

Longevidad y cambio demográfico en la vida laboral: una aproximación desde la empresa

[Francisco Abad Jiménez](#)

[Fundación Empresa y Sociedad](#)

Marzo de 2019

Resumen

La longevidad y el envejecimiento de la sociedad están empezando a generar un cambio cultural de alcance, que acabará con la tradicional secuencia de formación, trabajo y jubilación. Las grandes empresas se van interesando por este fenómeno, que consideran complejo tanto por el ángulo distinto de empresa y trabajador como por la diversidad de casos personales. Y, sobre todo, porque aún no ha adquirido carta de naturaleza la opción del trabajo por cuenta propia, especialmente al final de la vida laboral, ni en su mundo corporativo ni en las personas que trabajan en él. El objetivo de este capítulo es tener una primera aproximación a las ideas y actividades de las grandes empresas en relación con este cambio cultural y valorar su visión y sus propuestas de futuro.

Para ello hemos realizado entrevistas en profundidad a informantes de 19 grandes empresas y entidades especializadas seleccionadas. Tras diseñar un guion para las entrevistas individuales en profundidad con un esquema similar al empleado en la toma de datos de los distintos perfiles de participantes en ENCAGE-CM, se realizaron, grabaron y transcribieron las entrevistas. Su análisis cualitativo dio lugar a un texto estructurado, extraído de los discursos de las personas entrevistadas.

A pesar de que las entidades públicas y el mundo político son menos visionarios que las personas y con planteamientos todavía cortoplacistas que ralentizan los cambios sociales de alcance, los informantes son optimistas sobre la velocidad del futuro impacto positivo de la longevidad y el envejecimiento en la tradicional secuencia longitudinal de formación, trabajo y jubilación. Poco a poco esas etapas se irán alternando a medida de cada persona, como ya intuyen los más jóvenes, y configurarán inspiradores escenarios vitales personalizados que integren tanto las opciones de dada uno como los desafíos sociales.

Para generar activamente las transformaciones necesarias conviene impulsar una dinámica constructiva en todos los ámbitos de la sociedad, desde el personal al comunitario, el educativo, el económico o el político. Partiendo de las personas

y entidades más dispuestas y abiertas al cambio, se irán incorporando conceptos y prácticas de trabajo, ocio y formación durante toda la vida, desvinculación laboral progresiva, flexibilidad en el proceso de jubilación o renta básica universal por servicios sociales de proximidad. Todo ello también permitirá vivir de otra manera, en la que ganará importancia la posibilidad de empezar una ilusionante nueva vida laboral en los años en los que hasta ahora terminaba.

x.1. Introducción

La vida cambia tan deprisa que buena parte de las personas parece que ha optado por posicionarse pasivamente ante el futuro. Por un lado, el futuro es inabordable hoy, pero, por otro, es más cómodo dejarse llevar. Pero hay personas y grupos sociales que están comprometidos con la evolución, cuya prioridad es imaginar un futuro mejor y plantear reflexiones y propuestas que permitan alcanzarlo.

En este capítulo se avanza en el análisis de la opinión de las grandes empresas sobre el envejecimiento en general y sobre los efectos de la longevidad en el mundo laboral, intentado dar un paso en uno de los temas relacionados a la vez con el Programa de Actividades I+D ENCAGE-CM (<http://encage-cm.es/>) y con las líneas de la Fundación Empresa y Sociedad (<https://empresaysociedad.org/>). Es una perspectiva a tener muy en cuenta en el proyecto global de la Fundación (en adelante, Empresa&Sociedad) en este campo, ya en marcha, en el que se aspira a "impulsar un cambio cultural hacia una vida en la que convivan híbridamente las fases ahora secuenciales de formación, trabajo y descanso, a medida de cada uno, para un mejor futuro individual y como sociedad" (Empresa y Sociedad, 2018).

Para el análisis son especialmente importantes los conceptos y la terminología para interesar a los participantes en la investigación. Preguntar a informantes clave en la empresa sobre envejecimiento apenas abría puertas. Salvo excepciones en empresas directamente vinculadas con personas mayores, el mundo empresarial contempla el envejecimiento como un concepto de poco interés, tanto desde el punto de vista del desarrollo de negocio que les puede generar como desde el de la gestión de sus plantillas, además de preferir vincularse con los jóvenes mucho más que con los mayores también desde el punto de vista de la comunicación. Para superar esta limitación fue necesario referirse a términos relacionados con las generaciones y la diversidad generacional, incluyendo anglicismos como *millennials* o *babyboomers* (Empresa y Sociedad, 2015) (Figura x.1).

Figura x.1. Nube de palabras más frecuentes en los discursos sobre gestión de la edad en el mundo empresarial



Fuente: Empresa&Sociedad, 2015

El objetivo de este capítulo es conocer las ideas y actividades de las grandes empresas y expertos del mundo empresarial en relación con el cambio cultural que está generando la longevidad en la vida laboral, y valorar su visión y sus propuestas de futuro.

x.2. Materiales y métodos

Orientado al objetivo expuesto, se ha obtenido información a partir de entrevistas en profundidad a informantes clave de empresas, siguiendo varias fases. En una primera, se seleccionó un conjunto de grandes empresas (14) y entidades especializadas (5), en total 19 participantes, de acuerdo con los criterios de la investigación patrocinada por el Programa ENCAGE-CM y las experiencias previas de participación activa en iniciativas colaborativas desarrolladas por Empresa&Sociedad en los últimos años en este ámbito (Empresa y Sociedad, 2015; 2018) (Tabla x.1.).

Tabla x.1. Tipología y sectores de actividad de las 14 empresas

Tipología de las 14 empresas	
Distribución por Sectores	
Banca	2
Energía	2
Industria	2
Seguro	2
Alimentación	1
Automoción	1
Construcción y servicios	1
Farmacéutico	1
Logística	1
Tecnología	1
	14
De las 14 empresas:	
7 son españolas	
10 operan internacionalmente	
2 son de carácter familiar	
2 son de carácter público	

En una segunda fase se diseñó un guion para entrevistas individuales en profundidad, utilizando un esquema similar al empleado en la toma de datos de los distintos perfiles de participantes en ENCAGE-CM, pero adaptado al lenguaje y objetivos concretos de investigación sobre el contexto empresa. Sus contenidos se sintetizan a continuación:

- Datos de la persona informante y su vinculación con la empresa, actividades de la empresa
- Ideas sobre la gestión de la edad en la empresa: diferencias por género, efectos sobre la empresa, calidad de vida- Entorno de trabajo en la empresa: actividades para la gestión de la edad, estrategias, planes de implementación, acogida de los trabajadores, motivación/desmotivación, alternativas de los trabajadores, evaluación de medidas, influencia en la calidad de vida en el entorno laboral
- Formación para la jubilación, medidas y su implementación, estrategias según la edad y el género, recursos disponibles
- Seguridad en el entorno laboral
- Salud en el entorno de trabajo y productividad
- Otros aspectos relacionados: edad de jubilación, recursos para una jubilación activa, pensiones y su gestión, imagen del trabajador mayor en la sociedad
- Propuestas de futuro: papel de la empresa en el envejecimiento de la población.

En una tercera fase se transcribieron las entrevistas previamente grabadas, para su análisis mediante el apoyo del programa ATLAS.ti, especializado en análisis cualitativo de datos. El resultado ha sido la definición de un conjunto de códigos para identificar citas, es decir texto extraído de los discursos de las personas informantes, con significación relacionada con los contenidos del guion de la entrevista. Estos códigos han permitido estructurar los resultados del trabajo.

x.3. La gestión de la edad en las empresas españolas

El envejecimiento de la población es un proceso irreversible en el momento actual y sus previsiones futuras marcarán todavía más esta tendencia, tanto a escala internacional y europea (United Nations, 2017) como española (Abellán et al., 2018). Tiene por tanto múltiples facetas a considerar, unas que afectan a la sociedad en general, otras mucho más influyentes en el mundo de la empresa.

x.3.1. El envejecimiento: un reto para la sociedad y para las empresas

La revolución de la longevidad debida al cambio demográfico (Faber, 2015; Gratton y Scott, 2017; Fundación Innovación Bankinter, 2018) generará una transformación cultural lenta pero profunda, como lo manifiestan unánimemente las personas entrevistadas, expertos/as y directivos/as de áreas de Recursos Humanos de grandes empresas. Según ellas, el impacto principal se producirá en cada una de las personas, porque el ineludible aumento del periodo de vida activa modificará su forma de vivir, como individuos. Y también lo hará en la sociedad en general, ya que su estructura generacional será diferente a la tradicional, así como en las Administraciones Públicas, pues afectará los grandes números del sistema de bienestar.

