

# RESUMEN EJECUTIVO

---

## LOS TRABAJADORES SÉNIORS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA REALIDADES Y RETOS

---

Coordinado por Rafael Puyol

# **LOS TRABAJADORES SÉNIORS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA: REALIDADES Y RETOS**

*RESUMEN EJECUTIVO*

*ESTUDIO COORDINADO  
POR RAFAEL PUYOL*



La evolución demográfica española, definida por la combinación de tasas muy bajas de natalidad y un profundo envejecimiento, augura un mercado laboral con menos efectivos jóvenes y más trabajadores sénior, muchos de los cuales prolongarán su vida laboral modificando una tendencia que ha estado presente en las últimas décadas. El empleo va a crecer sobre todo en actividades que no suponen gran esfuerzo físico, los trabajadores llegarán a las edades altas en condiciones saludables y se supone (y así debe ser) que las salidas tempranas del trabajo se retrasarán por imperativos económicos y legales. Si a esto le añadimos los bajos niveles de empleo que tiene en la actualidad la población mayor de 55 años, tenemos los ingredientes básicos que explican ese previsible crecimiento de la población activa mayor.

Este desembarco va a suponer nuevos desafíos. Habrá que combatir ciertas creencias infundadas o no probadas de que las personas mayores tienen una productividad, una capacidad de adaptación y una motivación y ambición menores que los trabajadores jóvenes. Será necesario enfrentarse a la opinión, no siempre cierta, de que los trabajadores de más edad ocupan los puestos más relevantes del escalafón y bloquean las posibilidades de contratación y promoción de los jóvenes. Se tendrá que resolver la generalizada falta de estrategias que las empresas españolas tienen para gestionar a sus trabajadores de edad. Y, por último, resultará imprescindible un diálogo social entre la Administración, los sindicatos, las empresas y los trabajadores que permita dibujar el marco en el que se desarrolle esta actividad más prolongada de los sénior.

## **RAFAEL PUYOL**

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

# ÍNDICE

## LOS TRABAJADORES SÉNIORS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA: REALIDADES Y RETOS

### RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN	3
INFORME: PRESENTACIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA	5
LA EVOLUCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN ESPAÑA ENTRE 2000 Y 2017	6
EL FUTURO PREVISIBLE DE LOS TRABAJADORES MAYORES: 2017-2027	8
PERFIL Y ACTIVIDAD DE LOS SENIORS OCUPADOS	9
BUENAS PRÁCTICAS DE <i>AGEING</i>	11
AGRADECIMIENTOS	13

# EL INFORME: PRESENTACIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

*Los trabajadores séniors en la empresa española: realidades y retos* es un trabajo de investigación que analiza el progresivo envejecimiento de la fuerza de trabajo en España, así como las políticas ideadas por las organizaciones para gestionar las necesidades de este colectivo. A efectos de la investigación, se ha definido a los trabajadores séniors como aquellos que tienen 55 años o más, un segmento de la población ocupada que ha crecido significativamente en España en los últimos años, si bien nuestras cifras siguen por debajo de las que presentan muchos países avanzados. Paradójicamente, mientras asistimos al paulatino envejecimiento de la mano de obra, las organizaciones siguen sin contar con planes y estrategias definidas para los mayores. Este informe aporta una valiosa perspectiva al análisis de esta realidad, arrojando luz sobre la evolución de la fuerza de trabajo en los últimos años, la situación actual y las mejores prácticas de empresas pioneras en este campo.

---

## Objetivos

Este trabajo aborda dos aspectos diferentes pero relacionados entre sí. En primer lugar, se acomete una historia reciente de la población ocupada en España entre 2000 y 2017, con sus principales características y las transformaciones que ha experimentado entre el cambio de siglo y el año 2017. En segundo lugar, se analiza a los trabajadores mayores de 55 años en los entornos laborales.

También se trata la previsible evolución de la fuerza de trabajo en los próximos años a la vista de las tendencias recientes. El propósito es ofrecer un input positivo que facilite el diseño de estrategias de reposición y de renovación de las plantillas, así como la gestión del envejecimiento en marcha.

El informe pretende servir de referente para directores de recursos humanos, tanto dentro del mundo de la empresa privada como en el sector público, proporcionando claves para la gestión de esta importante fuerza de trabajo en ámbitos concretos.

---

## Estructura

La investigación se estructura en tres partes. La primera, a cargo de David Reher y Miguel Requena, realiza un exhaustivo análisis de la evolución del mercado laboral español y una caracterización de los trabajadores mayores de 55 años. Para uno y otro se ha partido de los micro datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).

