

**LOS TRABAJADORES  
SENIORS EN LAS  
EMPRESAS EUROPEAS**

---



# **LOS TRABAJADORES SENIORS EN LAS EMPRESAS EUROPEAS**

**RAFAEL PUYOL  
ÍÑIGO SAGARDOY  
GISELLA ALVARADO  
ALFONSO JIMÉNEZ  
BEATRIZ ARDID  
ELENA ORDEN  
CRISTINA MORILLO-VELARDE**

*Observatorio de Demografía y  
Diversidad Generacional*



**CENTER FOR  
DIVERSITY**

**OBSERVATORIO DE DEMOGRAFÍA  
Y DIVERSIDAD GENERACIONAL**



**Primera edición 2019**

© **Editorial Instituto de Empresa S.L. 2019**

María de Molina, 13. Madrid

Directora Editorial IE: Cynthia Fernández Lázaro

Editorial Advisor: Igor de la Horra

Colaboradores: Poliana Muñoz, Laura Rodríguez Arias

Maquetación e impresión: Exce

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

**ISBN:** 978-84-85669-65-3

**Depósito legal:** M-37311-2019

*Hecho e impreso en España.*

# **LOS TRABAJADORES SENIORS EN LAS EMPRESAS EUROPEAS**

*Observatorio de Demografía y  
Diversidad Generacional*

*IE Foundation*



# OBSERVATORIO DE DEMOGRAFÍA Y DIVERSIDAD GENERACIONAL

## PATROCINADORES



## COLABORADORES





Cuando elaboramos el informe sobre *Los Trabajadores Seniors en las Empresas Españolas* (Madrid 2018), se incluyeron algunos datos para cotejar la situación que existía en nuestro país con la de otros estados europeos. La comparación de la población activa y ocupada con 55 años y más de España arrojaba balances desfavorables en relación a otros territorios de la Unión, especialmente con los países del norte y algunos del centro-oeste. Esto nos llevó a plantear un segundo informe sobre *Los Trabajadores Seniors en las Empresas Europeas* cuyo objetivo es conocer lo que se hace por ahí fuera respecto de este segmento de la población laboral.

Para cuantificar y caracterizar a la población sénior utilizamos el mismo umbral que en el primer informe, es decir, los 55 años. Después hicimos una selección de países que fueran representativos de los diferentes subterritorios en los que se divide el espacio de los (aún) 28 y que, además, por el número de habitantes, contabilizasen una parte substantiva de la población total y por ende de la dedicada a la producción de bienes y servicios. De esta manera escogimos a Finlandia y Suecia entre los nórdicos, a Polonia entre los del este, a Alemania, Francia, Holanda y Gran Bretaña entre los del centro-oeste y a España e Italia entre los del sur. Nueve estados en total que reúnen el 80% de la población de la Unión. Y para cada uno de esos países nos planteamos abordar una temática que tiene tres grandes componentes. El primero, un análisis sociodemográfico de la población laboral de los seniors. Como se indica en la introducción a este apartado realizamos un estudio con bastante detalle de diferentes cuestiones relacionadas con la actividad, la ocupación y el desempleo de estas personas que da lugar a una información numerosa de carácter estadístico y gráfico. En definitiva, se trata de conocer cuántos y quiénes son estos trabajadores en cada uno de los territorios analizados. Esta parte ha sido realizada por Rafael Puyol partiendo de la rica estadística que ofrece EUROSTAT y con referencia al periodo 2008-2017, es decir el comienzo de la crisis económica reciente y el último año con información disponible cuando emprendimos el estudio. Para enmarcar el análisis de este segmento de la población laboral, definimos el marco demográfico general a través de una breve consideración de tres variables esenciales: fecundidad, inmigración y envejecimiento.

El segundo componente pretende dar a conocer la legislación laboral existente en cada país, relativa a los trabajadores mayores de 55 años. Este contenido ha sido elaborado por el despacho laboralista español Sagardoy Abogados, bajo el liderazgo de Íñigo Sagardoy. Para ello han elaborado un cuestionario con 13 preguntas que contestaron distintos juristas pertenecientes a bufetes colaboradores localizados en los países de la muestra (incluyendo el propio despacho Sagardoy para España). Se trata de una información de extraordinaria riqueza y utilidad que permite



conocer los mecanismos legales que favorecen o dificultan la actividad laboral de los seniors y las buenas prácticas jurídicas que algunos estados tienen para que estas personas puedan prolongar su actividad.

El tercer componente contiene ejemplos de buenas prácticas empresariales en los diferentes países analizados. En algunos territorios los seniors tienen una mayor presencia en el mercado laboral y en otros, mucho más reducida. Es verdad que en los últimos años esa presencia ha crecido en todas partes, pero algunos estados tienen aún valores bajos. Y deben crecer porque la evolución demográfica y de la población laboral lo van a exigir. Por ello, nos ha parecido de sumo interés incorporar estos ejemplos de empresas en cada estado que han establecido buenas prácticas para sus trabajadores de edad. Como en el primer informe esta parte (tercer componente) ha sido elaborada por People Matters y en particular por Alfonso Jiménez, Beatriz Ardid, Elena Orden y Cristina Morillo-Velarde. Son 19 ejemplos en total: tres nuevos para España y dos por cada uno de los ocho países restantes.

People Matters lleva más de 10 años realizando investigación sobre tendencias en el mercado laboral y en el ámbito de la diversidad y bienestar corporativo. Y durante todo este tiempo viene alertando del desafío que supone el envejecimiento e insistiendo en la importancia de una gestión eficaz y anticipada de las plantillas de trabajo. Su aportación en este informe parte de un proceso exhaustivo de indagación de las prácticas de *ageing* puestas en marcha por las compañías europeas independientemente de su tamaño y sector de actividad. Identificadas dichas prácticas, los autores procedieron a la búsqueda de información a través de distintas fuentes documentales con el fin de analizar y describir con profundidad las diferentes iniciativas. El estudio contempló más de las 19 prácticas finalmente seleccionadas, eliminándose muchas por estar aún en fase de diseño y no haberse implantado de forma efectiva.

El objetivo final de este componente es que las empresas españolas tengan referencias sobre las que definir estrategias para la gestión de sus trabajadores sénior. Ejemplos de compañías instaladas en nuestro país, pero sobre todo casos de una muestra significativa de los estados europeos estudiados.

Estos tres componentes han sido ordenados en dos grandes apartados. En el primero, se presentan los datos sociodemográficos con su arsenal de cuadros y gráficos y los correspondientes comentarios. El segundo es un estudio de cada país que contiene una triple información: una breve presentación de la información sociodemográfica, la legislación sobre los trabajadores sénior y los ejemplos de buenas prácticas.

La parte final del trabajo contiene las conclusiones de los tres grandes componentes realizados por cada equipo investigador y una reflexión final que sirve de colofón al estudio.

Parece que en los últimos tiempos el envejecimiento está adquiriendo una mayor notoriedad acorde con la importancia objetiva del tema. Desgraciadamente siguen dominando las visiones negativas que lo definen ante todo como un problema. Nosotros queremos insistir en la consideración del fenómeno como una oportunidad. Los seniors, los mayores o

como los queramos llamar, son un dividendo demográfico decisivo para un mercado laboral que va a estar profundamente desabastecido por la base y constituyen un segmento con una importancia creciente en el ámbito del consumo (*silver economy*). El papel como consumidores no admite dudas y su importancia es demostrable a través de datos objetivos. En el ámbito del trabajo el camino a recorrer es largo, sobre todo en algunos países entre los que cabe incluir, sin duda, a España. Hay todavía demasiados prejuicios, mitos o consideraciones infundadas que provocan un cierto edadismo injustificable. Ojalá que este informe pueda contribuir a corregir estas visiones y a evidenciar el decisivo papel que los trabajadores mayores van a jugar en el seno de las empresas europeas y españolas.

**RAFAEL PUYOL**

FUNDADOR DEL OBSERVATORIO DE  
DEMOGRAFÍA Y DIVERSIDAD GENERACIONAL  
COORDINADOR DEL ESTUDIO



## INTRODUCCIÓN

## ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO

INTRODUCCIÓN	7	INTRODUCCIÓN	15
		I.1 LAS PRINCIPALES VARIABLES DEMOGRÁFICAS EN LOS PAÍSES SELECCIONADOS: FECUNDIDAD, INMIGRACIÓN, ENVEJECIMIENTO	19
		I.2 LA ACTIVIDAD	25
		I.3 EL EMPLEO	32
		I.4 EL TRÁNSITO DE LA VIDA ACTIVA A LA JUBILACIÓN	68



## ESTUDIO POR PAÍSES

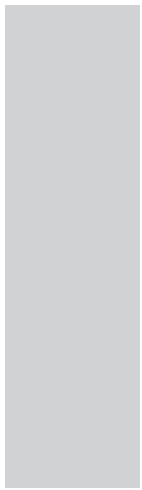
II.1. FINLANDIA	77	II.6 FRANCIA	151
Informe sociodemográfico del país		Informe sociodemográfico del país	
Legislación		Legislación	
Buenas prácticas		Buenas prácticas	
Naantali		Carrefour	
Saarioinen Ltd		France 3	
II.2 SUECIA	91	II.7 GRAN BRETAÑA	171
Informe sociodemográfico del país		Informe sociodemográfico del país	
Legislación		Legislación	
Buenas prácticas		Buenas prácticas	
Vattenfall Ab		Northumbrian Water Ltd	
Kiruna		Petrolera	
II.3 POLONIA	107	II.8 ESPAÑA	183
Informe sociodemográfico del país		Informe sociodemográfico del país	
Legislación		Legislación	
Buenas prácticas		Buenas prácticas	
Dartex		Asepeyo	
Spoleczna Akademia Nauk		Generali	
II.4 ALEMANIA	121	Fundación Endesa	
Informe sociodemográfico del país		II.9 ITALIA	207
Legislación		Informe sociodemográfico del país	
Buenas prácticas		Legislación	
Daimler		Buenas prácticas	
KSB		Coop Adriatica	
II.5 HOLANDA	135	Azienda Napoletana Mobilità Spa	
Informe sociodemográfico del país		ANEXO 1	221
Legislación		ANEXO 2	222
Buenas prácticas			
Hazenberg Bouw			
Van der Geest SchiderlSpecialisten			



## **CONCLUSIONES GENERALES**

III.1 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO	229
III.2 CONCLUSIONES GENERALES DEL ANÁLISIS JURÍDICO	235
III.3 CONCLUSIONES SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS	345
III.4 REFLEXIÓN FINAL	247





# **ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO**





## **INTRODUCCIÓN**

El estudio sociodemográfico está dividido en dos partes. En la primera se realiza una presentación de las principales variables de los países seleccionados. La intención es introducir el contexto poblacional que facilite entender mejor algunas de las características y condiciones del mercado laboral de los seniors. Desde esta perspectiva, las principales cuestiones que se abordan son la fecundidad, natalidad, la inmigración y el envejecimiento. La fecundidad que en ninguna parte permite renovar las generaciones, aunque presenta en los países analizados, situaciones dispares. Una inmigración generalizada que amortigua los efectos de un crecimiento natural reducido o negativo. Y un envejecimiento que afecta a todos los estados, si bien con intensidades distintas.

Y se traen a colación estas variables, no sólo porque son los componentes básicos de la evolución demográfica de cada territorio, sino por su influencia directa en el mercado laboral, el general en las distintas sociedades y el específico de los trabajadores mayores. La baja natalidad reduce la base de la pirámide laboral. La inmigración alimenta los efectivos de la población en los últimos escalones de la actividad y engrosa el volumen de personas que se jubilan cada año. La principal conclusión que se deriva de esta evolución resulta bastante clara: si la población activa joven disminuye y aún lo hará más, el trabajo de los seniors va a ser cada vez más necesario.

La segunda parte del análisis sociodemográfico está orientada a estudiar este segmento de la población activa y ocupada. Para ello hemos utilizado los datos de la serie anual de Eurostat sobre el mercado de trabajo. De la múltiple información allí contenida se ha seleccionado la referida a la actividad, al empleo y la contenida en un estudio específico sobre el tránsito entre el trabajo y la jubilación, correspondiente al año 2012. Para las dos primeras cuestiones se ha seleccionado el periodo 2008-2017. El primer año porque refleja la situación cuando estalla la crisis económica y el segundo porque era el último año disponible cuando iniciamos la explotación de los datos. Recientemente ha salido la estadística correspondiente al 2018 que se emplea para la cuantificación de algunas variables. En ciertos casos, hemos analizado las variaciones que se producen a lo largo de los años en el periodo abordado. En otros se realiza la comparación entre el primero y el último de los años para ver los cambios producidos.

El haber utilizado como umbral de inicio de la población sénior los 55 años ha obligado a agrupar datos de los tramos de edad que Eurostat establece a fin de ofrecer la información del segmento 55 y más en su conjunto. Esto ha supuesto el manejo de una enorme cantidad de información para obtener los valores absolutos y las cifras relativas de las cuestiones abordadas.

En el estudio de la actividad se ofrece información general y desagregada por sexos; la participación de la población activa sénior en el conjunto de la población activa y las tasas de actividad por grupos de edades a partir de los 55 años.

El análisis del empleo incluye más cuestiones. Su evolución; la participación de los seniors en el total de la población empleada; las tasas del empleo por grupos de edades; el análisis del desempleo y de autoempleo; el tiempo completo o parcial; la población empleada por sectores y ramas económicas; la población empleada por tipos de ocupación; la población empleada con carácter temporal; los empleados por nivel educativo y un análisis específico de la duración de la vida laboral. En la práctica totalidad de las cuestiones la presentación se ha realizado para el conjunto de la población sénior y para cada sexo.

El tránsito de la vida laboral a la jubilación incluye cuestiones como las edades de percepción de la primera pensión de jubilación, la jubilación anticipada, la reducción de la jornada de trabajo, los pensionistas que habrían deseado seguir trabajando y las principales razones para ello y los motivos para dejar la actividad que argumentan los jubilados. La explotación estadística ha dado lugar a dos tipos de materiales: alrededor de unos 50 cuadros todos ellos de elaboración propia a partir de las cifras de Eurostat y otros tantos gráficos de distinta naturaleza confeccionados a partir de los cuadros. Ambos materiales son complementarios. Los cuadros ofrecen la precisión de la cifra y los gráficos una imagen que permite establecer comparaciones.

En el estudio de las cuestiones aludidas hemos pretendido siempre buscar coincidencias. Lógicamente las diferencias son a veces tan notorias que no pueden escapar a nuestra observación y dejar de ser señaladas. Así hemos avanzado en el estudio en la consideración de cada aspecto: primero mediante un estudio individual de su evolución y situación actual; después mediante una síntesis, contenida en la parte de las conclusiones, que pretende huir de la maraña de cifras, y condensar de manera cualitativa los temas más relevantes del trabajo de los seniors en los diferentes ámbitos territoriales. La síntesis incluye también una presentación de los cuatro grandes modelos que se pueden diferenciar en el ámbito estudiado: el nórdico (Suecia, Finlandia), el de Europa del Este (Polonia), el mediterráneo (España e Italia) y el de Europa Central y Occidental (Alemania, Francia, Holanda y UK).

La información manejada, tratada y cartografiada ha permitido realizar también un estudio individualizado de cada uno de los nueve países de la selección. Este estudio “de casos” abre el análisis que en la segunda parte del informe se dedica a la presentación de la legislación laboral sobre la actividad de los seniors y a los ejemplos de buenas prácticas empresariales que hay en cada país.

## I.1 LAS PRINCIPALES VARIABLES DEMOGRÁFICAS EN LOS PAÍSES SELECCIONADOS: FECUNDIDAD, INMIGRACIÓN, ENVEJECIMIENTO

Para enmarcar el análisis de la población sénior en las empresas de los nueve países seleccionados en la Unión Europea, empezaremos por presentar los principales rasgos sociodemográficos que tienen estos estados miembros.

En conjunto reunían 394 millones de personas en 2018 (Cuadro I.1) que sobre la población total de la Unión (512,3 millones) representan casi el 77%. Son, por lo tanto, bastante representativos (y de alguna manera conforman las características poblacionales) del conjunto. No en vano forman parte de la selección los estados mayores (Alemania, Francia, Italia, UK), algunos de tamaño medio (España, Polonia) y varios de los pequeños (Holanda, Finlandia o Suecia).

<b>PAÍSES</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>%</b>
Finlandia	5.513.130	1,07
Suecia	10.120.242	1,97
Polonia	37.976.687	7,41
Alemania	82.792.351	16,16
Francia	66.926.166	13,06
Holanda	17.181.084	3,35
UK	66.273.576	12,93
España	46.658.447	9,11
Italia	60.483.973	11,80
<b>TOTAL</b>	<b>393.925.656</b>	<b>76,86</b>

CUADRO I.1 Población de los países seleccionados (2018). Fuente: EUROSTAT

Todos los países de la Unión se caracterizan por tener, con intensidades distintas, bajas tasas de fecundidad y natalidad, un balance migratorio positivo (la excepción en Polonia) y un envejecimiento fuerte.

Ningún estado es capaz de renovar generaciones, es decir todos tienen índices de fecundidad por debajo de 2,1 hijos por mujer (Cuadro I.2).

**PAÍSES****ÍNDICES DE FECUNDIDAD (2017)**

Finlandia	1,49
Suecia	1,78
Polonia	1,48
Alemania	1,57
Francia	1,90
Holanda	1,62
UK	1,74
España	1,31
Italia	1,32
UE	1,59

CUADRO 1.2 Índices de fecundidad (2017). Fuente: EUROSTAT

En el grupo de países seleccionados figuran tres de los que mantienen mejores posiciones: Francia, Suecia y UK. Los tres, particularmente Suecia y Francia mantienen políticas de ayuda familiar que les permiten acercarse al nivel de reemplazo y por ello tener cifras de población joven y adulta joven mejores. En el Norte de Europa es notable el contraste entre Suecia y Finlandia y los estados con cifras más bajas como son los dos mediterráneos (España e Italia) y Polonia en el Este. Todos tienen valores inferiores a 1,5 hijos por mujer y se sitúan por debajo de la llamada “lowest low fertility” de la que no resulta fácil salir. En todos los territorios de la Unión, pero sobre todo en los que tienen tasas de fecundidad más bajas actúan dos factores que las propician: uno es la reducción del número de mujeres en edad de procrear fruto de etapas anteriores de baja natalidad y el otro la elevada edad media de la maternidad (Cuadro 1.3) que acaba provocando la reducción del tamaño familiar.

**PAÍSES****EDAD MEDIA DEL NACIMIENTO DEL PRIMER HIJO**

Finlandia	30,9
Suecia	31,1
Polonia	29,5
Alemania	31,0
Francia	30,6
Holanda	31,4
UK	30,5
España	32,1

<b>PAÍSES</b>	<b>EDAD MEDIA DEL NACIMIENTO DEL PRIMER HIJO</b>
Italia	31,9
UE	30,7

CUADRO I.3 Edad media del nacimiento del primer hijo. Fuente: EUROSTAT

Prácticamente todos los países están por encima de los 30 años, con el récord ostentado por España de 32,1.

Niveles de fecundidad bajos, menos mujeres en las edades reproductivas e hijos tan tardíos provocan una caída del número de nacimientos y en algunos países un balance negativo en relación al volumen de fallecidos (Cuadro I.4).

<b>PAÍSES</b>	<b>NACIMIENTOS</b>	<b>DEFUNCIONES</b>	<b>CRECIMIENTO NATURAL</b>
Finlandia	50.321	53.722	-3.401
Suecia	115.416	91.972	23.444
Polonia	401.982	402.852	-870
Alemania	784.901	932.272	-147.371
Francia	770.045	606.410	163.635
Holanda	169.836	150.214	19.622
UK	754.754	605.748	149.006
España	391.265	422.037	-30.772
Italia	458.151	649.061	-190.010
UE	5.074.875	5.265.746	-190.871

CUADRO I.4 Situación del crecimiento natural (2017). Fuente: EUROSTAT

Esta es la situación de 5 países de nuestra selección con cifras especialmente negativas en Alemania e Italia. La otra cara de la moneda la ofrecen Francia, UK y Suecia que son los que tienen natalidades mejores debido a sus políticas.

El aumento de las cifras de mortalidad que se produce en todas partes es debido al proceso de envejecimiento que tiene dos causas principales: la reducción del volumen de nacimientos y el aumento de la longevidad. La buena noticia de la mortalidad es el crecimiento de la esperanza de vida al nacer que se produce en ambos sexos (Cuadro I.5). Los varones están en los 79-80 años y las mujeres por encima de los 80 con el récord español de los 86 años.

<b>PAÍSES</b>	<b>VARONES</b>	<b>MUJERES</b>
Finlandia	78,9	84,5
Suecia	80,8	84,1
Polonia	73,9	81,8
Alemania	78,7	83,4
Francia	79,6	85,6
Holanda	80,2	83,4
UK	79,5	83,1
España	80,6	86,1
Italia	80,8	85,2
UE	78,3	83,5

CUADRO I.5 Esperanza media de vida al nacer (2017). Fuente: EUROSTAT

El envejecimiento es otro de los rasgos básicos de todas las poblaciones europeas. No pretendo aquí sofisticar el análisis con indicadores que utilizan umbrales móviles porque este estudio tiene otros objetivos. Por ello emplearé como medidores del fenómeno la población de 65 y más años y la de más de 80 y, para contrastar estas cifras, ofreceré los valores porcentuales de los jóvenes (menos de 15 años). Es una manera “clásica” de abordar el tema, pero suficiente para nuestro interés (Cuadro I.6).

<b>PAÍSES</b>	<b>65 AÑOS Y MÁS</b>	<b>80 AÑOS Y MÁS</b>	<b>MENOS DE 15 AÑOS</b>
Finlandia	21,4	5,3	16,2
Suecia	19,8	5,1	17,7
Polonia	17,1	4,3	15,2
Alemania	21,4	6,2	13,5
Francia	19,7	6,0	18,1
Holanda	18,9	4,5	16,1
UK	18,2	4,9	17,9
España	19,2	6,2	15,0
Italia	22,6	7,0	13,4
UE	19,7	5,6	15,6

CUADRO I.6 Estructura de la población (2018). Fuente: EUROSTAT

Todos los países están envejecidos, pero con intensidades distintas en función de la evolución previa de su natalidad y del crecimiento de su esperanza de vida. Alemania e Italia tienen los valores más altos y Polonia claramente, el más reducido. Y lo mismo ocurre con la población de 80 años y más que está creciendo a un ritmo especialmente intenso. Por un lado, la población joven correlaciona de forma clara con la situación de la natalidad. Los países con índices más fuertes tienen porcentajes de jóvenes más intensos y al contrario. [Así pues, natalidad (baja) y envejecimiento (alto) van a ser factores muy condicionantes de la estructura futura del mercado laboral europeo].

El tercer gran factor de la evolución demográfica europea son las migraciones, o más propiamente la inmigración. Todos los estados seleccionados tienen un balance positivo a excepción de Polonia (Cuadro I.7).

<b>PAÍSES</b>	<b>INMIGRACIÓN</b>	<b>EMIGRACIÓN</b>	<b>SALDO</b>
Finlandia	31.797	16.973	14.824
Suecia	144.489	45.620	98.869
Polonia	209.353	218.492	-9.139
Alemania	917.109	560.700	356.409
Francia	369.964	312.554	57.410
Holanda	189.646	108.231	81.415
UK	644.209	359.665	284.544
España	532.132	368.860	163.272
Italia	343.440	155.110	188.330

CUADRO I.7 Saldos migratorios. Fuente: EUROSTAT

Las corrientes han jugado y siguen desempeñando un importante papel en la economía europea y constituyen un factor que modifica algunos desequilibrios demográficos, corrigiendo el crecimiento natural negativo y haciendo que el crecimiento real resulte positivo (Cuadro I.8).

Este es el caso de Alemania, España o de Finlandia. En Italia no se logra este efecto y Polonia presenta la peor de las situaciones con crecimiento natural y balance migratorio negativos. En cambio, Francia, Suecia y el Reino Unido tienen el saldo y el balance positivos. Y por lo tanto están en una situación demográfica claramente más ventajosa. ¿Qué consecuencias tienen las variables analizadas en la estructura del mercado laboral? No resultan difíciles de deducir. Las bajas natalidades pasadas y presentes van a reducir la base de la pirámide laboral, pongamos entre los 20 y 50 años. Esto provocará una disminución del paro juvenil que será especialmente beneficiosa en aquellos países donde resulta más elevado (España es un buen ejemplo). En el otro extremo de la pirámide la acumulación de personas de 50 años en adelante concentrará importantes efectivos de seniors en la población activa y mano



## PAÍSES

## CRECIMIENTO REAL

Finlandia	11.423
Suecia	122.313
Polonia	-10.009
Alemania	209.038
Francia	221.045
Holanda	101.037
UK	433.550
España	132.500
Italia	-2.580

CUADRO 1.8 Crecimiento Real 2017. Fuente: EUROSTAT

de obra disponible en abundancia para el empleo que compensará en parte las escaseces de la población joven. La inmigración ayudará a alimentar la base de la pirámide laboral, pero será necesario recurrir a la población mayor si no queremos que el empleo se desfonde. Ante este más que probable escenario no habrá más remedio que revisar al alza las edades real y legal de jubilación porque con esperanzas de vida que apuntan ya a los 90 o más años, ¿qué sentido tiene jubilar a una persona a los cincuenta y tantos o incluso a los sesenta y pocos?

La demografía no tiene la culpa de la situación del mercado laboral, pero es uno de sus componentes esenciales a través de la triple influencia ejercida por la natalidad, la inmigración y el envejecimiento.

Los procesos de automatización y robotización constituyen en el medio-largo plazo un alivio para el mercado laboral del futuro. Eliminarán muchos de los trabajos actuales, pero crearán otros nuevos para más personas y máquinas. Pero en el corto plazo digamos en un horizonte de 15 años, seguirá siendo necesario recurrir a humanos para cubrir las necesidades de nuestros mercados y esos humanos tendrán que salir en buena parte de los efectivos de los seniors que en ese horizonte serán mucho más jóvenes que hoy que lo son mucho más que ayer.

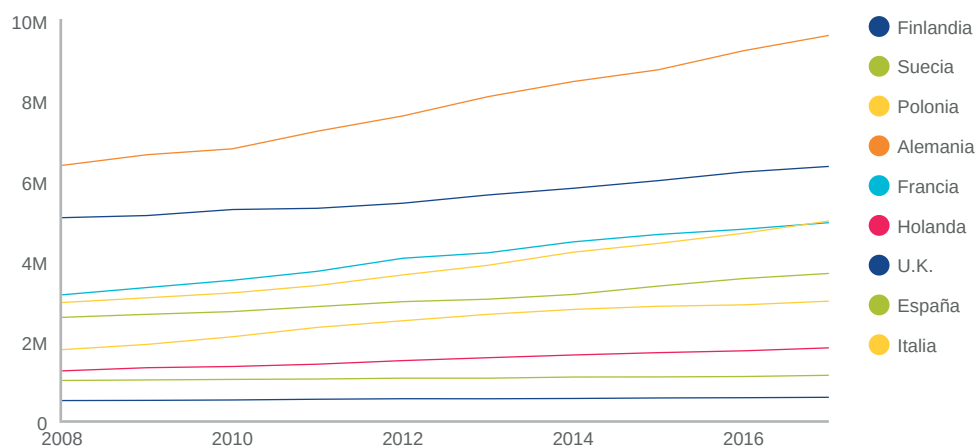
Decía que en el mercado laboral no todo es achacable a la demografía. Si la economía va bien el trabajo irá bien y si las políticas económicas en juego son las adecuadas, irá todavía mejor. Pero ninguna proyección y políticas económicas pueden diseñarse correctamente si se ignoran los datos demográficos de partida. Esto es lo que, sintéticamente, he pretendido ofrecer en las páginas y los cuadros precedentes que pronostican un futuro cercano muy parecido. La natalidad no parece que vaya a experimentar grandes cambios sino se adoptan en los países con tasas más bajas políticas de ayuda familiar que corrijan al alza la situación. A los escépticos y mucho más a los xenófobos hay que decirles que la inmigración va a seguir siendo imprescindible en el futuro. Y a mucha, mucha gente, que el envejecimiento no

sólo plantea desafíos importantes para el pago de las pensiones, la sanidad o la dependencia; es también una oportunidad, un dividendo para un mercado laboral que necesitará nutrirse del talento, la experiencia y los conocimientos de la gente mayor.

