonares y de corazón, así como riesgos psicosociales y del entorno.

● Adaptación del entorno de trabajo

En el caso de que los exámenes médicos identificasen una situación inadecuada para determinados profesionales en su puesto de trabajo, se llevarían a cabo una serie de adaptaciones de las condiciones laborales y tareas asociadas al puesto, o la reubicación de estos profesionales en puestos diferentes que no supusieran un riesgo para los mismos.

● Derechos preferentes para profesionales mayores

A este colectivo se le otorgaba prioridad en casos de acuerdos de flexibilidad laboral, como, por ejemplo, en horarios de trabajo. También se les daba preferencia en casos de cese o traslado/recolocación.

● Promociones en función de la experiencia

Los trabajadores con mayor edad y experiencia debían ganar posiciones de mayor responsabilidad en la Compañía, con el consiguiente mayor estatus y mayores beneficios económicos.

Para llevar a cabo la implantación de todas estas medidas, la Compañía utilizó los siguientes recursos:

● Formación obligatoria en salud laboral para todos los profesionales de más de 55 años y sus managers, con una sesión específica llamada “Envejecimiento y Trabajo”. La sesión formativa cubría temas como la gestión del estrés, ergonomía, actividad física de acuerdo con la edad, dieta y educación nutricional, prevención de riesgos laborales, adecuación de los puestos de trabajo, etc.

- Identificación y respuesta a las necesidades de los profesionales.
- Planificación de la introducción de coaching para líderes en un futuro próximo.
- Perspectivas de incrementar las acciones de comunicación relativas a las medidas.

Por un lado, la Compañía encontró ciertos desafíos en la implantación, tales como:

- La resistencia al cambio de profesionales y managers.
- La garantía de cumplimiento de las medidas de salud y seguridad de los profesionales de ISS, teniendo en cuenta que muchos de ellos trabajaban directamente en las oficinas de clientes.
- La escasa participación e inclusión de los profesionales en el diseño e implantación de las medidas.

No obstante, también encontró apoyos y palancas que facilitaron su implantación, como:

- Participación de la Alta Dirección: el diseño y la implantación de las medidas fue conducida por el top management de la Compañía, dotando de garantías a la visibilidad de las mismas.
- Coordinación con los grupos de interés: el Convenio Colectivo aseguró la participación de los grupos clave, incluyendo a la Dirección, el Departamento de Recursos Humanos, los Representantes de la Salud y Seguridad Laboral, así como los Representantes de los Trabajadores.
- Foco en el cambio de comportamiento combinado con la adaptación del entorno de trabajo: la combinación de formación para todos los profesionales junto con los cambios físicos del entorno de trabajo y la consiguiente supervisión, aseguró la implantación de las recomendaciones.
- Diversidad de medidas: la variedad de acciones facilitó el cambio tanto de los puestos individuales de trabajo como de la cultura de la Compañía, priorizando los derechos de los profesionales de mayor edad.
- Apoyo externo para el diseño y la evaluación de las medidas implantadas.

Con el fin de evaluar el impacto de las medidas y herramientas implantadas para mejorar la salud laboral, y conocer si se habían logrado las expectativas en cuanto a los cambios en el entorno de trabajo y la satisfacción de los profesionales, la Compañía, con ayuda de psicólogos y consultores externos, diseñó y lanzó una encuesta.

Tras el análisis de los resultados, se demostró que se mejoró el desempeño de los profesionales, además de incrementar su compromiso y reducir las bajas por enfermedad.

Reale

Empresa	Reale Seguros Generales
Volumen de facturación	>810 millones de euros (cifra España)
Número de profesionales	>1.000 personas (cifra España)
Sector de actividad	Seguros
Sede	España

Contexto

Reale Group, presente en Italia y España, está constituido por doce compañías del sector seguros, banca, finanzas, inmobiliaria y servicios. En la actualidad, el Grupo emplea a más de 3.100 personas y asegura a más de 3.800.000 de clientes.

En España opera a través de Reale Seguros Generales, S.A., Reale Vida y Pensiones, S.A., IGAR, S.A. e ITES, contando con 358 agencias y cerca de 3.300 colaboradores, al servicio de 1.766.417 clientes.

RealeSeguros, compañía de referencia en el mercado español de seguros y presente desde 1988, ha consolidado su presencia en los últimos años gracias al crecimiento interno, así como a su estrategia de adquisiciones y alianzas.

Muy conscientes de la nueva realidad multicultural y diversa que se les presenta, la Compañía está convencida de que es una gran oportunidad de enriquecimiento mutuo, y es por ello por lo que apuestan por el valor de la diferenciación para crear grupos de trabajo multidisciplinares como ventaja competitiva y estrategia para fidelizar y atraer talento.

En España, RealeSeguros cuenta con una plantilla de más de 1.000 profesionales, todos ellos pertenecientes a generaciones diferentes. Se trata, fundamentalmente, de personas de la Generación Millennial, Generación X y Baby Boomers, personas todas ellas con características y necesidades diferentes que conviven en su día a día.

Teniendo muy presente esta diversidad en la gestión de sus equipos, en el año 2016 la Compañía integró un modelo de gestión para examinar y atender las expectativas de sus profesionales.

Tras un análisis de su pirámide poblacional, se observó cómo el grupo de personas mayores de 55 años, que suponían un 17,5% de la plantilla, pese a tener un desempeño con puntuaciones satisfactorias y estar alineados a las estrategias del negocio, también era el grupo que obtenía un menor desempeño excepcional y de referencia. Este colectivo se encontraba principalmente en los Departamentos de Prestaciones y Operaciones, así como Administración y Control de Gestión, ocupando puestos de Tramitadores.

Las iniciativas de cambio se centraron en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, el rediseño de los puestos de trabajo y el reconocimiento a los mayores.

Objetivos

Considerando la diversidad como una ventaja competitiva, Reale Seguros quiso a través de la implantación de estas medidas llevar a cabo un relevo generacional, optimizar la aportación de valor de los distintos colectivos e incrementar la satisfacción de todos ellos. Todo ello, como factor clave para atraer, desarrollar y fidelizar al talento.

Descripción de la buena práctica

Tras analizar y realizar un diagnóstico para identificar el número de personas mayores que componían la Empresa, así como el puesto que desempeñaban y el departamento al que prestaban servicio, y su desempeño, se llevaron a cabo las siguientes medidas.



Medidas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad

Para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores, logrando así efectos positivos en el trabajo y en el bienestar de las personas, la Compañía ha puesto en marcha las siguientes acciones:

- Inclusión de pruebas médicas adicionales teniendo en cuenta la edad, como, por ejemplo, prueba de ferritina para medir indirectamente los niveles de hierro en la sangre, prueba PSA como indicador tumoral de próstata o pruebas adicionales para analizar el colesterol a partir de niveles superiores a 200, entre otras.
- Campaña de sensibilización sobre enfermedades cardiovasculares (primera causa de muerte en el mundo) y buenos hábitos saludables.
- Rediseño de los puestos de trabajo: un diseño adecuado del puesto de trabajo que tenga en cuenta, además de los factores económicos y de organización, el factor generacional, para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, revirtiendo sin duda en efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.
- Campañas de sensibilización sobre conducción, consejos de seguridad vial y cursos de formación específicos sobre la seguridad del tráfico.

239
.....



Mentoring en los procesos de mejora de desempeño

Para aprovechar el conocimiento y expertise específico del colectivo mayor de 55 años, los profesionales senior se convierten en mentores de aquellos colaboradores cuyo desempeño no está siendo el esperado.

Esta iniciativa tiene un doble objetivo. Por un lado, compartir y fortalecer las carencias de la persona en proceso de mejora y, por otro lado, reactivar la carrera profesional de aquellas que poseen una amplia experiencia y quieren diversificar sus funciones.



Segmentación de las encuestas anuales

Con el objetivo de conocer las expectativas y percepciones de cada uno de los profesionales senior y del resto de colectivos generacionales, la Compañía incluye la segmentación por edad en sus encuestas de clima anuales, analizando los resultados y presentando acciones de mejora desde la perspectiva de edad.

Con los resultados de la encuesta de clima, se alimenta uno de los indicadores estratégicos relativos a la diversidad generacional y, en concreto, al colectivo mayor de 55 años. El objetivo es que la satisfacción de éstos esté al menos igual que el promedio de empresa, ya que la tendencia en las organizaciones es que sea el colectivo más insatisfecho. Sin embargo, en el caso de Reale, se observó que se encuentra en segundo lugar, seguido de los menores de 35 años y, por tanto, se posiciona en un 103,79% con respecto al promedio general.



Reconocimiento del talento y la aportación de los senior a la Compañía

Se trata de un reconocimiento social que pretende poner en valor el talento y la aportación de los senior a la Organización.

A este fin, se proporcionan herramientas a las personas para que puedan expresar anécdotas o hitos destacables del colectivo senior, creando así oportunidades de apoyo intergeneracional y poniendo en valor las fortalezas de esta generación.

Asimismo, en la newsletter de la Compañía se ha creado un espacio dedicado a recoger mediante palabras e imágenes un pequeño homenaje para todos aquellos profesionales que viven o han vivido algún hito destacable en su esfera privada, reconociendo especialmente la aportación de valor de aquellos que llevan más años en Reale Seguros.

Lo destacable de esta nueva sección radica en que son los propios compañeros los que proponen tanto la persona como el motivo de publicación en dicha sección, lo que supone una excelente manera de poner de manifiesto el valor “Personas” que se vive día a día en la realidad de la Empresa.

Con todas estas acciones, se pretende aumentar el sentido de pertenencia y la motivación de las personas mayores, reconociendo la participación de cada uno en la consecución de los objetivos comunes.



Favorecimiento de la inserción de jóvenes <30 años

Con el objetivo de garantizar el relevo generacional y como ventaja competitiva y de convivencia intergeneracional, Reale Seguros ha definido un sistema homogéneo de perfiles tipo para la incorporación de profesionales en diferentes puestos de la Compañía, que permite disponer del mejor talento con una visión de medio y largo plazo de las necesidades de la Organización.

Los perfiles tipo definidos deberán favorecer la movilidad geográfica y funcional, así como incorporar jóvenes recién titulados y con potencial para asumir las necesidades de sucesiones.



Reconocimiento de beneficios adicionales:

- Incremento de vacaciones anuales para los profesionales al cumplir 60 años, con arreglo a la siguiente escala:

- Desde que cumplen 60 y hasta los 62 años incluidos: tres días laborables más...
- A partir de los 63 años: cinco días laborables más.

Además, perciben una paga extra adicional para cada franja de antigüedad.

- A los profesionales que se jubilan, se les mantienen algunas condiciones beneficiosas, entre las que podemos citar:

- Bonificaciones en seguros de hasta el 50%.
- Póliza de salud copago hasta la edad ordinaria de jubilación.
- Adquisición de terminales móviles y ordenadores a un precio más beneficioso.
- Invitación a los eventos de profesionales destacamos: Copa de Navidad y Fiesta Infantil.
- En el cocktail de Navidad se reserva un espacio para reconocer y agradecer a los compañeros que se han jubilado durante el último año su trayectoria.

Para garantizar el éxito de la implantación de estas medidas, Reale Seguros ha articulado una serie de acciones que se detallan a continuación:

- Como muestra del compromiso de la Dirección con la Diversidad, mensualmente, el Comité de Dirección se encarga de revisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para garantizar la responsabilidad social empresarial en materia de personas, siendo uno de los dos grupos de interés el de diversidad por edad.

- Se ha constituido un Comité de Diversidad para trabajar en materia de género, edad, diversidad funcional y orientación sexual, con la finalidad de impulsar una cultura de respeto a las diferencias dentro de la Compañía.

Con ello se fomenta la diversidad y se facilita el equilibrio entre la vida profesional y personal de las personas, siendo un motor de promoción de programas en este ámbito. Este Comité se encarga de proponer la implantación de iniciativas y apoyar las que estén en curso.

- El Comité de Dirección y el Departamento de Satisfacción y Compromiso de la Compañía participan en el proceso.

Para Reale, la diversidad generacional supone impulsar el valor de la diferencia para conseguir equipos diversos e innovadores, capaces de afrontar los nuevos retos de la sociedad, un factor clave para atraer, desarrollar y retener el mejor talento, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Banco Sabadell

Información de la Compañía

Empresa	Banco de Sabadell
Volumen de facturación	>700 millones de euros
Número de profesionales	>25.900 personas
Sector de actividad	Banca
Sede	España

Contexto

Banco Sabadell es el cuarto grupo bancario privado español, integrado por diferentes bancos, marcas, sociedades filiales y sociedades participadas, que abarcan todos los ámbitos del negocio financiero bajo un denominador común: profesionalidad y calidad.

El sector bancario ha sido un sector que, hasta la fecha, y con motivo de la concentración bancaria de los últimos años en España, se ha caracterizado por adelantar las salidas negociadas hasta la jubilación de sus profesionales y así, a partir de los 55 años, muchos de los profesionales de la banca comenzaban a desvincularse de sus empresas de forma anticipada.

Tras la crisis financiera en nuestro país, el alargamiento de la esperanza de vida, la penalización por la legislación laboral de las jubilaciones anticipadas, el retraso de la edad de jubilación, así como la problemática de mantener el

estado actual de los sistemas de pensiones públicos, ha hecho que se produzca un cambio de paradigma en el sector bancario, donde tradicionalmente se venían practicando salidas negociadas hasta la jubilación de profesionales a partir de los 55 años.