Pero, a pesar de su componente económico, paradójicamente los informantes no consideran que el envejecimiento vaya a ser un desafío para las empresas desde el punto de vista del nuevo mercado y los nuevos productos y servicios necesarios cuando aumente significativamente el número de personas mayores. Ese efecto, en cambio, sí se trasladará al área de Recursos Humanos de la empresa.

Se constata en los discursos analizados la percepción de que los adultos mayores tienen un mercado laboral más difícil ya que, por un lado, son los primeros que salen de la empresa cuando hay un proceso de reestructuración y, por otro, los que tienen mayor dificultad para reincorporarse al mercado laboral desde el desempleo:

“Se está expulsando a los mayores del mercado laboral, bien porque son los primeros que salen cuando hay una reestructuración o bien porque una vez que quedas desempleado es muy difícil volver” (D8, EMP-internacional, sector farmacéutico)

Es conocido que, a partir de cierta edad, la tasa de paro crece más que proporcionalmente con los años. Por otro lado, las empresas entrevistadas apenas se plantean actuaciones para mantener en el puesto de trabajo a los empleados mayores y mucho menos para contratarlos, y ello a pesar de que todas las grandes empresas cuentan con programas de igualdad e incluso

presumen de ellos. Pero la igualdad se concentra en otros capítulos, sobre todo en el de género, siendo la igualdad por edad la gran ausente:

“De cara a la galería hay políticas de inclusión y hay políticas de no discriminación, pero dichas políticas no aplican al factor edad” (D2, EMP-española internacional, sector industrial)

De todas formas, hay alguna estimulante excepción en el caso de las empresas más innovadoras, que incluso cuentan con programas formales de incorporación de talento sénior. Una necesidad que tenemos es empezar a contratar con medidas mucho más sencillas a talento senior para proyectos:

“Ya nos organizamos por proyectos en vez de según un organigrama. Por eso tenemos una necesidad clarísima de contar con personas senior que tengan una experiencia mucho más dilatada en ciertos temas, que no encontramos dentro de la empresa pero que son claves para un proyecto determinado” (D9, EMP-internacional, sector de la tecnología).

“Estamos empezando a incorporar talento senior, de mayores de 50 años (algo que hasta ahora no se había dado. De hecho, hay dos líneas de selección, una para el talento junior y otra para el talento senior” (D15, EMP-nacional del sector bancario).

No es fácil, sin embargo, establecer una norma general, porque la variedad de situaciones es muy amplia. Hay personas que optan por jubilarse en cuanto tienen ocasión, previendo el cambio del marco legal y que se haga obligatorio trabajar y cotizar durante más años; otras, o porque han estado toda la vida en trabajos penosos y prefieren descansar con una pensión no muy diferente a su bajo salario de siempre. En otros casos se concibe la jubilación como una edad dorada dedicada al ocio, que hay que empezar a disfrutar cuanto antes aprovechando los años de buena salud. Por otro lado, hay quien prefiere continuar trabajando porque le sigue ilusionando, se encuentra en condiciones y se siente valorado, incluso porque así contribuye durante más tiempo a un sistema de bienestar que lo necesita. O, en el otro extremo, porque considera que la pensión por jubilación va a ser insuficiente para cubrir razonablemente sus necesidades:

“La casuística es muy diversa, porque está desde el que tiene miedo a que cambie el marco jurisdiccional o el que dice: “Bueno, yo ya llevo...”. Ya he trabajado suficiente, así que mejor me dedico a otra cosa”. El proceso de adaptación ha sido muy fuerte y muy rápido en muy poco tiempo. Esto ha cambiado mucho, pero el que ya ha vivido el cambio a lo que es las nuevas tecnologías, la mecanización, la informatización de los grandes centros, y ahora le hablan de lo digital, dice: “Uy... Yo ya mira, yo ya estoy cansado de tanto cambio, yo esto de lo digital ya como que lo hagan otros”. Luego están los que están quemados y se quieren ir, como en todas partes que también los tenemos. Y luego están los que no tienen ninguna prisa por jubilarse, que también los hay o dicen: “Yo me espero hasta los 65...”. Hay todo tipo de casos. Y luego depende mucho de la gente de las grandes ciudades, de la gente del entorno rural o de los sitios pequeños” (D10, EMP- española del sector logístico).

En definitiva, se aprecia en los discursos una amplia combinación de opciones de jubilación de acuerdo con las circunstancias particulares de cada persona, según que el trabajador lo haga por cuenta ajena o propia, en trabajos más o menos cualificados, con una remuneración alta o baja, habiendo ahorrado o no, con mejor o peor salud, en grandes ciudades, pequeñas o en entornos rurales, en trabajos de cuello blanco o azul, con más o menos cargas familiares. La situación también es diferente entre países, tanto por cultura como por legislación y economía.

La jubilación empieza a convertirse en la aspiración de muchas personas a partir de cierta edad. Su marco legal en España está desarrollado por el Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015), por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social. La edad de jubilación marca el punto a partir del cual se obtiene el derecho a percibir una pensión pública, que en este momento se está retrasando desde los 65 y seis meses actuales hasta los 67 años en 2027. Premia con mayor pensión a quienes han cotizado a la Seguridad Social durante más años para que el trabajador sea el primer interesado en alargar sus periodos de cotización. Pero es lo suficientemente complejo como para que la planificación de la nueva etapa vital requiera asesoramiento especializado.

Según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, basándose en la Muestra Continua de Vidas Laborales, la edad media real de jubilación en España en 2016 fue de 64,1 años. Más o menos un 45% de los trabajadores se jubilan antes de cumplir la edad de jubilación, un 50% aproximadamente en dicha edad y apenas un 5% sigue trabajando después. Los datos anteriores apenas han evolucionado durante los últimos años porque han aumentado las jubilaciones anticipadas y parciales y apenas hay prolongaciones de la vida laboral. Todo ello es así a pesar de que, según la normativa citada, anticipar la edad de jubilación significa una pensión inferior de entre 6 y 8 puntos porcentuales por año en función de los años cotizados, y retrasarla, una superior de entre el 2 y el 4% por año. Además, hay que tener en cuenta que hay empleos de riesgo (como los mineros) y grupos de personas con dificultades especiales (como las que tienen distintos tipos de discapacidad) que tienen condiciones especiales. Asimismo hay distintos tipos de jubilación (ordinaria, anticipada, parcial, demorada, activa...) unidos a distintas modalidades de percepción de la pensión.

Se constata que existe confusión sobre la obligatoriedad de la jubilación entre los empleados de las empresas entrevistadas. Se puede decir que nadie puede ser obligado a jubilarse si no quiere, salvo en el régimen de clases pasivas en que es forzosa por ley a los 70 años aunque hay excepciones en el sector educativo o en el judicial (Ministerio de Economía y Hacienda, 1987). Si bien hay sentencias en esta línea desde los años ochenta, desde la reforma laboral de 2012 (Jefatura del Estado, 2012) no está legalmente permitido incluir cláusulas de jubilación forzosa en los convenios colectivos, por lo que la jubilación obligatoria ya no es legal en España. Por otro lado, si una empresa despide a un trabajador tras su edad de jubilación, tendrá derecho a su pensión de jubilación, pero no a la prestación por desempleo.

La prejubilación tampoco es una figura legal, en el sentido de que no está legalmente definida como tal. Denunciar una discriminación por edad generaría con toda seguridad una sentencia en contra por discriminatoria. Sin embargo, sí se producen pactos entre empresas y trabajadores en los que se acuerda que la empresa pague al empleado una determinada cantidad de dinero desde que termina la relación laboral hasta que llega la edad de jubilación, calculada en función de la indemnización y la prestación por desempleo que le corresponde, además de una cantidad a la Seguridad Social para que le compute al trabajador como más años de cotización. En los últimos años es una fórmula que, a efectos

prácticos, se ha convertido en un privilegio para empleados en grandes empresas apoyado por capital público a través del pago de la prestación de paro.

