

## GESTION DE PERSONAS EN UNA SOCIEDAD MADURA

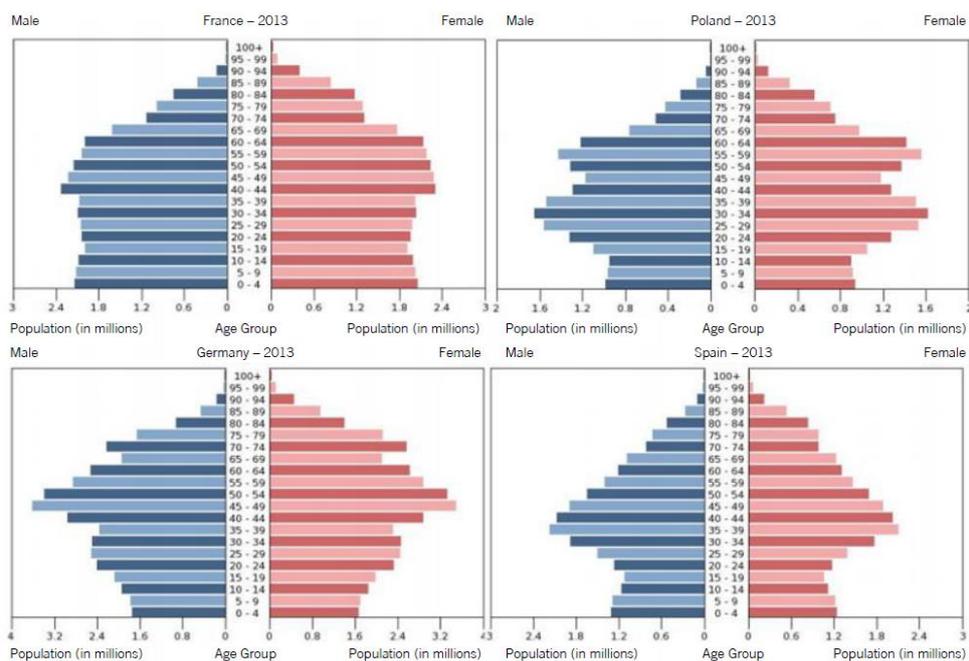
### Efectos de la pirámide de población

Resumen ejecutivo, Pilar García Lombardía

#### LOS DATOS

Nuestra sociedad madura camina hacia el envejecimiento, aunque aún no lo ha alcanzado. Se trata de un fenómeno casi global, con excepción de algunas regiones. La Figura 1 muestra una comparativa de las pirámides poblacionales de España, Francia, Alemania y Polonia. Francia merece una mención especial, ya que, a diferencia de los otros tres Estados, destaca por contar con una alta tasa de nacimientos. Es el único país en este grupo (incluso en el panorama europeo) que no está acusando un claro descenso de la tasa de nacimientos. Las pirámides de España, Alemania y Polonia, por su parte, presentan un patrón típico de estructura de sociedad envejecida. Vale la pena señalar que, aunque en Polonia este proceso está retrasado por un porcentaje relativamente alto de personas con edades comprendidas entre los 25 y los 39 años, una clara tendencia decreciente apunta a un futuro parecido a la situación de Alemania y España.

Figura 1 Pirámides de edad de las poblaciones de Francia, Polonia, Alemania y España



Fuente: U.S. Bureau of the Census, International Programs, International Data Base, World Population Data, <http://www.census.gov/population/international/data/idb/informationGateway.php>. Fecha de acceso: 29.08.2014

Como es lógico, la estructura de población de la sociedad en general tiene su equivalente en la estructura de edad de la población activa. A continuación se presentan de forma sintética los datos de participación en la sociedad y en la población activa de los diferentes colectivos de edad, expresados en términos generacionales. Las cuestiones demográficas deben analizarse

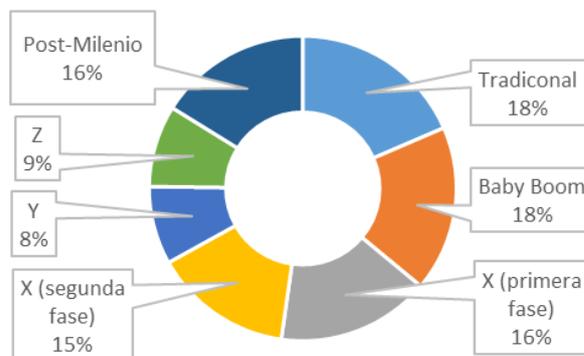
desde dos perspectivas: un momento puntual y su proyección en el futuro (por decirlo así, la *foto fija* y la *imagen en movimiento*)