Hoy en día, se han dejado de llevar a cabo dichas prácticas por todos los condicionantes comentados anteriormente, y se han empezado a plantear planes de acción que prolongan la permanencia de los profesionales en la Organización, extendiendo la vida laboral y conviviendo con otros colectivos en la Compañía.

En este contexto, Banco Sabadell considera que la gestión del talento en las organizaciones es primordial para disponer del talento necesario para el desarrollo de su negocio y el éxito futuro.

El Banco está inmerso en este importante cambio demográfico y avanza, al igual que la sociedad española, hacia una fuerza laboral de mayor edad y más diversa.

El desarrollo de un estudio generacional determinó que en Banco Sabadell convivían cuatro generaciones bien diferenciadas: Baby Boomers (nacidos entre 1953 y 1970), Generación X (nacidos entre 1971 y 1981), Millennials (nacidos entre 1982 y 1992) y Generación Z (nacidos a partir de 1993).

Para gestionar eficientemente el talento, el Banco es consciente de que debe identificar las distintas generaciones que conviven en la Organización, conociendo sus características, valores, motivaciones y expectativas.

Por ello, en el año 2014, a raíz del Plan Triple, Plan Estratégico 2014 – 2016, y en línea con la voluntad de la empresa de captar, desarrollar, fidelizar y transmitir talento, se desarrollaron una serie de acciones orientadas a, entre otras, extender la vida laboral de los profesionales de Banco Sabadell y contribuir al envejecimiento activo en la Organización, además de a desarrollar una correcta gestión multigeneracional, posicionando a la Entidad como una de las primeras empresas del país en abordar la gestión de las generaciones.

243
.....

Objetivos

Los principales objetivos perseguidos son los siguientes:

- Reconocer las diferentes generaciones que integran la Organización.
- Gestionar cada generación de manera distinta y según sus expectativas.
- Identificar la complejidad de experiencias, habilidades, capacidades y formación, independientemente de la edad y de las diferencias generacionales.
- Tener en cuenta la importancia de transmitir el conocimiento y el saber hacer de los “Sabadell Experts”, profesionales de mayor edad que cuentan con una larga trayectoria y experiencia en Banco Sabadell y lo conocen en profundidad.

Descripción de la buena práctica

Como punto de partida, Banco de Sabadell seleccionó a un grupo de profesionales mayores de 55 años para hacerles ver que las salidas negociadas

anticipadas hasta la jubilación, que se venían practicando a sus predecesores, no iban a continuar produciéndose, dándose un cambio de paradigma en el Banco.

De esta forma, se realizaron diferentes sesiones con profesionales para conocer su percepción ante el cambio de rumbo y la prolongación de su vida laboral en Banco Sabadell.

De las sesiones, se extrajeron tres conclusiones principales, que sirvieron de inspiración a las acciones orientadas a gestionar de una manera adecuada al talento senior en la Entidad:

- Los profesionales de Banco Sabadell querían continuar trabajando a largo plazo en el banco, siempre y cuando se adaptaran los puestos a los nuevos condicionantes derivados de la edad, de forma que se articularan medidas flexibles que facilitaran la conciliación de la vida laboral y personal.
- Asimismo, los profesionales se identificaban como fuente de expertise y conocimiento, poniendo de manifiesto el valor que podrían aportar a las nuevas incorporaciones y generaciones en el Banco.
- Solicitaban reconocimiento a su trayectoria y experiencia, y que se contara con ellos para proyectos futuros, es decir, que no se les discriminara por la edad.
- La prolongación de la vida profesional debía venir acompañada de una adecuada gestión de la salud en el entorno de trabajo, siendo el Banco el que facilitara los mecanismos necesarios para tomar conciencia y mejorar la salud de sus profesionales.

De acuerdo con ello, Banco Sabadell definió una serie de retos que atacar en los próximos años, como medida de anticipación y adaptación al desafío demográfico:

● **Concienciación**

Concienciación de los managers para que pongan en valor la contribución y expertise de los profesionales senior ante nuevos proyectos en el Banco en los próximos años, dándoles visibilidad dentro de la Organización y en los equipos.

Para ello, se incorporó en 2016 en el Programa Corporativo de Management, impartido a los nuevos managers, un taller específico de gestión multigeneracional del talento en los equipos de trabajo, que además estará en continuo cambio. El objetivo es favorecer una mejor gestión de las personas de distintas generaciones y promocionar y transmitir todo tipo de talento, tanto joven como senior, aunque poniendo el foco en las generaciones de mayor edad con el fin de reconocer su carrera y su aporte de valor al Banco.

Entre 2016 y 2017, se celebraron un total de cuatro ediciones del Programa, con más de 200 nuevos managers.

La metodología utilizada en los talleres es eminentemente práctica y conlleva que cada manager tenga que analizar y observar en su propio equipo cómo es cada una de las generaciones que lo forman. De esta forma, el

propio manager aprende las características de cada generación a través de los colaboradores de su equipo, ayudándole a compartir el talento de cada una de ellas.

Gracias a ello, se ha logrado una mayor conciencia por parte de los managers para adaptar su gestión de equipos a las necesidades de cada una de las generaciones, así como una mayor satisfacción por parte de los profesionales, que redunda en una mejora del clima laboral.

● **Sabadell Life**

Desarrollo del portal interno de empresa saludable, denominado Sabadell Life, con temática relativa a nutrición, actividad física, etc., para diferentes edades, y con el objetivo de que los profesionales se formen voluntariamente en estos temas.

● **Transmisión de conocimiento**

Transmisión de conocimiento desde profesionales más senior hacia nuevas generaciones, poniendo en valor la experiencia y los conocimientos de los profesionales de mayor edad. De esta forma, los profesionales senior son identificados como posibles formadores o mentores internos de las nuevas generaciones.

● **Reverse mentoring**

Actualización del talento senior en habilidades digitales y nuevas tecnologías, a través de Programas de Reverse mentoring, donde son las nuevas generaciones las que forman a los profesionales de mayor edad en temas digitales.

● **Proyectos alternativos**

Búsqueda de proyectos alternativos que sirvan de reconocimiento a la trayectoria de los profesionales más senior y permitan adaptar el puesto a las características de la edad.

● **Flexibilidad en el entorno de trabajos**

Incorporación de medidas flexibles en el entorno de trabajo, que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal, como, por ejemplo, la ampliación del número de días de vacaciones, las reducciones de jornada, etc.

● **Gestión del cambio**

Desarrollo de sesiones sobre gestión del cambio, que ayuden a los profesionales de mayor edad en el período de transición a la jubilación.

En definitiva, y según Banco Sabadell, la suma de los talentos distintos de las diferentes generaciones, de las más jóvenes a las más senior, es lo que capacitará a la Compañía para afrontar los nuevos retos del futuro, retos que, dada la velocidad de los cambios en la sociedad y en las empresas, a fecha de hoy aún se desconocen.

Zurich

Información de la Compañía

Volumen de facturación	>5.500 millones de euros
Número de profesionales	>2.200 personas
Sector de actividad	Seguros
Sede	España

Contexto

Zurich España pertenece al grupo multinacional asegurador Zurich Insurance Group, presente en 170 países, ofreciendo un amplio abanico de productos, servicios y soluciones aseguradoras. En España, cuenta con una base 2,5 millones de clientes y 2.220 colaboradores.

Actualmente, la Compañía está en un momento de transformación organizativa y de negocio, enfocada en el crecimiento rentable, la experiencia de cliente, la simplicidad y la innovación.

En este contexto, la diversidad se considera una palanca fundamental que puede ayudar como catalizador de la transformación, y en la medida en que se lidere el talento multigeneracional adecuadamente en Zurich, permitirá:

- Reconocer el aporte de valor de las diferentes generaciones en la Compañía.
- Incrementar el bienestar de los profesionales.
- Mejorar la calidad en la toma de decisiones estratégicas y de negocio.
- Crear productos y soluciones innovadoras para los clientes.
- Generar experiencias de cliente diferenciales.

Al igual que otras organizaciones, en la actualidad conviven en la Compañía tres generaciones con expectativas distintas sobre la propuesta de valor que debe prometerles Zurich; los Millennials representan un 30%, la Generación X un 50% y los Baby Boomers un 20%.

Zurich considera que, para gestionar todas estas expectativas, se requieren líderes que además de contar con las habilidades necesarias adapten sus estilos de liderazgo, entendiendo qué mueve a cada miembro de sus equipos.

Por todo ello, el reto de la Compañía ha sido crear una Caja de Herramientas de Liderazgo Multigeneracional.

Objetivos

Los objetivos perseguidos con esta iniciativa son:

- Promover el intercambio de conocimientos.
- Reforzar el trabajo en equipo.
- Crear un contexto facilitador que impulse el nivel de compromiso de los colaboradores.
- Incentivar el coworking multigeneracional.

Como objetivos transversales, se encuentran el reconocimiento a los diferentes perfiles profesionales que se integran en la Organización y la garantía del bienestar de las personas en la Compañía, impactando positivamente en la gestión de su compromiso.

Descripción de la buena práctica

La Caja de Herramientas consta de una serie de recomendaciones prácticas, claras y concretas para los colectivos de Millennials y Baby Boomers, que permiten entender y gestionar las diferencias en las tendencias de comportamiento e intereses de las diferentes generaciones, y que parten de un trabajo previo de benchmarking y evidencias empíricas, con el fin de que fueran lo menos endogámicas posible.

Para crear la Caja de Herramientas, Zurich propuso a un grupo de estudiantes del Máster Internacional del Instituto de Empresa que les ayudara a desarrollar una serie de decálogos que fomentara el liderazgo multigeneracional.

El punto de partida fue analizar si ya existían iniciativas similares en otras empresas, realizando un benchmark sobre las prácticas más avanzadas a nivel de liderazgo entre Millennials y talento senior, tanto en multinacionales como en empresas nacionales.

A partir de ello, se obtuvo un documento explicativo de las similitudes y diferencias entre las formas de trabajo de las distintas generaciones, así como de los retos a los que cualquier directivo tenía que enfrentarse a la hora de gestionar un equipo multigeneracional. Dichos retos se clasificaron en seis pilares fundamentales:

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Motivación.
- Conflictos en la gestión.
- Desarrollo profesional.
- Gestión del compromiso.

Asimismo, se procedió a evaluar la situación actual y las necesidades de Zurich en este ámbito, llevándose a cabo entrevistas con diferentes equipos multigeneracionales de la Compañía y completando el diagnóstico con información disponible de focus groups ya realizados en materia de gestión del compromiso.

Como resultado, se presentaron una serie de recomendaciones en forma de decálogo, con el objetivo de:

- Dar soporte a profesionales senior que lideraban equipos de Millennials.
- Prestar ayuda a Millennials que lideraban equipos de profesionales senior.
- Fomentar un entorno colaborativo entre las generaciones senior y Millennial.
- Impulsar la transferencia del conocimiento.
- Mantener el nivel de compromiso de colectivo senior en la última etapa de su vida profesional.

Actualmente, para garantizar que se comprenden correctamente estas recomendaciones, los decálogos se han integrado como parte de los Programas de Desarrollo Directivo (Zurich Oxygen). Además, se han desarrollado dinámicas que permiten entrenar a los directivos simulando situaciones reales y role plays, con el fin de reforzar sus habilidades y estilos de liderazgo, e impactar de forma positiva en la gestión multigeneracional.

Junto con estas medidas, se llevarán a cabo acciones adicionales para impulsar el despliegue de las recomendaciones, realizándose presentaciones y entregándose los decálogos en las distintas reuniones de los Comités de Dirección de las Áreas.

Una vez desplegada la Caja de Herramientas y los decálogos que la integran, está previsto compartirlos con las distintas filiales del Grupo, en tanto que se han identificado como una buena práctica.

Además, se están definiendo una serie de indicadores que ayuden a la Compañía a medir y valorar el impacto de las herramientas mencionadas, esperando que tengan un efecto positivo en la mejora de la motivación de los profesionales, en los estilos de liderazgo, la colaboración interdepartamental y la innovación.

A futuro, Zurich espera poder desarrollar más iniciativas en este ámbito, planteándose realizar una adaptación de la Propuesta de Valor al Empleado y de las medidas de reconocimiento a los distintos colectivos generacionales, entre los que se encuentra el talento senior.

IV.5. EMPRESAS RADICADAS FUERA DE ESPAÑA

ABB – Suecia

Información de la Compañía

Volumen de facturación	>33.800 millones de dólares (cifra global)
Número de profesionales	>135.000 personas (cifra global) >8.900 personas (cifra Suecia)
Sector de actividad	Ingeniería eléctrica y automatización
Sede	Suecia

Contexto

ABB, líder mundial en ingeniería eléctrica y automatización, es una Compañía comprometida con el futuro y como base de su éxito realiza una sólida apuesta por atraer a profesionales con talento, interesados en asumir nuevos desafíos y desarrollarse dentro de la Organización con independencia de la edad.

La Organización es consciente del reto demográfico al que se enfrenta una Europa en la que anualmente se produce un volumen mayor de jubilaciones que incorporaciones en el mercado laboral. Esta situación además se acentúa en países como Suecia, y especialmente en el sector MEM (construcción de maquinaria, electricidad, y metal), donde entre 17.000 y 21.000 profesionales deben ser reemplazados anualmente en las posiciones más altas de las empresas pertenecientes a dicho sector.