La segunda parte ahonda un paso más en la presencia y la actividad de estas personas en la empresa española, a través de una encuesta remitida por el Centro de RRHH de IE y la Fundación Diversidad a 1.500 compañías de distintos tamaños y sectores. Los resultados han sido elaborados por el Centro de RRHH y posteriormente analizados por Rafael Puyol.

La tercera parte del trabajo muestra una serie de buenas prácticas de algunas entidades que sí han definido acciones para afrontar el problema. En total son 16 empresas, de las cuales ocho están radicadas en España y otras ocho en el exterior. Para realizar este trabajo de recopilación se ha contado con la ayuda de Beatriz Ardid, Elena Orden y María Padilla, de PeopleMatters.

## LA EVOLUCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN ESPAÑA ENTRE 2000 Y 2017

El arranque del milenio ha venido acompañado de una enorme intensidad económica. Empezamos con la euforia y el rápido crecimiento que nos acompañaron entre el 2000 y el 2007. Siguió la gran crisis económica entre 2008 y 2012, en la que el pinchazo de la burbuja inmobiliaria propició una vertiginosa caída del empleo. Después llegó un período de superación gradual de la crisis, que arrancó en 2013 y que aún estaba presente a finales de 2017. Estos 18 años de montaña rusa económica y laboral han perfilado una fuerza de trabajo muy distinta a la que teníamos hace dos décadas, en la que unos han conseguido recuperarse mientras que otros solo lo han hecho muy tímidamente. Este gran ajuste ha tenido a los hombres, los inmigrantes y, sobre todo, al sector de la Construcción, como grandes perdedores. En el otro polo se sitúan las mujeres, la Educación, la Sanidad, los Profesionales y Artistas, y la rama de la Información y las Finanzas como afectados de forma más o menos transitoria.

Cuatro son los grandes motores del cambio vivido durante este intervalo:

**Inmigrantes.** Entre 1999 y 2008 España recibió unos aportes migratorios desconocidos en su propia historia. Estos ocuparon puestos de trabajo en varias ramas de actividad, pero con especial importancia en la Agricultura, la Industria, el Comercio y Otros Servicios. Especialmente destacada fue la presencia de hombres inmigrantes en la construcción.

**Mujeres.** Las mujeres ocupadas tendían a retirarse después de casarse o de tener a su primer hijo. Esta pauta, que aún estaba presente en el año 2000, disminuye paulatinamente hasta prácticamente desaparecer en 2013. La incorporación de la mujer al trabajo remunerado en España ha sido más tardía pero también más rápida

que en otros países desarrollados. Cabe destacar que las ramas de actividad más afectadas por la crisis están dominadas por los hombres, mientras que las propias de la nueva economía y las relacionadas con el envejecimiento de la sociedad tienen una fuerte presencia femenina.

**Revolución educativa.** El nivel educativo de las plantillas se ha disparado en los 18 últimos años de nuestra historia, siendo especialmente significativo el aumento del mismo entre las mujeres. Además, las ramas de actividad con mayores niveles formativos son las que más crecieron en España y las que más han contribuido a la dinamización de la actividad económica.

**Envejecimiento de la fuerza de trabajo.** Del mismo modo en que la población española ha envejecido, la fuerza de trabajo también lo ha hecho, y, presumiblemente, seguirá haciéndolo en los próximos años.

## RETRATO DEL EMPLEO SÉNIOR

### Baja tasa de empleo

(jubilaciones anticipadas, pocas fórmulas legales para contratar a jubilados, trabajo irregular...)



El porcentaje de mayores del mercado crece cada año, **sobre todo el de mujeres**



**≤ 55 años,**  
cada vez más sanos y activos

### Reparto desigual por sectores



En sector público, agricultura, educación o sanidad



En industria, construcción o sectores tecnológicos



Potencialmente son **una gran bolsa de oferta de trabajo**

La presencia de estos trabajadores mayores se reparte de forma muy desigual por rama de actividad, siendo mucho más importante en el Sector Público, la Agricultura y Otros Servicios que en la Construcción, la Industria o en Información y Finanzas.

La investigación revela que las tasas de empleo entre los trabajadores mayores se sitúan muy por debajo, por ejemplo, de los países nórdicos, bálticos y del noroeste del continente. Los ocupados españoles se retiran antes que sus coetáneos en

otros países desarrollados, con 62,2 años de media para los hombres y 63,1 en el caso de las mujeres. Lo que representa 2,4 años antes que la media de la OCDE para los primeros, y justo en el promedio para las mujeres. Entre las posibles causas, cabe citar el exceso de las prejubilaciones, de las jubilaciones anticipadas y de la edad real de jubilación.