**FOTO FIJA 2015:**

GENERACIÓN	Nacimiento	Edad en 2015	% en población española en 2015
Tradicional	Hasta 1950	Más de 65	18,50
Baby Boom	1951-64	51-64	17,58
X (primera fase)	1965-1974	41-50	16,17
X (segunda fase)	1975-1983	32-40	14,67
Y	1984-1990	25-31	8,27
Z	1991-1999	16-24	8,68
Post-Milenio	Desde 2000	0-15	16,12

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE

Figura 2 Generaciones presentes en la sociedad española (%), 2015

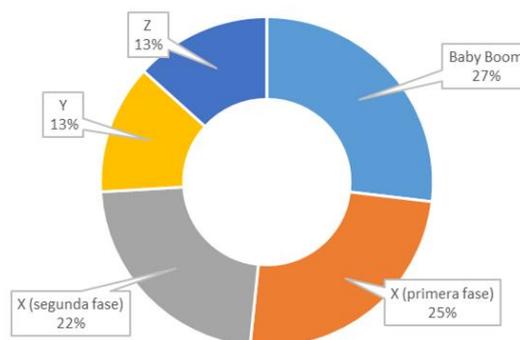


El 52% de los españoles pertenecen a la generación tradicional, son babyboomers o de la Generación X, es decir, mayores de 40 años. Como se ve en el gráfico, a medida que desciende la edad, aparecen nuevas generaciones con más rapidez o, dicho de otro modo: los saltos generacionales se aceleran.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE

Figura 3 Generaciones presentes en el mercado laboral (%), 2015

En el mercado laboral se mantiene la misma proporción de trabajadores mayores de 40 años (52%), una vez extraídas las dos generaciones que, en principio, no participan en la población activa (menores de 16 y mayores de 65 años). La generación más numerosa es la X (primera y segunda fase, que comparten valores culturales similares), entre los 32 y los 50 años. Pero debe tenerse en cuenta que la cuarta parte de la población activa ya pertenece a dos generaciones diferentes, la Y y la Z. Esta diversidad generacional, presente en el mercado laboral y en la mayoría de las plantillas, debe ser tomada en cuenta a la hora de diseñar propuesta de poner en marcha lo que ya se conoce como la *gestión de la edad* en las empresas.



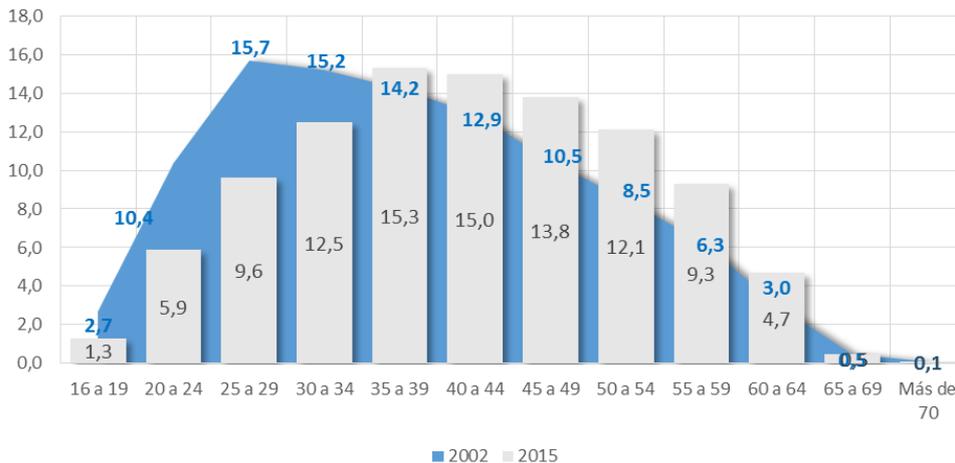
Fuente: elaboración propia a partir de datos INE

Esta diversidad generacional, presente en el mercado laboral y en la mayoría de las plantillas, debe ser tomada en cuenta a la hora de diseñar propuesta de poner en marcha lo que ya se conoce como la *gestión de la edad* en las empresas.

**IMAGEN EN MOVIMIENTO:**

La evolución de la distribución por edad de los efectivos presentes en la población activa española muestra cómo en algo menos de 15 años se produce un importante desplazamiento de las cohortes de edad más representativas hacia la derecha de la tabla, es decir, se produce un envejecimiento notable de la fuerza de trabajo.