ABB cree firmemente que existen alternativas para dar respuesta a este desafío, partiendo de que las Organizaciones deben ser conscientes y aprovechar el potencial de su talento senior antes de fomentar la jubilación, dado que continúa en perfectas condiciones físicas y mentales. Conforme a ello, defiende la flexibilidad y la articulación de políticas y medidas de Recursos Humanos novedosas que fomenten el compromiso y el desarrollo a largo plazo de este colectivo.

En este contexto, ABB cuenta con un atractivo paquete de beneficios para sus profesionales senior, que trasciende de las tradicionales políticas de seguridad en el trabajo, tratando otros aspectos como el fomento de la igualdad de oportunidades para todos los profesionales con independencia de la edad, la prolongación de las carreras profesionales más allá de la jubilación y la oferta de modelos de jubilación flexible.

Objetivos

Entre los objetivos principales de las medidas desarrolladas por ABB en materia de ageing, pueden destacarse los siguientes:

- Dar respuesta al desafío demográfico y a la escasez de talento para cubrir posibles vacantes en la Compañía.
- Garantizar la transferencia de conocimiento dentro de la Organización.
- Mantener la empleabilidad de la fuerza de trabajo actual a través de planes de salud y desarrollo.
- Desarrollar políticas y medidas alternativas de gestión y desarrollo de talento, adecuadas para todos los colectivos profesionales.

Descripción de la buena práctica

Para cumplir con los objetivos mencionados, ABB ha puesto en marcha las siguientes prácticas.



Route 45 y 57 plus assessment

Route 45y 57plus assessment, parten de la filosofía de la Empresa de ver una gran oportunidad en la fidelización de los profesionales senior con gran experiencia y conocimiento práctico.

El propósito de ABB es combinar de una manera óptima las habilidades de estos profesionales con las fortalezas de los más jóvenes, así como dotar a las generaciones mayores de nuevas responsabilidades y tareas, contribuyendo de esta forma al desarrollo profesional y a la empleabilidad de todas las personas de la Compañía.

De hecho, este es uno de los puntos fuertes que ha fortalecido el compromiso de los profesionales en ABB, con profesionales con más de veinte años de antigüedad, asegurando con ello una adecuada transferencia interna de conocimiento. La Organización es plenamente consciente de que las personas con una larga trayectoria son particularmente importantes para una Compañía como ABB, que pertenece al sector tecnológico y que asume actividades de gran complejidad.

Así, Route 45 es una práctica enfocada a profesionales de entre 45 y 55 años que quieren continuar planificando su carrera profesional en un corto y medio plazo.

Con este fin, se articulan diferentes talleres que informan tanto de opciones de carrera tradicionales como de otras más atípicas. Dichos talleres tienen una duración de tres días y se orientan a la reflexión por parte los profesionales sobre sus competencias y potencial personal y profesional. Además, se planifican hitos clave a lograr en el futuro.

Por otro lado, 57plus assessment está más enfocada a profesionales de al menos 55 años, realizándose sesiones orientadas a la concienciación a las personas sobre la importancia de la gestión de la edad en el ámbito profesional, la sociedad y la familia.

Se trata de un seminario de cuatro días que busca que los profesionales pertenecientes a este colectivo de edad comiencen a pensar y a planificar su vida personal, una vez pongan fin a su vida profesional, facilitando así la transición a la jubilación.



Careers at Consenec

Esta práctica se viene desarrollando desde 1993. Consenec es una empresa de servicios de consultoría muy valorada en el ámbito de los negocios de Suecia, que presta asesoramiento en ámbitos como estrategia y excelencia operativa, ventas y marketing, gestión del cambio, finanzas y Recursos Humanos. Está formada por profesionales pertenecientes a la Alta Dirección de ABB que superan los 60 años, junto con directivos de otras empresas como General Electric.

Así, ABB recurre al expertise acumulado en Consenec para cubrir vacantes internas de carácter temporal en niveles directivos, asesorar y formar a profesionales, obtener apoyo en proyectos relevantes y desarrollar nuevas estrategias de negocio, mercados y reestructuraciones. Además, los consultores de Consenec ofrecen sus servicios a otras compañías y gozan de una gran autonomía en su desempeño.

El objetivo de esta iniciativa es garantizar que la riqueza ganada a lo largo de la trayectoria profesional de estos expertos no se pierda, al tiempo que se da paso a las nuevas generaciones en la Dirección de ABB.

251
.....



A secure future

A secure future es la práctica bajo la que se enmarcan las medidas encaminadas a garantizar un futuro de calidad para los profesionales de mayor edad.

ABB considera que cuanto mayores son los profesionales, mayor importancia cobra el plan de pensiones de la Compañía. En esta línea, y con el fin de dar cobertura a las diferentes necesidades de las personas de la Organización, se han articulado modelos flexibles que planifican la transición a la jubilación.

Junto con el plan de pensiones, existen una serie de seguros complementarios que tratan de cubrir las cargas financieras futuras relacionadas con el envejecimiento, la discapacidad y el fallecimiento de las personas.

Dentro del plan de previsión profesional juega un papel clave Avadis Asset Growth, una plataforma de inversión privada de carácter flexible, independiente y rentable, que ofrece diferentes opciones de inversión a los profesionales. Además de reportar tipos de interés favorables para los profesionales, ABB concede un 3% adicional en los primeros 15.000 francos suizos invertidos. Asimismo, los profesionales también tienen la opción de canjear en ahorro efectivo las horas acumuladas en una cuenta de horario flexible a largo plazo.

Axpo – Suiza

Información de la Compañía

Volumen de facturación	>5.500 millones de CHF
Número de profesionales	>4.200 personas
Sector de actividad	Energía
Sede	Suiza

252
.....

Contexto

El Grupo Axpo produce, comercializa y vende energía para más de tres millones de personas y miles de empresas en Suiza, y tiene presencia en más de treinta países europeos. Con una plantilla de alrededor de 4.200 profesionales, combina la experiencia de cien años de producción de electricidad amigable con el poder innovador para un futuro de energía sostenible.

La Compañía estaba experimentando un importante envejecimiento de su fuerza de trabajo, que se acentuaría especialmente en los próximos años. Para dar respuesta a esta problemática, introdujo una serie de programas orientados a la gestión de los profesionales senior, impactando especialmente en su fidelización.

La antigüedad media de los profesionales se encontraba entre cinco y diez años, por lo que la Compañía descubrió en la gestión del talento senior una medida adicional de retención y satisfacción de sus expectativas a largo plazo.

Algunas de las prácticas que se desarrollaron fueron programas para trabajadores de turnos nocturnos y de fin de semana, horarios flexibles, programas de rotación laboral, la liga de talentos Axpo, programas de transferencia de conocimiento y seminarios para el desarrollo profesional de los trabajadores senior, así como acciones para la preparación a la jubilación,

programas de rotación o el programa “Fit for the job” que promueve la salud y el bienestar.

En consecuencia, la gestión del talento senior se convirtió en un punto esencial de la política de Recursos Humanos de la Organización, que se potenció con reuniones anuales donde los profesionales y sus responsables intercambiaban opiniones y nuevas posibilidades de gestión para este colectivo.

Objetivos

La estrategia de Recursos Humanos de la Compañía tenía dos objetivos principales:

- Fidelizar a los trabajadores senior.
- Reclutar a los mejores jóvenes en Axpo.

Descripción de la buena práctica

Para cubrir dichos objetivos, la Compañía puso en marcha una serie de iniciativas en materia de gestión de la edad.



Desarrollo profesional de trabajadores mayores y rotación laboral

Con el fin de proporcionar nuevos desafíos y oportunidades en las vidas laborales de los trabajadores mayores de 50 años, se organizaron y desarrollaron diferentes workshops. Éstos se centraban en la realización de una lluvia de ideas sobre posibilidades profesionales para este colectivo, convirtiéndose en una oportunidad valiosa para que los trabajadores mayores y los jefes intercambiaban ideas. En este sentido, este tipo de acciones contribuyeron a cambiar la mentalidad de las personas y brindarles oportunidades en otros puestos, con formas de trabajar diferentes.

Asimismo, se introdujo un esquema de rotación laboral para personas mayores de 50 años. Este esquema permitió a los profesionales que deseaban nuevos desafíos en el futuro, tener acceso a nuevos puestos y a formación en la Empresa para mantener y reactivar su interés en el trabajo. Asumir un nuevo desafío fue importante para dar al colectivo senior una nueva “vida”.

Para desarrollar el programa de rotación laboral se llevó a cabo un cambio de política, de forma que todas las vacantes de trabajo debían publicarse internamente durante catorce días, antes de recurrir a la contratación externa. Esto permitió que todos los profesionales en la Compañía estuvieran informados y tuvieran acceso a una oportunidad con carácter preferente para cambiar de trabajo.

Además, Axpo era consciente de que la rotación laboral también requería que se realizasen algunos cambios en el lugar de trabajo e invertir en más formación y capacitación para aquellas personas interesadas en cambiar de trabajo.

A los profesionales senior de los turnos de noche y de fin de semana se les trató de forma específica, concediéndoles la oportunidad de rotar a un puesto diferente en la Compañía en caso de vacante interna, aprovechando los programas formativos y actuando como consultores en proyectos especiales.

Otra alternativa para este colectivo fue la posibilidad de retirarse de forma anticipada. En este sentido, Axpo ofrecía incentivos financieros para aquellas personas que desearan acceder a la jubilación antes de alcanzar la edad establecida para ello, bajo la premisa de que los profesionales que ocupaban puestos pesados y duros eran merecedores de una vida mejor y una jubilación anticipada.



Gestión y transferencia de conocimiento

Una parte importante de la estrategia de Recursos Humanos de la Empresa fue la de garantizar que existieran sistemas efectivos para la transferencia de conocimiento.

Cuando el personal abandonaba la Compañía, a menudo se llevaban consigo una valiosa experiencia, aprendizaje y habilidades. Con el fin de proporcionar una transferencia fluida de estas experiencias y habilidades, la Organización introdujo un período de transición, de modo que cuando una nueva persona se integraba en la Empresa, su predecesor continuaba trabajando durante dos años para permitir que dicha persona aprendiera el conocimiento adquirido por el profesional senior.

Otra forma de promover la transferencia de conocimiento fue ofrecer puestos de consultoría a los profesionales senior, de forma que el trabajador de menor edad que asumía la posición del senior, tenía acceso a las habilidades y experiencia del gerente anterior a través de asesoramiento de consultoría.



Gestión de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo

El Programa Fit for the job era un módulo formativo que abarcaba varios aspectos relacionados con el desarrollo de una vida saludable, como, por ejemplo, la relajación, la actividad física y la alimentación saludable.

El objetivo de este Programa era mantener a las personas sanas y activas en sus últimos años de trabajo y, por lo tanto, contribuir a mantener sus niveles de productividad en el lugar de trabajo.

Además, se contemplaban otras variables como el diseño adecuado del lugar de trabajo y la concienciación sobre la importancia de una buena salud, con iniciativas como la puesta a disposición de agua y fruta fresca.



Conciliación

Otra de las medidas adoptadas en materia de gestión del talento senior, fue ofrecer a los trabajadores de entre 55 y 58 años la reducción progresiva de sus horas de trabajo al 80% - 70% de una jornada normal.

Se trataba de un esquema voluntario que permitía al colectivo senior valorar y negociar la flexibilidad de las horas de trabajo con sus gerentes de línea. Debido a que la edad ordinaria de jubilación en Suiza era 65 en la Compañía hasta que alcanzaran dicha edad.



Formas flexibles de transición y jubilación

Axpo ofrecía a los profesionales talleres de preparación para la jubilación. En concreto, se impartieron talleres de dos días de duración que cubrían cuestiones tales como la planificación financiera, el manejo de las pensiones, la discusión de los planes y la transición a la jubilación, facilitando con ello el proceso de cambio.

Berner - Finlandia

Información de la Compañía

255
.....

Volumen de facturación	>300 millones de euros (cifra global)
Número de profesionales	>380 personas (cifra Finlandia)
Sector de actividad	Producción e importación de productos relacionados con el bienestar
Sede	Finlandia

Contexto

Berner, empresa de carácter familiar fundada en Finlandia en 1883, opera en el mercado fabricando e importando productos diferentes para el bienestar diario (productos de higiene, detergentes y productos de protección de plantas, así como etanol y productos disolventes). Algunas de las marcas a las que representa son Clarins, Sensai, Isadora, GreenCare, entre otras.

La Organización cuenta con 380 profesionales con una edad media de 44 años. De ellos, un 22% superan los 55 años, de los cuales, a su vez, un 65%

superan los 58 años. Este colectivo ocupa tanto puestos de oficina, como puestos de fabricación y logística.

Berner siempre ha demostrado un gran interés en el bienestar de su plantilla, gozando de buenas prácticas en este ámbito con iniciativas como la participación en beneficios, semanas de trabajo más cortas, permisos por maternidad más duraderos, o una asistencia sanitaria integral para sus profesionales.

En línea con ello, en 2010 se creó un Programa de Gestión de la Edad, que tuvo como base la identificación de sus profesionales senior, así como la ampliación del rango de edad para la jubilación, de 63 a 68 años; así, se integró en su política general de bienestar de las personas, complementando acciones tradicionales en materia de salud y seguridad como la prevención de riesgos laborales.