En este contexto se plantea el debate sobre la salida de los trabajadores de las grandes empresas y sus costes personales y para el sistema. Hasta el día de hoy ha habido una política de salidas acordadas de personas de grandes empresas a partir de los cincuenta años, que habrían seguido hasta la edad legal de jubilación pero que no lo han hecho, y que se ha financiado en buena parte con fondos públicos. Esta situación de facto chocaría con la política deseable de eliminación de prejubilaciones, en una sociedad más longeva y con la tendencia demográfica actual hacia el envejecimiento. Esta política tendría que valorar numerosos factores personales, empresariales y económicos, con muy diversas casuísticas, y con un horizonte de casi media vida por delante de los más directamente afectados: las personas de cierta edad por un lado, y la sociedad por otro, que acaba prescindiendo de un valioso capital humano y profesional pendiente de reubicación.

x.3.2. Las dos caras de la moneda en el mundo de la empresa

La vida laboral por cuenta ajena es un camino donde se viven altibajos según la etapa y las circunstancias personales y empresariales de cada momento. En la última fase de la relación entre empresa y empleado es especialmente importante acompañar sus respectivos intereses porque confluyen una intensidad mayor de emociones y efectos económicos, y porque ya no existe edad legal de jubilación más que en el sector público. Además, predomina en esta relación un modelo basado en carreras ascendentes, donde tanto el nivel profesional como la remuneración aumentan con los años de antigüedad en el trabajo.

No siempre las dos partes coinciden bien en prolongar o bien en finalizar la relación laboral de mutuo acuerdo, y en cómo hacerlo. Cuando no se producen este tipo de coincidencias, se plantean situaciones como que la empresa se ve obligada a mantener en su puesto de trabajo a empleados improductivos o desmotivados o a ir descargándoles de tareas, con el efecto negativo adicional que se puede generar en el clima laboral, o tiene que prescindir de personas cuyos conocimientos y habilidades siguen siendo valiosos para la empresa:

“El alargamiento de la vida activa requiere ir acompañando los intereses de la empresa y los del propio empleado, algo que implica un conjunto de cosas que no tenemos resuelto” (D2, EMP- internacional del sector industrial).

“Que los mayores se queden en las empresas porque están obligadas a mantenerlos sin más a partir de una cierta edad es un problema para las empresas. También lo es que se vayan cuando están en su mejor momento de conocimientos y habilidades” (D4, EMP- entidad especializada).

Este escenario mejoraría, en cualquier caso, si existiera una mayor flexibilidad que la actual a efectos de redefinición de responsabilidades y tareas, duración de las jornadas o de los periodos de actividad, con sus correspondientes efectos económicos.

La situación que los directivos/as de Recursos Humanos consideran más habitual y universal es que, cuando una persona llega a una determinada edad, empiece a pensar que es bueno rentabilizar los años que lleva trabajando en la empresa y reclamar una jubilación por despido que le ayude a generar recursos adicionales

para empezar su jubilación. Sobre todo en trabajos cómodos y bien remunerados, es frecuente que el objetivo sea conseguir una indemnización a la que el trabajador tendría derecho si se produjera un despido improcedente. Un incentivo perverso porque el trabajador tiene la sensación de que dejar de trabajar por iniciativa propia le hace perder una bolsa de derechos en la que lleva invirtiendo durante una serie de años:

“Cuando una persona llega a una determinada edad empieza a pensar en poner su antigüedad en valor ante la empresa y apuntalar su jubilación reclamando su indemnización por despido. Me parece mal que el ajuste de plantilla se haga por la edad. Pero también me parece mal que por edad un trabajador se aproveche de su antigüedad. No tiene sentido. Hay quien dice que lo mejor que puedes hacer a los 65 años pegarle una patada en la espinilla a tu jefe. A lo mejor te despide pero los jueces lo van a declarar improcedente, y te has jubilado con toda una señora indemnización. Algo tiene que cambiar, porque todos estos temas chirrían y generan desajustes en el mercado laboral” (D7, EMP- internacional del sector energía).

“Se puede decir que la idea habitual en el español medio es ‘a mí que me echen y me indemnicen’, para todos los empleados de todos los niveles. Sobre todo si eres *white collar* con un trabajo relativamente cómodo, bien remunerado y en el que estás a gusto. Porque tenemos la sensación de que si nos vamos perdemos esa bolsa de salario en la que hemos ido invirtiendo, que es nuestra indemnización. Y esto pesa mucho a la hora de tomar decisiones” (D12, EMP- internacional del sector industrial).

Todo ello de alguna manera obliga a que las empresas y los trabajadores actúen concentrándose exclusivamente en los efectos económicos de la liquidación final por cese de la relación laboral, yendo claramente en contra de otros tipos de intereses profesionales y personales a corto y, sobre todo, a largo plazo. Tan habitual es que haya trabajadores que simulan situaciones de acoso para forzar una indemnización como empresas que están deseosas de poner fin antes de tiempo a una relación laboral para que el coste sea inferior al que se produciría en el futuro si la situación se complicara. Es decir, soluciones no satisfactorias para todas las partes por su alto coste personal y económico.

La legislación debe ayudar. Tan malo es que las reestructuraciones de plantilla se hagan sobre todo por edad como que el trabajador se intente aprovechar de su antigüedad provocando un despido que, si se declara improcedente, da lugar a una cuantiosa indemnización. O que la empresa anticipe el despido simplemente para abaratar costes futuros. Cualquiera de las situaciones tienen poco sentido, pero el sistema parece que conduce a ellas. Por eso se tienen que producir cambios en la sociedad, en las posiciones habituales de las partes y en la legislación aplicable a la última parte de la vida laboral, tanto culturalmente como en la normativa:

“La legislación debe ayudar a todos, porque si no, si sigues acumulando antigüedad, llega un momento en que te haces despedir para cobrar todo aquello a lo que tienes derecho, o tu empleador busca cómo despedirte pagando antes de que la factura siga aumentando. ¡Cuántos trabajadores simulan situaciones de acoso para forzar una indemnización! ¡Cuántos empleadores están deseosos de ir a un contencioso, y pagar lo que toque ahora con tal de no pagar más dentro de cinco años! Malo para todos” (D4, EMP- entidad especializada).

x.3.3. Reinventar la gestión de la edad en la empresa y en las instituciones

Las grandes empresas están empezando a considerar la perspectiva de la edad a la hora de gestionar sus equipos. Es un tema todavía incipiente y cuyos primeros

pasos se suelen dar en el marco de foros de intercambio de ideas y prácticas entre grandes empresas, que enseguida conceden un peso especial a las generaciones más jóvenes conscientes de los efectos del número decreciente de jóvenes durante los próximos años. En esos foros también se habla del denominado “talento sénior”, más en términos conceptuales que en relación con casos reales en marcha:

“Cuando hablamos de diversidad generacional hablamos de edad. Y la edad se cruza con talento, se cruza con compromiso, se cruza con liderazgo, se cruza con estilos de dirección, con retribución, se cruza con salud y bienestar, prevención de riesgos laborales, se cruza con responsabilidad, se cruza, se cruza, se cruza... ¡Se cruza con todo!” (D16, EMP- entidad especializada).

“Creo que las diferentes generaciones tienen mucho por enseñarse mutuamente, no solo por métodos tradicionales sino con fórmulas como el *coaching inverso* donde los más jóvenes forman a los mayores en tecnologías y en formas de trabajar” (D17, EMP- internacional del sector automoción).

Los informantes clave de las empresas entrevistadas intuyen un cambio en la gestión de la edad, pero todavía no se encuentra entre sus principales prioridades. Es una especie de verdad incómoda de gestionar a nivel empresarial igual que lo es a nivel personal y su evolución es lenta. Temas como las nuevas formas de aprendizaje y trabajo, el impulso del espíritu emprendedor a todas las edades, la organización flexible por proyectos en equipos diversos que también incluyan especialistas externos o el trabajo por cuenta propia a partir de cierta edad, están en proceso de incorporarse de verdad a las agendas de las empresas tradicionalmente pioneras. Sin embargo, es habitual que tracen líneas de prejubilación en edades que demuestran la falta de este tipo de políticas durante los últimos años y asuman grandes costes por su falta de previsión responsable:

“Les diría a los empresarios que hablen seriamente con sus directivos y que exploren la posibilidad de reinventarse y empezar a gestionar la edad y los recursos humanos con información y con transparencia pero también con firmeza. Deja que tus hijos, o deja que tus socios o tú mismo aporten nuevas perspectivas. Reinventate, empieza a entender y a gestionar mejor, a entender que la edad ya no es lo que era, y que, por ejemplo, trazar una línea de 53 años para arriba como prejubilados no tiene ningún sentido” (D4, EMP- entidad especializada).