Figura 4 Distribución de la población activa por grupos de edad (%), 2002-2015



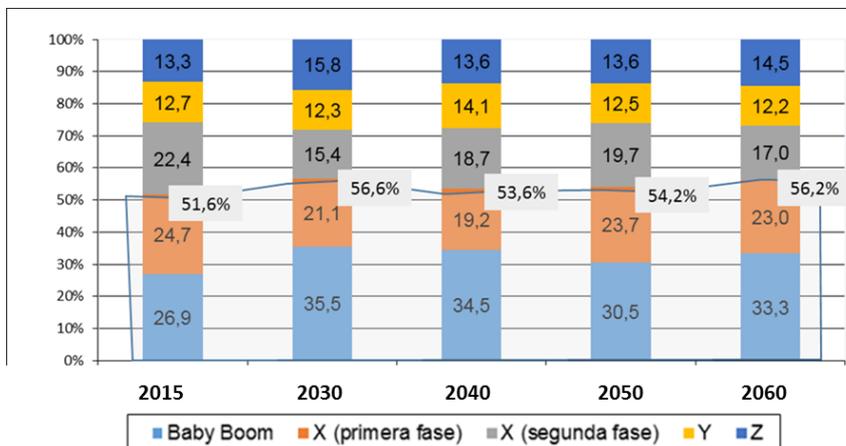
¿Qué nos depara el futuro en términos demográficos? Las tendencias demográficas permiten establecer proyecciones muy aproximadas puesto que, salvo grandes cambios migratorios, los cálculos de natalidad sobre la población en edad fértil son fijos.

		2015	2030	2040	2050	2060	Dif. 2060-15
Baby Boom	51-64	26,9	35,5	34,5	30,5	33,3	6,4
X (primera fase)	41-50	24,7	21,1	19,2	23,7	23,0	-1,8
X (segunda fase)	32-40	22,4	15,4	18,7	19,7	17,0	-5,4
Y	25-31	12,7	12,3	14,1	12,5	12,2	-0,4
Z	16-24	13,3	15,8	13,6	13,6	14,5	1,3
		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

En 2060, sólo un grupo de edad habrá crecido en proporción: los mayores de 50 años. El aumento de un 1.4% de los

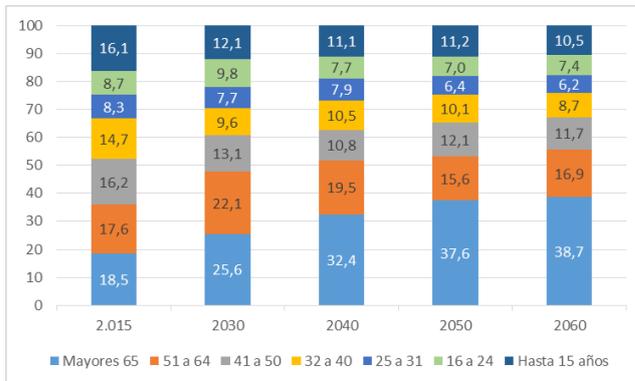
trabajadores entre 16 y 24% resulta poco significativo, especialmente si se mantienen las bajas tasas de actividad de este grupo.

Figura 5 Distribución por grupos de edad en el mercado laboral, 2015-2060 (%)



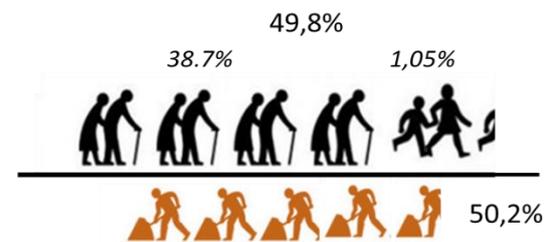
La evolución de la estructura de edad en la sociedad muestra, no obstante, el cambio más espectacular: el aumento en un 20% de los mayores de 65 años

Figura 6 Distribución por grupos de edad en la sociedad, 2015-2060 (%)



En otras palabras, y suponiendo que todos los grupos en edad tuvieran una tasa de actividad del 100% (algo inimaginable), la situación en 2060 sería esta:

El 50% de la



población está en edad de trabajar, y deberá sostener a casi otro 50% que no lo está. En la actualidad, la proporción es de 65% - 35%.

## EL RETO

Principales consecuencias del cambio demográfico:

- 1. Pérdida de 6.000.000 de habitantes.** En 2013, la población residente en España era de 47,1 millones. En 2022 será de 45,1 millones y en 2052, de tan sólo 41,6 millones.
- 2. Caída anual del 0,7% del PIB.** La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha estimado que la combinación del envejecimiento y el descenso de la población rebajarán el crecimiento del PIB de la UE en 0,7 puntos porcentuales anuales.
- 3. Presión brutal sobre la el sistema sanitario.** Aunque nuestros mayores envejecen cada vez mejor, a partir de los 80 años de edad su salud se vuelve precaria. Con casi 2.000.000 de octogenarios, el esfuerzo que deberá hacer el sistema sanitario será colosal.
- 4. Desequilibrio por las cargas familiares.** Si el Estado se ve desbordado por la pirámide de población, las familias tendrán que asumir parte del cuidado de sus mayores, lo que provocará una fuerte desigualdad entre quienes tienen cargas familiares y quienes no.