Objetivos

La principal ambición del Programa de Gestión de la Edad en Berner era mejorar las condiciones del entorno de trabajo y fidelizar a los profesionales senior en la Compañía.

En particular, los objetivos perseguidos fueron:

- Desarrollar y promover la gestión de la edad, sobre todo en niveles directivos.
- Reforzar un enfoque positivo en materia de edad y envejecimiento, tanto a nivel individual como colectivo (Organización y sociedad).
- Mantener las capacidades, recursos y motivación de los profesionales senior.
- Poner en valor la experiencia, trayectoria y compromiso de este colectivo.
- Reducir los costes de jubilación, minimizando el número de personas que se jubilan anticipadamente por razones de incapacidad.

Descripción de la buena práctica

El Programa de Gestión de la Edad puso el foco en los profesionales mayores de 55 años e incluyó diferentes actividades en tres niveles diferenciados:



Actividades relacionadas con la Dirección

- Preparación de un plan de inducción para potenciales sucesores en posiciones directivas.
- Diseño de un plan de carrera para profesionales senior como parte de su evaluación anual del desempeño.
- Formación a managers para una gestión adecuada de la edad.
- Organización de sesiones de mentoring a profesionales más jóvenes por profesionales senior, para garantizar una correcta transferencia del conocimiento, tanto técnico como el derivado de la propia experiencia.



Actividades relacionadas con el entorno de trabajo

- Concienciación sobre los problemas relacionados con la edad en reuniones departamentales o colectivas.
- Solicitud de feedback de manera regular a los profesionales senior.
- Organización de un evento anual para talento senior, con el fin de informar y poner en valor los beneficios derivados del Programa.



Actividades relacionadas con la mejora y mantenimiento de las habilidades individuales para el trabajo de los profesionales de mayor edad

- Organización de sesiones de formación que sirvan de actualización de conocimientos para los profesionales senior, como, por ejemplo, formación en tecnología y sistemas aplicables en el ámbito de trabajo.
- Valoración por Berner de alternativas flexibles a la jubilación, como la jubilación parcial.
- Introducción de ajustes en las descripciones de puestos de trabajo donde fuera necesario, como, por ejemplo, sustituyendo las tareas más demandantes de esfuerzos físicos por otras más leves, o reubicando a los profesionales en otros puestos de trabajo.
- Para los profesionales con al menos 58 años, interesados en mejorar su salud a través de actividades físicas, se dio la opción de que el proveedor de servicios de salud laboral preparase un programa de acondicionamiento físico adaptado individualmente (que incluye pruebas anuales de estado físico), controles de salud bienales y evaluaciones ergonómicas en el lugar de trabajo.
- Posibilidad de acumular un mayor número de días libres (entre 5 y 8 días), dependiendo de la edad, para los profesionales de al menos 58 años que trabajaban a jornada completa.
- Organización de días de formación en materia de jubilación junto con la compañía de seguros de pensiones y el proveedor de servicios de salud laboral, para aumentar la conciencia de las consecuencias de la jubilación y el envejecimiento, el incremento de las cantidades del fondo de pensiones ante una carrera más prolongada y los estilos de vida adecuados para evitar enfermedades y reducción de capacidades físicas.



Actividades relacionadas con la reserva laboral

La reserva laboral era un registro habilitado por Berner que incluía a aquellos profesionales que, en el momento de la jubilación, declaraban continuar interesados en ser contactados en caso de que existieran asignaciones laborales reducidas en las que poder participar, como, por ejemplo, cobertura de bajas o ausencias, o sustitución en periodos de formación de los profesionales.

Antes del lanzamiento del Programa, en 2009, el equipo directivo de la Compañía comenzó a desarrollarlo y contó con el apoyo de Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company, así como de mandos intermedios, profesionales senior, Representantes de los Trabajadores, y Representantes de Seguridad, quienes contribuyeron a la comunicación y difusión del Programa, animando a los profesionales a formar parte del mismo.

Entre las claves de éxito del Programa de Gestión de la Edad, destacaron:

- Apoyo a nivel legal y político en beneficio de la gestión de la edad en el entorno laboral y del empleo sostenible.
- Coordinación con los grupos de interés y participación y compromiso por parte de la Alta Dirección de la Compañía.
- Enfoque de la gestión de la edad como un aspecto clave para el reemplazo y la sucesión de puestos en la Organización.
- Alto nivel de participación de los profesionales en las diferentes actividades planificadas.
- Variedad de las medidas implantadas a distintos niveles: enfoque de Dirección, enfoque puesto de trabajo y enfoque individual.
- Apoyo externo por parte del proveedor de salud laboral y la aseguradora de pensiones.
- Concienciación y potenciación de una cultura de igualdad a través de programas de mentoring que garantizaron la transferencia de conocimiento y la puesta en valor de la experiencia de profesionales senior por los profesionales más jóvenes.

En consecuencia, el Programa de Gestión de la Edad de Berner repercutió positivamente en la Organización, con los siguientes beneficios:

- Reducción de los costes asociados a las jubilaciones, gracias al casi inexistente número de profesionales que se jubilaban por razones de incapacidad. La edad media de jubilación se incrementó hasta los 64.5 años en 2012 frente a los 63.5 años de 2009, y los 60.9 años de media a nivel nacional en Finlandia.
- Reducción de las bajas por enfermedad a un 3%, sin grandes diferencias entre profesionales jóvenes y mayores.

- Gran participación en el Programa. Más de un 90% de los profesionales que podían participar, lo hicieron. Además, los resultados de las encuestas lanzadas anualmente a los profesionales arrojaban un alto nivel de satisfacción con las condiciones de bienestar en el entorno de trabajo, en general, y con el Programa, en particular.
- La Compañía fue reconocida en 2013 con el premio National Working Life Award por el Programa de Gestión de la Edad.

Berner continuó con su filosofía de bienestar a nivel laboral y en 2013 lanzó un Programa similar al de profesionales senior para los niveles más junior de la Organización.

BMW-Alemania

Información de la Compañía

Empresa		BMW	
Volumen de facturación		>94.100 millones de euros	(cifra global)
Número de profesionales		>124.700 personas (cifra global)	
Sector de actividad		Automoción	
Sede		Alemania	

259
.....

Contexto

BMW, es el fabricante alemán y líder mundial de automóviles de gama alta y motocicletas.

En junio de 2007, el responsable de una de sus plantas de fabricación en Baviera estaba preocupado por lo que podría parecer una inevitable pérdida de productividad en la plantilla de mayor edad en los años venideros. Junto con dos responsables de producción, decidió desarrollar un enfoque innovador para la mejora de la productividad que la Compañía pudiera testar y pulir posteriormente, incorporándolo en el entramado global de producción de BMW.

El problema principal de BMW era que la edad media de los trabajadores de la planta iba a aumentar de 39 a 47 años en 2017. La Compañía veía una posible barrera en este colectivo para conseguir fortalecer su competitividad a través de factores como el liderazgo tecnológico y la introducción de mejoras en los niveles de productividad.

Las bajas por enfermedad de carácter prolongado, el mayor esfuerzo requerido para mantener buenos resultados en el trabajo, y cuestiones análogas asociadas a los profesionales de mayor edad, eran identificadas como posibles limitaciones a la evolución del negocio y a la ejecución exitosa de su estrategia.

Tradicionalmente, las soluciones acatadas a nivel de mercado para este tipo de situaciones se basaban en despidos o jubilaciones anticipadas, pero no se planteaban como opción en BMW, sobre todo teniendo en cuenta que se trataba del mayor empleador de la región y que el compromiso de su plantilla se basaba principalmente en la confianza.

Todo ello se complicaba con el posicionamiento de la Compañía en Baviera como el empleador más grande y de referencia en la región, pudiendo poner en tela de juicio su reputación, además de traer aparejadas consecuencias político-laborales.

La opción de reubicación de los profesionales hacia puestos de menor esfuerzo físico tampoco era posible, dado que BMW no tenía garantías de contar con un número suficiente de profesionales de menor edad para el reemplazo de los puestos.

Por tanto, la Organización tuvo que contemplar otras alternativas para solucionar el problema.

Objetivos

El objetivo principal perseguido fue el de poner en marcha una gestión adecuada de su talento senior ante la previsión del envejecimiento de los profesionales de la planta, de forma que con ello se garantizara la competitividad y la productividad de la Compañía a largo plazo y la sostenibilidad de su estrategia.

Descripción de la buena práctica

La decisión tomada por la Compañía fue la de desarrollar un piloto en una de las líneas de producción de la planta que simulara el perfil demográfico de la misma en 2017, incluyendo una muestra de profesionales con una edad media de 47 años.

La línea objeto del piloto se encargaba de producir cajas de cambio para coches de tamaño mediano y estaba compuesta por 42 operarios. A pesar de ser una línea relativamente pequeña, era una de las más intensivas en trabajo. Había comenzado en 2003 con un volumen de producción por turno de 440 cajas de cambio y se esperaba que lo aumentara a 500 en 2008.

Los directores de la planta fueron los encargados de elegir la muestra de profesionales que participarían en el piloto y de trabajar en la línea de producción con los mismos. Éstos, junto con el apoyo de senior managers y de expertos técnicos, introducirían cambios para la mejora de la productividad, como la gestión del cuidado de la salud, la mejora de las habilidades de los profesionales y del entorno de trabajo. Asimismo, valoraron la implantación de políticas de jornada parcial y procesos de gestión del cambio.

Hubo una gran resistencia inicial al proyecto; de hecho, fue rápidamente denominado “la línea de los jubilados”. Los profesionales más jóvenes de la línea sentían que podrían verse perjudicados por la baja productividad de sus compañeros, mientras que los profesionales de mayor edad pensaban que serían menos productivos en el caso de que fueran asignados a la línea de producción donde se desarrollaba el piloto. En definitiva, se veía como un proyecto más, que venía dado por la decisión de la Dirección y al que tarde o temprano tendrían que acostumbrarse.

Los supervisores de planta estaban preocupados también por la posible reducción de los indicadores de rendimiento ante eventuales limitaciones de los profesionales de mayor edad del piloto. Los responsables de planta, con el fin de minimizar la oposición y dotar de garantías de éxito al proyecto, consultaron a los Representantes de los Trabajadores. Éstos remitieron al equipo de proyecto un estudio sobre la productividad de los profesionales en BMW que había identificado un marco básico para el cambio, basado en cinco dimensiones:

- Gestión de la salud.
- Habilidades.
- Entorno de trabajo.
- Políticas de jubilación.
- Procesos de cambio.

Aunque el marco estaba planteado desde una perspectiva teórica, dio ideas al equipo sobre los aspectos que deberían gestionar para mejorar la productividad de los profesionales de mayor edad.

El estudio se basaba en un cuestionario que analizaba el encaje entre las habilidades de los profesionales y los requerimientos de trabajos muy concretos. Las conclusiones revelaron que la productividad media se reducía con la edad, pero la variación aumentaba, es decir, mientras algunos profesionales permanecían con los mismos niveles de productividad, otros experimentaban una bajada considerable. Gracias a ello, los responsables de planta llegaron a la conclusión de que la caída de la productividad no era tan inevitable como el envejecimiento.

Al final, el equipo de proyecto consiguió convencer a 20 trabajadores para permanecer en la línea y captar a 22 más, con la promesa de que podrían volver a sus puestos originales una vez transcurriera un año. En octubre de 2007, los cambios de línea se hicieron efectivos con una muestra de profesionales que se asemejaba a la composición demográfica prevista de la planta en 2017.

Entre las medidas implantadas destacaron los cambios en el entorno de trabajo, que redujeron el desgaste físico de los profesionales y sus posibilidades de enfermar. Entre ellas, se puede destacar la instalación de nuevos suelos de madera junto con un nuevo calzado adaptado al peso de los profesionales, que redujeron tensiones articulares y la exposición a descargas eléctricas. También se instalaron sillas especiales en diferentes puestos, que les permitieron trabajar sentados o descansar durante periodos cortos de tiempo.

Otras medidas se vincularon a temas de calidad y ergonomía, instalando mesas ajustables verticalmente que facilitaron la adaptación a la altura de cada profesional, reduciendo problemas de espalda. También contribuyó a la mejora en la rotación de puestos, en tanto que las mesas se ajustaban rápidamente a los profesionales que ocupaban el puesto. De forma parecida, la instalación de lentes de ampliación facilitó el tratamiento y la distinción de piezas pequeñas, reduciendo errores y vista cansada.

Además de todo ello, se implantaron pequeños cambios en el diseño y equipamiento que mejoraron la ergonomía en distintas estaciones de trabajo,

siendo complementados con cambios en las prácticas de trabajo. En este sentido, la línea introdujo la rotación de puestos durante un turno, aunque inicialmente hubo alguna resistencia por el miedo a que impactara negativamente en los resultados. Por otro lado, un fisioterapeuta desarrolló ejercicios de fuerza y estiramientos que fueron realizados con los profesionales durante las primeras semanas.