## I.2 LA ACTIVIDAD

El primer hecho a destacar es el crecimiento en todos los países del número de activos (Cuadro II.1 y Gráfico II.1). En términos absolutos el mayor aumento corresponde a Alemania que es el estado más poblado de la Unión. El incremento alcanza los 3,2 millones, aunque en cifras relativas (Cuadro II.2) únicamente suponga el 51%. En porcentajes la mayor subida es la de Italia con casi un 70% y un aumento de más de 2 millones de activos “seniors”.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
2008	488.800	989.600	1.757.500	6.350.500	3.124.600	1.229.000	5.047.200	2.563.300	2.932.200
2009	493.800	1.003.000	1.889.000	6.617.500	3.306.900	1.307.900	5.100.900	2.638.400	3.051.100
2010	503.500	1.016.100	2.079.300	6.764.000	3.487.200	1.338.400	5.250.700	2.706.900	3.172.700
2011	521.900	1.025.900	2.313.900	7.204.100	3.711.900	1.395.800	5.281.600	2.832.500	3.357.300
2012	534.800	1.047.000	2.478.800	7.583.900	4.036.500	1.485.100	5.408.100	2.954.300	3.621.000
2013	533.700	1.046.800	2.638.800	8.064.000	4.172.200	1.557.100	5.613.700	3.016.000	3.860.900
2014	540.900	1.075.500	2.760.600	8.440.800	4.444.500	1.624.800	5.780.300	3.133.900	4.187.100
2015	554.000	1.078.200	2.839.500	8.734.700	4.629.700	1.683.300	5.971.100	3.342.400	4.406.300
2016	560.000	1.088.200	2.874.800	9.209.100	4.760.000	1.729.000	6.187.000	3.530.300	4.659.800
2017	570.200	1.119.100	2.967.200	9.590.600	4.923.100	1.802.800	6.324.900	3.657.600	4.964.400



CUADRO II.1 y GRÁFICO II.1 Evolución de la población activa (2008-2017). Fuente: EUROSTAT

**PAÍSES****CRECIMIENTO ABSOLUTO****CRECIMIENTO RELATIVO**

Finlandia	81.400	16,65
Suecia	129.500	13,08
Polonia	1.209.700	68,83
Alemania	3.240.100	51,00
Francia	1.798.500	57,55
Holanda	573.800	46,68
UK	1.277.700	25,31
España	1.094.300	42,69
Italia	2.032.200	69,30

**CUADRO II.2** Crecimientos absolutos y relativos del número de activos (2008-2017). Fuente: EUROSTAT

También hay que destacar al aumento relativo de Polonia que se acerca al italiano. El factor más influyente de este aumento es el proceso de envejecimiento general de la población. También la progresiva salida de la crisis económica y, por lo tanto, la multiplicación de las oportunidades que ofrece el mercado laboral. Y en tercer lugar la tendencia a jubilarse más tarde sobre la que influye el retraso de la edad legal y real del retiro.

26  
•••

Por sexos (Cuadros II.3 y II.4 y Gráficos II.2 y II.3) las mujeres crecen más que los hombres en la población activa sénior salvo en Italia y Holanda con crecimientos masculinos ligeramente superiores. En cualquier caso, el incremento total provoca en todas partes una participación mayor de la

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
2008	251.900	534.500	1.145.200	3.617.300	1.626.800	767.600	2.942.700	1.644.300	1.940.400
2009	247.600	541.100	1.202.500	3.752.700	1.722.700	803.900	2.978.100	1.633.900	1.995.700
2010	259.200	557.200	1.297.500	3.800.600	1.814.500	818.000	3.007.400	1.651.700	2.062.000
2011	265.600	555.200	1.415.300	4.007.700	1.922.600	832.600	3.010.900	1.672.000	2.169.300
2012	268.600	565.200	1.498.100	4.199.400	2.098.900	889.600	3.072.100	1.712.900	2.274.700
2013	264.900	566.800	1.584.900	4.415.700	2.155.000	940.000	3.161.500	1.726.500	2.404.500
2014	268.600	581.300	1.646.700	4.609.400	2.260.400	981.500	3.226.100	1.780.300	2.573.500
2015	274.300	580.500	1.665.500	4.730.600	2.355.400	1.002.500	3.326.400	1.879.600	2.714.100
2016	278.600	579.200	1.677.700	4.997.500	2.419.000	1.024.700	3.434.600	1.956.400	2.850.900
2017	289.000	597.700	1.731.100	5.195.800	2.472.500	1.059.600	3.466.500	2.040.100	2.978.700

**CUADRO II.3** Evolución de la población activa de más de 55 años y más (2008-2017). Varones. Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
2008	236.900	455.100	612.300	2.733.200	1.497.800	461.400	2.104.500	919.000	991.800
2009	246.200	461.900	686.500	2.864.800	1.584.200	504.000	2.122.800	104.500	1.055.400
2010	244.300	458.900	781.800	2.963.400	1.672.700	520.400	2.243.300	1.055.200	1.110.700
2011	256.300	470.700	898.600	3.196.400	1.789.300	563.200	2.270.700	1.160.500	1.188.000
2012	266.200	481.800	980.700	3.384.500	1.937.600	595.500	2.336.000	1.241.400	1.346.300
2013	268.800	480.000	1.053.900	3.648.300	2.017.200	617.100	2.452.200	1.289.500	1.456.400
2014	272.300	494.200	1.113.900	4.025.100	2.814.100	643.300	2.554.200	1.353.600	1.613.600
2015	279.700	497.700	1.174.000	4.004.100	2.274.300	680.800	2.644.700	1.462.800	1.692.200
2016	281.400	509.000	1.197.100	4.211.600	2.341.000	704.300	2.752.400	1.573.900	1.808.900
2017	281.200	521.400	1.236.100	4.394.800	2.450.600	743.200	2.858.400	1.617.500	1.985.700

CUADRO II.4 Evolución de la población activa de más de 55 años y más (2008-2017). Mujeres. Fuente: EUROSTAT

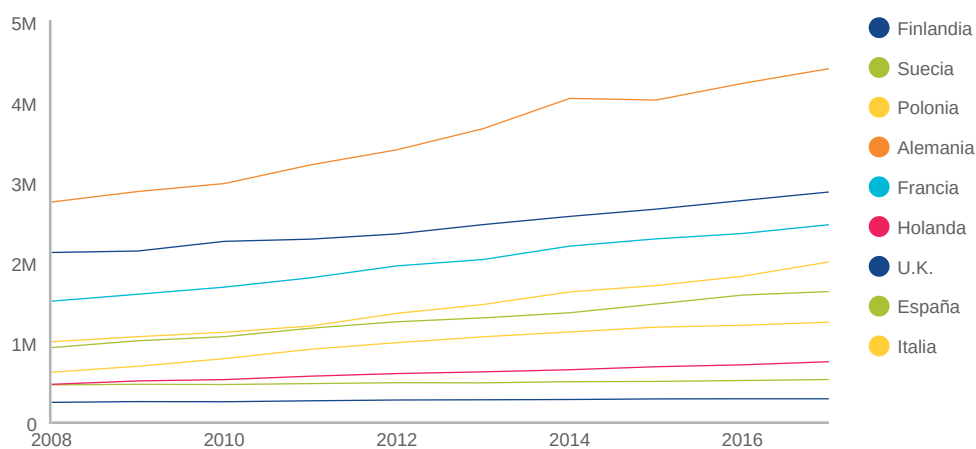
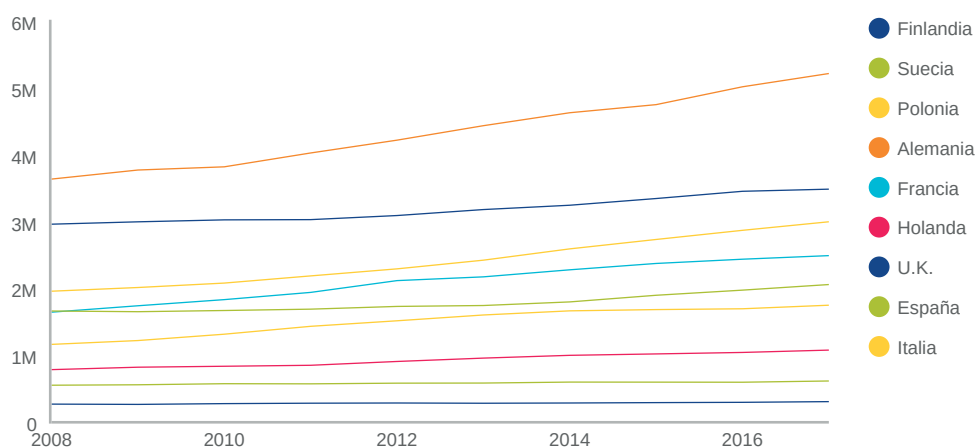


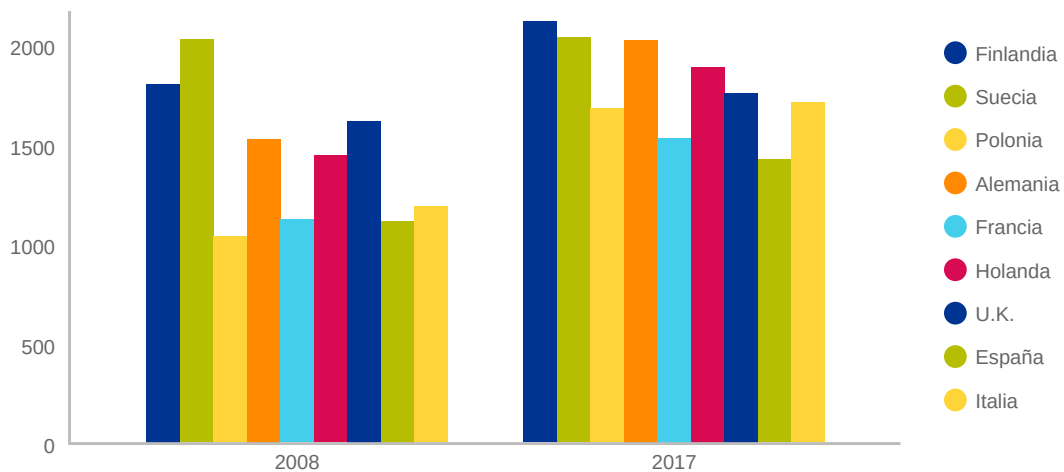
GRÁFICO II.2 Evolución de la población activa (2008-2017). Varones

GRÁFICO II.3 Evolución de la población activa (2008-2017). Mujeres

población sénior en el conjunto de la población activa total (Cuadro II.5 y Gráfico II.4). No puede sorprender este hecho en países donde el abastecimiento por la base de la pirámide laboral se reduce debido a la caída prolongada de las tasas de natalidad y al aumento de la esperanza de vida que hace crecer la longevidad. En definitiva, el envejecimiento poblacional es hoy fruto de la combinación de ambos factores (envejecimiento por la base y envejecimiento por la cima, se entiende, de la pirámide de edades).

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
2008	18,00	20,23	10,33	15,23	11,20	14,42	16,13	11,11	11,84
2017	21,15	20,35	16,75	20,20	15,28	18,85	17,54	14,19	17,07

**CUADRO II.5** Participación de la población activa de 55 años y más en el total de la población activa (2008 y 2017).  
Fuente: EUROSTAT



**GRÁFICO II.4** Porcentaje de la población activa de 55 años y más sobre la población activa total. 2008 y 2017

El otro hecho significativo, derivado de los mayores crecimientos femeninos en la población activa sénior es la reducción en este segmento (más de 55 años) de la diferencia entre hombres y mujeres. (Cuadros II.6 y II.7 y Gráficos II.5 y II.6). En los países nórdicos y en Francia la proporción de hombres y mujeres es prácticamente del 50%. Y en los demás estados las mujeres están por encima del 40% y se acercan progresivamente a la mitad. Es preciso destacar, no obstante, que las cifras más bajas corresponden a los dos países mediterráneos (España e Italia) y a Polonia. La más tardía incorporación de la mujer al mercado de trabajo (sobre todo en los países mediterráneos) hace que aún quede margen en el aprovechamiento laboral del dividendo demográfico femenino. Pero en pocos años la diferencia desaparecerá y el mercado laboral de los seniors se igualará.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
Varones	51,54	54,01	64,59	56,96	52,06	62,45	58,30	64,14	66,17
Mujeres	48,46	45,99	35,41	43,04	47,94	37,55	41,70	35,86	33,83

CUADRO II.6 Porcentajes de la población activa de 55 años y más por sexos, 2008. Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
Varones	50,67	53,40	58,34	54,17	50,22	58,77	54,80	57,18	60,00
Mujeres	49,33	46,60	41,66	45,83	49,78	41,23	45,20	42,82	40,00

CUADRO II.7 Porcentajes de la población activa de 55 años y más por sexos, 2017. Fuente: EUROSTAT

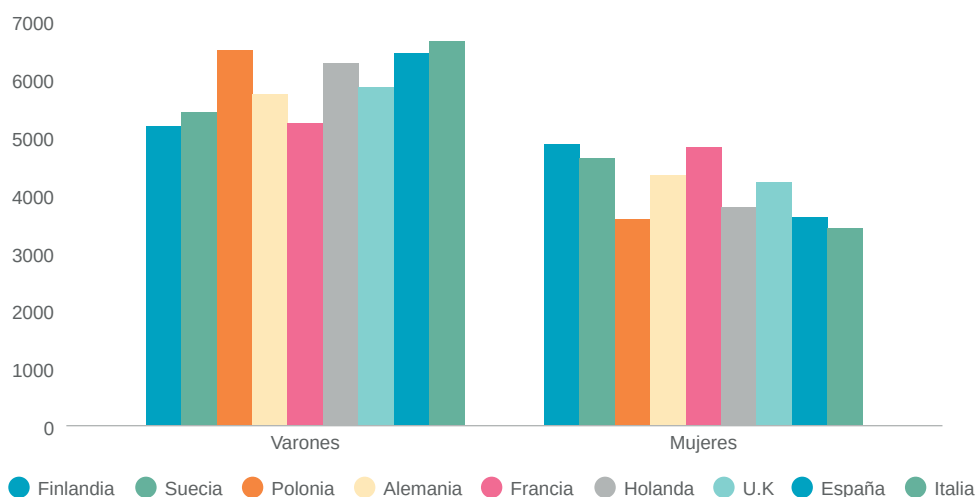


GRÁFICO II.5 Porcentajes de la población activa de 55 años y más por sexos, 2008

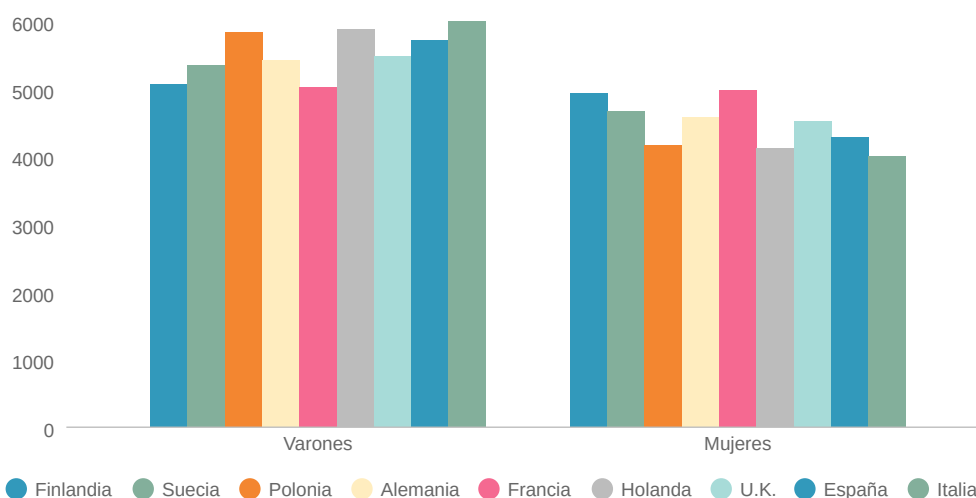


GRÁFICO II.6 Porcentajes de la población activa de 55 años y más por sexos, 2017

En cuanto a la distribución de la actividad por grupos de edades (Cuadros II.8 y II.9 y Gráficos II.7 y II.8) hay varios hechos a destacar: en primer lugar, la fuerte concentración en el tramo de 55 a 59 años. En segundo término, que esa concentración crece entre 2008 y 2017 año en el que la tasa rebasa en algunos países (Finlandia, Suecia, Alemania) el 80% y en otros el 70% (Francia, Holanda, UK o España). Las cifras más bajas (por debajo del 70%) son la italiana y la polaca. En tercer lugar, hay que destacar también el crecimiento de la tasa del grupo de 60-64 años, aunque los números ya sean significativamente más bajos. Y por último, aunque los valores hayan crecido algo, las cifras pequeñas de la actividad entre los 65 y 69 años y las insignificantes a partir de los 70 años. Pese al aumento de la esperanza de vida al nacer o a los 65 años, la retirada temprana o muy temprana de la actividad tiene en la mayoría de países, un camino de corrección todavía largo.

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>	<b>TOTAL UE</b>
55-59	75,00	83,60	42,70	75,50	58,80	71,90	72,80	61,00	49,00	62,20
60-64	42,80	62,60	19,60	38,00	16,80	36,40	46,90	36,30	20,50	31,40
65-69	9,90	17,00	9,40	7,70	3,80	12,00	17,30	6,20	7,70	10,10
70-74	4,20	6,00	4,90	3,70	1,10	5,20	6,90	1,50	3,20	5,00
75 y más	0,00	0,00	1,80	1,10	0,40	1,30	1,60	0,40	0,90	1,20

**CUADRO II.8** Tasas de actividad por grupos de edades (2008). Fuente: EUROSTAT

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>	<b>TOTAL UE</b>
55-59	82,00	89,00	67,00	83,00	77,00	79,00	77,00	72,00	68,00	62,20
60-64	54,00	72,00	34,00	61,00	31,00	60,00	54,00	45,00	41,00	31,40
65-69	14,00	24,00	11,00	16,00	7,00	15,00	21,00	6,00	11,00	10,10
70-74	7,00	11,00	4,00	7,00	3,00	7,00	11,00	2,00	4,00	5,00
75 y más	0,00	0,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	0,00	1,00	1,20

**CUADRO II.9** Tasas de actividad por grupos de edades (2017). Fuente: EUROSTAT

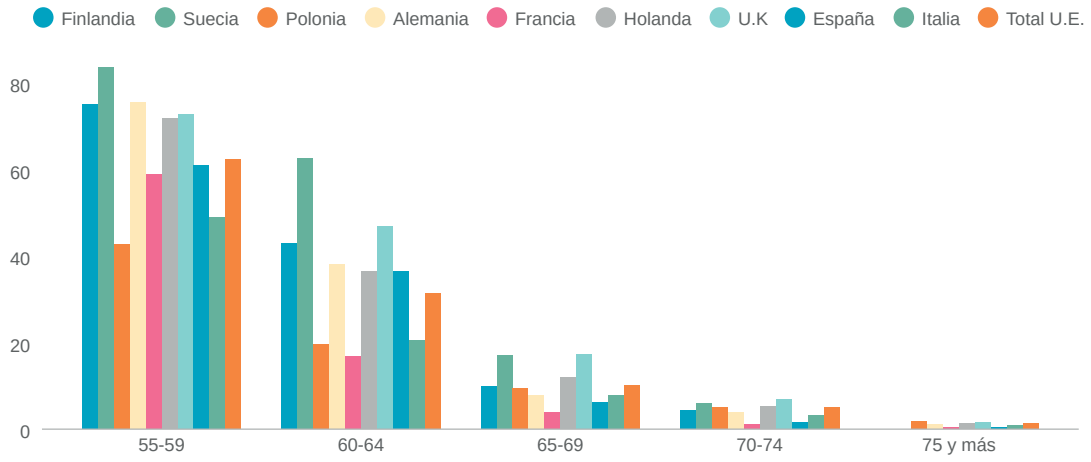


GRÁFICO II.7 Tasas de actividad por grupos de edades (2008)

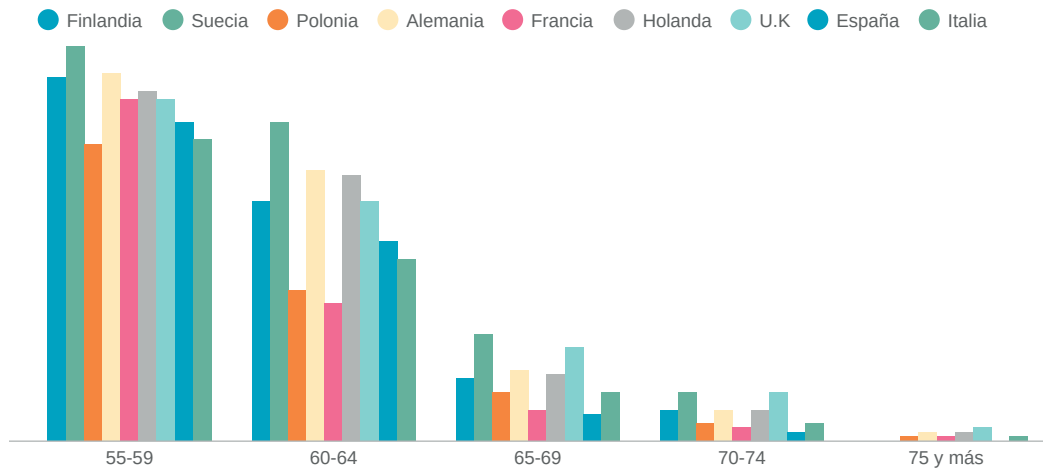


GRÁFICO II.8 Tasas de actividad por grupos de edades (2017)

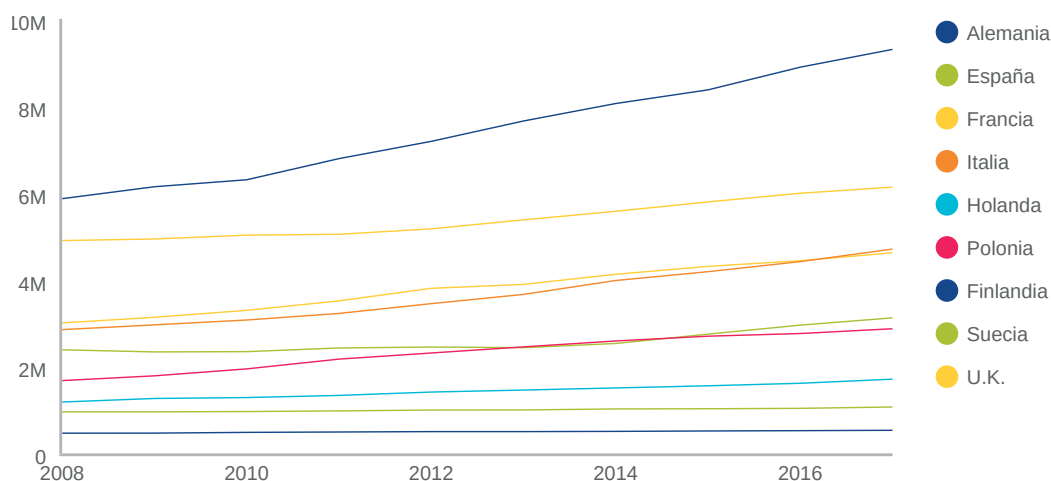


## I.3 EL EMPLEO

Como ocurre con la actividad, el empleo crece también durante el periodo 2008-2017. Todos los países experimentan aumentos, aunque con distinta intensidad (Cuadro III.1 y Gráfico III.1).

	ALEMANIA	ESPAÑA	FRANCIA	ITALIA	HOLANDA	POLONIA	FINLANDIA	SUECIA	UK
2008	5.861.200	2.382.400	3.001.700	2.847.000	1.181.200	1.674.000	463.900	954.100	4.896.700
2009	6.135.800	2.334.100	3.131.100	2.956.300	1.262.600	1.783.700	465.000	954.300	4.933.400
2010	6.296.100	2.340.300	3.291.000	3.068.400	1.283.900	1.943.500	482.200	961.800	5.021.600
2011	6.782.900	2.425.000	3.508.800	3.219.700	1.333.100	2.168.200	491.000	976.600	5.041.400
2012	7.180.100	2.446.600	3.798.100	3.445.200	1.410.300	2.309.200	499.800	996.400	5.166.100
2013	7.648.800	2.432.000	3.888.000	3.657.300	1.456.100	2.449.900	499.800	998.400	5.373.700
2014	8.051.000	2.528.800	4.120.700	3.977.600	1.504.800	2.586.300	505.100	1.022.100	5.570.400
2015	8.365.100	2.743.300	4.303.500	4.180.900	1.554.400	2.695.900	514.500	1.025.900	5.786.600
2016	8.887.500	2.950.200	4.433.300	4.412.400	1.612.300	2.757.400	521.900	1.035.600	5.985.500
2017	9.296.700	3.117.900	4.616.000	4.700.700	1.706.900	2.867.300	530.100	1.066.600	6.126.100

32  
...



CUADRO III.1 Evolución del empleo de 55 años y más (2008-2017)

GRÁFICO III.1 Evolución del empleo de 55 años y más (2008-2017)

El mayor crecimiento en términos absolutos corresponde a Alemania y en términos relativos a Italia (Cuadro III.2) como sucedía con la actividad. Los menores incrementos en porcentajes pertenecen a los países nórdicos que partían de valores de actividad y empleo más altos.

<b>PAÍSES</b>	<b>CRECIMIENTO ABSOLUTO</b>	<b>CRECIMIENTO RELATIVO</b>
Finlandia	66.200	14,27
Suecia	112.300	11,77
Polonia	1.193.300	71,28
Alemania	3.435.500	58,61
Francia	1.614.300	53,77
Holanda	525.700	44,50
UK	1.229.400	25,10
España	735.500	30,87
Italia	1.853.700	65,11

**CUADRO III.2** Crecimiento del empleo (2008-2017). Fuente: EUROSTAT

Lo que resulta verdaderamente significativo es que por los factores señalados anteriormente que tienen que ver con el envejecimiento general, la superación de la crisis económica, el retraso en la edad de jubilación, pero también con la mejora de las condiciones de salud de los trabajadores mayores y la multiplicación de las actividades que no exigen un gran esfuerzo físico, el empleo haya crecido en estos nueve países en casi once millones de personas. En este contexto el crecimiento relativo español (31%) no resulta especialmente intenso y llama especialmente la atención la diferencia con Italia. La cultura de la salida temprana del trabajo, aunque se va corrigiendo paulatinamente, sigue siendo una nota distintiva del mercado laboral español. Seguimos perdiendo demasiado talento sénior para estar satisfechos, pero al menos sabemos que existe una fuerza laboral latente que podrá ser utilizada cuando las necesidades del mercado laboral lo exijan.

Ha crecido el número de empleados masculinos y femeninos, pero el avance ha sido desigual entre hombres y mujeres una diferencia ya observada en el aumento de la actividad (Cuadros III.3, III.4 y III.5 y Gráficos III.2 y III.3).