“Hay que hacer un acompañamiento asegurando que las personas se van adaptando a los nuevos conocimientos y formas de trabajo conforme van envejeciendo” (D17, EMP- internacional del sector automoción).

Además de los aspectos cualitativos, hay una serie de impactos cuantitativos y de variables estructurales directamente relacionadas desde siempre con la gestión de la edad en la empresa. Por ejemplo, cómo afecta la jubilación a la cuenta de resultados, cómo tratar el mayor absentismo de los trabajadores mayores, cómo mejorar su compromiso o cómo plantear oportunidades de promoción a todas las edades:

“Las variables estructurales de una empresa están detrás de la gestión de la edad, al lado de otros temas más cualitativos. Una es cómo afecta la jubilación a la cuenta de resultados. Otra sería el absentismo, porque la gente mayor está más enferma y el absentismo se puede disparar. Desde el punto de vista de clima laboral, las generaciones mayores son más ‘críticas’ y si no hacemos nada están más desmotivadas y menos comprometidas. En cuanto a las oportunidades de promoción,

si no se va la gente los jóvenes que han ido entrando no podrán optar a posiciones relevantes” (D5, EMP- banco español).

La consolidación de la gestión de la edad en las grandes empresas se producirá posiblemente a partir de la necesidad de planificar con antelación su impacto en la empresa. Progresivamente irá incorporando nuevos contenidos más relacionados con la innovación que requiere la nueva longevidad y perfil demográfico del entorno de cada empresa.

Desde el punto de vista institucional, los planes de Igualdad del Gobierno de España se encuentran hoy en el ámbito del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Tienen por finalidad facilitar a las empresas la elaboración de planes de igualdad y otras medidas de promoción de la igualdad de género en el contexto del Fondo Social Europeo, que actúa como cofinanciador. Es decir, tanto en España como a nivel europeo, la diversidad por edad todavía no ha adquirido carta de naturaleza institucional la diversidad por edad. Sin embargo, iniciativas de 2018, como el “Proyecto para el diseño, implantación y valoración de un proyecto de *curriculum vitae* anónimo para la selección de personal” (Ministerio de la Presidencia, 2018), hablan en su preámbulo de la existencia de sesgos discriminatorios en los procesos de selección de personal y de promoción profesional “en los que se descartan con mayor frecuencia a mujeres o a personas que tienen nombres con connotaciones extranjeras, o con edades consideradas no idóneas”. Es decir, la mención a sesgos discriminatorios por edad empieza a aparecer en documentos oficiales.

Otra referencia es el proyecto Estrategia Nacional de Personas Mayores para un Envejecimiento Activo y para su Buen Trato 2018-2021, aprobado por el Pleno del Consejo Estatal de Personas Mayores en la sesión extraordinaria del 30/11/2017 y dependiente del IMSERSO (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017). Incluye una serie de líneas de actuación que reflejan demandas de las personas mayores, entre las que las empresas podrían tener en cuenta las que abordan contenidos relacionados con el mundo laboral. Se agrupan sobre todo en el epígrafe “Mejora de los derechos de los trabajadores mayores y alargamiento de la vida laboral”, que incluye objetivos y medidas (Figura x.3).

Figura x.3. Mejora de derechos de los trabajadores mayores y el alargamiento de la vida laboral

-
1. Promover una educación y formación profesional permanentes para los trabajadores mayores de 55 años
 2. Asegurar a los trabajadores mayores, unas condiciones de trabajo sanas y calidad en el empleo.
 3. Poner en marcha en los centros de trabajo, estrategias de gestión de la edad de jubilación
 4. Crear servicios de empleo para trabajadores mayores de 55 años
 5. Evitar la discriminación por razón de edad en el empleo
 6. Promover una fiscalidad favorable al empleo y regímenes de beneficios previos a la edad de jubilación
 7. Impulsar la transferencia de experiencias y buenas prácticas, en este ámbito.
 8. Promover la conciliación del trabajo y los cuidados familiares

Fuente: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2017).

A pesar de estas iniciativas, es habitual que las personas y el sector privado sean, por este orden, incomparablemente más innovadores que los Estados, que desempeñan un papel de tipo regulador y mucho más estático. Precisamente, en relación con los componentes que más afectarán a la innovación en los próximos años, la longevidad y el cambio demográfico, tampoco se puede decir que los responsables políticos hayan hecho una planificación, a pesar de que lo justificaría el importante efecto que van a tener en el bienestar social y en las cuentas públicas.

De momento, salvo por grupos de discusión sobre el sistema actual de pensiones, apenas hay iniciativas públicas relevantes que estén abordando ni siquiera el debate previo sobre el cambio cultural que implicará una vida más larga y en mejores condiciones. Posiblemente sea porque no acaba de plantearse a fondo a nivel personal y aún es incipiente en las grandes empresas. El creciente desfase de las cuentas de la Seguridad Social, debido a los gastos de pensiones y sociosanitarios, hará que el mundo de lo público tenga que empezar a actuar enseguida con una perspectiva global y de largo plazo, considerando que las cuentas de la Seguridad Social no cuadrarán hasta que se incorpore una visión completa que incluya, además, la aportación de la longevidad y el cambio demográfico en términos conjuntos de IRPF, IVA, consumo y ahorro.

x.3.4. El reto de una nueva legislación ante los cambios en el ámbito laboral

No parece que los responsables políticos y las Administraciones Públicas sean suficientemente receptivos a los cambios que les presentan las empresas, como la mayor flexibilidad en el proceso de jubilación, nuevas opciones de jubilación de común acuerdo o fórmulas de desvinculación laboral progresiva con perspectiva a largo plazo. Todos esos cambios requieren una adaptación normativa, para la cual es necesitarían una interlocución que sigue estando pendiente, posiblemente debido al cortoplacismo de lo público y a las dificultades previsibles con el mundo sindical:

“Tenemos un gran reto. No podemos seguir en España, ni en Europa, con instituciones jurídico-laborales de hace 50 años. Hay que buscar fórmulas imaginativas que permitan afrontar todo este tipo de cosas” (D7, EMP- internacional del sector energía).

“Los Gobiernos tienen que flexibilizar las modalidades de contratación de alguna forma. Estamos sujetos a unos tipos de contrato con poca o ninguna flexibilidad, tanto para contratar jóvenes como, especialmente, seniors” (D6, EMP- española del sector alimentación).

“Las empresas no están contentas con la interlocución que han tenido con el Gobierno en estos temas. ¿Cuál es la posición de la Administración? Se puede resumir en que las cuentas de la Seguridad Social difícilmente cuadran. Pero les falta la perspectiva completa, en términos conjuntos de IRPF, IVA, consumo y ahorro y hacer los números no solo con lo que la Seguridad Social tiene que pagar sino incluyendo también lo que va a generar más de IRPF, de IVA y de ahorro o inversión. Y cuando se hacen los números así, las cuentas salen” (D11, EMP- entidad especializada).

La legislación laboral y de Seguridad Social y las instituciones jurídico-laborales actuales no ofrecen la posibilidad de aplicar soluciones imaginativas como las que precisa la nueva situación, ni en España ni en Europa. Es muy importante que los responsables políticos den prioridad a la sensibilización ciudadana y al

apoyo legislativo que demanda el futuro inmediato del mundo laboral, que debería ser prioritario en su agenda. Es sorprendente que no se contemplen, por ejemplo, la igualdad por edad, la gestión del talento sénior o la mejor compatibilidad de trabajo y pensión. Algo tan sencillo como que la edad adquiera carta de naturaleza en los Planes de Igualdad que promueve el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, ilustrativamente tendentes solo “a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo” (Jefatura del Estado (2007)). O que no existan tipologías de contrato que favorezcan su ampliación a partir de cierta edad y faciliten la continuidad laboral cuando existe acuerdo entre las partes. O que se desarrollen con mayor flexibilidad las opciones de compatibilidad entre trabajo y pensión contemplando las casuísticas previsibles. Además convendría también considerar el diseño e implementación de programas vinculados a la salud y al bienestar para todas las edades.