La estrategia de implantación de estas medidas se centró en un pilar fundamental como la concienciación y el trabajo del compromiso de los profesionales con el Proyecto. En esta línea, las acciones que se llevaron a cabo fueron:

- Concienciación sobre la salud a toda la Compañía, a través de un día informativo sobre nutrición y gestión de la salud, donde participaron más de 10.000 profesionales.
- Autodiagnóstico por parte del equipo de proyecto para la identificación de aspectos positivos y negativos relacionados con la salud (ejercicio físico, sobrepeso, tabaco...).
- Reuniones individuales entre supervisores y profesionales, poniendo en valor el desarrollo del piloto, explicando las razones y objetivos del mismo y aclarando que no se trataría de una leve asignación para prejubilados a tiempo parcial, sino que estaría sujeto a la misma ambición en cuanto a estándares de productividad y calidad que otras líneas, apelando al orgullo de los profesionales y a que su experiencia y habilidades resultaban claves para hacerlo posible.
- Sesiones organizadas por los supervisores de la planta junto con los profesionales para conocer los dolores que padecían y darles la oportunidad de aportar aquello que mejorarían en la línea.

Con ello se pretendió dotar de responsabilidad a los profesionales sobre su propio bienestar y sobre el Proyecto, trabajando su compromiso con el mismo. Cada idea aportada se valoró, de forma que los profesionales se sintieran libres para aportar sus opiniones e iniciativas. El equipo animó a los profesionales a que escribieran sus ideas en tarjetas y las presentaran en un tablón, para que cada persona las puntuase y pudiera crearse un ranking conjuntamente.

- Ejecución de las medidas aportadas por los profesionales, con el apoyo de expertos como ergonomistas, oficiales de seguridad, ingenieros de procesos, etc., aunque sin restar protagonismo a las iniciativas planteadas por los profesionales.

En definitiva, las claves de éxito que podrían destacarse fueron la identificación del problema desde la Alta Dirección, el desarrollo del piloto por los responsables de la planta y la creación de soluciones por los propios trabajadores.

La inversión en el proyecto piloto se consideró mínima, en torno a 20.000 euros, teniendo en cuenta que los cambios incrementaron la productividad en un 7% en tan sólo un año, equiparando la productividad de la línea de producción piloto a la de las líneas con profesionales de media más jóvenes.

Además, el resultado objetivo de la línea se incrementó en 500 unidades por turno en el primer semestre de 2008 y en 530 en febrero 2009, en línea con los ambiciosos objetivos de la planta.

Tras el piloto, cuatro profesionales fueron reasignados a otras líneas, pero ninguno, incluidos los más escépticos inicialmente, quisieron moverse.

El objetivo de calidad de diez defectos por millón se logró a los tres meses. Los estándares se actualizaron a cero defectos.

El absentismo por enfermedad, cuidado preventivo de la salud y rehabilitación, fue del 7% durante 2008, más alto que en cualquier otro lugar de la planta, pero normal dada la edad del colectivo del que se trataba. En junio de 2009, el absentismo se redujo al 2%, por debajo de la media de la planta.

Como consecuencia, BMW publicitó la línea 2017 como un modelo de productividad y alta calidad en sus comunicaciones internas, desarrollándose otros proyectos similares en Alemania, Austria y Estados Unidos.

Centrica - Reino Unido

Información de la Compañía

Empresa		Centrica
Volumen de facturación		>27 billones de libras
Número de profesionales		>36.400 personas (cifra global)
Sector de actividad		Energía
Sede		Reino Unido

263
.....

Contexto

Centrica es una compañía multinacional de servicios públicos que opera como el mayor proveedor de gas a clientes domésticos en el Reino Unido, y como uno de los mayores proveedores de electricidad en Escocia bajo el nombre comercial “Scottish Gas” y “British Gas” en el resto del Reino Unido.

Antes de que entrara en vigor en Reino Unido en 2006 la legislación que regulaba la igualdad en el empleo con especial foco en materia de edad, Centrica decidió revisar sus políticas y prácticas en materia de gestión de la edad.

La Compañía, miembro activo del EFA (Employers Forum on Age), una red independiente de empleadores que ponen en valor y apuestan por una

fuerza de trabajo diversa en materia de edad, recibió en 2008 el Premio AARP (American Association of Retired Persons) al empleador más innovador a nivel internacional, fuera de Estados Unidos, en reconocimiento a las prácticas de Recursos Humanos que abordaban el envejecimiento activo de las personas mayores de 50 años, generando oportunidades profesionales para una fuerza laboral que envejecería en un futuro muy próximo.

Objetivos

El principal objetivo de las medidas estaba orientado a dar respuesta a los requerimientos de la nueva legislación británica en materia de igualdad y gestión de la edad en el entorno laboral, así como a continuar la trayectoria de la Compañía en su apuesta por la diversidad, incluyendo el factor edad como elemento clave en la estrategia y en las políticas desarrolladas al respecto.

En este sentido, la Organización era consciente de que una buena gestión de la diversidad y de la edad en el entorno de trabajo suponía una palanca clave para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del negocio, al tomar conciencia del impacto de los cambios demográficos y sociales en el ámbito laboral.

Descripción de la buena práctica

Como consecuencia de la revisión de las prácticas en materia de diversidad y edad que se venían desarrollando en Centrica, y con el fin de dar respuesta a los nuevos requerimientos legales en este ámbito, la Organización introdujo una serie de medidas:

- Diseño de un nuevo proceso de jubilación, donde los profesionales que valoraban la opción de jubilarse o que tenían problemas de salud tuvieron la oportunidad de continuar trabajando para transferir sus conocimientos y experiencia a través de programas de mentoring a profesionales más junior, mientras ocupaban posiciones menos demandantes físicamente para dar respuesta a sus necesidades personales, de salud o incapacidad.
- Introducción de cambios en los esquemas de desvinculación de la Empresa.
- Desaparición de los límites de edad para participar en las actividades de formación de la Compañía, con el fin de ofrecer opciones de actualización profesional en todos los niveles organizativos.
- Desarrollo de un paquete formativo e-learning para la concienciación de mandos y profesionales en materia de edad, basado en la simulación de procesos de toma de decisiones en diferentes escenarios organizativos.
- Eliminación de la edad como un criterio del proceso de selección. En este aspecto, la Empresa se esforzó por concienciar y formar al personal encargado de la selección con el fin de poner el foco únicamente en aquellas habilidades, actitudes y comportamientos que eran necesarios para hacer un buen trabajo en Centrica.
- Oferta de opciones de flexibilidad (horarios flexibles de entrada y salida, trabajo por turnos, jornadas parciales, acumulación de horas, etc.) que favorecieran la diversidad de perfiles en la Organización e impactaran positivamente en el compromiso de los profesionales, así como en su productividad y motivación.

- Diseño e implantación de un programa y una política en materia de seguridad laboral, con el objetivo de prevenir enfermedades en el entorno profesional y promover el bienestar de los profesionales.

Se basó principalmente en la concienciación sobre la salud en el trabajo y la importancia de la responsabilidad personal en este ámbito, así como en programas de vigilancia de la salud. Como apoyo, la intranet de la Compañía ofrecía información sobre alimentación saludable, actividad física, conducción segura y otros temas de salud, además de programas de concienciación sobre estilo de vida, sustancias nocivas, nutrición y forma física.

Para garantizar una correcta implantación e impacto de estas medidas, Centrica creó internamente un grupo de trabajo en materia de edad, compuesto por mandos de distintos niveles y ámbitos organizativos, que coordinase el desarrollo de un plan de acción detallado para la puesta en marcha de los cambios mencionados y para dotar de garantías de éxito a la gestión de la edad en la Organización.

Además, se puso en marcha un plan integral de comunicación y formación, con el fin de poner a disposición de los profesionales la información adecuada y facilitar la comprensión de los nuevos requerimientos legales en materia de edad.

Las acciones desarrolladas tuvieron una gran acogida e impacto, reflejada en las encuestas de compromiso de 2006 y 2007, que arrojaron resultados favorables respecto a 2005 en las preguntas relacionadas con el índice de diversidad. Entre los colectivos con mayor índice de compromiso en Centrica, se encontraban los profesionales de más de 55 años.

Citibank - Grecia

Información de la Compañía

Empresa		CitiBank
Volumen de facturación		>14.900 millones de dólares (cifra global)
Número de profesionales		>1.400 personas
Sector de actividad		Banca
Sede		Grecia

Contexto

Citibank, subsidiaria estadounidense que opera en Grecia desde 1964, ofrece servicios bancarios, así como servicios relacionados con seguros. Cuenta con 1.400 profesionales repartidos en una red de 57 sucursales bancarias en todo el país.

El perfil de edad de los profesionales era el siguiente:

- El 32% de los trabajadores tenía entre 20 y 30 años.
- El 46% tenía entre 30-40 años.
- El 16% tenía entre 40-50 años.
- El 6% tenía entre 50 y 60 años.

Todas estas personas desempeñaban trabajos de oficina. La promoción interna se cifraba en un 8% por año, con una tasa de jubilación del 1%. La tasa de rotación del personal era del 4% anual.

Teniendo en cuenta que en torno a un 25% de su plantilla superaba los 50 años y que existía un nivel elevado de fidelización de sus profesionales, Citibank se encontraba ante la necesidad de articular medidas orientadas a la gestión del talento senior actual y futuro de la Compañía.

Objetivos

En línea con ello, la política de Recursos Humanos buscaba la estabilidad del empleo y el desarrollo y la capacitación de todo el personal, con la participación de los profesionales senior como mentores que fueran capaces de orientar el crecimiento y adaptación de las nuevas generaciones a la Compañía.

Descripción de la buena práctica

Citibank se describía como una Organización orientada al aprendizaje, que promovía la innovación, el crecimiento continuo y el trabajo en equipo a través de políticas de igualdad de oportunidades y no discriminación, especialmente en materia de edad.

Éstas se hicieron visibles en todas las prácticas de la Compañía, desde la selección hasta la promoción, la formación y la evaluación de los profesionales.

En particular, una de las medidas más destacables de la no discriminación por razones de edad fue el mentoring por parte de profesionales senior hacia profesionales más jóvenes o recién incorporados en la Organización.

Los profesionales senior se posicionaron como formadores y mentores de los más jóvenes, propiciando una cultura de transmisión de conocimiento en la Compañía al poner en valor y aprovechar al máximo el expertise y la trayectoria de los perfiles más senior.

Los efectos de esta medida tuvieron un impacto positivo en CitiBank, ya que este colectivo podía trasladar su conocimiento a la nueva generación, garantizando que el conocimiento obtenido hasta el momento por la experiencia y la “vida a nivel corporativo” no se perdería.

Al mismo tiempo, supuso una medida de reconocimiento a la experiencia de los profesionales mayores, así como un factor de apoyo para el desarrollo de los profesionales más jóvenes dentro de la Organización.

De esta forma, y en colaboración con los responsables de las sucursales y de diferentes departamentos, se diseñaron planes de formación para todos los profesionales, poniendo a su disposición cursos que mejoraban sus opciones de autodesarrollo, así como una planificación formativa que les permitiría escalar puestos en la Organización.

Además, la gran expansión que Citibank estaba experimentando durante los últimos años, provocó que la fidelización y el desarrollo de perfiles senior se tratara como un aspecto clave. Como medidas de reconocimiento a su trayectoria y fidelidad con CitiBank, éstos tendrían acceso a una serie de beneficios:

- Aumento de los periodos vacacionales hasta 32 días.
- Acceso a revisiones médicas anuales, con el objetivo de prevenir y detectar problemas de salud.
- Desarrollo de un programa de pensiones para profesionales con más de diez años de servicio en la Compañía.
- Ingreso del salario completo a aquellos que estuvieran en situación de baja por enfermedad superior a quince días.
- Cobertura completa de seguros médicos para los profesionales y sus familiares.

Entre los resultados positivos derivados de las medidas implantadas, destacaron la mayor transparencia en las políticas de Recursos Humanos en materia de igualdad de oportunidades, repercutiendo en un mejor conocimiento de las mismas por parte de los profesionales, generándoles mayor seguridad respecto a dichos temas, así como el aumento de la productividad de los profesionales y la reducción de los índices de rotación de personal.

Loewe - Alemania

Información de la Compañía

Empresa		Loewe
Volumen de facturación		>250 millones de euros (cifra global 2012)
Número de profesionales		>1.000 personas (cifra global 2012)
Sector de actividad		Tecnología y Electrónica
Sede		Alemania

Contexto

Fundada en 1923, Loewe es una empresa cotizada en la industria electrónica. La sede de la Organización se encuentra en la ciudad de Kronach, en la región bávara de la Alta Franconia. Allí, la empresa matriz produce televisores, grabadoras de DVD, grabadoras de vídeo y sistemas de alta calidad en el mercado premium.

La Empresa, orientada a la innovación, utiliza una estrategia integral de Recursos Humanos para dar respuesta a los desafíos del cambio demográfico en Alemania, en términos de una fuerza de trabajo envejecida y en declive.

Loewe emplea a unas 1.000 personas de las que más del 25% tiene al menos 50 años. En los próximos años, esta proporción aumentará a más del 40%, ya que actualmente alrededor de la mitad de los profesionales tienen entre 36 y 50 años. Éstos, generalmente, permanecen en la Compañía durante varios años, conduciendo a índices de rotación muy bajos, entre un 1% - 2% por año.

La sede de la Compañía estaba en una región que se veía más afectada que otras regiones de Alemania por el cambio demográfico y el envejecimiento de la población, por lo que, en 2005, decidió poner en marcha una serie de iniciativas.