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
2008	238.500	514.300	1.075.900	3.352.800	1.558.800	740.700	2.839.300	1.543.200	1.883.700
2009	231.700	512.200	1.130.800	3.483.700	1.626.400	778.500	2.815.000	1.456.200	1.929.800
2010	241.800	524.400	1.208.900	3.528.600	1.708.400	785.800	2.843.900	1.423.400	1.989.400
2011	247.700	525.000	1.320.400	3.773.600	1.817.400	796.500	2.843.600	1.426.700	2.043.000
2012	249.100	534.800	1.388.000	3.968.900	1.971.000	844.700	2.908.900	1.465.900	2.154.400
2013	245.700	537.800	1.463.500	4.176.700	2.000.100	875.700	3.010.800	1.388.300	2.259.700
2014	249.200	549.800	1.538.200	4.384.100	2.085.500	905.600	3.096.700	1.430.200	2.431.900
2015	252.700	549.600	1.575.200	4.512.800	2.177.700	922.800	3.214.500	1.544.400	2.558.800
2016	258.600	547.700	1.600.000	4.815.400	2.235.400	958.800	3.313.400	1.639.400	2.687.200
2017	267.200	567.300	1.666.500	5.027.200	2.300.200	1.006.200	3.344.900	1.749.100	2.811.000

**CUADRO III.3** Evolución de la población empleada de 55 años y más (2008-2017), varones. Fuente: EUROSTAT

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>	<b>UK</b>
2008	225.400	439.800	598.100	2.508.400	1.442.900	440.500	839.200	963.300	2.057.400
2009	233.300	442.100	652.900	2.652.100	1.504.700	484.100	877.900	1.026.500	2.118.400
2010	240.400	437.400	734.600	2.767.500	1.582.600	498.100	916.900	1.079.000	2.177.700
2011	243.300	450.600	487.800	3.009.300	1.691.400	536.600	998.300	1.176.700	2.197.800
2012	250.700	461.600	921.200	3.211.200	1.827.100	565.600	980.700	1.290.800	2.257.200
2013	254.100	460.600	986.400	3.472.100	1.887.900	580.400	1.043.700	1.290.800	2.362.900
2014	255.900	472.300	1.048.100	3.666.900	2.035.200	599.200	1.098.600	1.545.700	2.473.700
2015	261.800	476.300	1.120.700	3.852.300	2.125.800	631.600	1.198.900	1.622.100	2.572.100
2016	263.300	487.900	1.157.400	4.072.100	2.197.900	653.500	1.310.800	1.725.200	2.672.100
2017	262.900	499.300	1.200.800	4.269.500	2.315.800	700.700	1.368.800	1.889.700	2.781.200

**CUADRO III.4** Evolución de la población empleada de 55 años y más (2008-2017), mujere. Fuente: EUROSTAT

<b>PAÍSES</b>	<b>VARONES</b>		<b>MUJERES</b>	
	CRECIMIENTO ABSOLUTO	CRECIMIENTO RELATIVO	CRECIMIENTO ABSOLUTO	CRECIMIENTO RELATIVO
Finlandia	28.700	12,03	37.500	16,63
Suecia	53.000	10,3	59.500	13,52
Polonia	590.600	54,89	602.700	100,76
Alemania	1.674.400	49,94	1.761.100	70,2
Francia	741.400	47,56	872.900	60,49
Holanda	265.500	35,84	260.200	59,06
UK	505.600	17,8	723.800	35,18
España	205.800	13,33	529.600	63,1
Italia	927.300	49,22	926.400	96,16

**CUADRO III.5** Crecimiento del empleo por sexos (2008-2017). Fuente: EUROSTAT

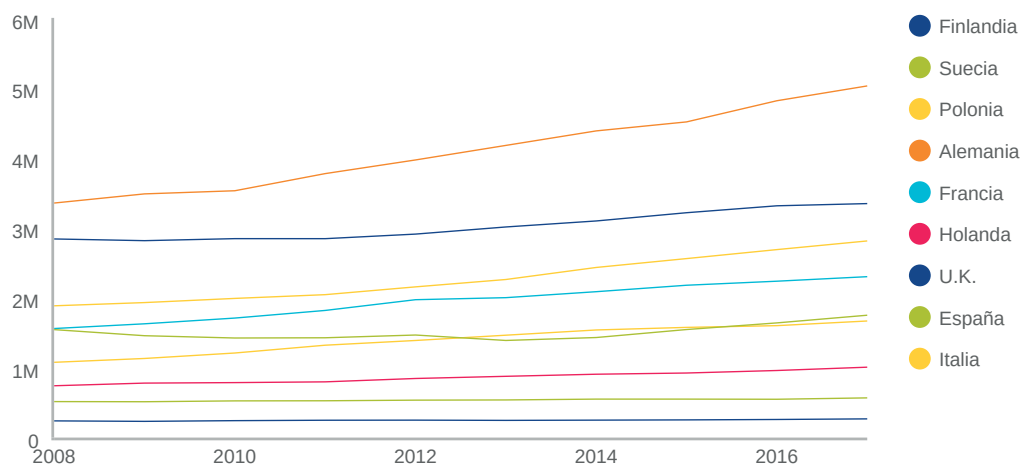


GRÁFICO III.2 Evolucion del empleo de 55 años y más (2008-2017). Varones

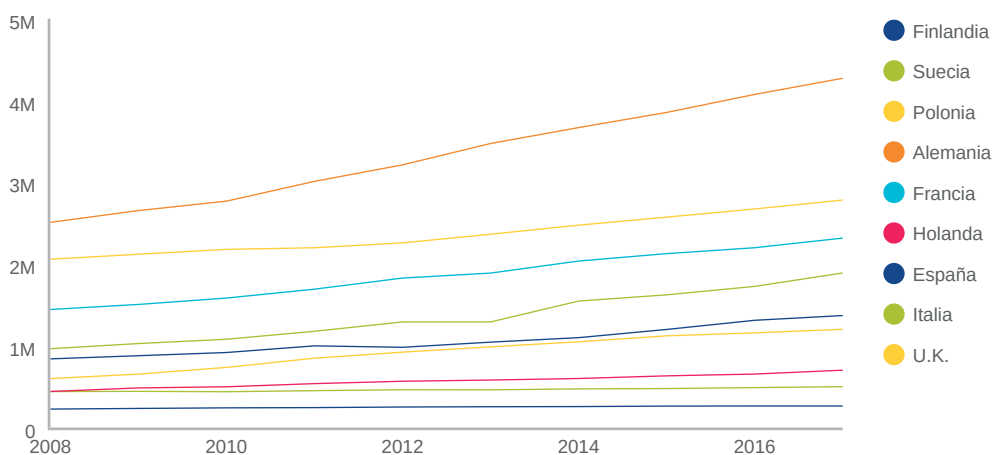


GRÁFICO III.3 Evolución del empleo de 55 años y más (2008-2017). Mujeres

En todos los países se ha multiplicado más el empleo femenino que el masculino con diferencias, a veces, realmente significativas. Este es el caso de España e Italia y sobre todo el de Polonia en donde la tasa de las mujeres dobla la de los hombres. En cambio, en los países nórdicos aparte de incrementos pequeños las diferencias son casi inapreciables.

Los aumentos señalados han permitido igualmente una mayor presencia de la población empleada sénior en la población empleada total. En casi todos los territorios el porcentaje de mayores de 55 años se acerca o rebasa el 20% del total (Cuadro III.6 y Gráfico III.4) con los valores más altos en Alemania o los países nórdicos.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
2009	18,92	21,21	11,24	15,94	12,19	15,06	16,97	12,21	13,02
2017	21,43	21,24	17,45	22,31	17,17	19,83	19,16	16,56	20,41

CUADRO III.6 Participación de la población empleada de 55 años y más sobre la población empleada total (2009 y 2017). Fuente: EUROSTAT

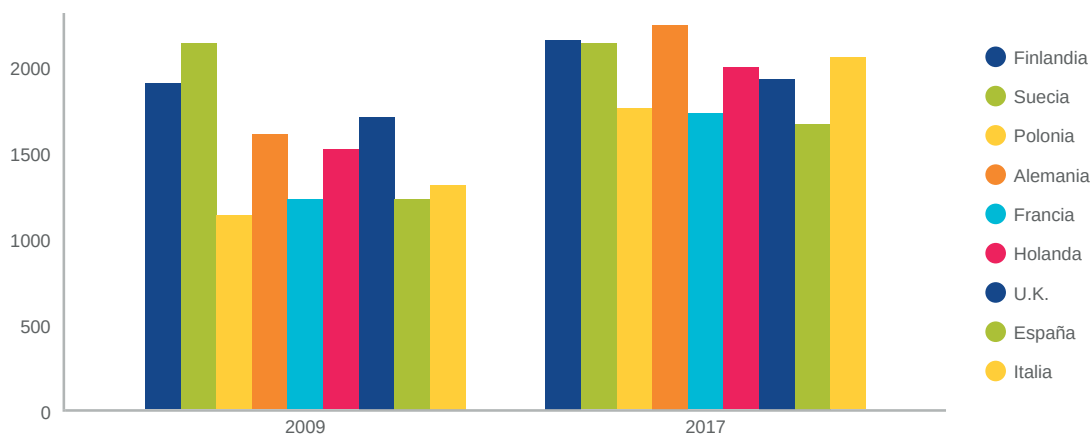


GRÁFICO III.4 Población empleada de 55 años y más sobre la población empleada total (2009 y 2017)

36  
♦♦♦

En los diferentes estados sigue habiendo más varones que mujeres en el mercado laboral de los seniors, pero esas diferencias como se ha visto con la actividad disminuyen (Cuadros III.7 y III.8 y Gráficos III.5 y III.6). Los países nórdicos y Francia presentan la distribución más igualitaria y Polonia, Holanda e Italia los valores más distantes, pero ya en todas partes la participación femenina está por encima del 40%. A este respecto, España presenta una situación intermedia entre los dos grupos de países.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
% Varones	49,82	53,67	68,68	56,77	51,94	61,66	57,06	62,38	65,27
% Mujeres	50,18	46,33	31,32	43,23	48,06	38,34	42,94	37,62	34,73

CUADRO III.7 Población empleada de 55 años y más por sexos (2008). Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
% Varones	50,40	53,18	58,03	54,07	49,82	58,95	54,60	56,09	59,79
% Mujeres	49,60	46,82	41,97	45,93	50,18	41,05	45,40	43,91	40,21

CUADRO III.8 Población empleada de 55 años y más por sexos (2017). Fuente: EUROSTAT

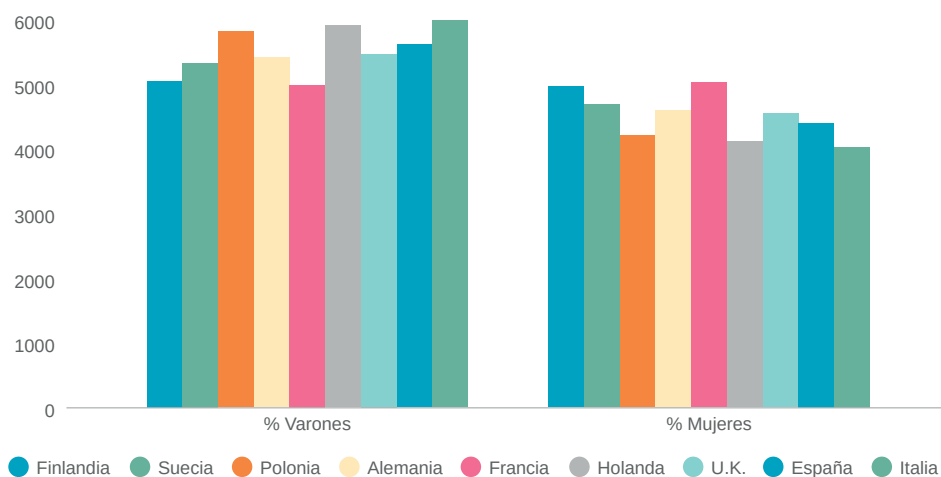
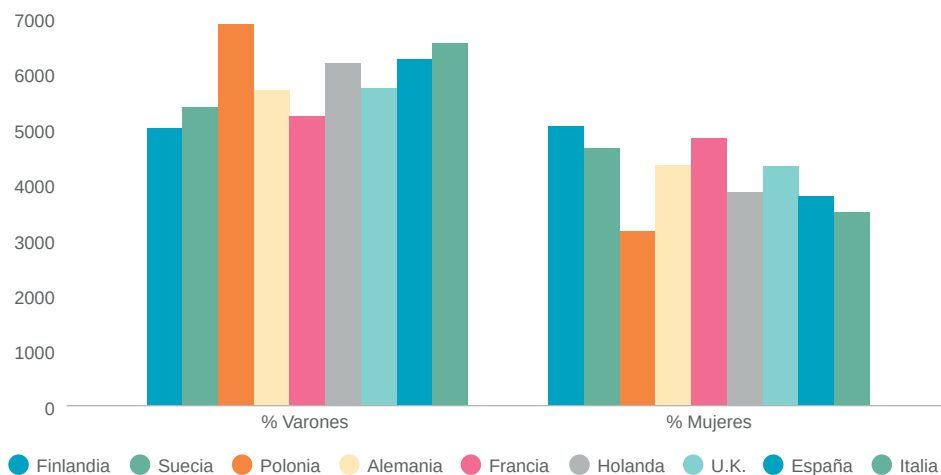


GRÁFICO III.5 Población empleada de 55 años y más por sexos (2008)

GRÁFICO III.6 Población empleada de 55 años y más por sexos (2017)

Una vez más, la mayoría del empleo sénior se concentra en el grupo de 55 a 59 años (Cuadros III.9 y III.10 y Gráficos III.7 y III.8), pero en esta franja se observan diferencias significativas. La tasa más baja corresponde (2017) a España (61%) un valor que contrasta con el de Suecia (84%) y Alemania (80%) u Holanda (75%) y el Reino Unido (74%). Este modelo de tasas más reducidas en este segmento es compartido por Italia (63%) o Polonia (64%). En todas partes han crecido los valores desde 2008, pero España es una de los territorios donde ese crecimiento ha sido más bajo.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
55-59	70	81	40	69	56	70	70	56	47
60-64	41	60	19	35	16	35	46	34	20
65-69	10	17	9	8	4	11	17	6	7
70-74	4	6	5	4	1	5	7	1	3
75 y más	0	0	2	1	0	1	2	0	1

CUADRO III.9 Tasas de empleo por grupos de edades (%), 2008. Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
55-59	76	84	64	80	72	75	74	61	63
60-64	49	68	33	58	29	56	52	38	40
65-69	13	23	11	16	7	14	21	6	11
70-74	7	10	4	7	3	7	11	1	4
75 y más	0	0	1	2	0	2	3	0	1

CUADRO III.10 Tasas de empleo por grupos de edades (%), 2017. Fuente: EUROSTAT

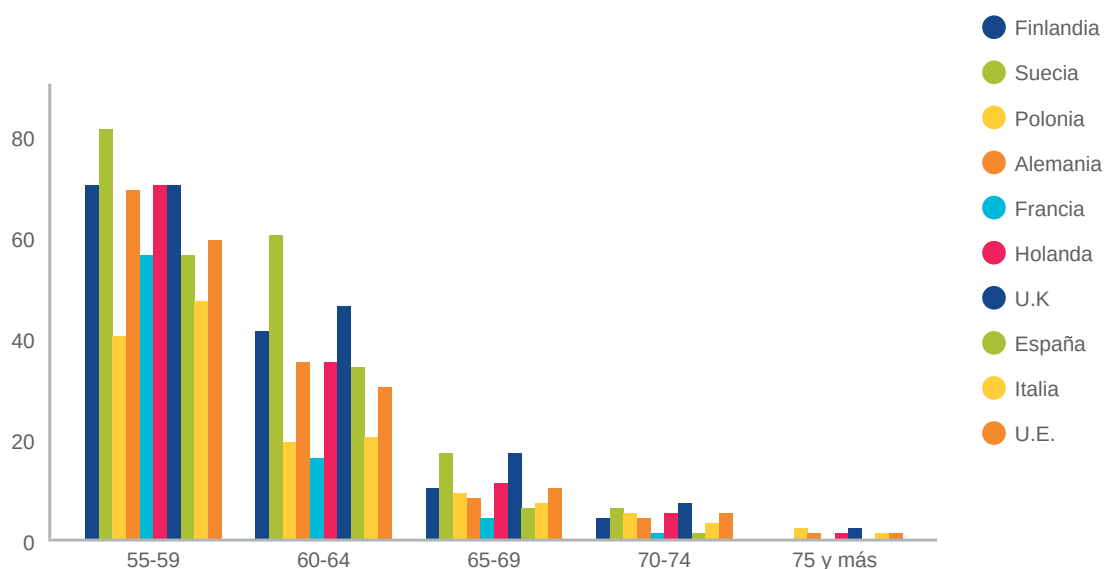


GRÁFICO III.7 Tasas de empleo por grupos de edades (2008)

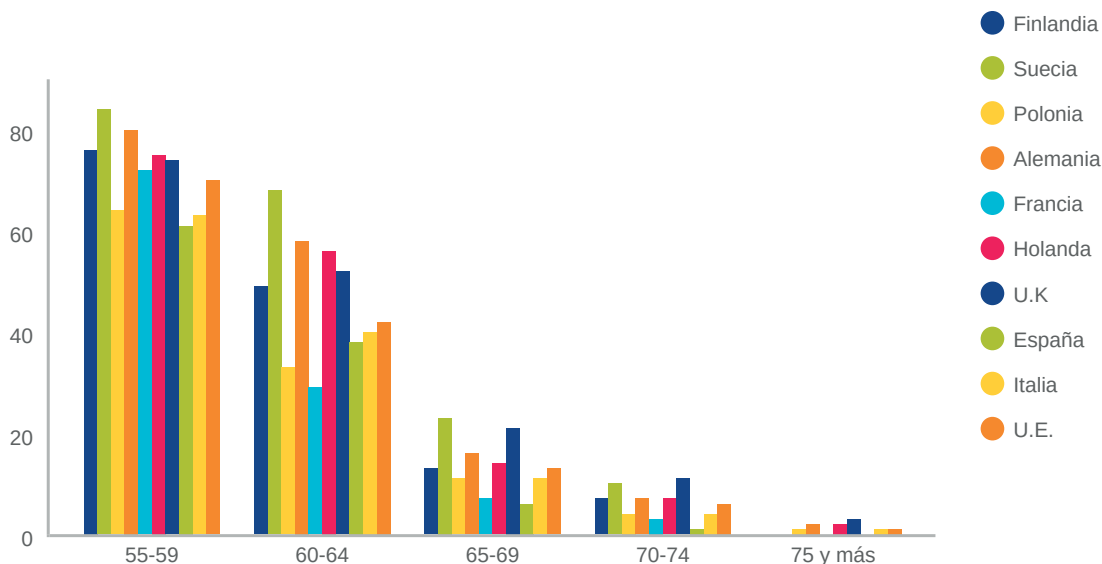


GRÁFICO III.8 Tasas de empleo por grupos de edades (2017)

En la siguiente franja de edad (60-64) los valores se reducen significativamente. También aquí han existido incrementos, pequeños en general, salvo los casos de Polonia, Alemania o Italia en donde han sido mayores. E igualmente en este segmento se dan diferencias notables cuyos extremos son el valor francés (29%) y el sueco (68%). Francia es un país con una edad de jubilación temprana lo cual explica ese escaso número de ocupados en este grupo. La tasa española es de las más bajas de esta franja etaria (38%), un valor relativamente próximo al italiano (40%) y al polaco (33%).

Más allá de los 65 años las tasas bajan de forma muy intensa. Permanecen por encima del 20% en Suecia y UK y bajan a cifras realmente pequeñas en Francia (7%) y en España (6%) que vuelve a ostentar el récord del índice más reducido. La edad de jubilación en nuestro país está evolucionando desde los 65 años hasta los 67 que tendrán todos los trabajadores en 2027. Pero esas edades “legales” son simples referencias para una gran mayoría de la población ocupada que se jubila antes. Hay, por lo tanto, una diferencia significativa entre edad legal y edad real de jubilación que se adelanta a los 63 años, un poco antes para los varones y un poco después para las mujeres. Definitivamente, España es un país caracterizado por un abandono excesivamente temprano del trabajo: una situación que será necesario corregir en el futuro porque no nos la podremos permitir. En este caso, hasta países como Italia o Polonia doblan nuestro porcentaje. El único estado que forma parte de nuestro pelotón es Francia donde la edad de jubilación, como sabemos, es más temprana.

Y sí el empleo ya es reducido en la franja en la que sitúan nuestra edad legal de jubilación en el grupo de 70 a 74 años resulta insignificante. Suecia y UK nos vuelven a dar ejemplo con valores por encima del 10% frente a los que contrasta nuestro ridículo 1%. Es un grupo testimonial integrado por algunos pequeños empresarios, trabajadores autónomos o personas que



se ha acogido a esa modalidad de percibir el 50% de su pensión y realizar complementariamente un trabajo remunerado en el sector privado.

Todos los países tienen recorrido aún para alargar sus vidas laborales, menos los que tienen ya valores altos de ocupación en los segmentos por encima de los 60 años (los nórdicos, los centroeuropeos como Alemania u Holanda y el Unión saliente UK), y más aquellos donde las cifras son todavía bajas (los mediterráneos o los del este de Europa: España, Italia, Polonia). Y entre los que tienen todavía un camino largo destaca España que presenta a estos efectos las cifras más bajas de ocupación a partir de los 60 años.

La comparación (2008 y 2017) del desempleo (Cuadros III.11 y III.12 y Gráficos III.9 y III.10) ofrece situaciones distintas. En algunos países las tasas han crecido (Finlandia, Francia, Holanda, España o Italia). En otros se han mantenido prácticamente invariables (Suecia) y en algunos han bajado algo (Polonia, Alemania, UK). Las variaciones son pequeñas, correspondiendo la diferencia negativa más intensa a España que experimenta una subida de 3 puntos: otra desventaja comparativa para nuestro país.

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
Total	6	5	6	8	5	4	5	12	3
% Varones	7	6	7	8	6	3	6	11	4
% Mujeres	5	5	5	8	5	4	3	13	3

**CUADRO III.11** Tasas de desempleo (55-64 años) 2009. Fuente: EUROSTAT

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
Total	8	5	4	3	6	6	4	15	6
% Varones	9	6	4	4	7	5	4	15	6
% Mujeres	7	4	3	3	6	6	3	16	5

**CUADRO III.12** Tasas de desempleo (55-64 años) 2017. Fuente: EUROSTAT

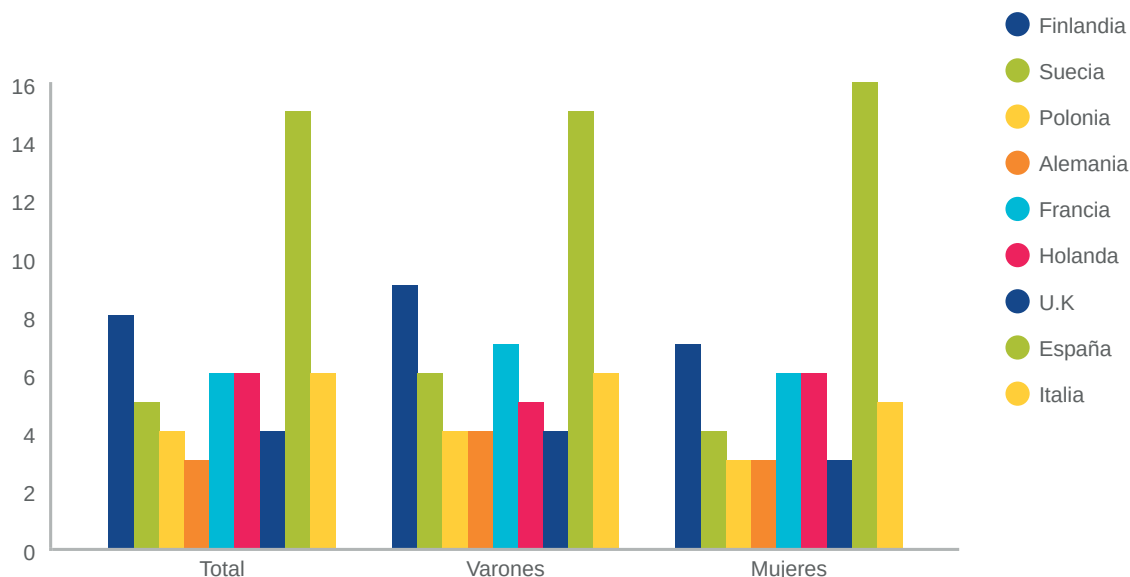
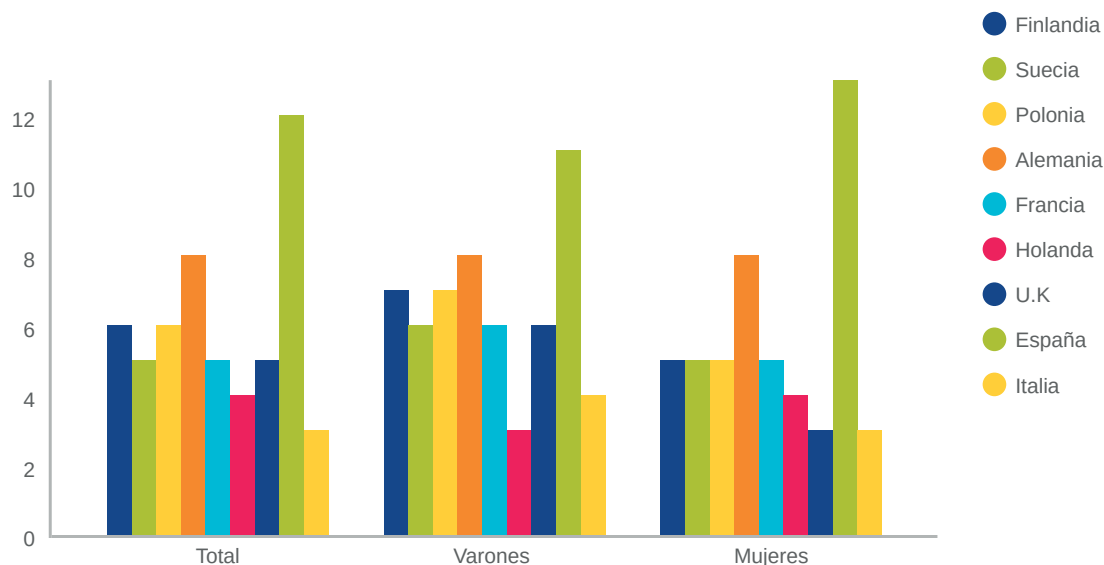


GRÁFICO III.9 Tasas de desempleo (55-64 años) 2009

GRÁFICO III.10 Tasas de desempleo (55-64 años) 2017

Por sexos, el desempleo afecta algo más a los varones que a las mujeres. Aquí la excepción más notable vuelve a ser España donde son ligeramente más altas las tasas de desempleo femeninas que las masculinas. La salida temprana del trabajo, especialmente si no es deseada o responde a una situación de desempleo sobrevenida, constituyen factores favorecedores del autoempleo de los seniors. La estadística de Eurostat ofrece datos sobre la evolución del autoempleo que no son completos (en la serie 2008-2017 no hay información para Finlandia o Polonia) y en ocasiones no tienen la solvencia suficiente, por lo que los que se ofrecen en el Cuadro III.13, deben ser analizados con una cierta precaución.

<b>PAÍSES</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Finlandia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suecia	-	-	2,7	3,4	3,9	4	3,9	3,2	1,8	2,3
Polonia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alemania	35,9	34,7	31,4	36,1	40,7	43,7	44,9	46,3	50	45,9
Francia	10,3	10	16,8	15,5	13,5	16,3	20,5	25,6	22,9	24,4
Holanda	4,9	5,9	2,9	3,2	3,2	4,5	4,5	4,4	5,1	3,6
UK	18,1	17,3	14,1	16,4	13,8	24,3	18,3	16,3	25,8	26,8
España	18	12,6	18	28	31	25,7	24,3	32,8	22	25,2
Italia	6,5	3,5	3,5	3,7	4,3	4,3	6	4,7	6,3	5,5

**CUADRO III.13** Evolución del autoempleo (55 a 74 años), 2008-2017. Miles de de personas. Fuente: EUROSTAT

42  
....