La evolución normativa es clave para que no exista discriminación por edad en el mundo de la empresa. También para que las empresas cuenten con nuevas alternativas para contratar a personas mayores en condiciones de sostenibilidad y estabilidad a la relación laboral, una de las necesidades crecientes del mundo laboral durante los próximos años. Y, desde luego, con ello se poder seguir generando ingresos y reduciendo gasto público a partir de cierta edad.

Habrà que tener en cuenta a los trabajadores “de cuello blanco”, que realizan tareas profesionales de oficina y administración, para buscar soluciones favorecedoras de la sobre flexibilidad, el trabajo autónomo o la transferencia de habilidades y conocimiento, pero también a los “de cuello azul”, que desarrollan trabajos manuales, principalmente en fábricas, talleres y obras, quienes necesitarán la adaptación de los puestos de trabajo a sus condiciones físicas o la formación continua.

¿Cómo se perciben estos cambios? Las personas entrevistadas coinciden en que es necesario optimizar los efectos de la longevidad y los cambios demográficos en el mundo laboral español. La iniciativa corresponde a todos, porque se trata de ayudar a que la sociedad asuma en todos sus ámbitos el cambio cultural que ya se ha empezado a generar. Los primeros pasos deberían venir de personas directamente relacionadas con el mundo laboral, que sientan que pueden jugar un papel muy importante en la creación de una nueva cultura relacionada con la edad. Por un lado, los mayores (*babyboomers*) ya se enfrentan inmediatamente a un largo periodo de tiempo como jubilados y pueden aportar su conocimiento, habilidades y experiencia, y poner también su visión sistémica de la sociedad al servicio de futuras generaciones.

La pregunta es si tendrán el liderazgo suficiente para hacerlo, cuando la mayor parte se siente cómoda con la situación actual de jubilación y pensión, todavía no son conscientes de la magnitud del reto y no van a ser tan beneficiados como las generaciones siguientes por el cambio cultural y normativo, que requiere un tiempo de adaptación y de asunción por la sociedad.

Por su parte, los más jóvenes intuyen mejor aspectos de la sociedad del futuro, como el cambio permanente, la tecnología o las nuevas formas de trabajar. La cuestión es si los jóvenes lo ven como algo muy lejano para ellos o demasiado relacionado con generaciones que no les están poniendo fácil el inicio de su vida

laboral. Las generaciones intermedias son las que antes se van a ver afectadas por la transformación futura, y ello dependerá de si son conscientes de la reconstrucción que necesita el sistema de bienestar y de que ellos van a ser los primeros beneficiados. Hay que tener en cuenta como punto de partida que el coste salarial de una persona de 65 años se sitúa en el entorno de tres veces el de una de 30:

“Parte de la transformación que va a venir se podría favorecer con adaptaciones legislativas para que tengamos más opciones y más amplias. Por eso es necesario un cambio cultural de cada uno de nosotros a ser más responsables” (D9, EMP- internacional, sector de la tecnología).

“Uno de los frentes en los que tendremos que actuar toda la sociedad es en crear una corriente de opinión favorable, mucho más activa, dentro de los organismos gubernamentales que desgraciadamente suelen pensar más a corto plazo. Esto es una bomba de retardo. Hay que enfocarlo a mucho más medio y largo plazo y generarlo entre todos” (D13, EMP- entidad especializada).

También le corresponderá a las empresas pensar en estos cambios, empezando de nuevo en este campo por las más grandes. Posiblemente asumirán iniciativas limitadas a lo que les afecta más directamente en términos de gastos (como los ahorros en el proceso de finalización de la relación laboral) o de ingresos (economía de los mayores), sin dar demasiada prioridad inicial a capítulos tan propios como la diversidad por edad, el aprendizaje durante toda la vida, el fomento del espíritu emprendedor o los programas de talento sénior:

“Es muy importante conseguir que ayude la parte legislativa. La flexibilidad sería la gran apuesta junto con la transferencia del conocimiento, la formación continua o la adaptación de puestos a las condiciones físicas de los propios empleados. Además, es sorprendente que no se legisle, por ejemplo, para ver cómo podemos gestionar el talento sénior, diseñando tipologías de contrato que favorezcan su ampliación y permitan la continuidad laboral” (D14, EMP- española internacional de construcción y servicios).

Pero no hay que olvidar que el mundo de la responsabilidad social puede dar agradables sorpresas si se activan casos de referencia en estos próximos años:

“Dentro de esta gestión de la diversidad, que es una de nuestras políticas de responsabilidad social, una de las líneas de trabajo es la diversidad generacional, donde tenemos una proactividad especial s teniendo muy en consideración el factor edad” (D18, EMP- internacional del sector asegurador).

El mundo político y el de las Administraciones Públicas previsiblemente jugará un papel más vinculado al corto plazo de los ciclos electorales, hasta que no quede más remedio que asumir que los cambios requieren una visión de más largo alcance y sean capaces de acordar soluciones con esa perspectiva entre los principales actores. Este es un papel que, en este momento de crisis de valores personales e institucionales, no parece muy evidente a la vista de la magnitud y la urgencia del desafío que se plantea.

Un aspecto particular de estos cambios es el que está ligado a las pensiones. Los entrevistados coinciden en que hay que ser optimistas con el futuro de las pensiones porque piensan que España no tiene un problema de recursos en relación con la pensiones. Las claves serán tanto el ajuste de las pensiones máximas, ya que van a ser necesarios más años de cotización, como el alargamiento de la vida laboral, que generará más contribuciones y menos gasto al sistema de Seguridad Social, IRPF, consumo, ahorro en IVA.

En los próximos años parece que se van a mantener las pensiones bajas y que se va a ser más exigente con las altas, impulsando un contexto de compatibilidad plena entre salario y pensión. De esta forma se empezará a resolver tanto el actual problema de ingresos públicos como la permanencia en la vida activa de quienes así lo deseen.

Por su parte, las empresas van a tener que aceptar el alargamiento de la vida laboral porque la situación demográfica les va a causar problemas de candidatos. En algunos sectores, incluso en condiciones de presión.

Además, va a poder seguir trabajando quien así lo desee, en unas nuevas condiciones de flexibilidad laboral y de compatibilidad entre trabajo y pensión, que se generalizará con el tiempo, porque una vida laboral más larga será un escenario socialmente óptimo: a) para quienes puedan y quieran seguir aportando a la sociedad, por cuenta ajena pero sobre todo por cuenta propia, porque verán cumplidas sus expectativas de actividad y generarán más recursos para sus pensiones; b) para quienes no puedan o no quieran prolongar su vida laboral; c) para la economía, porque se generarán ingresos fiscales y de Seguridad Social durante más tiempo, y se reducirán las pensiones a pagar porque habrá más personas laboralmente activas, con el correspondiente efecto positivo en la deuda pública; d) para las empresas, que podrán optimizar el talento sénior de quienes quieran continuar trabajando con ellas; e) para el sistema educativo, porque será un impulso para reinventarse gracias al desafío de la formación durante toda la vida; f) para los sindicatos, ya que surgirán nuevas oportunidades como defensores y promotores de los intereses de sus afiliados en el mercado de trabajo que resulte de una vida más longeva; y g) para la sociedad, porque aprovechará mejor el talento de los que se encuentran en la segunda mitad de su vida:

“En algunos sitios se empiezan a hacer contratos indefinidos, pero no por la totalidad de las horas del convenio. Son acuerdos en los que se define muy claramente lo que la empresa espera del trabajador en las, digamos, 900 horas que le va a pagar a lo largo de todo el año” (D1, EMP- entidad especializada).

La tecnología ya permite diseñar y programar un contrato entre la persona y la sociedad durante toda la vida, que contemple lo que ofrece y lo que recibe en todas sus etapas, adaptado a la variada casuística personal y manteniendo la sostenibilidad del sistema gracias al compromiso mutuo. Éste será un tipo de contrato que se convertirá en parte de nuestro legado para las nuevas generaciones.

x.4. Un catálogo de medidas

Expertos/as y directivos/as de empresa también han realizado propuestas sobre el papel del sector empresarial en el empleo relacionado con el proceso de envejecimiento de las personas en un futuro, lo que pueden aportar y los posibles programas a poner en marcha en su empresa en relación con la calidad de vida.