Objetivos

En su política de Recursos Humanos, Loewe persigue un enfoque holístico que no se limita a un grupo de edad, sino que incluye a todos los profesionales. Por ejemplo, fomenta el aprendizaje permanente y también un compromiso con la capacitación de los miembros del personal subalterno. Alrededor de 100 de las 1.000 personas, son aprendices.

Descripción de la buena práctica

La Empresa lanzó en 2005 el Proyecto 67, implantado en el marco del Programa “Mit Erfahrung Zukunft meistern” (“Dominando el futuro con experiencia”) del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales.

Además, la Compañía participaba en la iniciativa del mercado laboral Perspective 50 plus, que tenía como objetivo facilitar el reingreso al empleo de las personas mayores de 50 años.

De acuerdo con ello, Loewe definió cuatro áreas de acción de gran importancia a la luz de los desafíos demográficos.



Desarrollo directivo y gestión de competencias

Como la Dirección de la Compañía apenas conocía la problemática del cambio demográfico antes del Proyecto 67, Loewe desarrolló un taller para educar a sus ejecutivos en esta materia, abarcando campos como el desarrollo estratégico de Recursos Humanos o la gestión de competencias, el liderazgo y la motivación.

La gestión de competencias tenía como objetivo garantizar que la innovación y la capacidad competitiva de la Empresa pudieran seguir desarrollándose en

el futuro, en el contexto de una fuerza laboral que envejecería. En este sentido, se plantearon qué habilidades serían las requeridas para que la Compañía pudiera continuar operando como una empresa pionera en el mercado.

Para abordar el problema, se identificaron perfiles competenciales por departamentos. Sobre esta base, las habilidades objetivo se enumeraron para cada puesto, junto con las habilidades reales de cada persona. Estas últimas se recopilaban en colaboración con los trabajadores y se registraron en una matriz de talento. Posteriormente, se aprovecharon las reuniones de evaluación para comentar y contrastar las perspectivas de los profesionales y la Empresa, y planificar siguientes pasos y acciones orientadas al desarrollo de los profesionales.

Además del desarrollo individual, este instrumento resultó de gran utilidad para determinar las áreas con mayores déficits potenciales de conocimiento, la planificación de la sucesión, así como la transferencia interna de conocimiento.



Rotación de trabajos en el ensamblaje final

Los trabajos en ensamblaje final en Loewe solían caracterizarse por ser monótonos, generar tensión corporal y limitar la iniciativa de los profesionales. Esto condujo a un aumento de las enfermedades óseas y articulares, así como a un creciente riesgo de enfermedades psicológicas.

Como respuesta, se introdujo la rotación laboral en el ensamblaje final, que tenía como objetivo contrarrestar los riesgos mencionados anteriormente, ya que facilitaba un mejor entorno de aprendizaje y salud en el ámbito laboral.

Para minimizar la resistencia al cambio de los profesionales, la Empresa realizó talleres con el objetivo de informar sobre cuestiones relacionadas con su propio trabajo. Por ejemplo, los se informó sobre los efectos de la tensión en el entorno laboral, así como recomendaciones para aliviarlos. Además, se llevaron a cabo análisis de puestos de trabajo para asegurar una planificación adecuada de las rotaciones entre tareas y puestos.



Enriquecimiento del trabajo en el montaje manual

En el montaje manual, el contenido del trabajo venía dado en gran medida por la planificación del propio proceso de trabajo. Si bien esta situación garantizaba altos índices de resultados favorables, descuidaba otros aspectos como las competencias, habilidades y flexibilidad de los profesionales, especialmente después de una larga estancia en el mismo puesto de trabajo.

Para contrarrestar estas consecuencias negativas, la Compañía quiso involucrar más a la fuerza de trabajo en la planificación del proceso de trabajo. Las rígidas especificaciones de los procesos fueron reemplazadas por elementos de autoorganización, de forma que los equipos de profesionales pudieron organizar la distribución de tareas y la cobertura de puestos, aumentando así el grado de autonomía entre los trabajadores.



Promoción de la salud en el lugar de trabajo

Loewe tenía como objetivo hacer que su promoción de la salud en el lugar de trabajo fuera más sostenible que hasta el momento, reducida prácticamente a cuestiones ergonómicas. El nuevo enfoque de salud en el trabajo comprendía:

- Análisis del puesto de trabajo y asesoramiento en términos de diseño, comportamiento y minimización de efectos adversos.
- Análisis estructural de las ausencias por enfermedad en cooperación con la compañía de seguros de salud.
- Estímulo y apoyo a las iniciativas de los profesionales.
- Consejos sobre nutrición.
- Comunicación.
- Eventos.

El último punto tenía como objetivo introducir un “factor de diversión” para la promoción de la salud, para lo que Loewe fomentó diversas actividades deportivas, como la creación de un grupo de nordic walking, un grupo de gimnasia, cursos de tenis o días de esquí. Además, la Compañía consiguió diferentes acuerdos con clubes deportivos locales, gimnasios y piscinas, donde sus profesionales tenían precios especiales.

Loewe también fue innovador en las áreas de marketing de Recursos Humanos y contratación de personal. En el contexto del desafío demográfico, la Compañía fue capaz de anticipar una escasez de habilidades en el futuro y para contrarrestar este gap, desarrolló diferentes convenios de colaboración con escuelas y universidades, poniendo en valor de cara a las nuevas generaciones los beneficios de trabajar en el sector tecnológico y en Loewe.

En conclusión, la Compañía asumió la transformación del entorno y abordó el desafío del cambio demográfico con un concepto integral, y como resultado, en 2006, el Ministro Federal de Trabajo y Asuntos Sociales, Franz Müntefering, otorgó a Loewe el título de ‘Unternehmen mit Weitblick’ (‘Empresa con visión de futuro’) por sus iniciativas en materia de envejecimiento activo.

PSA Peugeot Citroën - Francia

Información de la Compañía

Empresa		Grupo PSA Peugeot Citroën	
Volumen de facturación		54.000 millones de euros (cifra global)	
Número de profesionales		>170.000 personas (cifra global)	
Sector de actividad		Automoción	
Sede		Francia	

Contexto

PSA Peugeot Citroën es el segundo mayor fabricante de automóviles en Europa, con sede en Francia, siendo el resultado de la unión de dos empresas emblemáticas del entramado industrial francés: Peugeot, una de las primeras compañías en producir y vender automóviles de gasolina a finales del siglo XIX, y Citroën, cuyas tecnologías vanguardistas en diseño y sus procesos industriales revolucionaron el mundo del automóvil desde el comienzo del siglo XX.

En 2009, la legislación francesa exigió a las empresas con más de 50 trabajadores negociar un Convenio con los Representantes de los Trabajadores para promover el empleo de profesionales senior.

Dando cumplimiento al mandato legal, en diciembre del mismo año, PSA Peugeot Citroën, firmó un acuerdo con una vigencia de tres años. En 2013, siguiendo lo dispuesto en la Ley de Contratos de Generaciones, que animaba a desarrollar acciones de mentoring para profesionales mayores, la Compañía firmó un nuevo Convenio de Empresa para la implantación de dicha medida, incluyendo también acciones para el empleo de profesionales de mayor edad.

En aquel momento la Organización contaba con un 30% de profesionales senior en su plantilla, incluyendo en este colectivo a todas las personas que superaban los 50 años de edad o contaban con al menos 30 años de experiencia.

Dentro de dicho colectivo y, en particular, en el grupo de operarios de fabricación, la Compañía identificó una serie de riesgos potenciales como consecuencia de los largos periodos de servicio en la Organización.

En concreto, se dieron cuenta de que se producía una reducción de las capacidades físicas de los operarios, como problemas de espalda o reducción de la velocidad y de la amplitud de movimientos, trastornos musculares, pérdida sensorial y de memoria. Asimismo, se identificaron ciertas dificultades en la adaptación de los profesionales a tareas distintas con nueva maquinaria y tecnología.

En este sentido, la Organización ya contaba con políticas de Recursos Humanos que daban respuesta a la seguridad y la salud en el trabajo, y avanzaron incorporando posteriormente medidas relacionadas con la gestión de la carrera y la edad.

Objetivos

PSA Peugeot Citroën estaba orientada a potenciar la empleabilidad de los profesionales a largo plazo, minimizando el impacto de la edad en las capacidades de trabajo, así como, en los casos necesarios, a poner a disposición de las personas una alternativa profesional adecuada en caso de que sus capacidades se vieran reducidas.

Por tanto, era realmente importante llevar a cabo una mejor gestión de la fuerza de trabajo de la Organización para maximizar la capacidad de la Empresa sin excluir profesionales todavía valiosos para la misma.

Descripción de la buena práctica

PSA Peugeot Citroën puso énfasis en la gestión de la edad de una manera proactiva, anticipando posibles cambios en las carreras, identificando y minimizando trabajos que generaran tensión, así como manteniendo la empleabilidad de sus personas.

El Convenio firmado por la Organización daba cobertura a una serie de temas relacionados con las prioridades definidas a nivel legislativo:

- Selección de profesionales de mayor edad.
- Anticipación de cambios de carrera.
- Mejora de las condiciones de trabajo y prevención de situaciones de mayor dureza.
- Desarrollo de habilidades y acceso a formación profesional.
- Gestión de carrera para trabajadores mayores, así como gestión de la transición a la jubilación.
- Transmisión de conocimiento y habilidades, así como puesta en marcha de acciones de mentoring.

Conforme a ello, la Compañía centró sus esfuerzos en los siguientes aspectos.



Entorno y condiciones de trabajo

El equipo interno de ergonomía realizó un análisis del entorno de trabajo y de todos los puestos físicos, categorizándolos en pesados, medios y suaves, en función del gasto de energía requerido (medido por el número de calorías consumidas en una jornada de trabajo para realizar el trabajo y por la frecuencia cardíaca).

Las categorías de puestos resultantes fueron:

- Puestos suaves: consumo de menos de 1.000 calorías.
- Puestos medios: consumo entre 1.000 y 1.600 calorías.
- Puestos pesados: consumo de más de 1.600 calorías.

Según el Convenio de Empresa, los puestos suaves debían representar un 60% mientras que los puestos más pesados debían reducirse al 8%.

En 2013, el porcentaje de puestos suaves era de un 57%, en comparación con el 38% de 2005, un 35% fueron clasificados como medios y un 8% como pesados, comparados con el 18% de 2005.

La reducción de los porcentajes de tipología de puestos pesados se logró gracias a algunas medidas como la minimización de las intervenciones manuales, la limitación de movimientos o la reducción del desarrollo del trabajo bajo los vehículos en determinados puestos.

Los puestos más suaves se crearon integrando actividades en PSA Peugeot Citroën que hasta el momento estaban externalizadas, garantizando de esta manera la existencia de tareas adecuadas para profesionales con capacidades reducidas.

Asimismo, esta clasificación de los puestos permitió distribuir las tareas entre las personas en función de sus condiciones físicas, favoreciendo el cumplimiento de lo dispuesto en el Convenio, donde los profesionales mayores de 50 años no debían ser asignados a trabajos pesados.

En todo el proceso, resultó clave la figura del responsable de capacidades físicas, ya que se encargaba de cubrir las vacantes internas en función de las condiciones de los profesionales, realizando las adaptaciones pertinentes cuando fuera necesario para garantizar el acceso a nuevos puestos al mayor número posible de profesionales.

Al analizar el entorno de trabajo, también se mejoró la monitorización de las condiciones laborales en la Compañía, siendo más sencillo identificar a aquellas personas que estaban desempeñando un trabajo pesado. Como respuesta, se puso en marcha la rotación entre puestos de trabajo, de forma que los profesionales trabajaban teóricamente un tercio de su día en trabajos pesados y dos tercios en medios o suaves. Así se prevenía que pasaran una jornada completa realizando tareas de mayor dureza.

Rotación

Esta iniciativa se basaba en la rotación entre dos o tres puestos como medida para aumentar la adaptabilidad de los profesionales, así como potenciar la capacidad de aprendizaje del colectivo senior.

Fueron tres los tipos de rotación de puestos que integraron la gestión del trabajo en PSA Peugeot Citroën:

- Rotación entre puestos de trabajo para reducir la exposición a condiciones de trabajo pesadas.
- Rotación para mantener en activo a profesionales con capacidades reducidas, especialmente personas que por su limitada capacidad para trabajar podían desarrollar ciertas tareas durante un tiempo determinado.
- Ciclos de rotación entre puestos para mantener las capacidades intelectuales y reflejos de los profesionales (memoria, habilidad para reaccionar rápidamente, habilidades en general que se reducen con la edad), diversificando las tareas desarrolladas en una jornada.



Para dar respuesta a la gestión de carrera, se realizó un análisis de las habilidades de todos los profesionales, facilitando la valoración de otras opciones de desarrollo profesional dentro de la Compañía, como el movimiento de profesionales a puestos completamente diferentes. Además, los Convenios de 2009 y 2013 velaban por el acceso a la formación para todos los profesionales de la Compañía con independencia de la edad.

En general, los factores de éxito que garantizaron la implantación de las medidas descritas fueron los siguientes:

- La negociación del Convenio de Empresa, que condujo a un nuevo enfoque en la gestión de la edad y del envejecimiento activo en la Organización, además de hacer más sólido el apoyo de la mayoría de los profesionales ante las iniciativas desarrolladas.
- La inclusión de los profesionales en el proceso de toma de decisiones respecto a las adaptaciones del entorno de trabajo.
- La participación tanto de Recursos Humanos como del Área de Seguridad y Salud Ocupacional, que permitió tener una visión más holística y comprensiva sobre el empleo de personas mayores, considerando condiciones de trabajo, habilidades y gestión de carreras alternativas.