Tres hechos principales a destacar. El primero es que ese autoempleo se mueve a estas edades en cifras modestas. El segundo que crece en la mayoría de los países. El tercero que los incrementos relativos más importantes son los de Francia y el Reino Unido seguidos de España y Alemania. Con carácter excepcional tenemos en España un dato positivo en la evolución del trabajo de los seniors, aunque por la reducida cantidad de autoempleados, no resulte especialmente relevante. Se insiste con frecuencia en que el emprendimiento no tiene edades y que los mayores tienen en algunas partes (EEUU es el ejemplo más característico) tasas altas de emprendimiento e índices de éxito elevados. Es una alternativa al trabajo por cuenta ajena que posee considerables oportunidades de crecer a tenor de lo que nos dicen los datos. También aumenta entre los seniors el empleo a tiempo parcial (Cuadro III.14 y Gráfico III.11) una estrategia razonable a partir de ciertas edades particularmente en ese proceso de tránsito de la vida activa a la jubilación. Las cifras son más altas en el caso de Holanda en donde más de una persona de cada dos elige esta modalidad de trabajo. Gran Bretaña, Suecia o Alemania

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
2008	20,70	32,79	23,26	31,69	51,83	21,53	36,75	11,50	13,60
2017	22,02	32,42	12,80	34,71	53,04	25,42	37,69	12,15	15,36

**CUADRO III.14** Trabajadores de 55 a 74 años a tiempo parcial (2008 y 2017). Fuente: EUROSTAT

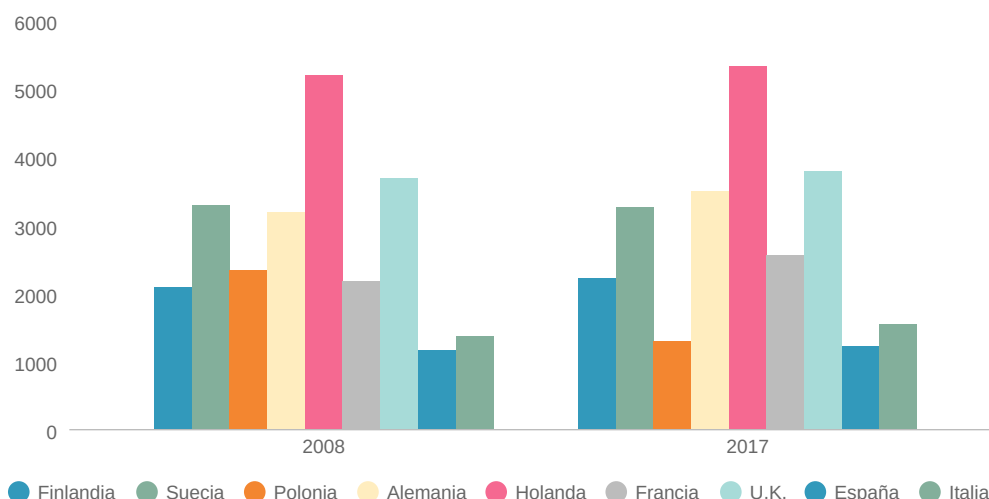


GRÁFICO III.11 Empleo a tiempo parcial (%) en 2008 y 2017

tienen valores por encima del 30%. Y España, Italia y Polonia menos de 16%. España ostenta el valor más pequeño con un 12%. Eso quiere decir que el 88% de los seniors en nuestro país continúan laborando a tiempo completo. El dato es muy significativo del escaso predicamento que tiene esta forma de trabajar entre nuestros seniors y es completamente consecuente con el que obteníamos en la encuesta que enviamos a 1.500 empresas españolas y cuyos resultados se publicaron en el informe que elaboramos sobre *Los trabajadores seniors en las empresas españolas*. En nuestro país, como en Italia o Polonia (en donde las cifras de 2017 son incluso inferiores a las de 2008), predomina un modelo de trabajo en el que se labora al 100% del horario establecido hasta el día de la jubilación. No se escalona la salida con reducciones de tiempo que habitualmente están relacionadas con una mayor prolongación de la actividad. Aquí la cultura dominante está en el todo o nada que tanta frustración produce en gente que pasa prácticamente del infinito al cero en veinticuatro horas. No parece la mejor solución posible que habría que favorecer (al menos con carácter voluntario) en beneficio de las empresas y de los propios trabajadores.

Como en el conjunto de la población empleada, los mayores de 55 años se concentran de forma muy prioritaria en el sector servicios (Cuadro III.15 y Gráficos III.12 y III.13). Todos los valores están entre el 70% y el 80%, salvo en Polonia donde no llegan al 60%. El sector industrial se sitúa entre el 10% y el 20% del total, con los valores polacos un poco más altos. Polonia es el país donde el sector primario es más alto (15%) ya que en los demás los porcentajes están entre 2% y 6% y bajas también, aunque un poco más elevadas, son las cifras del sector de la construcción. Se trata, por lo tanto, de modelos económicos evolucionados caracterizados por una profunda terciarización de la actividad, en donde sólo Polonia tiene todavía recorrido para intensificar los valores del terciario.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	6	4	15	2	4	3	2	5	5
II	13	12	21	19	12	13	11	13	16
III	7	7	7	7	5	5	7	6	5
IV	74	77	57	72	79	79	80	76	74

CUADRO III.15 Población empleada de 55 años y más por grandes sectores económicos (2017). Fuente: EUROSTAT

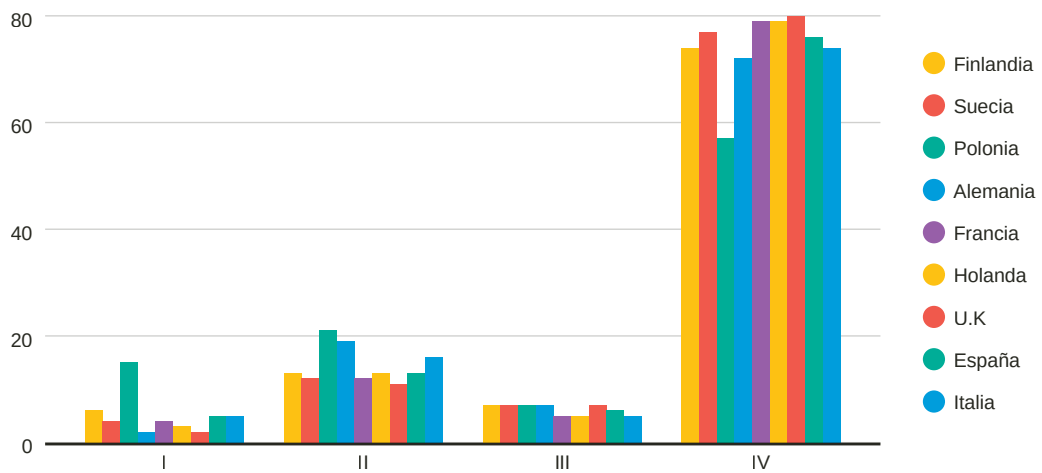


GRÁFICO III.12 Población empleada de 55 años y más por grandes sectores económicos

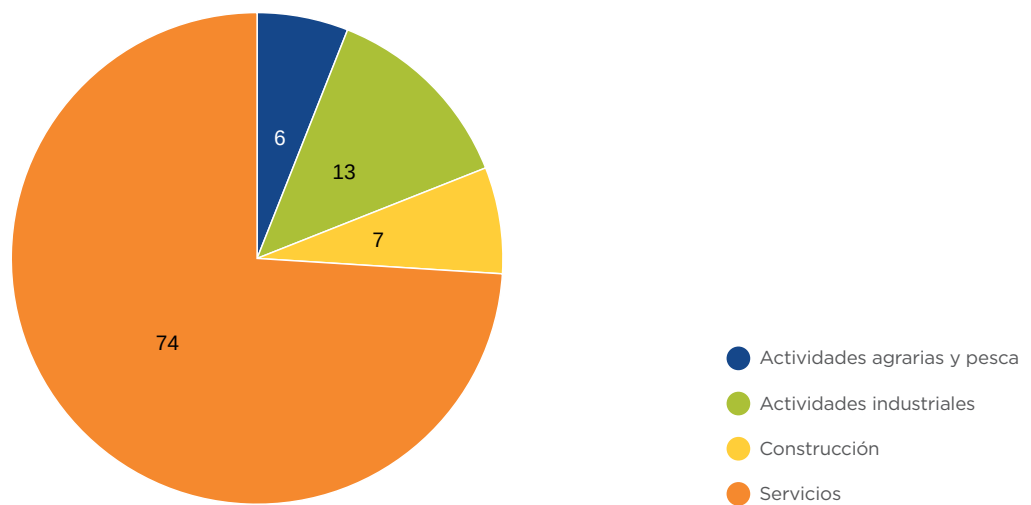


GRÁFICO III.13.a Finlandia. Población de 55 años y más empleada por sectores

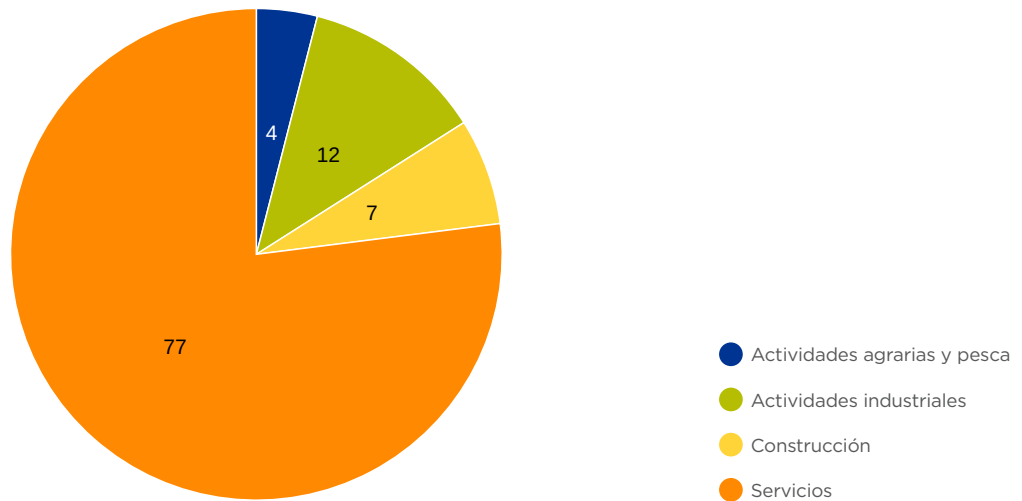


GRÁFICO III.13.b Suecia. Población de 55 años y más empleada por sectores

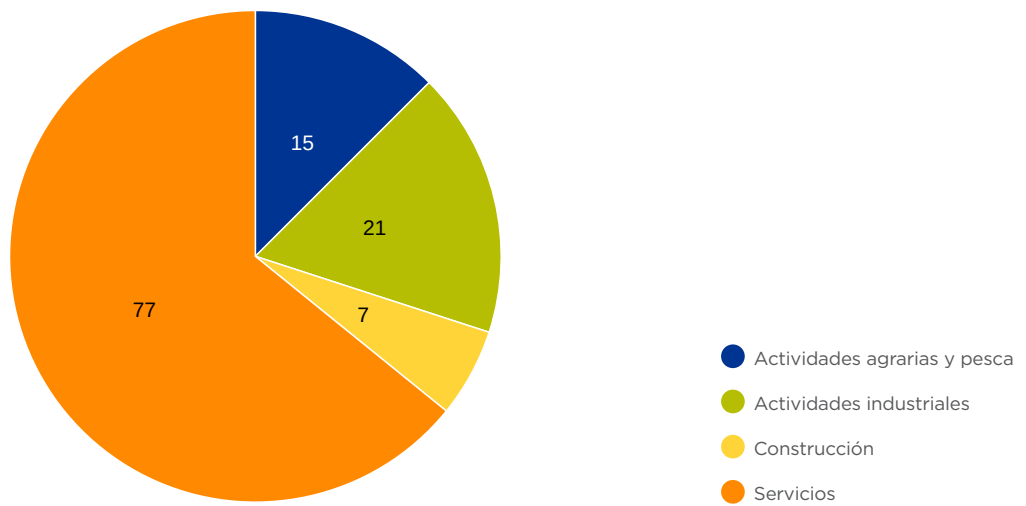


GRÁFICO III.13.c Polonia. Población de 55 años y más empleada por sectores

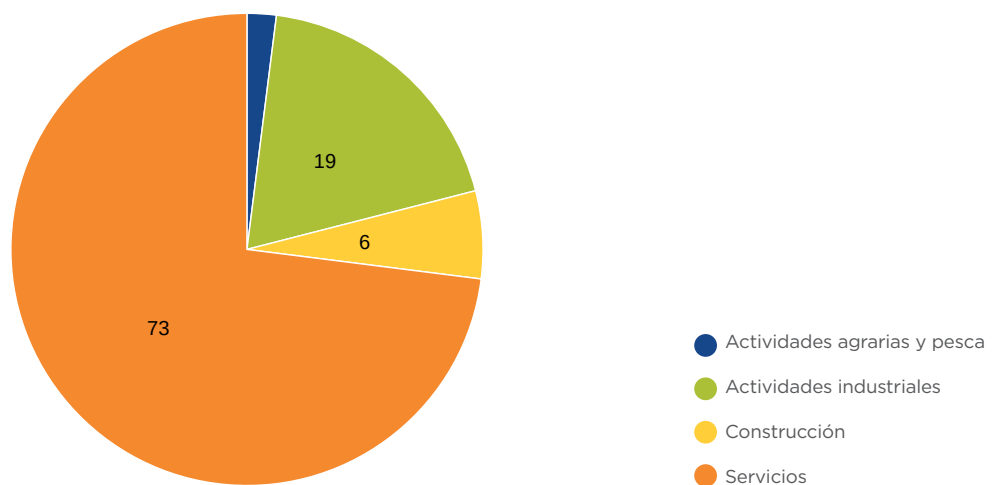


GRÁFICO III.13.d Alemania. Población de 55 años y más empleada por sectores

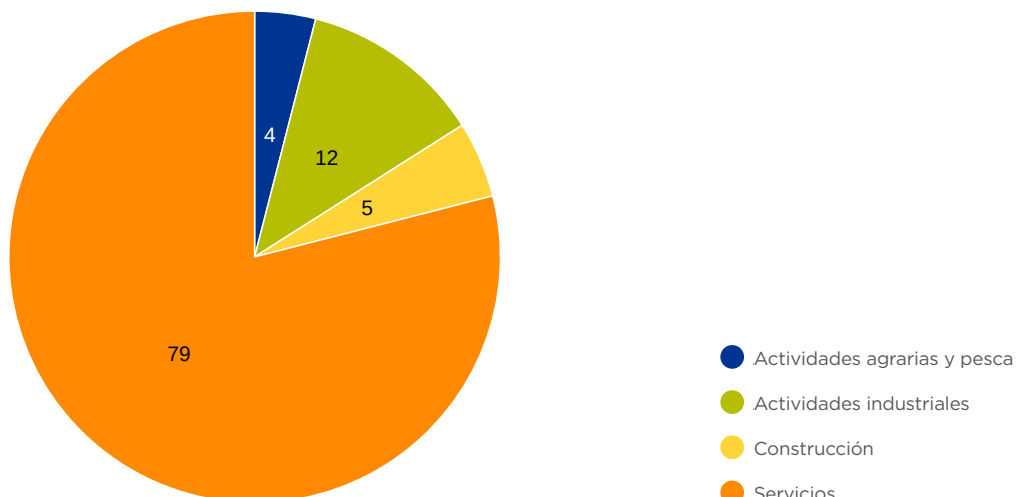


GRÁFICO III.13.e Francia. Población de 55 años y más empleada por sectores

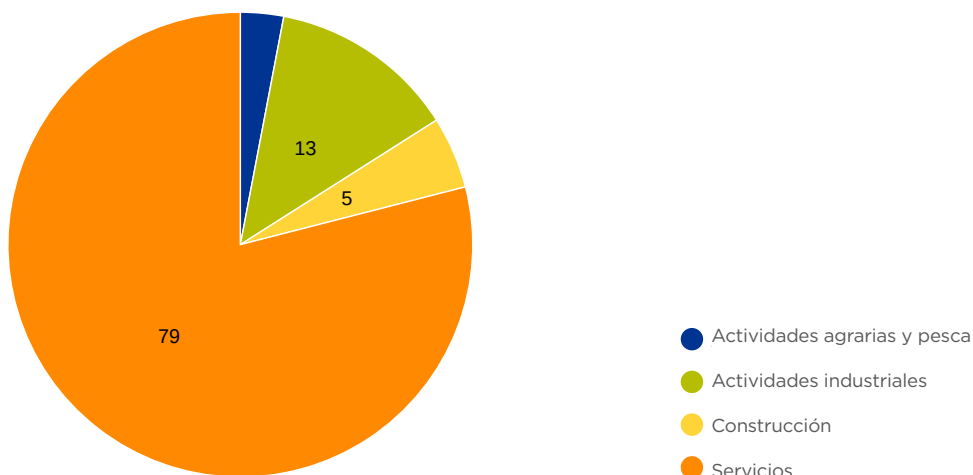


GRÁFICO III.13.f Holanda. Población de 55 años y más empleada por sectores

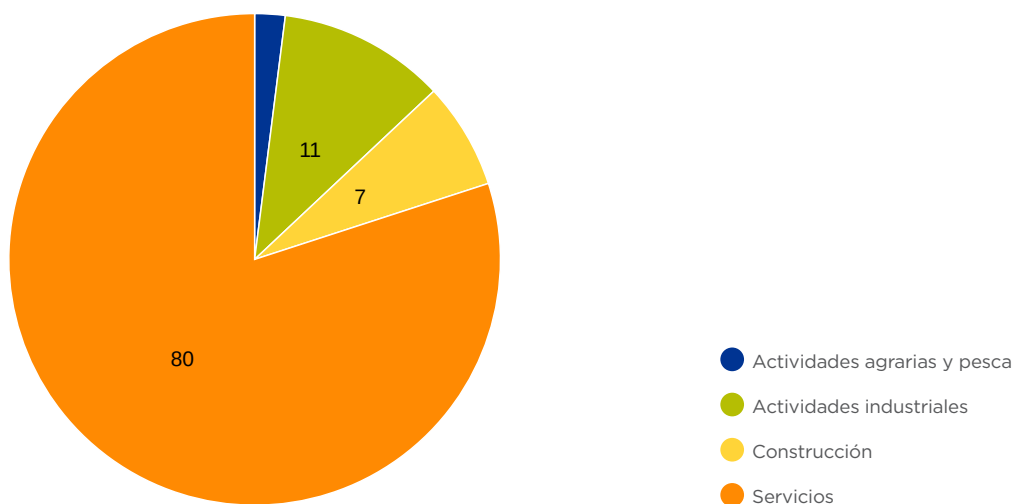


GRÁFICO III.13.g UK. Población de 55 años y más empleada por sectores

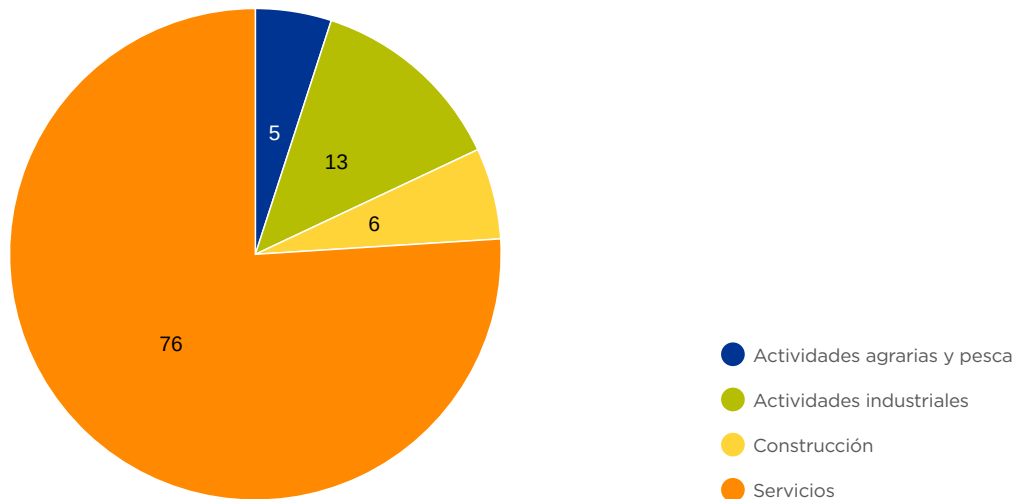


GRÁFICO III.13.h España. Población de 55 años y más empleada por sectores

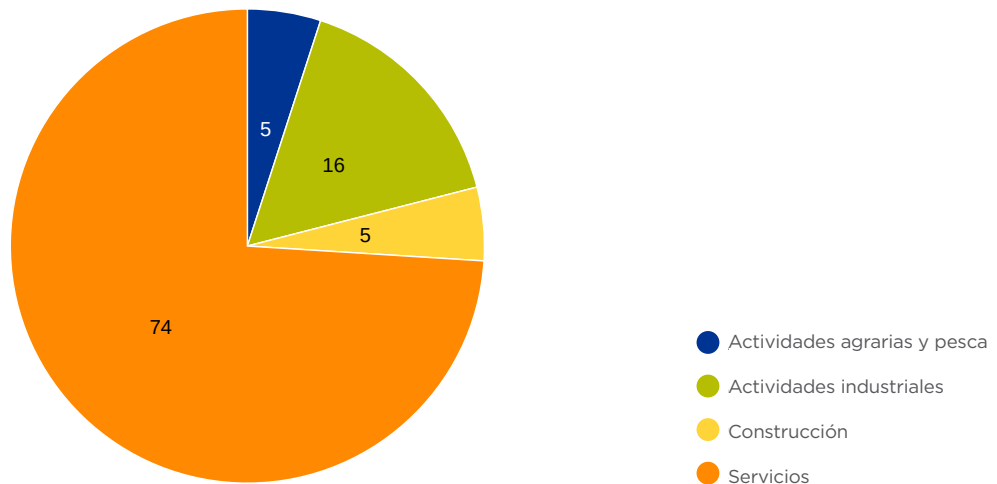


GRÁFICO III.13.i Italia. Población de 55 años y más empleada por sectores

Para el análisis de la población sénior según la rama económica hemos procedido a agrupar las 21 ramas que ofrece Eurostat en 13 grupos a fin de simplificar el análisis. Son los siguientes:

- I. Actividades agrarias y pesca
- II. Actividades industriales
- III. Construcción
- IV. Comercio y transporte
- V. Actividades inmobiliarias y servicios de alojamiento y alimentación
- VI. Información y comunicación



- VII. Actividades financieras
- VIII. Actividades profesionales, científicas y técnicas
- IX. Actividades administrativas
- X. Administración pública y defensa
- XI. Educación
- XII. Salud y trabajo social
- XIII. Otros servicios

La observación de los datos propicia las siguientes conclusiones (Cuadro III.16 y Gráficos III.14 y III.15):

- En todos los países los seniors desarrollan su trabajo en tres ramas de actividad principales: los servicios de salud y de naturaleza social, el comercio y la miscelánea de actividades relacionadas con el sector industrial.
- Por el contrario, las que tienen niveles de ocupación más reducida son las actividades agrarias y pesca (Polonia es una excepción), los servicios inmobiliarios, la información y comunicación, las actividades financieras y la construcción.
- Tienen valores intermedios las ramas de actividades profesionales y de educación.
- Es una adscripción que no resulta difícil de entender. La edad es un hándicap para desarrollar a pleno rendimiento las actividades que exigen un mayor esfuerzo físico como las del sector agrario, la pesca, la construcción y ciertos empleos en el sector de la minería o industria. En esta rama hay una cierta concentración de seniors, pero se trata de empleos en empresas industriales no relacionados con demandas laborales de gran esfuerzo. Algunas compañías han sabido establecer planes ergonómicos para facilitar la actividad de los seniors (BMW) y otras han cambiado de ocupación a las personas cuando llegan a una determinada edad. Así actúan, por ejemplo, algunas eléctricas que trasladan a los operarios que hacían trabajos en los tendidos o instalaciones, a los almacenes de suministro del material.

En cambio, los seniors pueden desarrollar mejor su trabajo en ramas en las que prima más la actividad intelectual que la puramente física: salud, comercio, servicios profesionales o la educación.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	6,31	3,70	14,89	1,87	4,27	3,37	1,98	5,43	4,80
II	12,80	12,11	20,91	19,37	12,15	12,70	11,25	12,56	15,59
III	7,18	6,60	6,85	6,47	5,31	4,82	7,32	5,74	5,08
IV	14,37	14,13	15,42	18,43	15,68	18,04	18,88	19,45	17,27
V	3,36	3,68	3,41	3,69	4,70	3,42	4,60	7,37	4,59
VI	2,38	2,37	0,84	2,30	2,12	1,90	2,43	1,10	1,51
VII	2,18	1,40	1,65	2,96	3,13	2,82	2,42	1,78	3,00
VIII	7,65	8,79	3,21	5,46	5,23	7,25	7,40	4,28	5,68
IX	4,42	3,67	4,65	5,54	3,56	4,49	5,30	5,16	3,64
X	5,30	7,59	6,34	7,89	12,16	8,46	6,41	10,37	8,61
XI	8,65	12,44	9,90	6,93	7,69	8,88	11,09	7,70	11,64
XII	19,00	17,59	8,45	13,23	17,05	18,96	15,08	11,43	10,53
XIII	6,31	5,63	3,48	5,86	6,95	4,89	5,84	7,66	8,06

CUADRO III.16 Población empleada entre 55 y 74 años según la rama económica (2017). Fuente: EUROSTAT

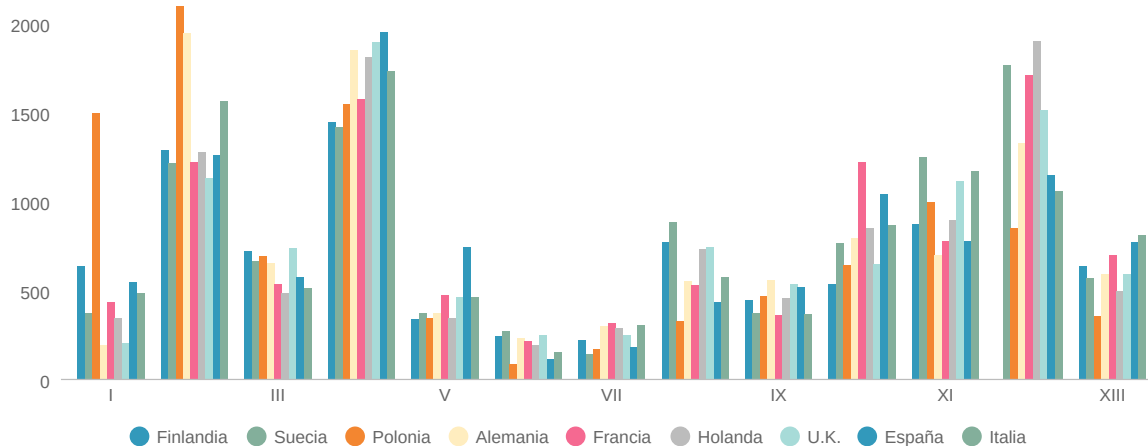
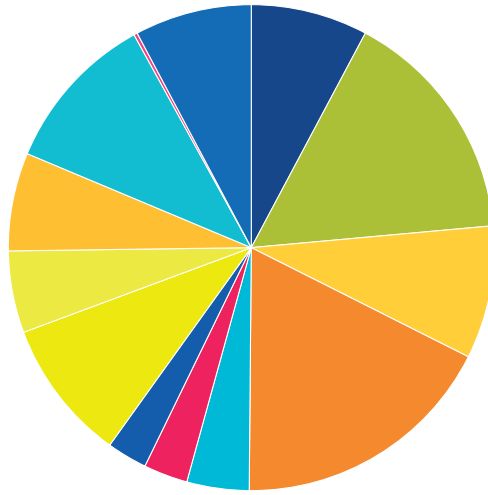
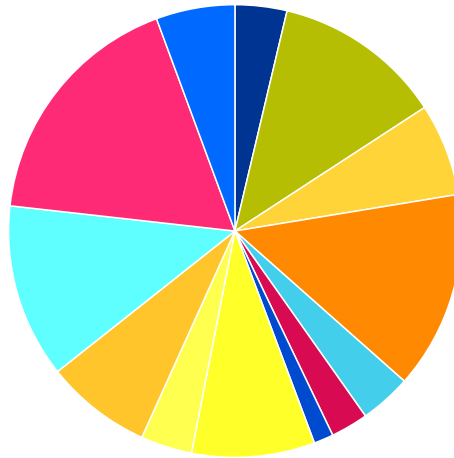


GRÁFICO III.14 Población empleada entre 55 y 74 años según la rama económica (2017)



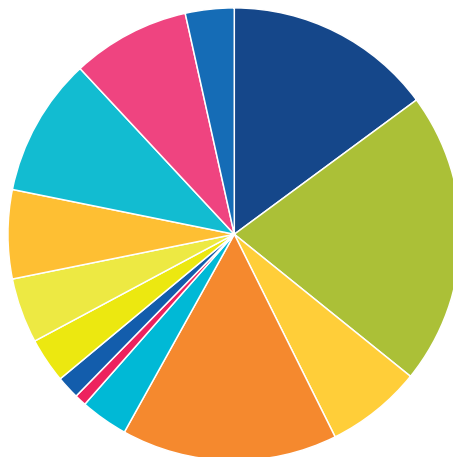
● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.a Finlandia. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



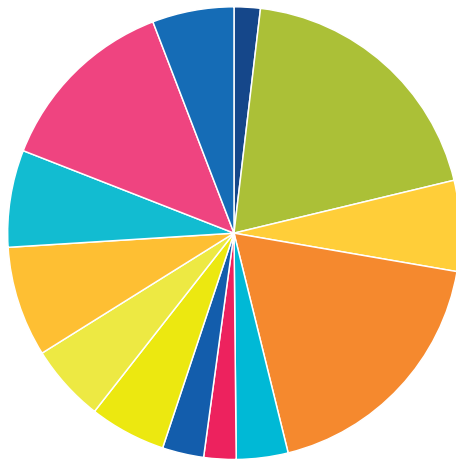
● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.b Suecia. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



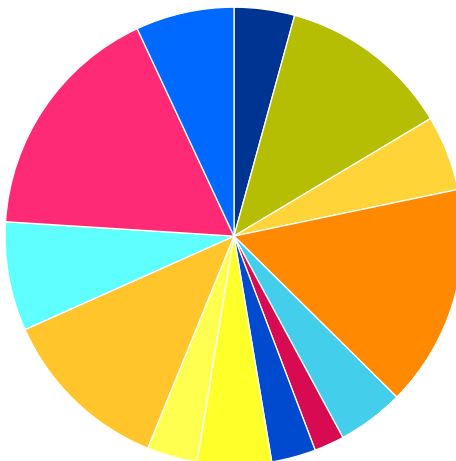
● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.c Polonia. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



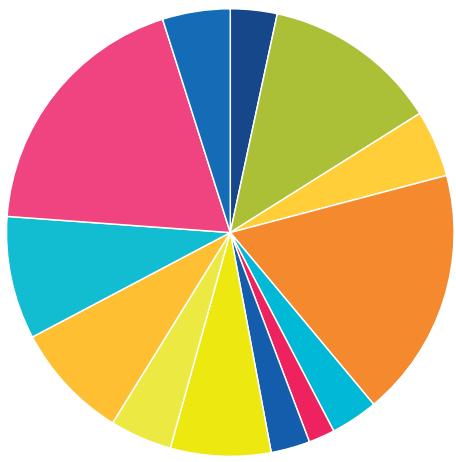
● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.d Alemania. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



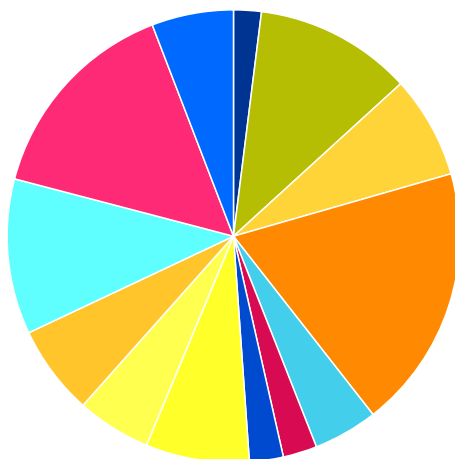
● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.e Francia. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



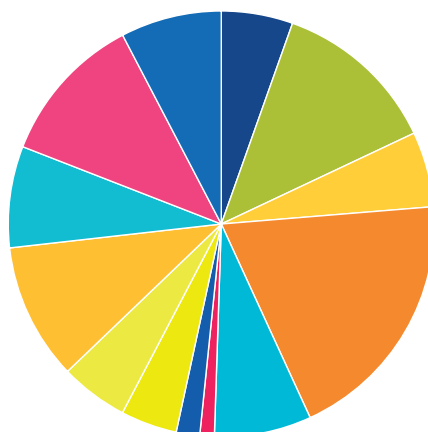
● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.f Holanda. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



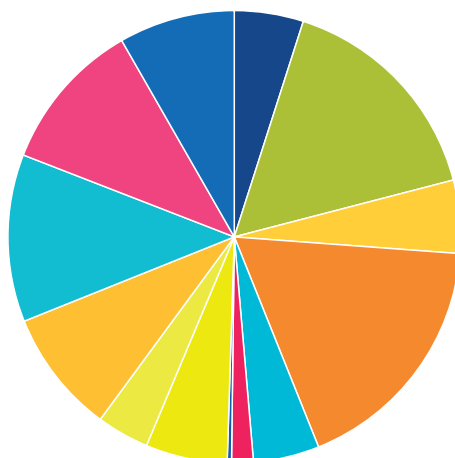
● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.g UK. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.h España. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)



● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX ● X ● XI ● XII ● XIII

GRÁFICO III.15.i Italia. Población entre 55 y 74 años empleada según la rama de actividad económica (2017)

La distribución por sexos (Cuadros III.17 y III.18; Gráficos III.16 y III.17) pone de manifiesto un mayor predominio de los hombres en las ramas de la industria, la construcción y el comercio y transporte. En cambio, los valores más altos de las mujeres corresponden al sector educativo y sobre todo al de salud y trabajo sociales. Son dos ramas en las que el trabajo femenino se ha ido consolidando con el paso de los años. No en vano, las diferentes carreras relacionadas con la formación y con las ciencias biosanitarias son ámbitos con una presencia mayoritaria de las mujeres.