Uno de los papeles prioritarios se asigna a los decisores políticos y de la Administración pública, en general. Los informantes han concentrado sus propuestas en cambios normativos que parten de tres ideas transversales. La

primera es que hay que empezar por soluciones normativas a situaciones preacordadas. Dado que los posibles casos son muy numerosos, consideran que es mejor avanzar primero en facilitar legalmente la formalización de soluciones sobre las que ya existe acuerdo entre las partes, como, por ejemplo, para alargar la vida laboral o para flexibilizar la jornada o el calendario de trabajo cuando así lo proponen conjuntamente empresa y trabajador:

“Hay que generar una disposición legal en la que se favorezca que la edad de jubilación venga determinada por un común acuerdo entre las partes. Si el Gobierno ha tomado decisiones con respecto a la flexibilidad laboral en procesos de contratación, también tendría que hacerlo en la parte de la jubilación” (D2, EMP-española del sector industrial).

Consideran que sería muy complejo empezar por identificar soluciones universales, sobre todo porque a continuación habría que negociarlas y recoger los puntos de vista de todas las partes. Progresivamente tendrá sentido avanzar en soluciones de equilibrio entre los trabajadores de todas las edades y tipologías, sus representantes, las empresas empleadoras y las Administraciones.

Otra idea es tomar en cuenta nuevos componentes del mercado de trabajo, especialmente la importancia creciente del trabajo por cuenta ajena y del emprendimiento, en un contexto de cambio cultural hacia una vida en la que coincidirán híbridamente las fases ahora secuenciales de formación, trabajo y jubilación. Este nuevo componente aparecerá sobre todo en la última fase de la vida laboral, muchas veces tras haber trabajado siempre en grandes empresas, posibilitando la alternancia entre el trabajo como empleados en plantilla y como colaboradores externos durante toda la carrera profesional.

En este sentido, y en tercer lugar, no hay que perder de vista que España también forma parte de Europa y del mundo en términos de mercado laboral, tanto para aprender de países donde el *babyboom* se ha producido antes que en España como para asegurar que puede seguir siendo un país competitivo.

Por tanto, algunas medidas propuestas emergen de los discursos de las personas entrevistadas.

La primera es un **nuevo contrato** a partir de cierta edad. La figura legal de la jubilación activa está regulada a través de la jubilación flexible, la jubilación parcial o la jubilación ordinaria, fórmulas legales definidas. Pero a partir de una cierta edad cabría un contrato especial que estableciera las bases de una nueva relación laboral sin indemnización por despido. Cuando el trabajador alcanzara el 100% de su derecho a la pensión podría contar con una compatibilidad plena de trabajo y pensión, acordada por la Administración, las empresas y los propios trabajadores, manteniendo las condiciones previas o jubilándose por completo. Este nuevo contrato facilitaría la incorporación de personas de edad que han dejado la actividad laboral debido a ajustes, prejubilaciones o por jubilación anticipada, que aportarían su conocimiento y experiencia y facilitarían su salida llegado el momento:

“A partir de una cierta edad habría que intervenir con un nuevo tipo de contrato, sin indemnizaciones por despido, que estableciera las bases de una nueva relación que ahora no existe” (D4, EMP- entidad especializada).

“Si ahora mismo las empresas nos encontráramos un verdadero problema de incorporación de talento, ¿por qué no vamos a reincorporar a todo ese talento que

ha salido vía ajuste, vía prejubilaciones, jubilaciones anticipadas? A determinadas edades los candidatos nos dirían ‘contrátame porque yo te aportaré mi talento y te facilitaré la salida cuando ya no me necesites, porque de alguna manera, ya estoy fuera’. Porque a determinadas edades el problema no es la seguridad y la estabilidad en el empleo. Introduciendo un contrato laboral específico para las generaciones mayores muchas empresas se animarían a dar el paso” (D7, EMP- internacional del sector energía).

“Una vez alcanzado el momento en que el individuo genera el 100% de su derecho a la pensión, habría que desarrollar una nueva normativa que pasara por una compatibilidad plena de salario y pensión que se viera de forma positiva por todos los actores: por la Administración, por las empresas y por los individuos. En ese momento le interesaría más la compatibilidad que seguir trabajando en las condiciones previas o jubilarse. No antes, excepto si lo dejas a la libre voluntad de las partes, siempre que sea de interés al conjunto” (D11, EMP- entidad especializada).

Otra medida es el nuevo **contrato de relevo**. Una solución adecuada para los que acaban su vida laboral y los que la inician podría ser un nuevo desarrollo del contrato de relevo, que permitiera duplicar un mismo puesto de trabajo por un sistema de turnos. Al principio el puesto se cubriría durante las horas clave por quien tuviera más experiencia, que coincidiría con la persona menos experimentada durante un tiempo, con el objetivo de propiciar su formación y el traspaso de información entre ambos. Progresivamente iría evolucionando la distribución del tiempo hacia una mayor asunción de horas y responsabilidades de este último. Así habría una transición valiosa y se alargaría la vida laboral de los trabajadores mayores.

El futuro pasa por unificar la necesidad que tiene todo el mundo en su última etapa, de tener la sensación de que lo hecho es valorado por la empresa y por quien les va relevar, y la que tienen los jóvenes de formación y evaluación continuas, para empezar a amoldarse a un nuevo puesto de trabajo que después enriquecerán aportando nuevos contenidos y habilidades. Así ganan tanto los empleados como la empresa y se produce un final satisfactorio de una relación laboral que a veces ha sido de muchos años:

“En las fábricas tenemos un proceso para quienes hacen trabajo manual. La herramienta que hemos utilizado ha sido la jubilación parcial a través de los contratos de relevo, en lo que empezábamos a partir de los 61 y la gente se iba a gusto porque la pérdida de renta no era significativa al dejar de trabajar. Así ganaba el empleado y la empresa” (D12, EMP- internacional del sector industrial).

“Una solución buena entre los que acaban su vida laboral y los que entran podría ser duplicar un mismo puesto por un sistema de turnos. Podría ser una forma de ir traspasando determinados puestos de trabajo, alargar esa edad de jubilación sin que fuera una manera traumática, y sin negar el acceso a los jóvenes a los puestos de trabajo. Creo que eso podría ser una solución si se pensara y articulara bien. Además es una necesidad profesional que tiene todo el mundo en su última etapa: tener la sensación de que todo lo que has hecho ha válido para algo y has dejado una huella. Y los jóvenes también tienen necesidad de feedback continuo, de empezar a amoldarse a un puesto y a darle a lo mejor otro aire que sea más innovador” (D3, EMP- internacional del sector energía).

También se apunta a la **flexibilidad en el proceso de jubilación** como otra medida a poner en marcha. Si existe flexibilidad laboral a la hora de empezar la vida laboral también debería haberla a la hora de finalizarla. Hoy no disponemos de modelos contractuales con los trabajadores que se encuentran finalizando su

vida laboral equivalentes a los que existen con los jóvenes, incluso contemplando opciones de simultanear trabajos. La solución no se encuentra en que todos se jubilen por completo a cierta edad, y que ésta se vaya retrasando porque el sistema lo necesita. Se trata de poder contar con una dedicación menor que permita complementar la pensión, previsiblemente más reducida en el futuro, con los ingresos procedentes de una actividad que no requiera el 100% de nuestro tiempo:

Si contamos con flexibilidad laboral en procesos de contratación, también deberíamos tenerla con respecto a la jubilación. Hay que generar distintos modelos de contratación y relación profesional con las personas mayores, igual que se hace con las jóvenes” (D2, EMP- española del sector industrial).

Es necesario en este punto explicar por qué es beneficioso el trabajo flexible a cierta edad, una idea muy clara para ciertos perfiles profesionales. Se habla de que la gente se jubila o se prejubilado, pero no es de que hay más posibilidades de trabajar flexiblemente cuando tienes más años que cuando eres joven. En el ámbito laboral existe un acuerdo sobre que, cuando se es un profesional y se tiene cierta edad, las necesidades económicas son menores pero se demanda más tiempo libre. Además, aunque la energía para trabajar decrece, la capacidad de aportar se incrementa ya que se dispone de la facultad de resolver situaciones complejas, visión más estratégica, red de relaciones personales, serenidad, madurez, experiencia o criterio.