Queda patente que en España predomina una cultura del trabajo para las personas mayores muy diferente a la existente en otras partes de Europa. Esta realidad choca frontalmente con la tendencia demográfica, que indica que la población activa joven va a seguir retrocediendo en los próximos años, de manera que la pirámide ocupacional se va a concentrar en los estratos más altos. Un escenario que obliga a las empresas a replantearse sus estrategias de gestión de su talento sénior.

## **EL FUTURO PREVISIBLE DE LOS TRABAJADORES MAYORES: 2017-2027**

En 2031 uno de cada cuatro habitantes en España tendrá más de 65 años. El proceso de envejecimiento del mercado de trabajo en España es incuestionable. Éste apenas fue apreciable en el período 2000 - 2008 con el crecimiento económico, pero se intensificó durante la crisis y la recuperación, 2008 - 2017. En el horizonte de los próximos diez años el proceso se acelerará sustancialmente.

Diversos factores están induciendo a los trabajadores mayores de 55 años a prolongar su vida laboral más de lo que había sido habitual en los últimos 20 años. Por una parte, nuestro mercado laboral está cada vez más dominado por actividades que no requieren una especial fuerza o resistencia y en las que apenas se produce un desgaste físico. A ello hemos de añadir que, en comparación a generaciones anteriores, esos trabajadores gozan de una mejor salud al haber llevado una vida más sana que sus predecesores. Evidentemente, ello favorece la prolongación de la vida laboral.

Por otra parte, existe una tendencia general al rechazo de las políticas de prejubilaciones, que han sido moneda corriente en determinados sectores económicos en épocas anteriores. Aunque no se derivaba con ellas una merma importante para nuestra Seguridad Social, han sido muy criticadas y existe un clima general, cada vez más sensible, de aprovechar al máximo el capital humano. Además de este factor, influyen también las políticas públicas que propugnan el retraso de la edad de jubilación y las normas para limitar las jubilaciones anticipadas.

Es indudable que el peso de los trabajadores sénior va a aumentar en nuestra economía en los próximos diez años. No obstante, no se percibe con claridad cómo ese retraso en la salida del mercado laboral y la prolongación de la vida laboral vayan a afectar a la productividad global de nuestra economía y a los propios trabajadores. Se trata, por tanto, de una importante cuestión a tener en cuenta en el futuro.

# PERFIL Y ACTIVIDAD DE LOS SÉNIORS OCUPADOS

Las conclusiones extraídas a partir del análisis de la EPA en el espacio anterior son, sin duda, relevantes para conocer cuestiones como su tamaño y evolución, su composición por sexo y edades, su nivel educativo o su distribución por ramas de actividad. Con la encuesta enviada a las empresas se ha pretendido saber bajo qué condiciones realizan su trabajo los séniors y si disfrutaban de acciones diseñadas para facilitar su actividad y favorecer su permanencia. Los resultados obtenidos son coherentes con los de la primera parte de la investigación (elaborados a partir de datos de la EPA) e informan sobre los siguientes puntos:

---

## ¿Quiénes son?

- Solo un 17,39% del total de empleados en las empresas encuestadas tienen 55 o más años. Si miramos a los mayores de 65 años, el porcentaje de trabajadores se reduce a un 0,52% del total.
- Un 42,3% de ellos tienen estudios universitarios, de los cuales casi un 11% tiene estudios de postgrado.
- Según la categoría socio-profesional, la mayoría son operarios (24,14%), seguidos por los técnicos (21,63%) y la alta dirección (8%).
- En todas las categorías, salvo en los puestos administrativos, predominan los hombres (62,17%) sobre las mujeres (37,83%).

---

## ¿Cuáles son sus circunstancias laborales?

- La gran mayoría de los séniors (77,6%) siguen desempeñando las mismas tareas que antes de cumplir los 55 años.
- Casi el 86% de los trabajadores siguen trabajando a jornada completa.
- La estrategia de mantener más séniors en la actividad, facilitando un cambio de tareas o modificando su jornada (de *full time* a *part time*) está poco presente en nuestras empresas.
- El 90% de las empresas no tienen un plan de actuación para sus trabajadores mayores.
- Sólo un 15% de las compañías manifiestan tener planes de prejubilación para sus trabajadores séniors (empresas de mayores ingresos y grandes plantillas).
- Se eleva a un 60% el número de empresas con planes de jubilación parcial, sobre todo para trabajadores en el tramo de los 60-64 años.