Como resultado, se alcanzaron los objetivos relativos a la organización del trabajo y a las condiciones de trabajo establecidas en los Convenios de Empresa.

Los trabajos clasificados como pesados se redujeron al 8%, la reducción técnica máxima alcanzable de acuerdo con la Compañía. A pesar de la resistencia de algunas personas a moverse a puestos más suaves, a partir de entonces no se dieron casos de profesionales mayores en puestos clasificados como pesados y, además, las modificaciones y mejoras de los puestos de trabajo beneficiaron con carácter general a todos. Además, la introducción de mejoras en la gestión de carreras se convirtió en un proceso vivo y continuo.

En lo relativo al desarrollo de habilidades, se implantaron medidas encaminadas a preparar a los profesionales para desempeñar diferentes trabajos y adaptarse al cambio, además de acciones de mentoring.

No obstante, se vislumbraron grandes gaps de información relativos a los planes de carrera y la exposición individual a trabajos de mayor dureza. Aunque los profesionales senior o con capacidades reducidas tenían un número mayor de reuniones regulares con el médico ocupacional que otros colectivos, no existía una foto global del estrés relacionado con el trabajo al que habían estado sujetos durante su carrera.

De acuerdo con ello, el objetivo para 2014-2015 fue mejorar la monitorización de las carreras de los profesionales y de las condiciones de trabajo en la Compañía para evaluar sus necesidades y reacciones de una manera adecuada.

ANEXO IV.1.

1. Agrupación temática de buenas prácticas de ageing

Seguridad y salud laboral	Organización y entorno de trabajo	Desarrollo profesional		Modelos flexibles de acceso a la jubilación	Preparación para la jubilación	Beneficios por edad	Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor	Reemplazo generacional y sucesión
		Gestión de la carrera profesional	Acciones de mentoring, coaching, formación					
		  ALTADIS ALTADIS					 ALTADIS	
								
							 	
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								

ANEXO IV.2. Fuenes documentales

Buenas prácticas nacionales

A)

Caso Altadis: información facilitada por la Compañía.

B)

Caso Correos: información facilitada por la Compañía.

C)

Caso DKV: información facilitada por la Compañía.

D)

Caso Gas Natural Fenosa: información facilitada por la Compañía.

E)

Caso ISS Facility Services: Case study “Measures to retain experienced workers at ISS Facility Services – Spain”. European Agency for Safety and Health at Work (2016).

F)

Caso Reale: información facilitada por la Compañía.

276
.....

G)

Caso Banco Sabadell: información facilitada por el Banco.

H)

Caso Zurich: información facilitada por la Compañía.

Buenas prácticas internacionales

A)

Caso ABB – Suecia:

- “Off to a good start with ABB Switzerland. Careers for the talented and motivated”. HR ABB Switzerland.
- Consenec Business Report (2016).

B)

Caso Axpo – Suiza:

- “Demographic change”. Eurelectric (2008).

- “Demographic Change in the Electricity Industry in Europe Toolkit on promoting age diversity and age management strategies”. European Social Dialogue Committee in Electricity EURELECTRIC, EPSU and EMCEF (2008).



Caso Berner – Finlandia:

Case study “Age management at Berner Ltd – Finland”. European Agency for Safety and Health at Work (2016).



Caso BMW – Alemania:

“How BMW is defusing the demographic time bomb”. IE Library - Harvard Business Review (2010).



Caso Centrica – Reino Unido:

- “Demographic change”. Eurelectric (2008).
- “Diversity policies fuel business success at Centrica”. IE Library - Human Resource Management International Digest. Vol. 17 NO. 2 (2009).
- “Valuing our People”. Centrica news (2014).

277
.....



Caso Citibank – Grecia:

“Citibank International, Greece: equal opportunities policy”. EurWORK, European Observatory of Working Life, Eurofound (2006).



Caso Loewe – Alemania:

“Loewe, Germany - Comprehensive approach”. EurWORK, European Observatory of Working Life, Eurofound (2006).



Caso PSA Peugeot Citroën – Francia:

Case study “PSA Peugeot Citroën: mapping the workplace to better manage the workforce – France”. European Agency for Safety and Health at Work (2016).



CONCLUSIONES GENERALES

Aunque los diferentes autores han ido ofreciendo conclusiones parciales de cada uno de sus apartados, juzgamos útil presentar aquí unas conclusiones generales del conjunto de la investigación. Sin duda el telón de fondo del trabajo es el acentuado proceso de envejecimiento que experimenta la población española que propicia a su vez el de la población activa, una situación que ya es visible hoy, pero que se intensificará en el futuro inmediato.

1 TENDENCIAS DEL MERCADO DE TRABAJO:

Cuatro grandes tendencias estructurales han dominado la transformación de la fuerza de trabajo en España.

La primera es precisamente ese envejecimiento interno de la población activa y ocupada que presenta los siguientes rasgos:

- Una vinculación con las políticas de ajuste frente a la crisis que dificultaron la entrada de jóvenes en el mercado laboral y expulsaron al paro a una parte de los empleados de menor edad que se habían incorporado al empleo a menudo de forma precaria.
- Una estrecha relación con el envejecimiento general de la población del país que ya se acerca a niveles del 20% (personas de 65 años y más).
- Una segura intensificación del fenómeno en las próximas décadas, independientemente del ciclo económico que tengamos.
- Ventajas importantes y desafíos notables para las empresas que deberán prepararse para enfrentar esa realidad.

La segunda tendencia es la presencia de un volumen numeroso de trabajadores inmigrantes en el mercado laboral. Las corrientes fueron intensas entre los años finales del siglo pasado y el inicio de la crisis. Fue la llamada década prodigiosa de la inmigración (1998-2008) que convirtió a España en uno de los polos de atracción más importantes del mundo. La mayoría de esos inmigrantes fueron de naturaleza económica y se incorporaron a sectores altamente demandantes de mano de obra de bajo nivel de cualificación como la agricultura, la construcción o ciertos servicios. La crisis propició movimientos de retorno, pero una parte significativa de los inmigrantes permanecen en el país. En la actualidad las corrientes vuelven a tener saldo positivo que probablemente se intensificará si el crecimiento económico se mantiene. Por ello la presencia de extranjeros en el mercado de trabajo es uno de sus rasgos estructurales.

La tercera es la continuada y cada vez más intensa incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo. No es un fenómeno nuevo que en cualquier caso se relaciona con las mejoras formativas y la caída inicial de la fecundidad. La creciente presencia femenina reduce las distancias con la masculina y es posible que llegue a alcanzar niveles semejantes o incluso a superarlos. Debe tenerse en cuenta que las mujeres han encontrado sus principales nichos de empleo en ramas de actividad como la educación, ciertos servicios y sobre todo la sanidad, relativamente pocos sensibles a las oscilaciones económicas

y no sometidas al declive a largo plazo de algunos sectores tradicionalmente dominados por los hombres. Por otro lado, los ámbitos de actividad relacionados con la nueva economía y con el proceso de envejecimiento de la sociedad son espacios con fuerte presencia de las mujeres. Como ha ocurrido con otros fenómenos sociales, el proceso de feminización de la fuerza de trabajo en España ha sido más tardío, pero también más rápido que en otros territorios del mundo desarrollado.

La cuarta tendencia tiene que ver con la revolución educativa que se ha producido durante los primeros años de este siglo. Este cambio relacionado con la misma revolución que lleva tiempo afectando al conjunto de la sociedad, ha terminado trasladándose al mundo del trabajo. Las grandes protagonistas de esta transformación educativa en el mundo laboral han sido las mujeres. Ejemplo de ello, son las féminas ocupadas con estudios universitarios que han pasado de ser algo más de un tercio en 2000 a un 47% en 2017. Las distintas ramas de actividad han experimentado esta revolución de manera desigual, con el resultado de que se dan niveles educativos bajos en industria, otros servicios, comercio y hostelería, construcción y agricultura, mientras predominan los niveles altos en educación, profesionales, sanidad, información, finanzas y Administración Pública.

Hay indicios de que la revolución educativa entre los hombres ya ha finalizado. Los varones de mayor edad tienen niveles de formación semejantes a los más jóvenes. No ocurre lo mismo con las mujeres entre las que no se puede decir que dicha transformación haya terminado.

2 LOS TRABAJADORES SENIORS

El análisis del empleo de los trabajadores mayores de 55 años constituye el núcleo central de esta investigación. Para ello se han utilizado, en la primera parte del estudio, los micro datos contenidos en la Encuesta de Población Activa que han permitido llegar a los siguientes resultados:

- Las tasas de empleo de los trabajadores mayores se sitúan en la parte baja de la tabla de países europeos, a mucha distancia de los niveles que se dan en los estados nórdicos, bálticos y en el noroeste del continente.
- En España hay relativamente pocas personas que trabajen más tarde de los 60 menos después de los 65 años y casi nadie a partir de los 70 años.
- Los datos atestiguan que en España predomina una cultura del trabajo entre las personas mayores muy diferentes a la existencia en otros países europeos. Sus rasgos principales son: temprana edad real de jubilación, gran peso de las jubilaciones anticipadas, reducidas posibilidades legales para el trabajo después de la jubilación y una cierta presencia del trabajo irregular.
- Desde la perspectiva de las empresas interesadas en desprenderse de los trabajadores relativamente mayores, las bajas tasas de empleo pueden ser vistas como una ventaja relativa, ya que limitan el alcance del aumento del número de trabajadores mayores en el mercado laboral. No obstante, vista la realidad futura de una relativa caída de los trabajadores más jóvenes, el crecimiento de los trabajadores mayores debe ser visto como una posible solución, al menos parcial, a una situación de escasez.

- Desde la perspectiva de una sociedad necesitada de mayor fuerza de trabajo ante una situación complicada para garantizar el pago de las pensiones y asegurar el Estado de bienestar, el volumen de mayores inactivos constituye una bolsa de oferta de trabajo grande y de mucha utilidad, al menos en potencia.
- A pesar del bajo nivel de empleo de nuestros seniors en comparación con otros países europeos, su presencia dentro de la fuerza de trabajo no ha cesado de aumentar a lo largo de los primeros años del siglo actual.
- Los factores que explican ese aumento son el mayor peso de los trabajadores en las ramas de actividad donde prima menos el esfuerzo físico que la capacidad mental, una mejor salud en términos generales que permite a las personas trabajar hasta edades más altas y más recientemente la paulatina disminución de incentivos para terminar la vida laboral de forma anticipada. Como se ha dicho tantas veces el envejecimiento es en cierto modo un rejuvenecimiento que permite a más personas vivir más tiempo en condiciones cada vez mejores.
- En el proceso de crecimiento de los trabajadores seniors han participado tanto los hombres, como las mujeres, especialmente estas últimas que han reducido significativamente las diferencias con los varones, hasta casi igualarse en 2017.
- Quienes siguen activos cumplidos los 65 años son en buena proporción personas con nivel educativo elevado, superior al que se observa entre los 55 y los 64 años.
- Los trabajadores seniors se reparten de una forma muy desigual por rama de actividad. Son más importantes en el sector público, la agricultura o determinados servicios que en la construcción, industria o en las ramas donde predominan las nuevas tecnologías. Pese a que la brecha digital se va reduciendo, sigue habiendo importantes diferencias en el uso de las TIC entre seniors y juniors.

3 LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La explotación de la Encuesta permite reafirmar o completar la información obtenida a través de los microdatos de la EPA. Es preciso señalar que la inmensa mayoría de las compañías que han cubierto el cuestionario son empresas privadas y que por lo tanto los resultados son válidos prioritariamente para este sector. Estas son las principales conclusiones:

- El análisis de la estructura por edades permite comprobar que hay pocos trabajadores mayores de los 55 años y muy pocos por encima de los 65. Por el nivel de formación alcanzado casi la mitad tienen estudios universitarios y por su situación socio-profesional predominan los técnicos y los operarios. Hay bastante congruencia con los datos de la EPA con la diferencia ya apuntada del mayor número de mujeres con cualificación elevada que da la Encuesta.
- Las condiciones de trabajo de los mayores de 55 años que permanecen en la actividad apenas si se modifican al llegar a esta edad. Siguen trabajando a tiempo completo (86%) y desempeñando las mismas tareas que tenían con

anterioridad (78%). En la mayoría de los casos (70%) las empresas no tienen ningún plan especial de formación para mejorar la calidad de estas personas. Y carecen de un plan de actuación (90%) que contemple las estrategias para los activos que llegan a una determinada edad. Es preciso reconocer que existe cada vez una mayor preocupación por la gestión de los profesionales seniors pero esa preocupación no se traduce todavía en la definición de acciones para este colectivo.

- Sólo una parte pequeña de las compañías dicen tener planes de prejubilación para sus trabajadores seniors. Ciertamente esta práctica está disminuyendo y es posible que algunas compañías no confiesen abiertamente su existencia. En cualquier caso, cuando existen la mayoría se concentra en la franja 60-64 años. En cambio, cerca de la mitad de las empresas sí manifiestan tener planes de jubilación parcial centrada también en el segmento 60-64 años. Pocos trabajadores anticipan su jubilación y pocos son también los que laboran por encima de la edad reglamentaria del retiro.