El reto es cómo programar la gestión de la ocupación de los mayores con la finalidad de que permanezcan en la empresa con un menor tiempo de dedicación, cómo financiarlo y cómo compaginarlo con la incorporación de gente joven, cuya situación de desempleo hay que paliar y que además puede aportar valiosas capacidades y habilidades distintas:

“La clave es explicar a la gente por qué necesitamos el trabajo flexible a cierta edad. Nadie me ha hablado nunca de que el mayor tiene más posibilidades de trabajar flexiblemente que una persona de 40 años” (D12, EMP- internacional del sector industrial).

“Se trata de un cambio cultural para que los *white collar* tengan más o menos programado un plan para, a partir de cierta edad, empezar a reducir su tiempo de trabajo con menor coste para la compañía, aportando lo que tienen y con más tiempo libre, y con una compensación financiera adecuada. Y, con el tiempo liberado, incorporar gente joven que aporte capacidades y habilidades distintas” (D12, EMP- internacional del sector industrial).

“No creo que la solución esté en que todos se jubilen a cierta edad. Tendremos que tener una combinación de complementar un plan de pensiones más reducido, con un nivel de actividad que no será el cien por cien, y eso permitirá compensar de alguna manera, porque podemos trabajar” (D12, EMP- internacional del sector industrial).

La normativa laboral debe favorecer que sea posible una desvinculación laboral progresiva, pasando escalonadamente de trabajar 1.800 horas al año, a hacerlo 1.500, 1.200, etc..., y acordando las tareas a desarrollar en cada momento. Se trataría de contratos indefinidos, pero no por la totalidad de las horas del convenio, con calendario especial y con un horizonte y unas condiciones de jubilación acordadas.

La **jubilación de común acuerdo** emerge como una propuesta destacada. Hay que generar una disposición legal que favorezca que el momento de la jubilación

venga determinado por un común acuerdo entre la empresa y el trabajador, facilitando que se produzca en el momento en que coincidan voluntades y condiciones:

“Hay que generar una disposición legal en la que se favorezca que la edad de jubilación venga determinada por un común acuerdo entre las partes, entre la voluntad de esa empresa de continuar con el profesional y la voluntad del profesional de continuar vinculado a esa empresa” (D2, EMP- española del sector industrial).

“La jubilación de común acuerdo hará necesaria una nueva relación contractual una vez llegado cierto momento, para no limitar el derecho constitucional del individuo de seguir trabajando hasta cuando quiera. Quizá sea cuando el trabajador haya alcanzado el derecho a percibir el 100% su pensión, momento en el que el ingreso por seguir trabajando sería compatible con la percepción de dicha pensión” (D17, EMP- entidad especializada).

Este planteamiento hará necesaria una nueva relación contractual a partir de cierto momento, para no limitar el derecho constitucional del empleado a seguir trabajando mientras quiera. Esta podría establecerse cuando el trabajador haya alcanzado el derecho a percibir el 100% de su pensión, momento a partir del cual el ingreso por seguir trabajando sería compatible con la percepción de su pensión.

Sin duda, y a tono con una cierta tendencia social, la **renta básica universal** es una propuesta que obligará a pensar en un salario justo para personas mayores que, quizás, no pueden ni desean hacer otra cosa que estar a disposición de la sociedad para ciertos trabajos de utilidad pública y social, como ayudar o cuidar o como desarrollar *hobbies* valiosos para su comunidad. El trabajo tiene que ser digno para que todos se sientan satisfechos: una renta a cambio de servicio, o por ideas o por trabajo. Aunque no muy debatida todavía, parece probable su implantación a medio o largo plazo a medida que se vaya valorando con sensatez y en términos que se puedan acomodar a situaciones económicas y sociales en el próximo futuro:

“El concepto de renta básica universal nos va a obligar a pensar en un salario justo para personas cuando tal día a las doce haya que estar tres personas en tal sitio a hacer tal cosa, como ayudar o cuidar. Y que una plataforma digital te lo diga y les compense por ello con una renta básica porque hoy trabajan aquí, mañana allá, hoy en esto con esta persona, mañana con esta otra. Probablemente lo veremos muy normal dentro de veinte años cuando hace diez a lo mejor era una tontería” (D4, EMP- entidad especializada).

Otra propuesta emergente es el trabajo por proyectos. El mundo de la empresa se enfrenta continua y aceleradamente a nuevos retos cada vez más complejos, que se desarrollan en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Para afrontarlos con éxito y en un tiempo cada vez más corto es necesario contar con personas capaces de integrarse con agilidad en equipos realmente multidisciplinares y de construir soluciones que contemplen todas las perspectivas posibles, y para afrontar esta propuesta los que los trabajadores mayores tienen mucho que aportar:

“Una necesidad que tenemos es empezar a contratar con medidas mucho más sencillas a talento sénior para proyectos, que es una nueva forma de trabajar en entornos innovadores. Cada vez más vamos a necesitar formar equipo con personas expertas que trabajen en varios sitios a la vez, incluso con ‘partners’ y hasta con

competidores con los que tendremos que compartir talento” (D9, EMP-internacional, sector de la tecnología).

Dichos equipos necesitarán un alto grado de diversidad entre los miembros de la propia empresa, y contarán también con trabajadores externos elegidos a medida entre sus clientes, proveedores, socios, asesores, especialistas, competidores... Parece que existe una necesidad latente de que las empresas cuenten con personas de edad y experiencia en ciertos temas, tanto dentro como fuera de ellas mismas. Todavía hay pocas que lo implementen, pero ya empieza a haber personas expertas mayores que trabajan en varios proyectos a la vez compartiendo su talento. Para conseguir una adecuada integración de los trabajadores mayores en este tipo de proyectos es necesario fomentar modelos de contratación temporal para potenciar su empleabilidad e impulsar una formación continua con perspectiva de futuro durante todo el curso de vida laboral, sobre emprendimiento, tendencias sociales y laborales, entorno digital, estrategia o economía colaborativa, entre otras.

Una última propuesta nace de la necesidad de que las empresas y los trabajadores mayores encuentren **facilidades para emprender**. Las empresas deben cultivar el espíritu emprendedor de sus empleados, incluso animar a que tengan empresas propias más o menos sinérgicas con ellas y a las que puedan ayudar a empezar. Paradójicamente, las empresas más innovadoras fomentan que sus empleados tengan una actividad paralela que sea también otra de sus pasiones, porque es clave para el día después del trabajo en la empresa, y ayude a asumir que ningún trabajo lo es para toda la vida y a aprender a adaptarse a los cambios:

“Animamos mucho a que nuestros empleados tengan empresas propias. En nuestra empresa hay una voluntad de que tengas una actividad paralela que sea también otra de tus pasiones. Eso es clave para el día después, y además vas asumiendo que ningún trabajo lo es para toda la vida” (D9, EMP-internacional, sector de la tecnología).

“Una de nuestras prioridades es contar con ‘emprendedores por cuenta ajena’, para lo que cultivamos la curiosidad, la iniciativa, la responsabilidad sobre los resultados o el sentido de propiedad sobre los objetivos de la compañía. Creo que lo resume muy bien el titular de una noticia que leía hace unas semanas: ‘Evite el envejecimiento prematuro, sea autónomo’. Porque el emprendedor, el autónomo, no puede dormirse, no puede confiar en que alguien le pagará el sueldo a fin de mes” (D17, EMP-internacional, sector automoción).

“Habría que facilitar que una persona, especialmente a ciertos años, tenga más facilidades para emprender, en sentido amplio, o sea, una persona que incluso llegue a su periodo de jubilación y quiera aprovechar su pensión para emprender, tendría que tener una serie de facilidades normativas y fiscales” (D13, EMP- entidad especializada).

Tanto las empresas como las Administraciones Públicas habrían de facilitar el emprendimiento, en sentido amplio, entre las personas, especialmente a partir de cierta edad. Incluso se trataría de implementar condiciones normativas que condujeran a aprovechar la pensión para emprender, sin excluir que se pueda hacer en el entorno de la empresa donde se ha estado trabajando.

x.5. A modo de reflexión final

La investigación cualitativa ofrece múltiples posibilidades para el estudio de los discursos, a partir de análisis inductivos, en temas abiertos y sin apriorismos, o deductivos, utilizando unos contenidos ya previstos que es necesario validar o contrastar. Eso es lo que se ha pretendido en este capítulo. Sin embargo, por razones de eficiencia, ha sido necesario limitar el número de expertos/as y directivos/as empresariales, y centrarse en grandes empresas de un perfil predominantemente profesional y del sector servicios que aportan su visión del trabajo por cuenta ajena. No se han cubierto otros perfiles tan importantes en España como la pequeña empresa o el trabajo autónomo, pero abre nuevas perspectivas en diversos ámbitos. A pesar de ello, los contenidos descritos anteriormente avalan una forma de entender la gestión de la edad en el mundo empresarial perfectamente válida.