## ¿CÓMO SON LOS SÉNIORS DE NUESTRA EMPRESA?



### ¿Qué rol tienen dentro de la empresa?

Los encuestados hacen una alta valoración de las actitudes y aptitudes de los séniors de sus empresas. Experiencia y conocimientos son sus principales activos. Es preciso recordar que los trabajadores “mayores” han tenido un nivel de movilidad menor que sus compañeros más jóvenes, por lo que pueden aportar un mayor grado de expertise y de conocimiento de la empresa. Destacan además en su nivel de compromiso y en sus habilidades para trabajar en equipo, algo especialmente útil en los equipos intergeneracionales.

La encuesta no contiene valoraciones negativas en este aspecto. Todo parece indicar que si las empresas prescinden de los trabajadores mayores a edades generalmente tempranas, las decisiones no están fundamentadas en la valoración negativa de sus capacidades o niveles de productividad, sino en motivos de naturaleza económica.

# BUENAS PRÁCTICAS DE AGEING

El tercer bloque de este informe ha sido elaborado por PeopleMatters. En el mismo se identifican y analizan buenas prácticas dedicadas a los mayores en el contexto español y europeo.

Se ha partido de una muestra de 16 empresas, ocho del ámbito español y ocho del europeo.

**España:** Altadis, Correos, DKV, Gas Natural Fenosa, ISS Facility Services, Reale, Banco Sabadell y Zurich.

**Fuera de España:** ABB (Suecia), Axpo (Suiza), Berner (Finlandia), BMW (Alemania), Centrica (Reino Unido), Citybank (Grecia), Loewe (Alemania) y PSA. Peugeot Citroën (Francia).

---

## Conclusiones

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

- Cada vez son más las empresas que se interesan por la gestión de los profesionales más sénior y están diseñando políticas específicas en esta área. Dicho esto, el desarrollo en este campo aún se encuentra en fase embrionaria.
- La mayoría de las compañías desarrollan iniciativas concretas y, en muchos casos, aisladas. Pocas de ellas afrontan esta gestión desde una visión holística, con una medición de impactos, una planificación de plantillas a medio plazo y una hoja de ruta con objetivos, cambios a realizar e iniciativas a implantar.
- Europa está llamada a servir de guía y dar los primeros pasos en la gestión del envejecimiento, en la medida en que es una situación que le afecta muy directamente.
- Hay mucho recorrido de mejora en lo que se refiere a generar y a compartir conocimiento y buenas prácticas de gestión de profesionales sénior. Este estudio pretende ser un punto de partida para la reflexión en las organizaciones de nuestro país.

## ¿CÓMO GESTIONAN LAS EMPRESAS AL COLECTIVO SÉNIOR?



De empresas carecen de estrategias/planes específicos para ellos



De mayores siguen siendo *full time*



Siguen haciendo las mismas tareas



Solo **1** de cada **3** empresas organiza equipos intergeneracionales, a pesar de que estos se perciben:

**50%** positivos



**37,5%** muy positivos

### **Best practices para sénior:**

*mentoring*, seguridad y salud laboral, medidas de sensibilización, adaptación de organización y condiciones físicas

## ¿Qué buenas prácticas pueden implantar las empresas?

Estas se aglutinan en las siguientes áreas:

**Seguridad y salud laboral:** medidas y acciones tanto de cuidado de la salud como de carácter preventivo, dirigidas a garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales sénior. Con ellas se asegura un buen nivel de salud que incidirá positivamente en un mejor desempeño y descenso del absentismo.

**Organización y entorno de trabajo:** iniciativas para adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales.

**Desarrollo profesional:** acciones dirigidas a lograr el crecimiento profesional de las personas en las organizaciones, evitando la obsolescencia de los conocimientos de los profesionales mayores.

**Modelos flexibles de acceso a la jubilación:** nuevas modalidades de trabajo flexible y compatible 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 sénior, 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 sénior:** 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.

## AGRADECIMIENTOS

Este estudio no hubiera sido posible sin el apoyo y contribución de la Fundación Santander, Fundación Bancaria La Caixa, Red Eléctrica de España, Mapfre, Telefónica, Renfe y Sagardoy Abogados. Desde el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de IE queremos dar las gracias a todos ellos por ayudarnos a desarrollar un informe que esperamos sirva de referencia para gestionar las necesidades futuras de los sénior en el mercado laboral español. También queremos agradecer la participación de Piluca Rojo y Elena Molina del Centro de RRHH de IE, de Mar Aguilera de la Fundación Diversidad y del equipo de PeopleMatters que, bajo la dirección de Alfonso Jiménez, ha elaborado la parte de buenas prácticas.