- Tampoco hay demasiadas empresas que tengan establecidos grupos de trabajo intergeneracionales, (1/3) pese a que cuando existen son valorados de forma positiva (50%) o muy positiva (37,5%) por las compañías.

- Así pues, el trabajo senior en las empresas se caracteriza por su reducido volumen y por mantener las mismas características y condiciones que definían su actividad previa. No hay planes de las empresas para mejorar su formación, ni estrategias para aprovechar mejor sus condiciones. Pese a ello las compañías hacen una valoración muy positiva del desempeño de los seniors, enfatizando sus conocimientos, su experiencia, su compromiso, su fidelidad o su papel como mentores.

Parece existir una cierta esquizofrenia en esta situación. Las empresas tienen pocos seniors, saben que los van a necesitar, hacen una alta valoración de sus aptitudes y actitudes, pero no hacen apenas nada para retenerlos en las mejores condiciones posibles para los protagonistas y para ellas mismas.

4 LAS BUENAS PRÁCTICAS

De esta realidad escapan algunas compañías que han puesto en marcha buenas prácticas de gestión del envejecimiento. A través del análisis de 16 ejemplos de compañías nacionales e internacionales pertenecientes a diferentes sectores, tamaño y realidades del entramado empresarial europeo, se han identificado algunos ejemplos sobre los que pivotan las estrategias de gestión del “ageing”. Estas son los principales:

- Desarrollo profesional: Es el eje de mayor alcance que abarca desde los tradicionales programas de mentoring (más habituales en España) hasta alternativas más novedosas como la creación de empresas de consultoría constituidas para alargar la vida profesional de los seniors, (más frecuentes en Europa).

- Seguridad y salud laboral: Es el segundo en importancia y engloba acciones que van encaminadas simplemente a cumplir los exigidos en la normativa (España) o a incentivar los hábitos de vida saludables con programas específicos para ello (Europa).

- **Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales seniors:** Incluye medidas que tienen más de la mitad de las compañías estudiadas, sobre todo nacionales, orientadas a generar una actitud inclusiva hacia los mayores, mediante la concienciación y puesta en valor de su aportación.
- **Organización y entorno de trabajo:** Es el cuarto eje en importancia y se encuentra también en la mitad de las empresas, sobre todo en las internacionales. Son iniciativas para adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales y alternativas para el desarrollo de funciones acordes a las necesidades de las personas en función de su ciclo vital.
- **Beneficios por edad:** También existen en la mitad de las empresas y consisten en el reconocimiento de ventajas a los seniors, tanto durante su vida profesional, como después de la jubilación (incremento en días de vacaciones, condiciones ventajosas en planes de pensiones, etc).
- **Módulos flexibles de acceso a la jubilación, preparación para la jubilación y reemplazo generacional y sucesión:**

Son estrategias minoritarias, aunque tienen mayor presencia en compañías internacionales. Los modelos flexibles son modalidades de trabajo compatibles con la jubilación y acciones encaminadas a practicar la transición a esta nueva etapa. Las que preparan para la jubilación son acciones encaminadas a concienciar a los profesionales sobre cuestiones clave tras el abandono de la vida activa (salud, planificación financiera, ocio, relaciones sociales, tecnología, etc). Las de reemplazo generacional y sucesión buscan facilitar el relevo ordenado en las organizaciones.

Las acciones aquí mencionadas no agotan todas las posibles para incentivar el trabajo de los seniors, pero sin duda son las más significativas. La mayoría de las compañías desarrollan algunas de estas iniciativas de manera aislada sin que tengan un plan de acción integral y una hoja de ruta. Particularmente esto es cierto en España que presenta en cuanto a estas políticas un menor nivel de innovación que otros países europeos, entre los que brillan con luz propia Alemania o los países nórdicos. Queda un largo camino por andar, no sólo porque muchas compañías, aparte de la preocupación, no tienen estrategias definidas para enfrentar el envejecimiento de sus plantillas, sino también porque los que poseen algunas no las han plasmado en un plan de acción con objetivos y calendario.

5 EL FUTURO PREVISIBLE

La importancia de los trabajadores mayores irá en aumento en los próximos años. Una proyección de sus efectivos, basada en los cambios esperables en la población, así lo indica. Ese crecimiento de la población activa mayor se traducirá en la prolongación de la vida laboral de muchos modificando una tendencia que ha estado presente en las últimas décadas. Las razones que favorecerán este proceso ya han sido indicadas. El empleo en el país está cada vez más dominado por ramas de actividad donde no prima la fuerza física ni comportan un desgaste físico acentuado. Además, los trabajadores que llegan a edades por encima de los 50 años han llevado vidas más saludables que los que les han precedido y esa mejora en la salud repercute favorablemente en la prolongación

de la actividad. Por otro lado, el clima general de la economía se está volviendo cada vez más contrario a esa práctica empresarial. Y por último, las políticas públicas que regulan la jubilación parecen tender cada vez más a dificultar la salida temprana del trabajo. Si a estas razones le añadimos los bajos niveles de empleo que presentan actualmente los trabajadores de más de 55 años, tenemos los factores explicativos que permiten prever ese aumento del número de ocupados seniors. Un simple ejercicio de cálculo pone de manifiesto la fuerza potencial de ese segmento de la fuerza laboral. Si tuviéramos las tasas de empleo de mayores de 65 años similares a las que se dan en otros países europeos, la oferta de trabajo podría aumentar en cerca de 1,5 millones de personas que supondrían un importante alivio de cara al sostenimiento del Estado de bienestar. Esa es la cara positiva del futuro previsible. No obstante, ese desembarco de más trabajadores de edad en el mercado va a suponer nuevos desafíos. Habrá que combatir ciertas creencias infundadas o no probadas como que las personas mayores tienen una productividad, una capacidad de adaptación y una motivación y ambición, menores que los trabajadores más jóvenes. Habrá que enfrentarse a la opinión no siempre cierta, de que los trabajadores de mayor edad ocupan los puestos más relevantes del escalafón, cuestan mucho más que los trabajadores jóvenes y tienden a bloquear la incorporación y las posibilidades de promoción de estos últimos. Las dos primeras aseveraciones tienen más soluciones que la simple alternativa de salida de los seniors. Y la tercera tiene tantas excepciones que no podemos concederle la condición de verdad absoluta.

Por último, está el tema ya mencionado de la falta de estrategias de la mayoría de las empresas para gestionar adecuadamente sus trabajadores de edad. Esta investigación que ha tratado de demostrar la importancia actual y sobre todo futura que van a tener los trabajadores seniors en la empresa española y al mismo tiempo ofrecer algunos instrumentos para que actividad se desarrolle en las condiciones deseables, deja abiertas otras cuestiones sobre las que habrá que investigar en el futuro. Entre ellas destaca de una manera especial el tema de la productividad. Será conveniente indagar cómo evoluciona la productividad de las personas a lo largo de sus vidas laborales y cómo lo hace en función de otras variables como el sexo, el nivel educativo o el entorno de trabajo. No podemos conformarnos con la afirmación, sin estudios empíricos probatorios, que las personas mayores tienen menores niveles de productividad que los jóvenes. Habrá que indagar en qué casos ocurre y en cuáles no y cruzar la edad con otras variables que nos permitan obtener un cuadro matizado de esta realidad.

V

BIBLIOGRAFÍA

Arce, E. & Betés, F. 2007. El Mayor Activo. People Matters. Edit. Almuzara.

Auer, P. & Fortuny, M. 2000. Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences, Employment Paper 2000/2. Ginebra: Employment Sector, International Labour Office.

Barbosa, L.M., Monteiro, B. & Murta, S.G. 2016. Retirement adjustment predictors—A systematic review. Work, Aging and Retirement, 2: 262–280.

Bijak, J., Kupiszewska, D., Kupiszewski, M., Saczuk, K. & Kicinger, A. 2007. Population and labour force projections for 27 European countries, 2002–2052: impact of international migration on population ageing. European Journal of Population, 23:1–31

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2015. Avoiding the demographic crunch: Labour supply and the ageing workforce. Policy Report. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Confederación Española de Organizaciones Empresariales. 2016. El envejecimiento de la población y sus efectos en el mercado de trabajo español. Madrid: CEOE, Departamento de Asuntos Económicos y Europeos.

Conen, W., Henkens, K. & Schippers, J. 2012. Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. International Journal of Manpower, 33: 648–665.

Damman, M. 2016. Blended work and employment participation of older workers: A further discussion. Work, Aging and Retirement, 2: 384–389.

Ebbinghaus, B. & Radl, J. 2015. Pushed Out Prematurely? Comparing Objectively Forced Exits and Subjective Assessments of Involuntary Retirement across Europe, Research in Social Stratification and Mobility, 41(September): 115–130.

European Union. 2014. The 2015 Ageing Report Underlying Assumptions

and Projection Methodologies. Joint Report prepared by the European Commission (DG ECFIN) and the Economic Policy Committee (AWG). Bruselas: European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Unit Communication and interinstitutional relations.

García-Gómez, P., Jiménez-Martín, S., Vall Castelló, J. 2011. Health, Disability, and Pathways into Retirement in Spain, Netspar Discussion Papers DP 05/2011-042. Tilburg: Network for Studies on Pensions, Aging, and Retirement.

García-Gómez, P., Jiménez-Martín, S. & Vall Castelló, J. 2018. Trends in Labor Force Participation of Older Workers in Spain 1980–2015, Estudios sobre la Economía Española, 2018/14. Madrid: Fedea.

García-Pérez, J.I., Jiménez-Martín, S. & Sánchez-Martín, A.R. 2013. Retirement incentives, individual heterogeneity and labor transitions of employed and unemployed workers, Labour Economics, 20(C): 106–120.

Hairault, J.O., Langot, F. & Sopraseuth, T. 2010. Distance to retirement and older worker's employment: The case for delaying the retirement age. *Journal of the European Economic Association*, 8(5): 1034-1076.

Härmä, M. 2011. Adding more years to the work careers of an aging workforce – what works? *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 37(6):451-453.

Henkens, K.; van Dalen, H., Ekerdt, D., Hershey, D., Hyde, M., Radl, J., van Solinge, H., Wang, M. & Zacher, H. 2017. What We Need to Know about Retirement: Pressing Issues for the Coming Decade. *The Gerontologist*. <https://doi.org/10.1093/geront/gnx095>.

Heisig, J.P. & Radl, J. 2017. Adding Scars to Wrinkles? Long-run Effects of Late-Career Job Loss on Retirement Behavior and Personal Income. *Work, Aging & Retirement*, 3(3): 257-272.

Hornstein, G.A., & Wapner, S. 1985. Modes of experiencing and adapting to retirement. *The International Journal of Aging and*

Human Development, 21: 291-315.

Moen, P., Kojola, E., & Schaefer, K. 2015. Organizational change around an older workforce. *The Gerontologist*, 57(5):847-856.

Munnell, A.H., & Sass, S.A. 2009. Working longer: The solution to the retirement income challenge. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Oude Mulders, J., Henkens, K. & Schippers, J. 2016. European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. *The Gerontologist*, 57(5):857-866.

Radl, J. 2010. Salida del mercado de trabajo y estratificación social. Los determinantes de la edad de jubilación en España. *Panorama Social*, 11: 163-180.

Radl, J. 2012. Too Old to Work, or Too Young to Retire? The Pervasiveness of Age Norms in Western Europe. *Work, Employment & Society*, 26(5): 755-771,

Radl, J. 2013. Retirement Timing and Social Stratification: A Comparative Study of Labour Market Exit and Age Norms in Western Europe. Londres: Versita (De Gruyter Open).

Radl, J. 2013. Labour Market Exit and Social Stratification in Western Europe: The Effects of Social Class and Gender on the Timing of Retirement. *European Sociological Review*, 29(3): 654-668.

Radl, J. 2013. ¿Por qué las mujeres en España se jubilan más tarde que los hombres? *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 142: 109-122.

Radl, J. & Himmelreicher, R.K. 2015. The Influence of Marital Status and Spousal Employment on Retirement Behavior in Germany and Spain. *Research on Aging*, 37(4): 361-387.

Ross, D. 2010. Ageing and work: an overview. *Occupational Medicine*, 60:169-171.

Schirle, T. 2008. Why have the labor force participation of older men increased since the mid-1990s? *Journal*

of Labor Economics, 26(4): 549-594.

Skirbekk, V. 2003. Age and Individual Productivity: A Literature Survey. MPIDR Working Paper (WP 2003-028). Rostock: Max-Planck-Institut für demografische Forschung.

Stanek, M. & Requena, M. 2018. Expected Lifetime in Different Employment Statuses: Evidence from the Economic Boom-and-Bust Cycle in Spain. Artículo en revision en Research on Aging.

Tobes, P. (Coord.) 2007. La prolongación de la actividad laboral: Un reto para la empresa española. Madrid. Círculo de Empresarios.

UNECE/ European Commission. 2015. Active Ageing Index 2014: Analytical Report, Report prepared by A. Zaidi and D. Stanton. Bruselas: European Commission's Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

Van Dalen, H.P., Henkens, K., & Schippers, J. 2009. Dealing with older

workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. Journal of European Social Policy, 19: 47-60.

Van Dalen, H.P., Henkens, K., & Wang, M. 2015. Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. The Gerontologist, 55: 814-824.

Wang, M. 2013. The Oxford handbook of retirement. Nueva York: Oxford University Press.