En efecto, y en primer lugar, este análisis ayuda a entender la situación actual de las grandes empresas respecto a las transformaciones culturales que generarán la longevidad y el cambio demográfico en la vida laboral. Para empezar, se puede decir que consideran que el reto es muy importante para la sociedad pero también para las empresas, porque se valoran situaciones que se producen en etapas finales del mercado laboral, entre las que destacan las jubilaciones y prejubilaciones. Partiendo de que los casos personales son muy numerosos y diversos, y asumiendo que las personas mayores tienen un mercado laboral más difícil, las empresas conceden una importancia especial a la necesidad de acompañar sus intereses y los del propio empleado en la última fase de su vida laboral, cuando confluye una intensidad mayor de emociones y efectos económicos. Tan malo es que las reestructuraciones de plantilla se hagan sobre todo por edad como que el trabajador se intente aprovechar de su antigüedad provocando un despido que puede dar lugar a una cuantiosa indemnización, que la empresa vacíe de contenido un trabajo a partir de cierta edad o que anticipe el despido simplemente para abaratar costes futuros. Cualquiera de las situaciones descritas tienen poco sentido, pero el sistema parece que conduce a ellas. Internamente, las empresas participantes subrayan la importancia de reinventar la gestión de la edad en la empresa, a la vez que reclaman cambios en el cortoplacismo de responsables políticos y Administraciones Públicas así como un mayor desarrollo de la legislación que favorezca el mundo laboral de los mayores. En realidad, afirman, se trata de dar una mayor participación de todos en el cambio cultural que está generando la mayor longevidad y la nueva situación demográfica, en un contexto de optimismo sobre el futuro de las pensiones si se amplía el ámbito de impacto ahora restringido al de la Seguridad Social.

Por otro lado, la investigación ha generado unas primeras propuestas sobre las que profundizar en el mundo empresarial. Su denominador común es empezar por dar soluciones normativas a situaciones preacordadas, facilitar nuevas formas de trabajar y emprender y contemplar siempre la perspectiva internacional. Destacan las soluciones relacionadas con la normativa laboral y de Seguridad Social, como un nuevo contrato a partir de cierta edad o un nuevo contrato de relevo, la introducción de una mayor flexibilidad en el proceso de jubilación, incluyendo la jubilación de común acuerdo, o el diseño de una renta

básica universal. También hay propuestas para sí mismas, sobre todo la de planificar e incorporar talento sénior al trabajo por proyectos, que es ya la forma en que las empresas se enfrentan continua y aceleradamente a nuevos retos cada vez más complejos, que se desarrollan en entornos volátiles, inciertos y ambiguos. Se trataría de una forma de trabajar que también implica desarrollar habilidades emprendedoras en sus plantillas a todas las edades.

Todas estas propuestas se sustentan sobre un escenario que prevé un gran cambio cultural que acabará con la tradicional secuencia de formación, trabajo y jubilación. Las etapas se alternarán a la medida de cada persona, como ya intuyen los más jóvenes, para configurar escenarios vitales personalizados que integren las opciones de cada uno y los desafíos sociales de su entorno. Las grandes empresas se están empezando a interesar lentamente por este cambio, que consideran complejo tanto por distinta perspectiva de empresa y trabajador como por la diversidad de casos personales y, sobre todo, porque aún no ha adquirido carta de naturaleza la opción del trabajo por cuenta propia, especialmente al final de la vida laboral.

Aunque las entidades públicas y el mundo político parecen actuar, aquí también, unos pasos por detrás de las personas y con planteamientos todavía cortoplacistas, cabe ser optimistas si se tiene en cuenta el efecto positivo de grandes cambios que se han producido en este ámbito en la historia de la humanidad. Para generar las transformaciones necesarias conviene impulsar una dinámica constructiva entre todas las partes de la sociedad, especialmente tomando, como punto de inicio, soluciones basadas en la voluntariedad y el mutuo acuerdo de los más dispuestos y abiertos al cambio, que vayan incorporando conceptos y prácticas de desvinculación laboral progresiva, flexibilidad en el proceso de jubilación, renta básica universal por servicios sociales de proximidad o nuevas formas de trabajo y formación. La expectativa de que se puede empezar una nueva vida laboral en el momento en que hasta ahora terminaba es bastante segura.

La vida cambia tan deprisa que la mayor parte de las personas parecen haberse posicionado pasivamente, dejándose llevar ante un futuro que no es fácil de imaginar. En contraste, es posible encontrar personas y estructuras sociales comprometidas con identificar nuevas situaciones en las que ambas puedan desarrollar mejor sus capacidades y plantear reflexiones y propuestas que permitan afrontar los cambios. Este proceso requiere nuevos desarrollos de investigación, dada la importancia y magnitud de los desafíos que plantea.

Referencias bibliográficas

- Abellán García, A.; Ayala García, A.; Pérez Díaz, J.; Pujol Rodríguez, R. (2018). Un perfil de las personas mayores en España, 2018. Indicadores estadísticos básicos. Madrid, Informes Envejecimiento en red no 17, 34 p. [Fecha de publicación: 07/02/2018].
<http://digital.csic.es/bitstream/10261/164389/1/enred-indicadoresbasicos18-DigitalCSIC.pdf> (Acceso 30 enero 2019)
- Empresa y Sociedad (2015). Tendencias en la gestión de la edad en el mundo laboral. Fundación Empresa y Sociedad, Madrid, 8 p.
<https://empresaysociedad.org/wp-content/uploads/2017/03/150224-ResEj-Encuesta-Tendencias-TDle.pdf> (Acceso 30 de enero 2019)
- Empresa y Sociedad (2018): Documento Inicial de Contexto. Madrid, Fundación Empresa y Sociedad, 10. <https://empresaysociedad.org/wp-content/uploads/2018/11/181024-Documento-Inicial-de-Contexto-del-longLifeTHINKtank.pdf> (Acceso 30 enero 2019).
- Estrategia Nacional de Personas Mayores para un Envejecimiento Activo y para su Buen Trato 2018-2021, Consejo Estatal de la Personas Mayores, 2017.
- Fundación Innovación Bankinter (2018). Longevidad. Resumen Ejecutivo. Fundación Innovación Bankinter, Madrid, 15 p.
<https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/208260/Longevidad+RE+ESP/280b090a-1669-4fb1-85db-5c09f029ab3c> (Acceso 30 enero 2019).
- Gratton, L.; Scott, A. (2017). *La vida de 100 años: vivir y trabajar en la era de la longevidad*. Verssus.
- Faber, P. (2015). Envejecimiento activo. Un marco político ante la revolución de la longevidad, ILC, Brazil.
- Jefatura del Estado (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE núm. 71, de 23 de marzo de 2007
- Jefatura del Estado (2012). Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Boletín Oficial del Estado, nº 162 de 7 de Julio, p. 49113-49191. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-9110>
- Ministerio de la Presidencia (2018). Proyecto para el diseño, implantación y valoración de un proyecto de curriculum vitae anónimo para la selección de personal, Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2018.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015). Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2017). Muestra Continua de Vidas Laborales.
- Ministerio de Economía y Hacienda (1987). Real Decreto Legislativo 670/1987, de 30 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de Ley de Clases Pasivas del Estado. Boletín Oficial del Estado, nº 126 de 27 de mayo, páginas 15598-15610. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1987-12636>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2017). Estrategia Nacional de Personas Mayores para un Envejecimiento Activo y para su Buen Trato 2018-2021. Madrid, IMSERSO.

United Nations (2017). World Population Prospects The 2017 Revision. Key Findings and Advance Tables. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, New York, 46 p.

World Economic Forum (2017). We'll Live to 100 - How Can We Afford It?, World Economic Forum, Geneva, 24 p.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_We_Will_Live_to_100.pdf
(Acceso 30 enero 2019).

Referencias digitales

Sección SOCIEDAD de la página web de la Fundación Empresa y Sociedad (<https://empresaysociedad.org/sociedad/>)