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
I	9,84	5,24	17,01	2,41	5,77	4,12	2,67	7,12	5,92
II	18,99	18,08	26,73	26,52	16,60	18,01	16,47	17,81	20,93
III	13,33	11,51	11,18	10,23	94,00	7,53	11,62	9,40	8,19
IV	18,73	18,86	17,25	19,55	19,56	20,99	21,44	22,59	20,79
V	3,04	3,79	2,32	3,00	4,54	3,07	3,81	6,24	3,66
VI	3,42	3,68	0,96	2,74	3,02	2,56	3,15	1,39	1,85
VII	1,40	1,47	0,91	2,95	2,99	3,45	2,74	2,22	3,45
VIII	8,92	10,47	3,00	6,04	6,70	8,88	8,91	4,85	6,59
IX	4,14	3,81	5,36	5,38	3,44	4,02	5,55	3,37	3,13
X	3,61	6,06	4,67	7,55	10,40	9,47	4,95	10,40	8,34
XI	6,04	6,34	5,06	3,91	5,74	7,13	6,32	4,96	5,47
XII	4,33	5,84	2,98	6,18	7,37	7,03	6,56	5,57	7,35
XIII	4,21	4,85	2,57	3,63	4,47	3,74	5,80	4,14	4,33

**CUADRO III. 17** Población empleada entre 55 y 74 años según la rama económica (2017), varones. Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	2,91	1,95	11,96	1,21	2,79	2,28	1,16	333,00	3,15
II	6,80	5,33	12,84	11,09	7,75	5,03	5,04	5,84	7,76
III	1,17	1,03	0,84	2,12	1,21	0,90	2,20	1,06	0,52
IV	9,86	8,77	12,93	17,17	11,84	13,81	15,84	1.645,00	12,13
V	3,73	3,56	4,92	4,51	4,83	3,92	5,55	8,81	5,97
VI	1,40	1,53	0,68	1,63	1,23	0,93	1,59	0,73	1,00
VII	2,98	1,33	2,68	2,96	3,26	1,92	2,05	1,28	2,35
VIII	6,31	6,88	3,49	4,78	3,78	4,89	5,61	3,55	4,34
IX	4,57	3,52	3,67	5,74	3,67	5,16	4,98	7,44	4,38
X	6,87	9,34	8,65	8,31	13,91	7,00	8,14	10,26	9,02
XI	11,18	19,38	16,58	10,45	9,64	11,41	16,77	11,19	20,69
XII	33,72	30,85	16,02	21,53	26,64	36,21	25,18	18,90	15,14
XIII	8,50	6,52	4,47	8,45	9,41	6,54	5,89	12,16	13,55

CUADRO III.18 Población empleada entre 55 y 74 años según la rama económica (2017), mujeres. Fuente: EUROSTAT

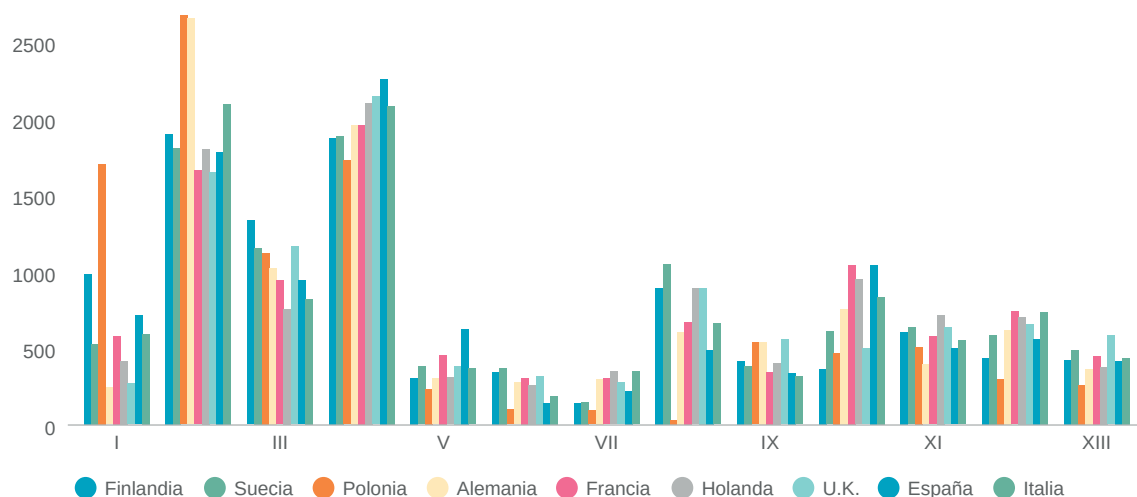


GRÁFICO III.16 Población empleada entre 55 y 74 años según la rama económica (2017). Varones

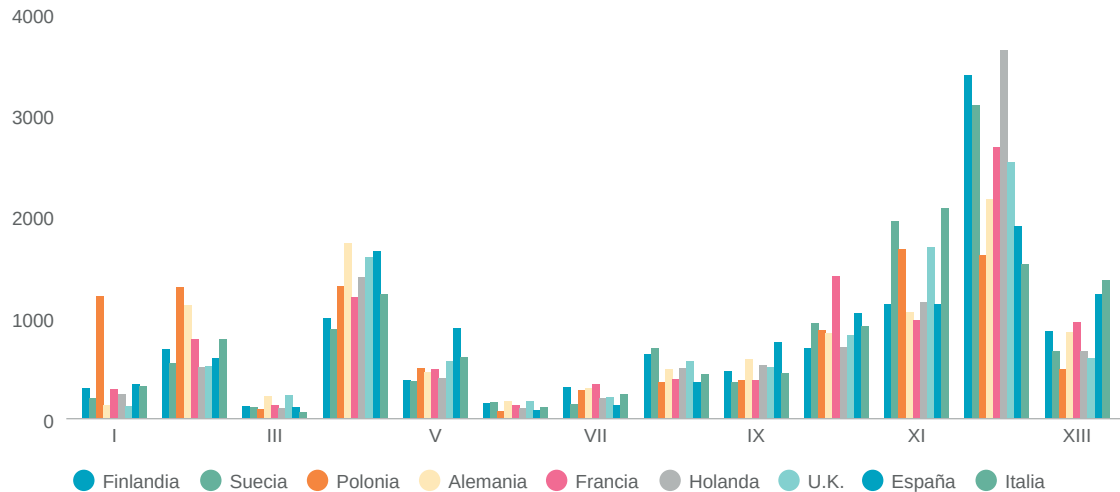


GRÁFICO III.17 Población empleada entre 55 y 74 años según la rama económica (2017). Mujeres

Para el análisis de la ocupación hemos mantenido las diez modalidades que da la estadística de Eurostat. Son estas:

- I. Directores, gerentes
- II. Profesionales
- III. Técnicos y profesionales asociados
- IV. Administrativos
- V. Vendedores y mantenimiento
- VI. Trabajadores cualificados del Sector Primario
- VII. Artesanos y afines
- VIII. Operarios y montadores
- IX. Ocupaciones elementales
- X. Fuerzas armadas

En conjunto, las 3 ocupaciones prioritarias (Cuadro III.19 y Gráfico III.18) son las de los profesionales, los técnicos y profesionales asociados y los vendedores y trabajadores dedicados a las tareas de mantenimiento. Se trata, sobre todo las dos primeras categorías, de personas con un cierto nivel de preparación que desarrollan labores intelectuales. Las menos frecuentes entre los seniors son la de directores gerentes que lógicamente son reducidos, el personal de las Fuerzas Armadas que a estas edades pasan frecuentemente a situaciones de reserva, y los trabajadores cualificados del sector agrícola que, a tenor de la disminución de esta actividad, también son escasos.



	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	4,46	6,96	6,97	5,50	8,70	6,53	13,86	5,89	5,78
II	23,62	26,84	16,72	17,55	18,63	25,11	21,87	17,45	19,59
III	18,90	19,00	13,16	21,11	17,16	15,85	11,45	10,13	16,35
IV	6,42	5,65	4,61	12,54	8,56	10,52	10,29	9,44	12,68
V	16,88	17,71	12,50	13,79	13,83	16,28	16,04	20,24	13,53
VI	5,67	3,53	13,30	1,67	4,81	2,99	2,10	4,04	3,65
VII	10,58	9,48	14,54	10,68	7,72	8,30	8,45	11,84	10,95
VIII	7,37	6,83	9,61	7,39	6,44	6,40	6,81	7,24	5,69
IX	6,10	3,85	8,60	9,72	13,94	7,93	9,13	13,48	11,46
X	0,00	0,15	0,00	0,05	0,21	0,09	0,00	0,25	0,32

CUADRO III.19 Población empleada entre 55 y 74 años según la ocupación (%), total. Fuente: EUROSTAT

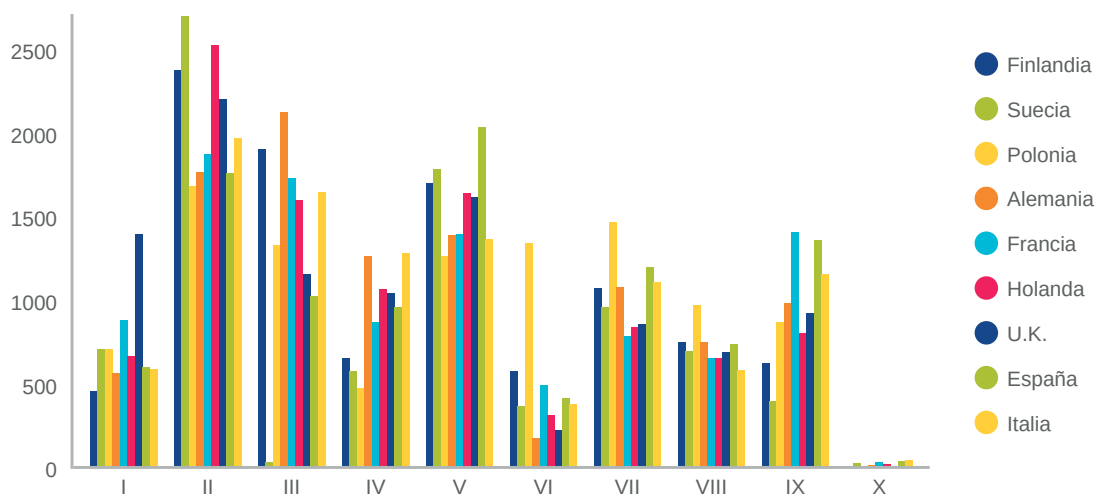


GRÁFICO III.18 Población de 55 a 74 años según nivel de ocupación (2017), total

Entre los varones (Cuadro III.20 y Gráfico III.20) predominan claramente los profesionales, los técnicos y profesionales asociados y los operarios y montadores; y están poco representados los administrativos y las ocupaciones elementales. Las mujeres (Cuadro III.21 y Gráfico III.21) mantienen altas las categorías de profesionales, técnicos y profesionales afines y también la de comerciales. Están más presentes entre los administrativos y el grupo de ocupaciones elementales.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	6,37	8,12	7,80	7,41	12,24	8,79	16,90	7,89	7,17
II	24,43	22,07	11,15	19,42	19,90	26,70	22,45	15,46	16,56
III	14,25	20,58	10,69	18,55	18,52	14,98	9,56	11,75	18,44
IV	1,91	4,04	2,56	7,43	2,75	7,31	4,76	6,64	9,15
V	9,30	9,58	10,48	9,80	8,41	9,37	9,02	15,44	8,96
VI	8,66	5,03	14,90	2,52	6,91	4,20	3,23	5,35	4,68
VII	19,42	16,36	22,80	17,32	13,55	13,36	14,55	19,34	16,49
VIII	12,78	11,10	14,65	11,62	10,18	9,98	11,33	11,27	8,39
IX	2,88	2,84	4,97	5,83	7,06	5,16	8,20	6,41	9,62
X	0,00	0,28	0,00	0,10	0,39	0,15	0,00	0,45	0,54

CUADRO III.20 Población de 55 a 74 años según la ocupación (2017). varones. Fuente: EUROSTAT

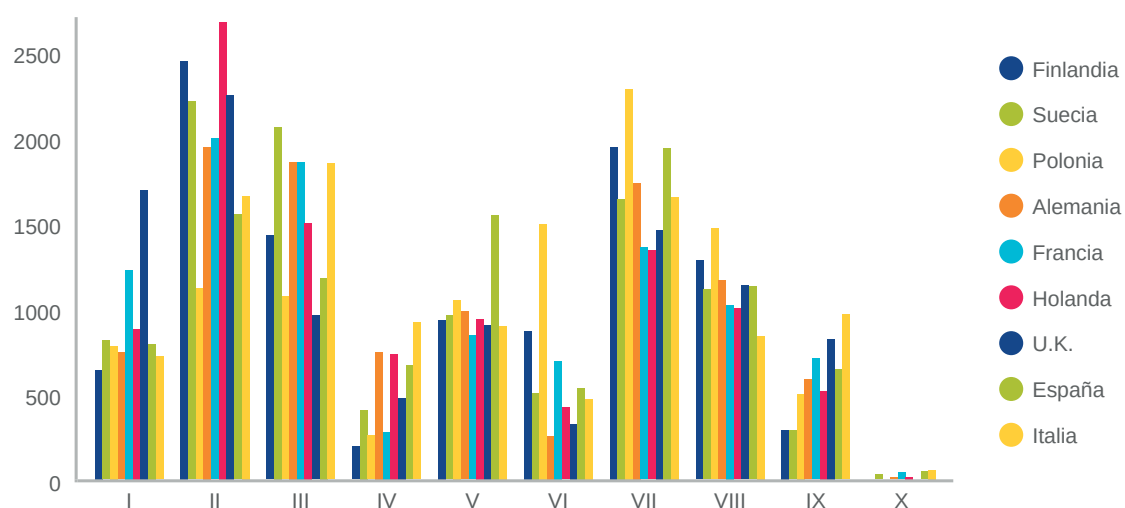


GRÁFICO III.20 Población de 55 a 74 años según la ocupación (2017), varones

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	2,51	5,43	5,84	3,28	5,20	3,36	10,24	3,33	3,75
II	22,82	32,06	24,41	15,31	17,55	22,89	21,16	19,95	24,03
III	23,61	17,00	16,56	24,10	16,11	17,06	13,70	8,08	13,31
IV	11,00	9,40	7,43	18,50	13,34	15,03	16,86	13,02	17,86
V	24,57	26,08	15,28	18,45	19,32	25,98	24,39	26,00	20,23
VI	2,62	1,82	11,09	0,69	2,72	1,28	0,76	2,37	2,14
VII	1,60	1,24	3,13	2,94	2,12	1,26	1,20	2,26	2,81
VIII	1,87	1,98	2,65	2,47	2,83	1,36	1,44	2,10	1,72
IX	9,37	4,99	13,61	14,26	20,77	11,82	10,28	22,50	14,15
X	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,02	0,00	0,00	0,00

CUADRO III.21 Población de 55 a 74 años según la ocupación (%) 2017. Mujeres. Fuente: EUROSTAT

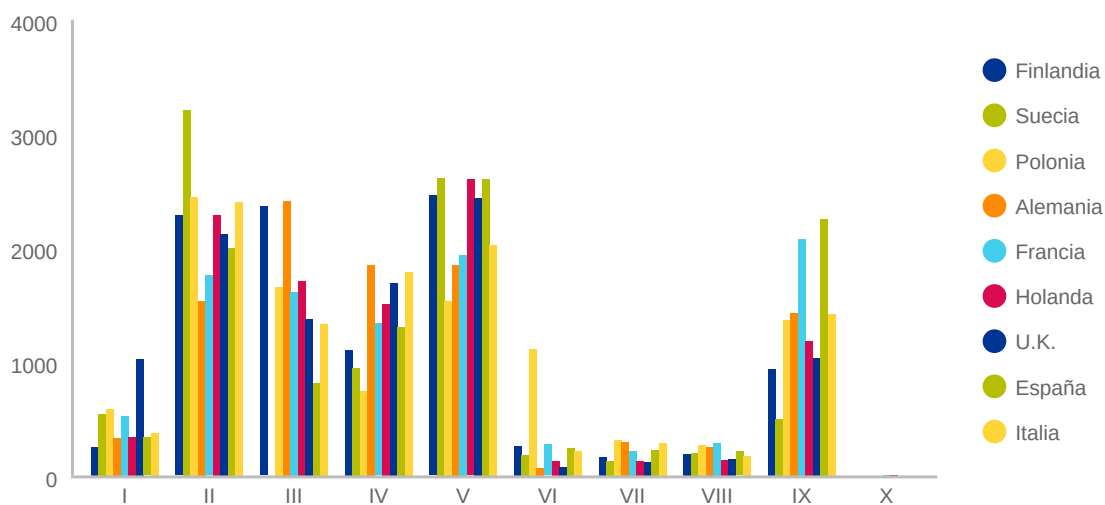


GRÁFICO III.21. Población de 55 a 74 años según la ocupación (2017), mujeres

Así pues, se observa entre los seniors un buen nivel de ocupación compartido por hombres y mujeres que se acumulan en las categorías profesionales. Pero todavía se aprecia una diferencia en la calidad del trabajo que evidencia dos hechos: el menor número de mujeres entre los directores y gerentes y la mayor presencia de las féminas en el grupo de ocupaciones elementales que incluyen la pléyade de oficios básicos que tienen todavía un alto nivel de feminización (camareras, cajeras, limpiadoras, etc.). Las diferencias por países se pueden visualizar en el Gráfico III.19.

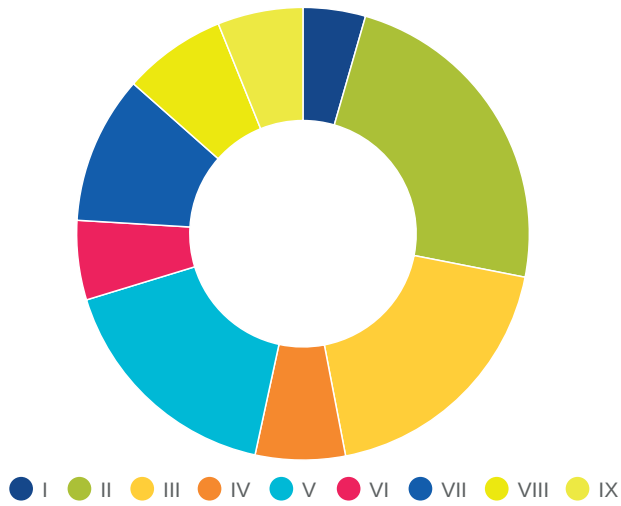


GRÁFICO III.19.a Finlandia. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)

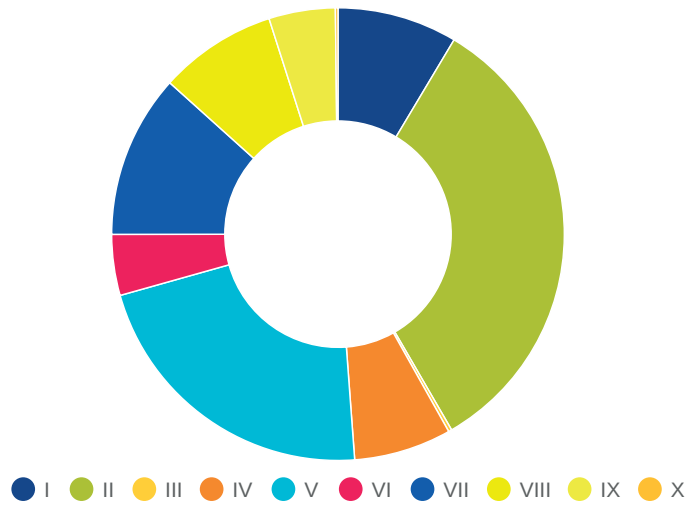


GRÁFICO III.19.b Suecia. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)

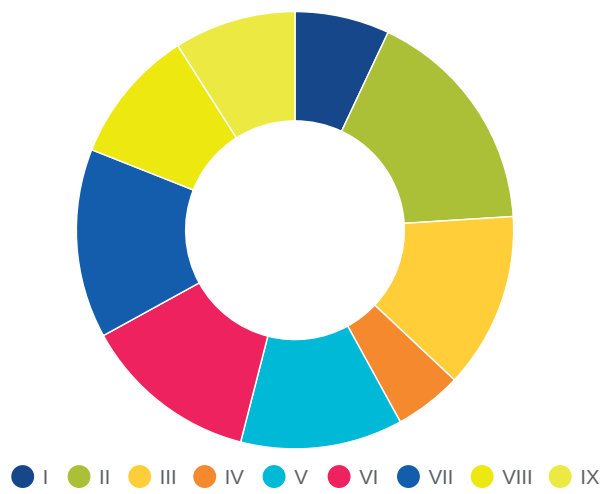


GRÁFICO III.19.c Polonia. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)



● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII

GRÁFICO III.19.d Alemania. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)



● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX

GRÁFICO III.19.e Francia. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)



● I ● II ● III ● IV ● V ● VI ● VII ● VIII ● IX

GRÁFICO III.19.f Holanda. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)

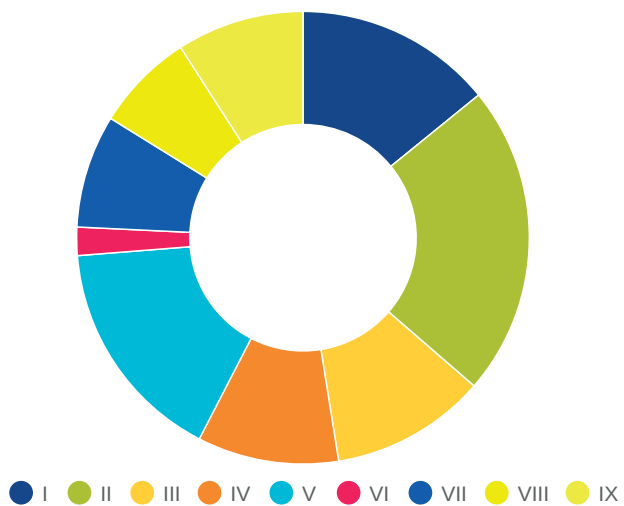


GRÁFICO III.19.g UK Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)

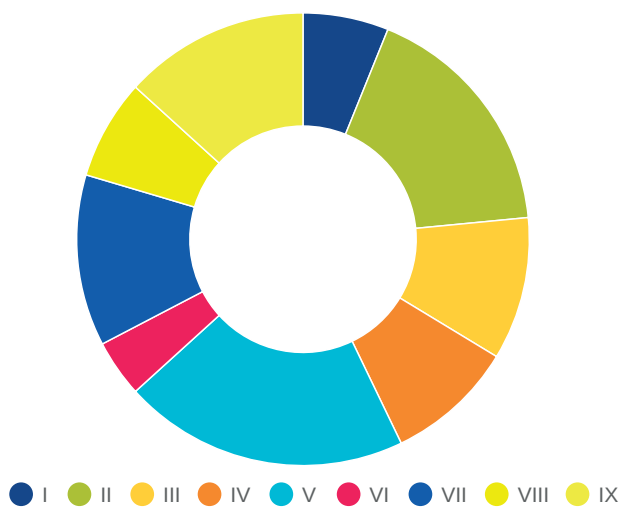
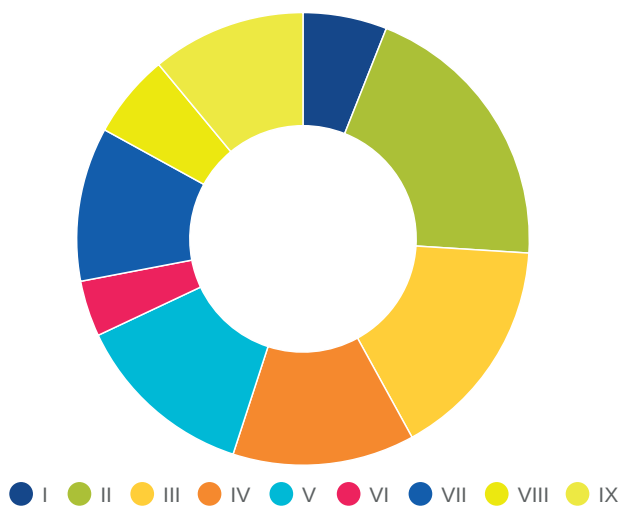


GRÁFICO III.19.h España. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)



RÁFICO III.19.i Italia. Población de 55 a 74 años según ocupación (2017)

Las diferencias por sexos en cada ocupación quedan más claras en los Cuadros III.22 y III.23 y Gráficos III.22 y III.23 que contienen los porcentajes de varones y mujeres en cada una de ellas.

En todos los países los porcentajes de mujeres son superiores a los de los varones entre los comerciales y los administrativos. En el resto de las ocupaciones, salvo media docena de casos aislados, predominan los trabajadores masculinos sobre los femeninos.