Desde el punto de vista económico, político, jurídico y empresarial, es imperativo abandonar posturas u enfoques simplistas, según los cuales la gestión de la edad afecta sólo a las personas mayores. El reto de la edad tiene varias dimensiones:

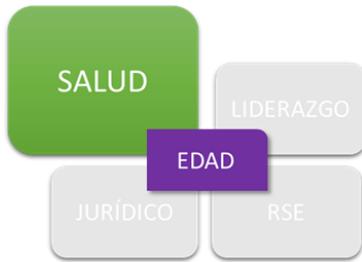
1. Las pirámides de población expuestas en la Figura 1 constatan un hecho importantísimo: Francia empezó a tomar medidas políticas para prevenir el efecto del envejecimiento de la población en los años 70, mientras que Alemania y España comenzaron a plantear iniciativas en los 90, y, Polonia, hace escasos años. En cuestiones demográficas, la actuación previa sobre generaciones jóvenes resulta esencial para asegurar los cambios de tendencia.
2. El mundo empresarial no es ajeno a este reto. El envejecimiento de la población tiene su correspondencia en el envejecimiento de la población activa y, por tanto, de las plantillas de trabajadores.
3. La reciente crisis económica ha venido a complicar aún más la situación: el agotamiento de ahorros y recursos familiares y la situación de «dependencia sobrevenida» de descendientes que ya estaban emancipados, junto con la potencial insostenibilidad de los sistemas de pensiones, hacen que los trabajadores en activo no se puedan plantear la jubilación, ya que las necesidades económicas se prolongan más allá de los 65 años de edad.

*El estudio realizado por el Grupo persona y el IRCO-IESE pretende ahondar en este reto y en las diferentes soluciones que se están poniendo en marcha desde las empresas españolas, a través de una metodología que combina la investigación cualitativa con la celebración de cuatro sesiones de trabajo con responsables de recursos humanos y expertos en diferentes materias, siguiendo una estructura de cuatro ejes temáticos, que permite analizar el reto en toda su complejidad:*



A continuación se presentan las principales preguntas que se plantearon en las diferentes sesiones de trabajo. No hay una respuesta clara y unívoca para cada una de ellas, pero el Informe elaborado por el Grupo Persona y el IRCO-IESE, junto a las empresas presentes en los debates, aportan luz y experiencias sobre todas ellas. Esta información está exhaustivamente recogida en la versión completa del informe (*disponible en pdf*).

## ENTORNO DE LA SALUD



¿Qué impacto tiene esta situación en el entorno laboral?

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

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

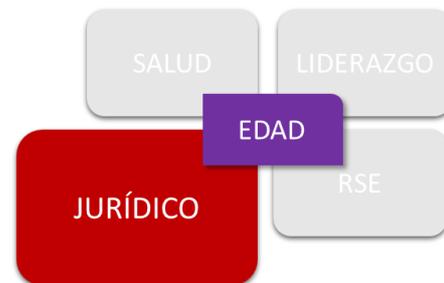
## ENTORNO JURÍDICO

¿Cómo ven la situación las empresas españolas?

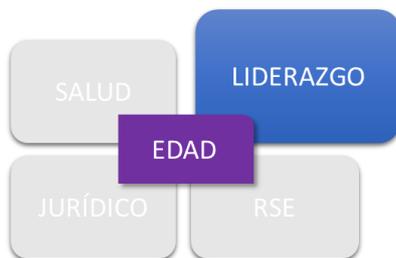
¿Qué medidas están tomando?

¿Qué se está haciendo en otros países?

¿Podemos aprender algo de la experiencia internacional?



## ENTORNO DEL LIDERAZGO



¿Existe en mi empresa sensibilidad hacia el tema del envejecimiento de la plantilla? ¿Es o puede llegar a ser un problema?

¿Nos aseguramos de impulsar la empleabilidad y la capacidad de trabajo de nuestros empleados de más edad?

¿Tenemos alguna estrategia de promoción de la salud y los hábitos de vida saludable específicamente dirigida a los mayores de 45 años?

## ENTORNO DE LA RSE

¿Cómo afrontar la gestión de las personas mayores en la empresa con una perspectiva de responsabilidad social?

¿Realizamos en nuestra empresa una aproximación integral a las necesidades de los trabajadores, asimilando el cambio en sus prioridades vitales?

¿Sabemos cómo se sienten las personas mayores de 45 años ante el profundo proceso de cambio impulsado por la tecnología? ¿Sabemos qué les preocupa y qué necesitan?

¿Cómo ser equilibrados ante procesos de integración empresarial en los que sabemos que vamos a tener que acometer procesos de reestructuración?