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
I	72	63	65	72	79	70	66	75	74
II	52	44	39	60	62	53	56	50	50
III	38	58	47	47	55	53	45	65	67
IV	15	33	32	32	41	22	25	39	43
V	28	29	49	38	34	30	30	43	39
VI	77	76	65	81	82	71	83	74	76
VII	92	94	91	87	94	86	93	92	89
VIII	87	86	88	84	90	78	90	87	88
IX	24	39	33	32	38	25	49	27	50
X	0	100	0	98	94	0	0	100	100

**CUADRO III.22** Población de 55 a 74 años según la ocupación (%) de varones en cada categoría (2017). Fuente: EUROSTAT

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
I	28	37	35	28	21	30	34	25	26
II	48	56	61	40	38	47	44	50	50
III	62	42	53	53	45	47	55	35	33
IV	85	67	68	68	59	78	75	61	57
V	72	71	51	62	66	70	69	57	61
VI	33	24	35	19	18	28	16	26	24
VII	7	6	9	13	6	14	6	8	10
VIII	13	14	12	15	9	22	10	13	12
IX	76	61	66	68	62	75	51	73	50
X	0	0	0	2	6	9	0	0	0

**CUADRO III.23** Población de 55 a 74 años según la ocupación (%) de mujeres en cada categoría (2017). Fuente: EUROSTAT

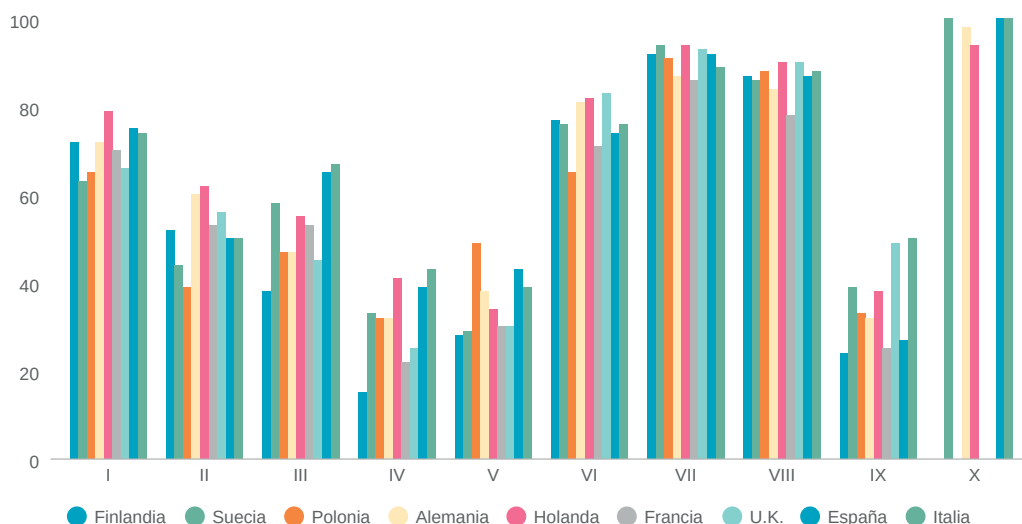


GRÁFICO III.22 Población de 55 a 74 años según la ocupación (2017), varones

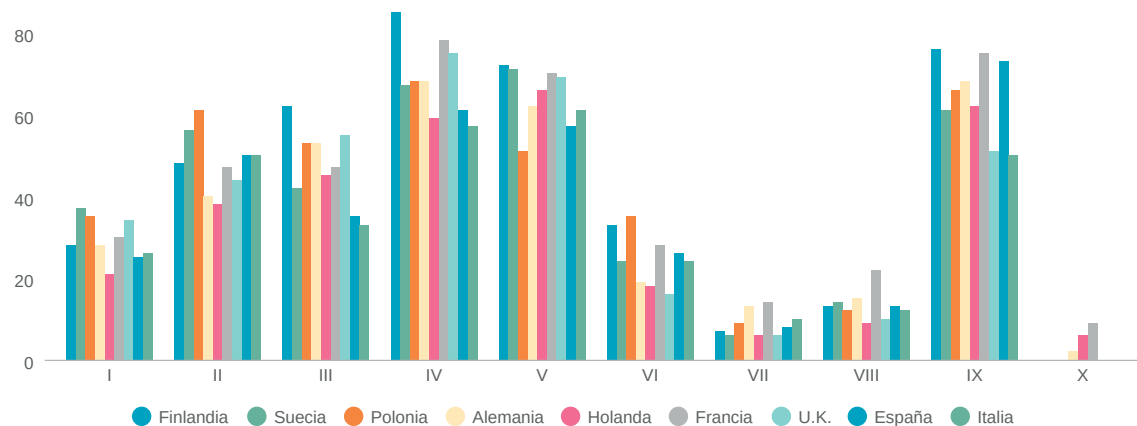


GRÁFICO III.23 Población de 55 a 74 años según la ocupación (2017), mujeres

Una variable decisiva que influye en la calidad del empleo es el nivel educativo. La mejora de la educación a todos los niveles se produjo primero entre los hombres y después entre las mujeres que, no sólo alcanzaron los niveles de sus congéneres masculinos, sino que los superaron.

Cuando comparamos la población empleada total por nivel educativo (2009-2017) observamos tres tipos de hechos que se repiten prácticamente en todos los países: la disminución del número de personas que únicamente tiene estudios de nivel I (inferior a la primaria, primaria y secundaria inferior), el aumento de las que pertenecen al nivel II (secundaria inferior y postsecundaria no terciaria) y un crecimiento igualmente de las que poseen estudios terciarios (universitarios y afines) (Cuadro III.24 y III.25 y Gráficos III.24 y III.25).

El mercado laboral de los seniors está integrado mayoritariamente por titulados del segundo nivel que llegan a alcanzar en un país como Polonia el 70% del total. La excepción es España en donde siguen predominando



	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	25,63	27,09	15,54	12,00	36,24	30,68	24,66	59,35	44,78
II	38,26	41,68	62,50	62,50	38,32	36,40	44,10	16,06	35,42
III	36,11	31,23	31,23	21,96	25,43	32,68	31,34	24,59	17,69

CUADRO III.24 Población empleada total por nivel educativo (2009). Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	12,49	17,45	7,06	10,55	26,09	25,52	22,29	44,78	35,45
II	42,63	48,23	71,22	58,59	44,55	40,40	40,98	22,56	43,96
III	44,88	34,20	21,72	30,56	29,36	33,98	36,73	32,66	20,09

CUADRO III.25 Población empleada total por nivel educativo (2017). Fuente: EUROSTAT

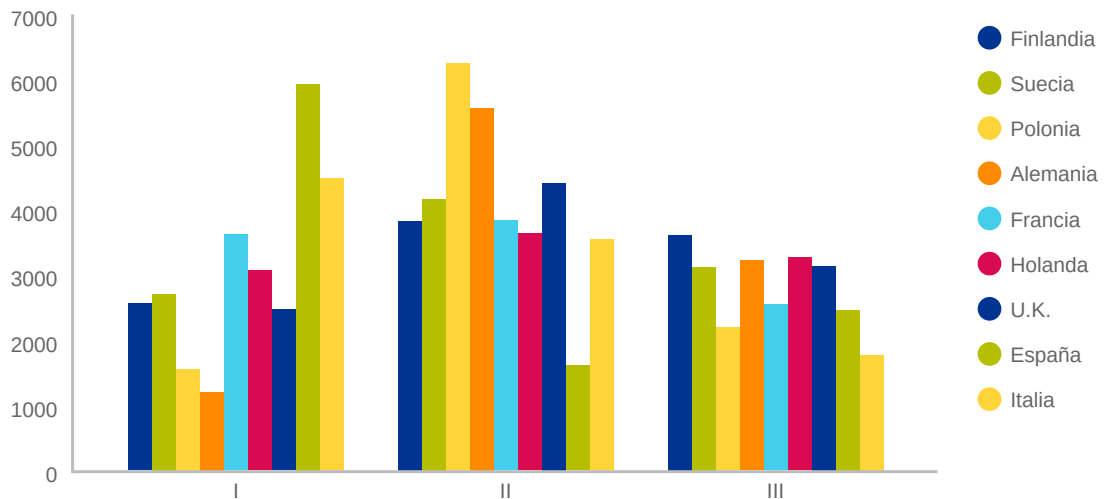


GRÁFICO III.24 Población empleada total por nivel educativo (2009)

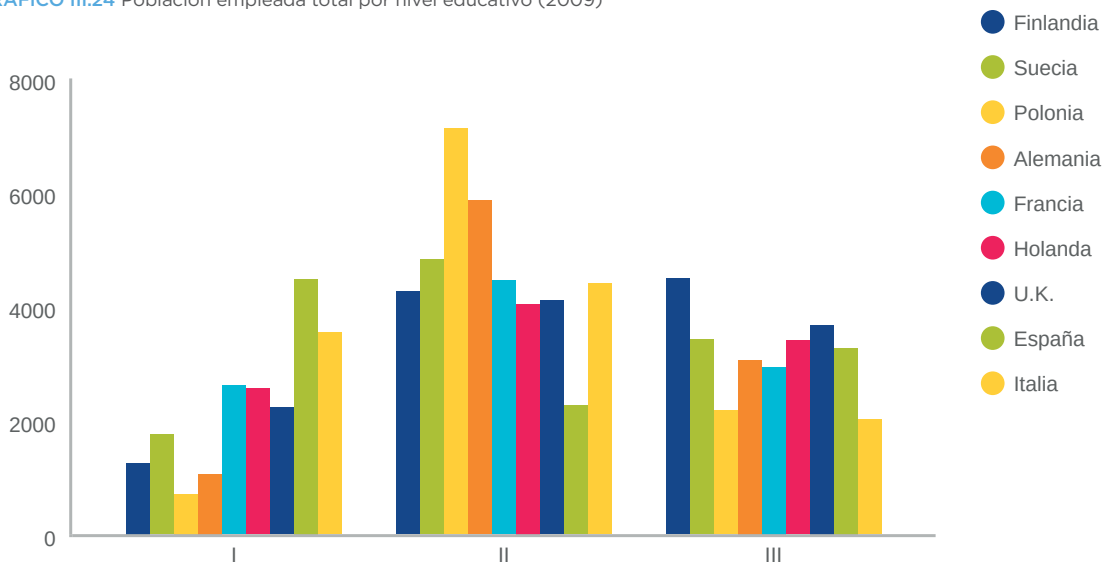


GRÁFICO III.25 Población empleada total por nivel educativo (2017)

las personas con el nivel educativo más bajo. Es una excepción negativa que condiciona nuestro mercado de seniors. Pese a los esfuerzos recientes todavía conservamos a casi un 45% de la gente mayor con estudios realmente básicos. Incluso resulta más alto el porcentaje de los que tienen estudios terciarios que representan 1/3 del total, un índice parecido al sueco, alemán, holandés o el de UK y por encima del italiano o polaco. A este respecto, las cifras mejores las tiene Finlandia en donde un 43% de los seniors tiene estudios secundarios y casi un 45% titulaciones terciarias. Si el nivel de preparación es un factor importante de la empleabilidad de los trabajadores, Finlandia es un ejemplo a imitar y España un país que necesita mejorar de manera muy significativa.

La evolución por sexos refleja, lógicamente, las mismas tendencias (Gráficos III.26, III.27, III.28 y III.29): reducción del volumen de hombres y mujeres del nivel I, subida de los valores del nivel II y mejora de los porcentajes del nivel III. La comparación entre hombres y mujeres en el 2017 permite comprobar algunas diferencias: los porcentajes de varones del nivel I son más altos en algunos países que los de las mujeres, mientras que en otros sucede lo contrario. Entre los estados con valores masculinos más elevados están Italia y España que además son los territorios que en uno y otro sexo tienen las cifras más altas. En cuanto a los porcentajes del nivel II existen igualmente diferencias entre los sexos a favor de los hombres o mujeres según los casos, aunque las desigualdades no son muy grandes. Y en cuanto al nivel III quizás lo más significativo es que con la excepción de Alemania y Holanda con índices masculinos algo más fuertes, en el resto de países los porcentajes de las mujeres son más altos. Aunque las féminas iniciaron más tarde el camino de la formación superior, su andadura fue más ligera hasta llegar a superar, incluso en este segmento de la población sénior a los hombres. Especialmente notables resultan las diferencias en los países nórdicos. En Finlandia el porcentaje de mujeres con estudios terciarios es 10 puntos más elevado que el de los varones (49% y 39% respectivamente) y en Suecia 13 puntos (41% y 28%). En los demás países esas diferencias, sean a favor de los hombres o de las mujeres, son más pequeñas. En España, por ejemplo, sólo 3 puntos a favor de las féminas.

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
I	28,04	27,04	15,53	8,30	32,36	27,64	19,29	60,42	48,01
II	37,00	46,40	64,94	53,58	41,01	37,76	49,53	14,97	34,17
III	34,96	26,56	19,53	38,12	26,63	34,60	30,46	24,61	17,69

CUADRO III. 26 Población empleada total por nivel educativo (2009). Varones. Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	23,40	27,24	15,56	16,69	40,38	35,37	31,73	57,53	41,65
II	39,43	36,30	58,17	58,11	35,45	34,31	38,09	17,89	37,58
III	37,17	36,56	26,27	25,20	24,17	30,32	30,18	24,57	20,77

CUADRO III. 27 Población empleada total por nivel educativo (2009). Mujeres. Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	16,31	18,65	7,35	8,76	23,83	24,25	20,14	47,23	39,65
II	44,19	53,16	74,93	55,51	46,61	39,93	43,88	21,55	42,66
III	39,50	28,19	17,72	35,73	29,56	35,82	35,98	31,22	17,72

CUADRO III. 28 Población empleada total por nivel educativo (2017). Varones. Fuente: EUROSTAT

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	8,87	16,17	6,67	12,55	28,28	27,18	24,72	41,66	30,84
II	41,14	42,40	66,25	62,42	42,54	41,02	37,70	23,83	45,76
III	49,93	41,43	27,08	25,03	29,18	31,80	37,58	34,51	23,40

CUADRO III. 29 Población empleada total por nivel educativo (2017). Mujeres. Fuente: EUROSTAT

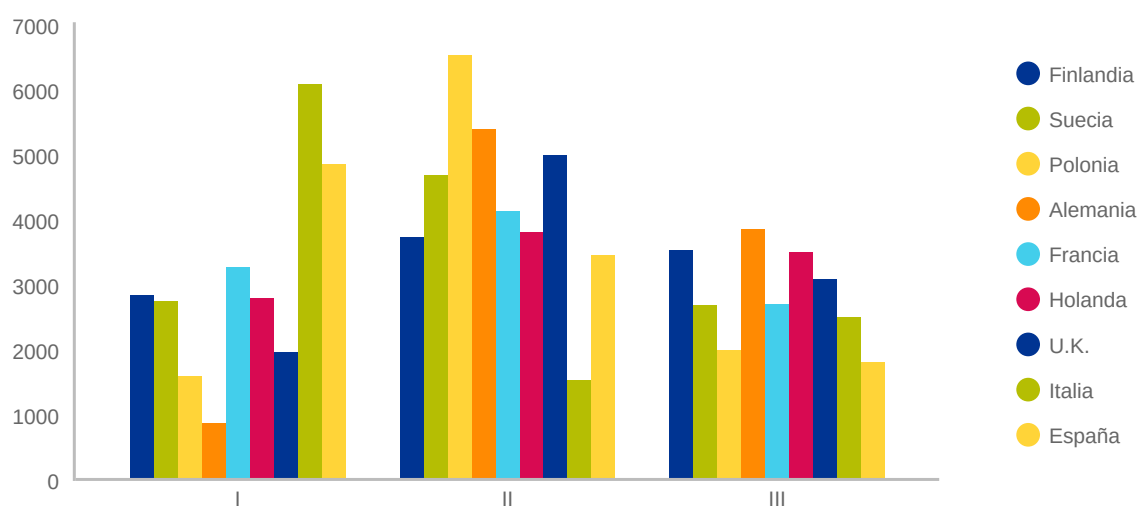


GRÁFICO III.26 Población empleada por nivel educativo (2009), varones

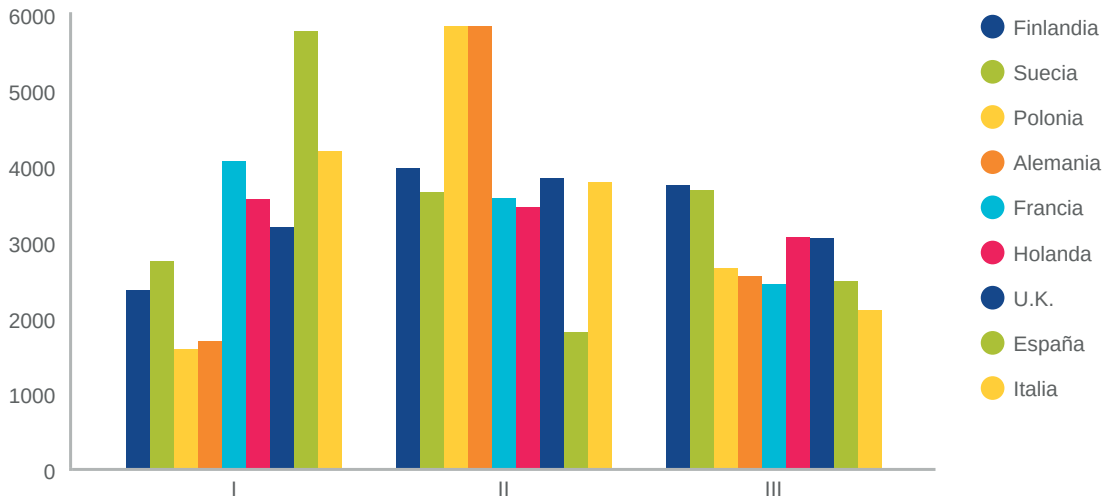


GRÁFICO III.27 Población empleada por nivel educativo (2009), mujeres

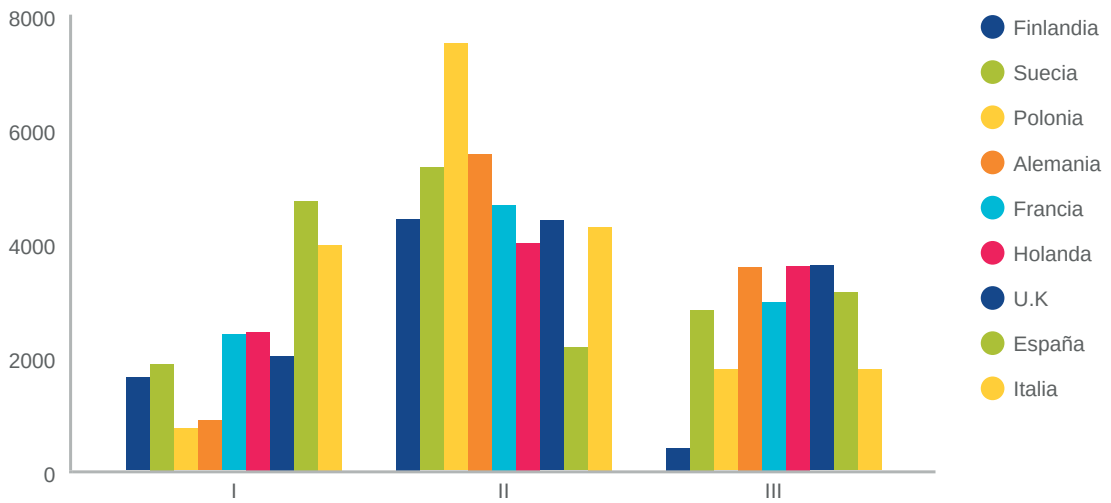


GRÁFICO III.28 Población empleada por nivel educativo (2017), varones

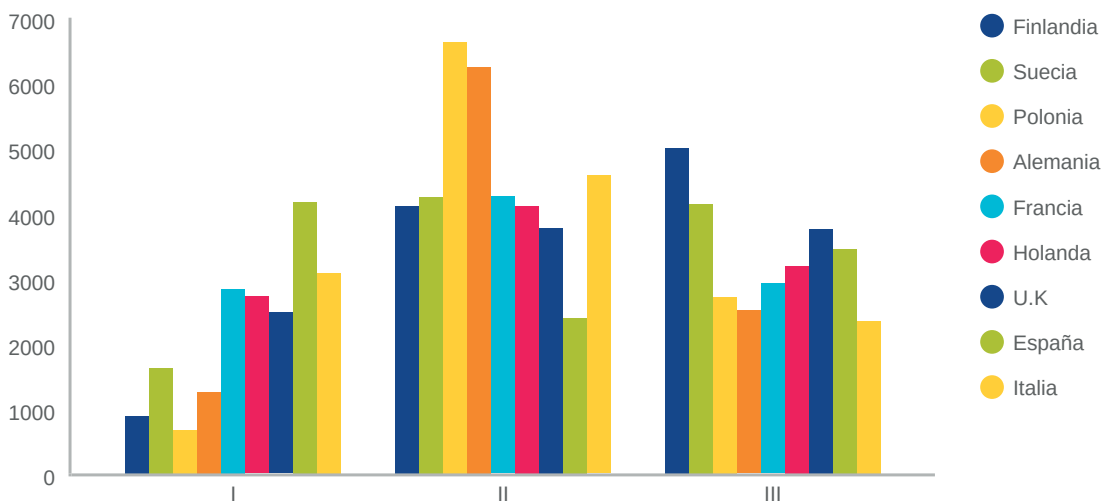


GRÁFICO III.29 Población empleada por nivel educativo (2017), mujeres

Un buen indicador de la mayor o menor permanencia de los seniors en el mercado de trabajo es la duración media de la vida laboral (Cuadro 30 y Gráfico III.30). El primer hecho a destacar es que el valor sube entre 2008 y 2017, lo cual se explica en parte por el ligero ascenso que se produce en la edad de jubilación legal y real. Ese ascenso generalizado mantiene las diferencias existentes entre los distintos países que resultan bastante reveladoras. Suecia encabeza el ranking de vida laboral más prolongada con casi 42 años. Con cerca de 40 están Alemania, Holanda, Finlandia y UK. En cambio, España con Italia y Polonia tienen los valores más cortos con cifras entre 30 y 35 años. Una vez más, la salida temprana del trabajo por las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas se relaciona directamente con esta reducida duración de la vida laboral que caracteriza los mercados del sur y este de Europa y que no podrá mantenerse en el futuro.

	ALEMANIA	ESPAÑA	FRANCIA	ITALIA	HOLANDA	POLONIA	FINLANDIA	SUECIA	UK	TOTAL
2008	36,5	34,2	33,6	30,0	39,4	30,6	37,3	40,0	37,9	34,3
2017	38,4	35,1	35,2	31,6	40,1	33,3	38,0	41,7	38,9	35,9

CUADRO III.30 Duración de la vida laboral (2008 y 2017). Fuente: EUROSTAT

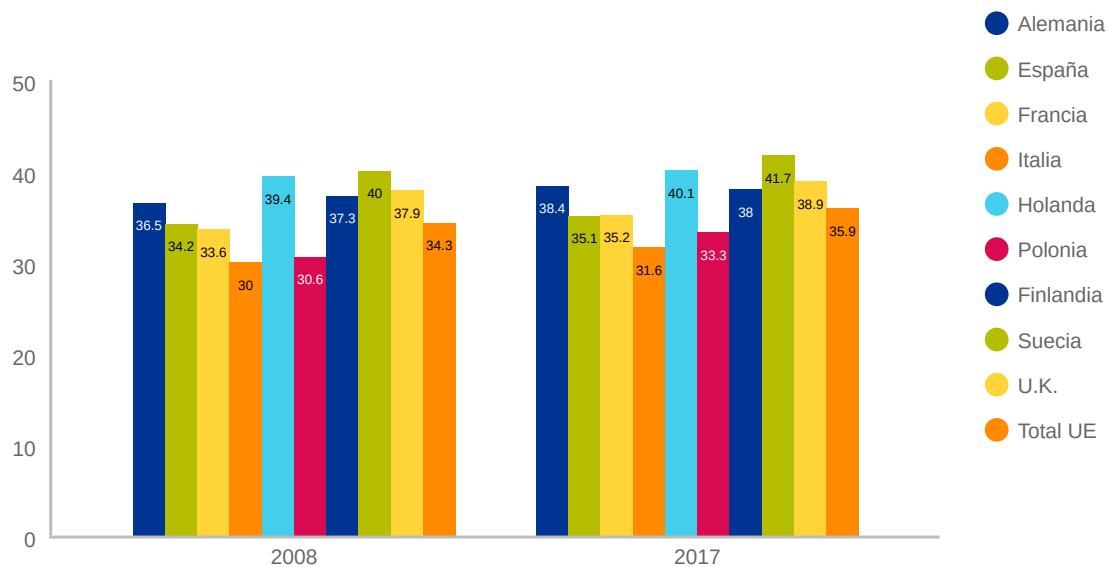


GRÁFICO III 30 Duración de la vida laboral

Con la esperanza de vida al nacer por encima de los 80 años y esperanzas a los 65 años que superan los 20, trabajar sólo 30 o 35 años no tiene ninguna justificación, ni desde el punto de vista económico, ni desde la óptica personal de los trabajadores. En la vida de 100 años que se avecina las vidas laborales tendrán que estar por encima de los 40 años. El modelo sueco tendría que generalizarse al conjunto de los estados de la Unión.

## I.4 EL TRÁNSITO DE LA VIDA ACTIVA A LA JUBILACIÓN

Las estadísticas de Eurostat están completadas con estudios referidos a un aspecto concreto del mercado de trabajo. El correspondiente al año 2012 trata el tema del título de este epígrafe y nos pareció que presentar sus resultados resultaba de interés para nuestro propósito.

Ciertamente estamos a 7 años vista de la referencia temporal de los datos y además en una época en la que se mantenía la crisis iniciada en 2008. A pesar de todo, creemos que esta información tiene un valor objetivo porque nos señala tendencias que se han prolongado en el tiempo y porque analiza cuestiones que no aparecen en la estadística anual manejada. Estas son las principales:

La primera se refiere a la edad de percepción de la primera pensión de jubilación (Cuadro IV.1). La más temprana es la cifra de Polonia (57 años), pero no lejos se sitúan los valores de Italia (58), UK (58,3) y Francia (59). La cifra española es algo más elevada (61,8) y los valores más altos son los nórdicos y el de Holanda. La cifra de los varones españoles viene a coincidir con la edad real de jubilación que se sitúa casi seis años por debajo de la actual edad legal que está en tránsito desde los 65 a los 67 años. Las diferencias entre varones y mujeres son pequeñas con países de percepción más temprana por los varones y en otros casos por las mujeres.

La segunda cuestión es el tema de la jubilación anticipada (Cuadro IV.2 y Gráfico IV.2) entre las personas que perciben una pensión de vejez. Las cifras vienen expresadas en porcentajes y las diferencias entre países son significativas. Los valores más pequeños son el finlandés (26,5%) y el de UK (23,1%) y el más alto a mucha distancia, el de Italia (73,5%). Con una cierta diferencia, España ocupa la

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
Total	61,4	63,6	57,1	61,1	58,9	62,7	58,3	61,8	58,0
Varones	61,4	63,6	58,5	61,2	58,6	62,7	58,0	61,7	57,8
Mujeres	61,5	63,6	56,1	61,0	62,7	59,3	58,6	61,9	58,4

CUADRO IV.1 Edad de percepción de la primera pensión de jubilación. Fuente: EUROSTAT

	<b>FINLANDIA</b>	<b>SUECIA</b>	<b>POLONIA</b>	<b>ALEMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>HOLANDA</b>	<b>UK</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>ITALIA</b>
Total	26,5	46,1	44,2	43,7	55,9	23,1	59,3	73,5	58,0
Varones	26,2	43,5	53,3	42,7	59,8	31,7	61,4	88,3	57,8
Mujeres	26,6	48,7	38,9	45,1	48,5	14,5	54,9	47,6	58,4

CUADRO IV.2 Jubilación anticipada entre las personas que reciben una pensión de vejez (%) 2012. Fuente: EUROSTAT

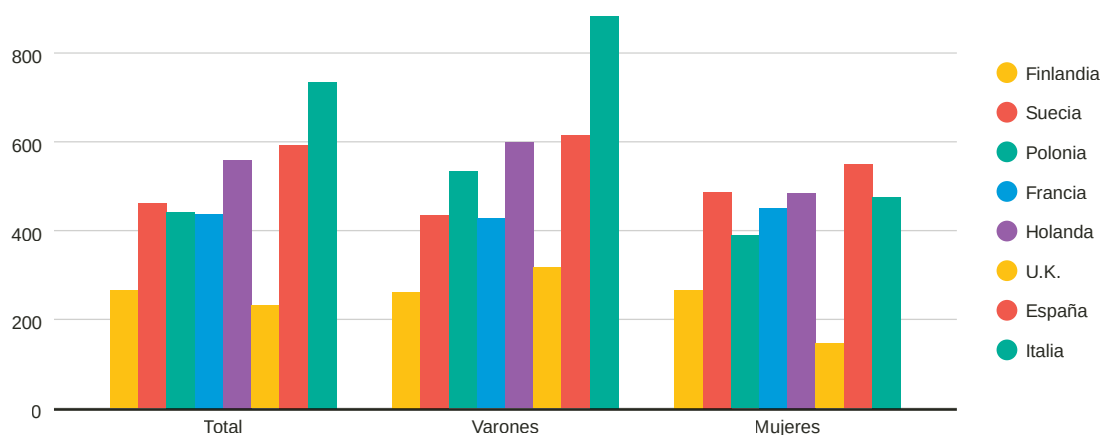


GRÁFICO IV.2 Jubilación anticipada entre las personas que reciben una pensión de vejez (2012)

segunda plaza (59,3%) lo que refuerza la idea de un modelo laboral mediterráneo de salida temprana del trabajo. Ese abandono, además, está más acentuado en el caso de los varones que en el de las mujeres que tienen en la mayoría de los casos porcentajes más bajos (la diferencia italiana es realmente fuerte).

El tercer asunto es la evaluación de las personas que reducen sus horas de trabajo (Cuadro IV.3 y Gráfico IV.3) en el tránsito hacia la jubilación. Se trata de un tema del que se ha comentado con anterioridad al hablar del trabajo a tiempo completo y tiempo parcial, una estrategia que podría favorecer (y de hecho favorece en muchos casos) la salida paulatina hacia el retiro. Como ocurría con el análisis previo del trabajo a tiempo parcial, Holanda tiene el porcentaje más alto de reducción de horas (21%). Las cifras no coinciden porque son fuentes informativas distintas y años diferentes, pero ambas describen una misma situación. Los valores nórdicos son igualmente más elevados (Finlandia 18% y Suecia 17%) y los más bajos vuelven a ser los mediterráneos con España con el porcentaje más pequeño (2,1%). Por sexos no existe una tendencia uniforme. En algunos países son las mujeres las que reducen más sus horas de trabajo y en otros son los hombres.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	ESPAÑA	ITALIA	ITALIA
Total	17,9	16,8	9,8	2,7	8,5	20,7	2,1	2,8	58,0
Varones	16,1	18,4	8,6	2,1	6,7	23,9	2,4	2,6	57,8
Mujeres	19,6	15,2	10,9	3,4	10,6	15,8	1,8	3,1	58,4

CUADRO IV.3 Personas que reducen sus horas de trabajo en el tránsito hacia la jubilación (%), 2012. Fuente: EUROSTAT

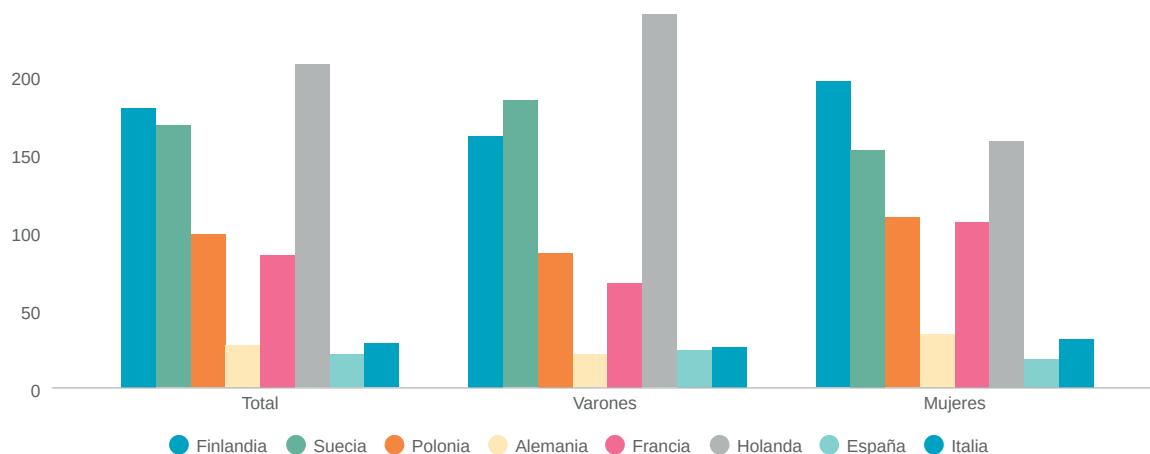


GRÁFICO IV.3 Personas que reducen sus horas de trabajo en el tránsito hacia la jubilación (2012)

No todas las personas que reciben una pensión habrían deseado jubilarse (Cuadro IV.4 y Gráfico IV.4). Algunas habrían querido seguir vinculadas al mercado de trabajo, aunque no hayan podido hacerlo. Resulta significativa, en este sentido, la situación de España que arroja el porcentaje más alto (43,6%). Lo cierto es que se trata de un dato esperanzador para una necesaria prolongación de la actividad de los seniors en nuestro país. No debemos confundir deseo con decisión final para llevarlo a cabo ya que muchas veces las condiciones objetivas para cumplirlo resultan insuperables. Pero al menos las empresas y la administración deberían ser conscientes de esta realidad y legislar y establecer políticas que faciliten su efectividad. Y junto a España, UK y Finlandia suman más personas a las que no les importaría mantener más tiempo su actividad. En el lado opuesto está Polonia con un valor de continuidad laboral muy pequeño (7,4%) y en el medio el resto de países. Una vez más, por sexos observamos una variedad de situaciones con valores masculinos más altos en algunos casos y en otros femeninos.

La información incluye datos sobre los principales motivos de los pensionistas para querer seguir trabajando. En realidad, sólo se ofrecen cuatro razones: la primera (I) es poder alcanzar la mejor pensión posible, la segunda (II) es tener suficiente ingresos personales o familiares, la tercera (III) es la combinación de ambas motivaciones; y la cuarta (IV) razones no financieras. Los datos de sus respuestas en Alemania y Francia son altos por lo que sus resultados deben

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	FRANCIA	HOLANDA	UK	ESPAÑA	ITALIA
Total	37,1	29,8	7,4	23,8	30,9	28,2	40,7	43,6	27,1
Varones	37,7	24,5	8,6	24,4	28,7	29,2	42,4	43,4	28,5
Mujeres	36,4	34,5	6,6	23,2	33,4	26,5	39,4	44,1	24,8

CUADRO IV.4 Personas que reciben una pensión que hubiera deseado seguir trabajando (%), 2012. Fuente: EUROSTAT



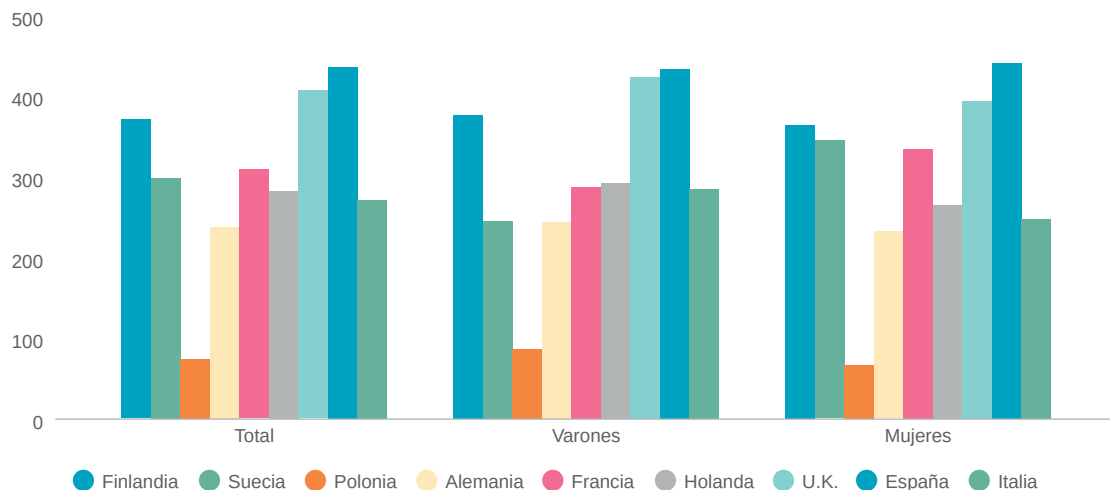


GRÁFICO IV.4 Personas que reciben una pensión que hubieran deseado seguir trabajando (2012)

verse con especial precaución. Se trata de motivos lógicos, pero elementales que permiten destacar la importancia de la segunda motivación y en bastantes casos de las causas no financieras, aunque no podamos conocer cuáles son estas. Todos, sin embargo, podemos imaginarlas. Seguramente no son menores las relacionadas con querer sentirse útiles a la sociedad y una necesidad de realización personal que se teme perder al jubilarse. Evidentemente, algunas personas no pueden permitirse el lujo de abandonar el trabajo por la merma de ingresos que supone una pensión en un contexto familiar de necesidades económicas por los hijos o por los padres. Ganar más es una necesidad para personas con cargas familiares activas que no podría sufragar la pensión. Así pues, ganar lo necesario, asegurar una pensión digna o motivos de autoafirmación personal se combinan para explicar los motivos de seguir trabajando o haber querido hacerlo.

	FINLANDIA	SUECIA	POLONIA	ALEMANIA	HOLANDA	FRANCIA	UK	ESPAÑA	ITALIA
I	2	13	4	7	7	28	17	10	4
II	16	5	6	6	10	7	7	8	7
III	3	17	8	5	11	5	7	16	15
IV	34	19	57	13	49	16	20	19	41
V	5	7	1	2	3	7	6	7	7
VI	31	20	20	30	15	21	21	29	12
VII	2	6	2	3	3	2	9	3	6
VIII	6	13	1	7	2	12	12	6	7
IX	0	1	0	7	2	12	12	6	7

CUADRO IV.6 Principales razones de los pensionistas para quere seguir trabajando (50-69 años), 2012. Fuente: EUROSTAT

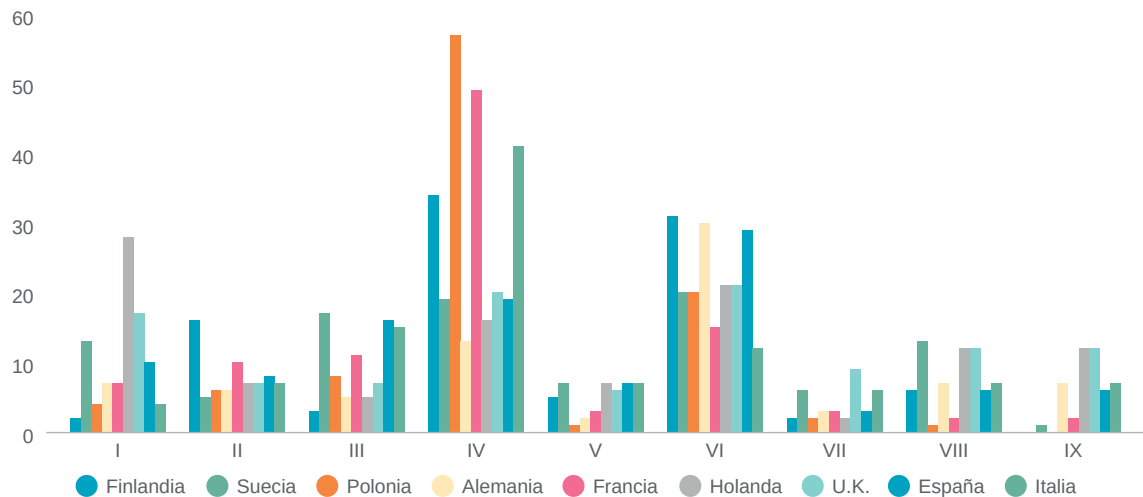


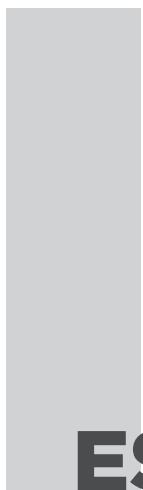
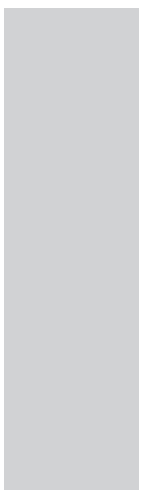
GRÁFICO IV.6 Principales razones de los pensionistas para haber dejado el trabajo (50-69), 2012

También el documento ilustra acerca de las razones de los pensionistas para haber dejado el trabajo (Cuadro IV.6 y Gráfico IV.6). En este caso se manejan ocho motivos principales:

- I. Situación financiera favorable para dejar el trabajo
- II. Pérdida de empleo o dificultades para encontrar otro
- III. Alcanzar la edad máxima de jubilación
- IV. Cumplir el tiempo para tener derecho a una pensión
- V. Otras razones relacionadas con el trabajo
- VI. Motivos de salud o discapacidad
- VII. Cuidados familiares
- VIII. Otras razones

Dos razones principales aglutinan las cifras mayores: alcanzar la edad de jubilación, un motivo razonable para querer jubilarse, y razones de salud o discapacidad lo cual hace pensar que de no producirse estas circunstancias muchas personas habrían seguido vinculadas al mercado laboral. A este respecto, España no presenta ninguna singularidad en relación con el resto de países.





## **ESTUDIO POR PAÍSES**



## II.1 FINLANDIA

### Informe sociodemográfico del país

Se trata de un país pequeño con 5,5 millones de habitantes, una tasa de fecundidad algo más baja que la media de la Unión Europea y un crecimiento natural negativo, aunque pequeño, compensado de sobra por una migración que permite a Finlandia crecer en términos reales, aunque también moderadamente. Quizás el rasgo más significativo de Finlandia sea el envejecimiento, superior a la media europea, igual que el alemán y sólo inferior al italiano. El país tiene algunas singularidades en relación al trabajo de los seniors. La población activa y ocupada de este segmento crecen, pero en proporciones modestas (16,6% y 14,2%). Con Suecia, son los menores incrementos muy lejos de los alcanzados por Alemania, Italia o Polonia. En esos aumentos participan algo más las mujeres que los hombres, pero las diferencias no son especialmente significativas. La modestia de los avances recientes no impide que Finlandia tenga uno de los porcentajes más altos de participación de la población sénior activa y ocupada en el conjunto de todos los activos y empleados (21,1% en lo que se refiere a los activos y 21,4% en cuanto a los ocupados, sólo por debajo de Alemania). A este rasgo diferenciador se une otro que igualmente le singulariza: la participación, casi el 50%, de cada sexo, en el conjunto de activos y empleados. También son elevadas las tasas de actividad y empleo del grupo de 55 a 59 años (82 y 76% respectivamente) sólo superadas por las suecas. Las de 60 a 64 se acercan al 50%, un valor alto también en términos comparativos, y bajan a porcentajes en torno al 13% en el tramo 65-69. El desempleo (55-64 años) ronda el 8%, un valor que sólo España tiene más elevado (15%), y es algo superior entre los hombres (9%) que entre las mujeres (7%). Eurostat no suministra datos para conocer la evolución del autoempleo y la importancia del trabajo temporal, pero sí ofrece información sobre el empleo a tiempo parcial que alcanza en 2017 un valor del 22%, una cifra 10 puntos por debajo de la sueca e inferior igualmente a la alemana, holandesa y la de UK. Esa mayor presencia de los seniors en el mercado laboral se realiza prácticamente en un 80% a tiempo completo. Por grandes sectores económicos, los seniors se emplean prioritariamente en los servicios (74%) y muy secundariamente en el sector industrial (13%). Las actividades relacionadas con la salud (19%), el comercio (14%) y la industria ocupan a la mayoría de los seniors, los varones más en estas dos últimas actividades y las mujeres mucho más en la primera con un valor realmente alto (34%).

Según la ocupación, los profesionales (24%), los técnicos y profesionales asociados (19%) y los vendedores y afines (17%) concentran el mayor número de puestos. Los hombres tienen las cifras mejores en el grupo de profesionales y artesanos y las mujeres en el de comerciales y técnicos y profesionales asociados. En cuatro ocupaciones de las diez diferenciadas

(técnicos y profesionales asociados, administrativos, comerciales y ocupaciones elementales) las mujeres tienen porcentajes más altos que los varones. En cambio, sólo uno de cada cuatro directores o gerentes es mujer.

Un nuevo rasgo distintivo finlandés es el elevado porcentaje de la población con 55 años y más que tiene con estudios terciarios. Con un 45% es el índice más alto de todos los países seleccionados. Por el contrario, la cifra relativa de los que sólo tienen estudios básicos está detrás de la polaca y la alemana, la más baja de los nueve países.

La duración media de la vida laboral es alta (38 años) aunque menor que la sueca que ostenta el récord (42 años). La edad media de percepción de la primera pensión está en torno a los 61,5 años y junto con UK tiene el porcentaje de jubilación anticipada (26%) más bajo del grupo. Un 18% de los seniors reducen sus tasas de trabajo en el camino hacia la jubilación, un valor sólo tres puntos por debajo de Holanda que tiene el mayor porcentaje (21%). Alrededor de un 37% de las personas que reciben una pensión habrían deseado seguir trabajando por razones prioritariamente no financieras y los que se van lo hacen sobre todo por haber laborado los años establecidos para tener derecho a una pensión.

Hechos destacados:

A)

Uno de los porcentajes más altos de activos y ocupados seniors en el conjunto de la población activa y empleada.

B)

Una participación prácticamente igualitaria de hombres y mujeres en la población activa y ocupada sénior.

C)

Valores altos de ocupación en las tasas 55-59 y 60-64.

D)

Las cifras relativas más altas de seniors con estudios terciarios.

E)

El porcentaje de jubilación anticipada más bajo del grupo.

---

## Legislación

### DESPACHO

Dittmar & Indrenius Attorneys Ltd.

### FECHA

Julio de 2019

### AUTOR

Laura Parkkisenniemi,  
Sofia Söderholm

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad.

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

No.

¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?

La Oficina de Empleo y Desarrollo Económico (Oficina TE) puede conceder al empresario un subsidio para cubrir los costes salariales de un desempleado demandante de empleo. Si el subsidio es concedido a una persona de 60 años o más que ha estado en desempleo durante un mínimo de 12 meses inmediatamente antes de la concesión de dicho subsidio, la duración de tal subsidio no podrá superar los 24 meses en cada ocasión. En función de la duración del desempleo, la cuantía del subsidio es de un máximo de un 40% o 50% de los costes salariales durante los 12 primeros meses y, posteriormente, un máximo del 30% de los costes salariales. En 2019, el subsidio máximo es de 1.400 EUR mensuales, además de un porcentaje de la paga de vacaciones hasta alcanzar el nivel de la decisión de subsidio.

¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?

No.



¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No.

No obstante, las empresas cuya plantilla normal es de al menos 20 personas han de elaborar anualmente un plan de personal y formación. Dicho plan debe prestar atención, en particular, a las necesidades especiales de los trabajadores de mayor edad y ha de establecer principios generales con vistas a preservar la capacidad de trabajo de los empleados en riesgo de sufrir discapacidad o envejecimiento, y mejorar el acceso al mercado laboral de los trabajadores en riesgo de desempleo.

¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No.

80  
...

¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

No se prevén consecuencias jurídicas por el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años que sean distintas a las que se derivan del despido sin causa de cualquier otro empleado. Sin embargo, con arreglo a la Ley del Contrato de Trabajo de Finlandia, para calcular la cuantía de la indemnización por despido improcedente, ha de tenerse en cuenta la edad del trabajador y sus oportunidades de encontrar un empleo en consideración de su profesión, educación y formación.

¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

En general, la primera edad de jubilación legal depende del año de nacimiento del trabajador. La primera edad de jubilación legal oscila entre los 63 y los 65 años para los trabajadores nacidos entre 1954 y 1964. La primera edad de jubilación legal de los trabajadores nacidos en 1965 o después será confirmada mediante un decreto del Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad, que se publicará en el año en que el trabajador cumpla los 62. La edad de jubilación se ajusta tomando en consideración la esperanza de vida.

El cumplimiento de la primera edad de jubilación legal no entraña automáticamente la extinción de la relación laboral y el diferimiento de la

jubilación incrementará la pensión en un 0,4% por cada mes natural de diferimiento de la pensión. No obstante, la relación laboral de un trabajador se extinguirá, sin necesidad de notificación o preaviso, al final del mes natural en el que el empleado alcance la última edad de jubilación, a menos que acuerde con el empresario proseguir la relación laboral. La última edad de jubilación es de 68 años para los nacidos en 1957 o antes, 69 años para los nacidos en 1958-1961, y 70 años para los nacidos en 1962 o después. Si un empleado continúa trabajando después de cumplir la última edad de jubilación, no devengará derechos adicionales de pensión por el trabajo realizado en ese periodo.

**Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?**

No.

**¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?**

No.

**¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:**  
- ¿Qué requisitos deben concurrir?  
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

De conformidad con la Ley de Pensiones Laborales de Finlandia, el trabajador tiene derecho a jubilarse con una pensión parcial de vejez. La edad límite para acogerse a la pensión parcial de vejez es, para los nacidos en 1963 o antes, 61 años, y para los nacidos en 1964, 62 años. En el caso de los trabajadores nacidos en 1965 o después, la edad límite de la pensión parcial de vejez se ajusta a los cambios de la esperanza de vida con arreglo a lo dispuesto en la Ley de Pensiones Laborales de Finlandia.

Al jubilarse con una pensión parcial de vejez, una persona puede disponer de un 25% o un 50% de la pensión que haya devengado hasta ese momento. Una persona puede trabajar al tiempo que percibe una pensión parcial de vejez y no existen restricciones respecto al volumen de trabajo o la cuantía de los ingresos. Con carácter alternativo, una persona puede dejar de trabajar por completo. Al percibir anticipadamente una parte de la pensión de vejez, esa parte se reducirá permanentemente en un 0,4% por cada mes desde que el trabajador empieza a percibir la pensión hasta el mes siguiente al que cumpla la primera edad de jubilación legal. Ello significa que la parte de la pensión percibida se reducirá por el resto de su periodo de jubilación.

El trabajador no tiene derecho a una pensión parcial de vejez si, en el momento de inicio de la pensión, recibe otras prestaciones de carácter laboral.

¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

No existen estadísticas disponibles a este respecto.

En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

En caso de despido colectivo, no se concede una protección especial frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años. Normalmente, el empresario tiene derecho a seleccionar a los trabajadores que van a ser despedidos. Sin embargo, existen algunas restricciones legales y la relación laboral no puede ser extinguida sobre la base de motivos discriminatorios. En algunos convenios colectivos puede establecerse un orden para la extinción de la relación laboral.

¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

Al final de mayo de 2019, en Finlandia el número de demandantes de empleo mayores de 55 años era de 59.700. Esta cifra supone un 26,36% de todos los demandantes de empleo de Finlandia.

---

## Buenas prácticas

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo se estudió el caso de Berner, una compañía de fabricación de productos y soluciones para trabajos manuales (como herramientas y materiales para oficios, compuestos químicos para sistemas industriales, así como materiales de protección y seguridad para los trabajadores). En Berner se llevaron a cabo cuatro tipos de actividades, cada una de ellas relacionadas con la dirección, el entorno de trabajo, la mejora y el mantenimiento de las habilidades de los profesionales sénior, y la reserva laboral.

A continuación, se presentan dos casos nuevos de buenas prácticas de *ageing* en este país.

Empresa	
Volumen de facturación	Desconocido
Número de profesionales	>1.200
Sector de actividad	Gestión pública
Sede	Finlandia



### Contexto

**Naantali** es una localidad del sur de Finlandia a orillas del mar Báltico y que cuenta con una población de 19.250 habitantes. El **Ayuntamiento de Naantali** emplea a más de 1.200 personas, de las cuales, en 2013, 354 tenían más de 55 años. Dado el perfil generacional de la plantilla, el Ayuntamiento estimaba que entre 2014 y 2020 alrededor del 3% - 4% de sus profesionales comenzarían a jubilarse.

### Objetivos

Desde 2003, la Organización cuenta con un programa de gestión de la edad de su plantilla, que se ve en parte motivado por la legislación finlandesa que promueve la gestión de la edad en las empresas.

Teniendo en cuenta la creciente edad de la plantilla y las inminentes jubilaciones, el objetivo de este programa era mantener la capacidad de trabajo de sus profesionales mediante los siguientes hitos:

- Reducir la tasa de absentismo de los mayores.
- Aumentar la edad media de jubilación.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Gestión del desempeño

Como parte de la evaluación anual de gestión del desempeño, para los trabajadores de 55 o más años se realiza una entrevista donde se consideran cuestiones relacionadas con la edad, documentándose de forma separada.

En estas sesiones se habla de las necesidades individuales del profesional, así como de las posibles restricciones físicas o psicológicas que éstos pudieran tener. Esto permite hacer los ajustes necesarios y que el profesional siga manteniendo su productividad y motivación hasta la edad de jubilación.

### 2. Cambios organizativos

Tras la primera evaluación a los 55 años, el Ayuntamiento debe considerar rebajar el nivel de carga de trabajo de sus profesionales sénior y los aspectos ergonómicos que subyacen a sus actividades diarias propias del puesto de trabajo.

Si se considera que el profesional ya no está capacitado para desempeñar sus funciones habituales, se le podrá asignar temporalmente otras tareas para desarrollar competencias que sean de utilidad para otro puesto de trabajo para el que esté mejor adaptado. Este tipo de movilidad interna se realiza normalmente mediante contratos de formación de duración determinada.

### 3. Formación y *mentoring*

El **Ayuntamiento de Naantali** tiene un programa de *mentoring* en el que se empareja a cada nueva incorporación con un trabajador sénior para que este último pueda transmitir sus valiosos conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

El tipo de conocimientos que se transmite a las nuevas generaciones incluye conocimientos de la historia y valores de la Organización, la metodología de trabajo y el tipo de comportamientos que se espera de los trabajadores.

Este emparejamiento entre grupos de edad es ventajoso para todos ya que ayuda a los jóvenes a integrarse más rápido en su nuevo puesto. Por otra parte, las perspectivas más “frescas” de los jóvenes y determinados conocimientos más actualizados benefician a los trabajadores mayores.

Los planes de formación se diseñan cada año para toda la plantilla independientemente de su edad. La Organización cree fehacientemente en que todos los trabajadores deberían conservar su capacidad de aprendizaje y desarrollo en todas las etapas de su carrera profesional. Por ello, todos tienen la opción de participar en seminarios y programas formativos.

### 4. Mejoras en los servicios de salud

El servicio sanitario contratado por el **Ayuntamiento de Naantali** para sus trabajadores incluye beneficios específicos para los sénior. Se hacen chequeos médicos exhaustivos cada dos años hasta la edad de jubilación. En estas revisiones médicas se contemplan enfermedades y afecciones propias de edades más avanzadas, como problemas cardiovasculares o musculoesqueléticos. Asimismo, los profesionales pueden recibir distintos

tipos de tratamientos de fisioterapia, si se justifica la necesidad médica de éstos, cubriendo la Organización el coste de hasta diez sesiones.

El objetivo es identificar riesgos potenciales y tomar medidas en fases tempranas para prevenir o mitigar su impacto en la capacidad de trabajo.

Gracias a este programa, cerca de la mitad de los profesionales sénior se beneficiaron del uso de servicios de fisioterapia en 2013 y las ausencias por enfermedad se redujeron en los trabajadores sénior.

## 5. Equipo sénior

El “equipo sénior” está formado por nueve miembros y es parte del Comité de la Organización dedicado al *engagement* de los profesionales. Este equipo organiza eventos y sesiones informativas para mantener el bienestar de los empleados mayores y cuenta con un presupuesto anual de 14.500€ que sirve para organizar excursiones culturales y subvencionar el uso de instalaciones deportivas.

## 6. Formación del equipo de gestión

La mayoría de los gerentes obtienen la denominada formación JET (Cualificación de Especialista en *Management*). Esta formación en habilidades de gestión tiene por objetivo mejorar las capacidades de liderazgo de los participantes.

Además, este programa se complementa con seminarios y proyectos que permiten poner en práctica los conocimientos teóricos.

El desarrollo de este tipo de capacidades debería permitir gestionar mejor a las personas de todas las edades y a reconocer y entender la naturaleza cambiante de las capacidades de trabajo de cada persona a medida que va envejeciendo.

La edad de jubilación en el Ayuntamiento pasó de 59,4 años en 2012 a 61,5 años en 2013, y, además, se dieron varios casos de profesionales que trabajaron pasada la edad de jubilación.

Empresa	Saarioinen Lmt
Volumen de facturación	311M \$
Número de profesionales	1.321
Sector de actividad	Comida y tabaco
Sede	Finlandia



## Contexto

**Saarioinen Ltd** es una compañía de comida finlandesa fundada en 1945 en Sahalahti. Su objetivo inicial era el de producir pollos para dar como alimento a los animales de otros criadores. En 1991, la Compañía trasladó su sede a

Tampere y al año siguiente se transformó en un Grupo: **Ruoka-Saarioinen Oy**, Saarioisten Säilyke Oy, Liha-Saarioinen Oy y Saarioisten Taimistot Oy.

A principios de 2011, las empresas Ruoka-Saarioinen, Liha-Saarioinen, Saarioinen Meat Processing, Saarioisten Keskuslähetö, Saarioinen Säilyke y Kiinteistö Oy Sahalahti Isoniementie se fusionaron con la empresa matriz Saarioinen Oy. Actualmente, Saarioinen Oy tiene cuatro plantas de producción de alimentos y varios centros logísticos, y es propiedad del holding Artekno-Saarioinen Oy.

Alrededor de un 16% de la plantilla tiene más de 54 años, siendo un gran número de ellos trabajadores de fábricas asignados a un programa de tres turnos rotativos.

## Objetivos

Entre 1989 y 1995, época de escasez de mano de obra, la plantilla de **Ruoka-Saarioinen** disminuyó en 230 personas. Paralelamente, en el periodo de 1986 a 1994, las jubilaciones anticipadas por incapacidad le habían costado a la Empresa tres millones de euros. Por este motivo se precisaba tomar medidas específicas diseñadas para este colectivo en concreto.

La Compañía empezó a preocuparse por mantener el estado de salud y la empleabilidad de sus profesionales de fábrica en los años noventa. **Ruoka-Saarioinen**, una de las empresas del grupo dedicada a la producción de alimentos, comenzó a involucrarse en proyectos de esta índole con el fin de extender la vida laboral útil de sus profesionales.

Además de esto, los programas **Saarioinen Lmt** de gestión de la edad tenían por objetivo reducir los costes asociados con la alta tasa de bajas por enfermedad y jubilaciones anticipadas por problemas musculoesquelético.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Programa de gestión de la edad en Ruoka-Saarioinen Oy

La Compañía empezó a analizar los contenidos y riesgos de salud de los puestos de trabajo. Tras el análisis se diseñó el programa original de gestión de la edad, que con el tiempo fue evolucionando. Las medidas del plan original eran las siguientes:

- Chequeos médicos.
- Entrenamiento físico en el lugar de trabajo.
- Formación sobre gestión del cambio de cultura laboral y formas de trabajo.
- Creación de un grupo de promoción de la salud para planificar e implantar los cambios necesarios y apoyar a los trabajadores en su entrenamiento físico y mantenimiento de estilo de vida saludable.
- Oportunidades de desarrollo mediante cualificaciones profesionales: por ejemplo, los empleados pueden obtener a través de la Empresa un certificado básico en nutrición y prepararse para exámenes oficiales.
- Jubilación parcial.

- Cursos de rehabilitación.

En mayo de 2004 se lanzó un programa piloto voluntario para el personal de más de 54 años con una antigüedad mínima de cinco años. El proceso comenzaba con una reunión individual entre el trabajador y su supervisor donde se trataba la capacidad de trabajo del primero. Se valoraba si existían necesidades de formación, de rehabilitación, de modificación de tareas, o de cualquier otro aspecto importante del puesto de trabajo.

El supervisor procedía entonces a elaborar un plan de carrera donde se especificaban las condiciones de trabajo y los beneficios del profesional evaluado, para su posterior aprobación por el gerente de producción y el director.

Algunos de los beneficios que se incluían en estos planes de carrera eran:

- Oportunidad de jubilación parcial o de jubilación parcial por incapacidad.
- Prioridad sobre los empleados más jóvenes a la hora de obtener excedencias de 90 a 359 días con una pensión por desempleo del 70% de su salario.
- Sustitución de la paga de vacaciones anual o los beneficios por días libres.
- Esfuerzo de la Empresa por que los trabajadores sénior con problemas de salud o necesidades especiales no tuvieran que hacer los tres turnos y se les asignaran menos turnos rotativos.
- No reducción del sueldo para aquellos trabajadores con tareas reducidas.
- Pago parcial o total de las terapias físicas recomendadas por el terapeuta ocupacional de la empresa.

Como resultado del programa, se dieron los siguientes hitos:

- Los costes de seguro médico y jubilaciones por incapacidad se redujeron hasta estar por debajo de la media nacional.
- El interés de los profesionales por mantener su estado de salud incrementó.
- La mitad de los empleados de más de 54 años participó en el programa y se mostraron satisfechos con el mismo. Los trabajadores opinaron que era importante mantener su capacidad de trabajar y se mostraron satisfechos de ser escuchados por la Empresa en este contexto.
- Los cambios ergonómicos mejoraron la postura corporal de los trabajadores.
- Las sesiones de entrenamiento en grupos pequeños mejoraron el compañerismo y la cooperación.
- La capacidad de trabajo tanto física como mental mejoró en empleados de todas las edades.



## 2. Programa de gestión de la edad de Saarioinen Ltd

Tras fusionarse todas las empresas distribuidoras del grupo en una única compañía, **Saarioinen Lmt**, mantuvo el programa de gestión de seniors para aquellas personas con trabajos manuales. Todos aquellos empleados de más de 54 años de edad y 5 de antigüedad en el grupo podían optar a participar en el programa, solicitando a la Empresa que se les adjudicara la condición de sénior. De esta forma, podían reunirse con su supervisor para evaluar posibles restricciones físicas para desempeñar su puesto y potenciales necesidades de formación o rehabilitación, pero también ganaban acceso a una serie de beneficios sénior:

- Salario base garantizado: el salario base no se alteraba, inclusive cuando se adjudicaran tareas que no fueran de la misma índole que las previamente desempeñadas. Los bonus e incentivos asociados al desempeño sí se pagarían proporcionalmente a las nuevas funciones.
- Exención de turnos rotativos: los profesionales mayores podían ser eximidos de trabajar bajo el sistema de tres turnos en las plantas de producción.
- Reducción de rotación de puestos: los profesionales mayores podían solicitar una reducción de su rotación de puestos y se les daba prioridad para elegir tareas.
- Días libres sénior: posibilidad de sustituir la paga de vacaciones anual o los bonus por antigüedad, por días libres (sin poder utilizarlos junto a las vacaciones anuales o durante época de alta producción).
- Prioridad para adjudicar excedencias: según la legislación los empleados que hubiesen trabajado un total de diez años en su vida y tuviesen una antigüedad de al menos 13 meses en su empleo actual podían solicitar una excedencia. Durante este tiempo, la Compañía se comprometía a emplear a una persona en paro (prioritariamente menores de 25 años).

La excedencia tiene una duración mínima de 90 días y máxima de 359 días y, aunque es accesible para todos los empleados de **Saarioinen Lmt**, los trabajadores sénior tienen prioridad sobre otros candidatos más jóvenes a la hora de adjudicar estas excedencias.

● Cobertura de tratamientos médicos: cuando un tratamiento de fisioterapia (o similar) se prescribía por el terapeuta ocupacional de la empresa, **Saarioinen Lmt** financiaba parte o la totalidad del mismo, incluso en caso de enfermedades o lesiones no laborales. La financiación total era de 300€ por cada periodo de tres años.

El programa para seniors sigue teniendo un creciente éxito en esta empresa y cuenta con un índice de participación del 64% de los candidatos que cumplen los requisitos. La edad media de jubilación pasó de ser 58 años en 2004 a 61,6 en 2013.

Cada año se realizan encuestas de clima y los resultados son cada vez más positivos, sobre todo en relación a las mejoras del entorno físico de trabajo para los profesionales. Además, el hecho de gestionar la carrera de los profesionales de más de 50 años supone un reconocimiento del valor de éstos para la empresa, algo que se percibe positivamente.





## II.2 SUECIA

---

### Informe sociodemográfico del país

Aunque tiene una población (10,1 millones) que dobla la de Finlandia es el segundo país más pequeño de la muestra seleccionada. Destaca por tener un índice de fecundidad relativamente alto dentro de la Unión, por encima de la mayoría y sólo algo más bajo que el francés en el conjunto de la muestra. Eso le proporciona un crecimiento natural positivo reforzado por una inmigración también favorable, y una tasa de envejecimiento que se sitúa en la media europea (19,8%). Suecia es el estado donde la población activa y ocupada sénior experimenta un menor crecimiento, incluso más reducido que el finlandés (un 13 y un 11% respectivamente). Ese aumento más pequeño hay que ponerlo en relación con una situación de partida caracterizada por presencias más altas de seniors en el mercado de trabajo. Como en Finlandia también las mujeres participan en el aumento general de forma algo más intensa (13,5% frente a 10,3% en el empleo) y reducen un poco la distancia que las separa de los varones (en 2017 representan un 47% de la población empleada total).

Los crecimientos señalados, aunque pequeños, permiten a Suecia situarse al mismo nivel que Finlandia en lo que se refiere a la participación de la población empleada sénior en el total de la población ocupada. El porcentaje es del 21,2%, sólo un punto por debajo de la participación alemana que ostenta la primacía. Esa presencia significativa se relaciona con las altas tasas de actividad y empleo de los suecos en los grupos de 55 años y más. Con un índice de 84%, Suecia es el país con un valor más alto de la población ocupada en el grupo de 55 a 59 años (ocho puntos por encima de Finlandia y cuatro por encima de Alemania). Pero quizás lo más llamativo de este país nórdico es la alta tasa de los empleados del grupo 60-64. Con un porcentaje del 68% ostenta la cifra récord con ocho puntos más que Alemania y, aunque el porcentaje baja considerablemente, Suecia también tiene la cifra más alta de empleados en el tramo de 65 a 69 años (23%) y en el de 70 a 74 (10%). La comparación con España, en el otro extremo de la escala, es notable (1%). El desempleo (5%) es de los más bajos de la muestra particularmente en el caso de las mujeres (4%) y aproximadamente un tercio de los suecos mayores de 55 años trabajan a tiempo parcial a partir de esta edad (algo por debajo de Alemania y UK y veinte puntos por debajo de Holanda).

La intensa permanencia en el mercado laboral por cuenta ajena hace que las cifras de autoempleados sean modestas. En una economía predominante de servicios (77% de los seniors, se concentran en este sector), las principales ramas de actividad son la salud, la educación y el comercio. El estado de bienestar no sólo tiene entre los mayores algunos de sus usuarios más destacados, sino también una parte significativa de

los trabajadores que lo sostienen. Especialmente entre las mujeres porque salud y educación representan el 50% de los empleos desempeñados por los seniors. En cuanto a la ocupación, es de destacar el alto porcentaje de “profesionales” tanto entre los hombres (22%) como, especialmente, entre las mujeres (32%). Esta circunstancia hay que ponerla en relación con los elevados porcentajes de mayores con estudios terciarios que vuelve a ser especialmente intenso en el caso de las mujeres (41,4 frente a sólo el 28% de hombres). Por todas las razones que venimos apuntando, las mujeres son un elemento muy substantivo del modelo sueco de trabajo sénior. En todos los países juegan un papel esencial en el crecimiento de la población trabajadora mayor, pero en Suecia adquieren un protagonismo especialmente notable por su cuantía y sus características.

Los mayores porcentajes de seniors en la población ocupada, hacen que Suecia tenga la duración de la vida laboral más alta de los territorios seleccionados. Son 40 años, algo por encima de Holanda que ostenta la segunda plaza (39,4). Los demás datos del estudio sobre el tránsito entre la vida activa y la jubilación son concordantes con este hecho. Suecia tiene también la edad media más alta de percepción de la primera pensión (63,6). Para seguir activos, un 17% de las personas reducen sus tasas de actividad (un valor sólo superado por el finlandés y el holandés) y, dado que prolongan tanto su vida laboral, sólo un 30% de los que reciben una pensión habría deseado seguir trabajando (compárese con el 41% de UK o el insólito 44% de España).

Hechos destacados:

A)

Fuerte presencia de los seniors en el mercado laboral.

B)

Las tasas más elevadas de empleo en todos los grupos a partir de 55 años.

C)

Papel estelar de la mujer en la población ocupada y particularmente en los sectores de la sanidad y la educación.

D)

Elevados porcentajes de “profesionales” y personas con educación terciaria, en especial mujeres.

E)

Alta duración de la vida laboral y edad media de percepción de la primera pensión.

---

## Legislación

### DESPACHO

Elmzell law firm

### FECHA

Julio de 2019

### AUTOR

Lars Hartzell, asesor sénior

Sofia Lysén, asociada

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

No, no con ocasión de la contratación. Sin embargo, los trabajadores tienen derecho al mantenimiento de su relación laboral hasta los 67 años de edad. Después de esa edad, el empresario puede resolver el contrato de trabajo con un preaviso de un mes, sin causa justificada, en el marco de una regulación de empleo o por razones personales.

Asimismo, el Gobierno ha propuesto que el derecho a mantener la relación laboral debería incrementarse en dos etapas: en un año hasta los 68 años en 2020 y en otro año adicional, hasta los 69, en 2023.

¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?

En Suecia, la cotización a la seguridad social a cargo del empresario disminuye en función de la fecha de nacimiento del trabajador.

Año de nacimiento del trabajador	Porcentaje
1937 o antes	0%
1938-1953	10,21%
1954 o después	31,42%

¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?

No.

¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

El empresario ha de tener en cuenta las consideraciones relacionadas con la edad al evaluar los riesgos, incluyendo las potenciales variaciones del rendimiento y el estado de salud. Para los trabajadores de más edad, los riesgos relevantes son los siguientes:

- Trabajos físicos pesados.
- Riesgos asociados al turno de trabajo.
- Entornos calurosos, fríos o ruidosos.
- Cambios en la visión.

Ahora bien, dado que las diferencias individuales se incrementan con la edad, las empresas no deben adoptar suposiciones basadas únicamente en la edad. Al evaluar los riesgos, las exigencias de las tareas deberán valorarse en relación con el estado de salud de la persona. Deben adoptarse las medidas necesarias para minimizar los posibles riesgos mediante una evaluación del estado de salud de los trabajadores.

¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

Con arreglo a la legislación sueca, un empresario debe siempre alegar una causa justificada para resolver un contrato, al margen de la edad; véase, en todo caso, la respuesta a la pregunta 1.

¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

En Suecia no existe una edad de jubilación fija. Por consiguiente, una persona puede decidir jubilarse siempre que haya cumplido la edad mínima para percibir la pensión nacional a partir de los 61 años. Sin embargo, el empresario tiene derecho a requerir el cese de la relación laboral del trabajador cuando éste cumpla 67 años.

Aproximadamente un 90% de los trabajadores de Suecia perciben también una pensión profesional del empresario. La mayoría de ellos están comprendidos en uno de los cuatro principales acuerdos de pensiones profesionales. La edad a partir de la cual un trabajador puede empezar a cobrar la pensión depende del contrato individual, empezando a partir de los 55 años.

El Gobierno ha propuesto elevar la edad mínima para cobrar la pensión nacional en 1 año en 2020, de los 61 a los 62 años, y en 2023 desde los 62 a los 63 años. En 2026 se elevará probablemente a 64 años.

Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?

No.

¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

Véase la respuesta a la pregunta 8. En Suecia no existe una edad de jubilación fija, pero es posible que el trabajador no pueda empezar a cobrar en todo caso las distintas pensiones.

No es posible determinar la reducción puesto que la pensión depende del importe de los ingresos del trabajador durante su vida laboral. Si un trabajador se jubila anticipadamente, su pensión será inferior, ya que la pensión que adquirirá durará durante varios años más. Ello significa que el pago mensual será inferior. Asimismo, el trabajador cotiza menos años para la pensión.



Ejemplo:

Salario antes de la jubilación: 28.000 SEK, aprox. 2.600 EUR

Pensión percibida a los 65 años: 17.000 SEK/mes, aprox. 1.600 EUR

Pensión percibida a los 63 años: 14.900 SEK/mes, aprox. 1.400 EUR

En tanto que la pensión disminuye, los impuestos aumentan, pues la tributación de las pensiones es distinta de la de los salarios. Las pensiones tributan más. Cuando el trabajador cumple 66 años, la tributación de la pensión disminuye ligeramente. La tributación del salario también disminuirá.

### ¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

No.

### En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

En primer lugar, el empresario ha de investigar si existen puestos vacantes para recolocarlos. La obligación de recolocación comprende únicamente a los puestos vacantes existentes cuando tienen lugar las negociaciones de despido y el trabajador debe reunir una cualificación idónea para el puesto vacante. La investigación para localizar puestos vacantes deberá llevarse a cabo en el conjunto de la entidad jurídica en la que trabaja el empleado (incluso en otros lugares geográficos). La legislación establece asimismo criterios de prioridad basados en la antigüedad laboral en el lugar de trabajo concreto/geográfico en cuestión. La norma principal consiste en que los trabajadores con mayor antigüedad laboral tendrán prioridad sobre los trabajadores con menor antigüedad: es el principio denominado “el último en entrar es el primero en salir”, es decir, que la notificación de despido se dirige a los empleados con menor antigüedad. Cuando para que un trabajador continúe trabajando con el empresario sea necesario trasladarlo, el trabajador sólo tendrá prioridad si está cualificado adecuadamente para el trabajo.

Después de llevar a cabo esa investigación, será posible despedir a trabajadores mayores de 55 años, dependiendo de los resultados de tal investigación. Normalmente los trabajadores de mayor edad cuentan con más años de servicio que los más jóvenes. Muchos convenios colectivos aplicables a trabajadores no manuales mayores de 55 años prevén, para quienes hayan trabajado para el mismo empresario durante más de 10 años, un plazo adicional de preaviso de 6 meses, en caso de regulación de empleo.

### ¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

La tasa de desempleo entre los trabajadores de 55-65 años es del 4,5%, en comparación del 6,4% correspondiente a los trabajadores de 15-74 años.

---

## Buenas prácticas

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo se estudió el caso de ABB, compañía de ingeniería eléctrica y automatización, en Suecia. En ABB se implantaron tres prácticas: “*Route 25*” y “*57 Assessment*” (para fidelizar a los profesionales sénior con gran experiencia y conocimiento), “*Careers at Consenec*” (para cubrir vacantes de carácter temporal en niveles directivos y asesorar y formar a profesionales), y “*A secure future*” (para garantizar un futuro de calidad para los profesionales de mayor edad).

A continuación, se presentan dos casos nuevos de buenas prácticas de *aging* en este país.

Empresa	Vattenfall Services Nordic
Volumen de facturación	473M \$
Número de profesionales	1.721
Sector de actividad	Servicios de mantenimiento
Sede	Suecia



Empresa	Vattenfall AB
Volumen de facturación	16.800M €
Número de profesionales	20.041
Sector de actividad	Energía
Sede	Suecia

### Contexto

**Vattenfall AB** es una compañía fundada en 1908 para gestionar centrales públicas de energía hidráulica que ha evolucionado hasta convertirse en una de las mayores compañías de energía de Europa. La Compañía tiene centrales de energía nuclear, energía hidroeléctrica, y de carbón. Además, **Vattenfall AB** cuenta con la subsidiaria **Vattenfall Services Nordic**, empresa de servicios de mantenimiento de la infraestructura de las centrales de producción y distribución eléctricas, y de la red de cableado eléctrico.

**Vattenfall Services Nordic** gestiona la estrategia de Recursos Humanos de todas las subsidiarias, así como su gestión de personal y reestructuraciones,

aunque cada empresa subsidiaria es responsable de la implantación de medidas de esta índole. El Convenio Colectivo de la Compañía sostiene que los sindicatos deben ser informados acerca de la gestión del personal. En **Vattenfall Services Nordic** esta comunicación se realiza en el Consejo de Cooperación, que incluye a miembros del equipo gestor y a representantes de los empleados, y que trata temas relacionados con:

- Los jóvenes.
- La gestión de la edad.
- Las reestructuraciones.
- El desarrollo de competencias.

El Consejo de Cooperación se reúne de forma trimestral y los representantes de los trabajadores afirman que el poder de influir sobre decisiones en la gestión de personas a través de estas reuniones es significativo.

### **Objetivos**

En los años noventa la Compañía ofreció a muchos profesionales planes de jubilación anticipada. En consecuencia, los *managers* empezaron a percatarse de que los trabajadores de alrededor de 50 años de edad, anticipaban otra ronda de prejubilaciones palpándose su falta de motivación en el trabajo.

Por este motivo, **Vattenfall** decidió lanzar un programa específico para volver a motivar a los profesionales en el trabajo y así incentivar que permanecieran en sus puestos hasta la edad de 65 años, que consideraban debería ser la edad estándar de jubilación. El mensaje que se quería transmitir era que trabajar hasta los 65 años no sólo era lo esperado de los profesionales de **Vattenfall**, sino que también era valorado positivamente.

### **Descripción de las buenas prácticas**

El programa de gestión de la edad en **Vattenfall** se articulaba en torno a cuatro ejes principales:

- Motivar a la plantilla que estaba envejeciendo.
- Transferir conocimientos y competencias.
- Establecer un mercado de trabajo tanto interno como externo para cubrir reemplazos y *outplacement*.
- Favorecer una opinión positiva de los trabajadores sénior.

Además de estos cuatro ejes, en las entrevistas con los *managers* se destacaron otros dos aspectos importantes a tener en cuenta:

- Gestión de equipos con enfoque de edad.
- Salud preventiva.

#### **1. Seminarios 57+**

El programa de gestión de la edad se lanzó a través de una serie de seminarios llamados “Seminarios 57+”, en el que participaron 740 trabajadores de entre 57 y 65 años (un 62% del *target* de 1.200 personas).

Estos seminarios tenían por objetivo formar tanto a los trabajadores como a sus *managers* en las nuevas iniciativas de gestión de la edad en **Vattenfall**. De especial importancia era poner de manifiesto las contribuciones de los sénior en la Empresa y la importancia de la transferencia de conocimientos a las nuevas generaciones.

Los participantes de estos seminarios quedaron muy satisfechos con los mismos ya que les proporcionó un sentimiento de sentirse valorados y necesitados por la Compañía. Por otra parte, transmitir sus conocimientos y experiencias a otros empleados les brindaba una nueva oportunidad de realización profesional ya que su trabajo y sus logros no se perderían cuando se marcharan de **Vattenfall**. Finalmente, varios participantes manifestaron su deseo de trabajar hasta los 65 años, habiendo planeado con anterioridad a los seminarios jubilarse a los 60.

Los seminarios 57+ resultaron ser un éxito con un coste bastante reducido (aproximadamente 219 € por participante), que los *managers* estiman es muy inferior a las ganancias en eficiencia y fidelización de la plantilla.

## 2. Liderazgo con perspectiva de edad

Se promovió la difusión de información en materia de edad al equipo de gestión, desglosándose en tres grupos concretos:

- *Managers* de línea.
- *Managers* mayores con colaboradores mayores.
- *Managers* jóvenes con colaboradores mayores.

La información se difundió a través de un manual explicativo sobre el “Liderazgo con perspectiva de edad”. Se realizaron también sesiones de concienciación y formación sobre envejecimiento y salud.

A raíz de esta formación, los gerentes comprendieron mejor las necesidades de los profesionales más mayores y asimilaron la importancia de gestionar a equipos teniendo en cuenta las distintas situaciones de cada persona en función de su edad.

## 3. Reducción de jornada laboral: modelo 80-90-100

Con el modelo 80-90-100, los profesionales de 58 o más años de edad podían trabajar:

- Con el 80% de la carga laboral.
- Por el 90% de su salario.
- Con el 100% de contribuciones al plan de pensiones.

Los empleados que reunían los requisitos establecidos para poder disfrutar de esta medida podían solicitarla a sus supervisores directos quienes decidían si aprobarla o no.

Los *managers* se mostraron satisfechos con esta medida ya que los participantes tenían tasas de absentismo por enfermedad inferiores a los del grupo de control, estaban más motivados, y tenían mejores ideas para resolver problemas. Además, todos los entrevistados afirmaron querer seguir trabajando hasta los 65 años.

#### 4. Programa de transmisión de conocimientos

**Vattenfall** colaboró con el Instituto Real de Tecnología en el desarrollo del “Método del diálogo”, que sería posteriormente implantado en el sistema de gestión del conocimiento de la Compañía.

El método consiste en un diálogo estructurado con secretarios y empleados designados para encontrar y documentar el conocimiento profesional latente que pudiera ser transmitido a la siguiente generación. Esto se hacía mediante seminarios de orientación práctica donde se presentaban escritos de casos concretos y los profesionales sénior explicaban la situación y cómo responder ante la misma. De esta forma se transfería el conocimiento de dos formas:

- Directamente a los profesionales *junior* que participaban en las sesiones.
- De forma documental, gracias a los escritos preparados por el personal especializado.

Este programa fue de especial utilidad en las plantas nucleares de **Vattenfall**, donde con frecuencia el periodo de formación para nuevos empleados es de cinco años.

#### 5. Resources Management Centre

Inicialmente acuñado como “*Senior Resource Pool*” (SRP), el *Resources Management Centre* se trataba de un programa de reubicación e intercambio de competencias para los trabajadores por proyectos.

La propuesta inicial era que el SRP fuera una fuente de funciones y tareas para los trabajadores que tuvieran dificultades en realizar sus tareas normales debido a la edad. El SRP servía de canal para estas personas para encontrar nuevas funciones. Al principio, este programa servía mayoritariamente a los mandos intermedios que querían abandonar estas funciones y empezar a dedicarse a proyectos de consultoría interna, pero no tanto para profesionales con otras competencias. Por esto, el SRP se transformó en el *Resources Management Centre*, donde se canalizan todas las necesidades de los proyectos de consultoría para determinar si existen las competencias necesarias dentro de la empresa, haciendo innecesaria la contratación de servicios externos.

#### 6. Composición intergeneracional de equipos de trabajo

Los *managers* comenzaron a tener en cuenta la edad al crear equipos de trabajo, utilizando una composición de equipos más diversa respecto a la edad. Así, los empleados más mayores lo tenían más fácil al contar con el apoyo de otros más jóvenes en determinadas tareas como levantar objetos pesados.

#### 7. Evaluación y rehabilitación en salud

Se creó un programa de gran escala de *screening* para lesiones debidas a la actividad laboral. Además, los empleados de mayor edad con lesiones potencialmente problemáticas fueron asignados a un programa de rehabilitación intensivo realizado por expertos de la empresa.

Por otra parte, se hacía un seguimiento anual del estado de salud de todos los empleados.

Estas medidas han dado como resultado que la edad de jubilación media subiera de 58 años a 63 años entre 2000 y 2008. Además, la crisis financiera de aquella época, que supuso un recorte de 360 puestos de trabajo en **Vattenfall**, no tuvo efectos en las prácticas o políticas de gestión de la edad de la Compañía, lo que demuestra la solidez y utilidad de las mismas.

Empresa	Municipio de Kiruna
Volumen de facturación	36.5M \$
Número de profesionales	2.500
Sector de actividad	Gestión de servicios públicos
Sede	Suecia



## Contexto

El municipio de Kiruna, en el condado de Norbotten (al norte de Suecia), cuenta con una población de 23.000 personas y tiene como industria dominante la minería, dando empleo al 20% aproximadamente de los trabajadores de la región.

Los servicios públicos del territorio son gestionados por la **Administración Regional de Kiruna**, dirigida por un cuerpo de 45 miembros elegidos en representación de los Consejos de Gobierno locales. Este cuerpo designa una Junta del Condado para gestionar los servicios municipales en las siguientes cuatro áreas:

- Niños y educación.
- Servicios sociales.
- Cultura y ocio.
- Medio ambiente y construcción.

Una junta directiva de soporte central coordina las actividades en el municipio con funciones de gestión y soporte: IT, Financiero, Personal y Recursos Humanos.

La función central de Recursos Humanos se ocupa de iniciar y mantener el desarrollo estratégico de la misma, y a su vez, se encarga también de dar soporte en materia de regulación laboral, contratación, reclutamiento, clima laboral, y formación. Desde ésta se implanta una política de Recursos Humanos que sienta la bases en temáticas como valores, liderazgo, competencias, salarios, horarios de trabajo, clima laboral, salud y bienestar, violencia, rehabilitación, drogas y alcohol, igualdad, tráfico, y gestión de la edad.

La gestión de la edad se aborda desde una perspectiva de liderazgo que tiene en cuenta las necesidades individuales y que enfatiza la flexibilidad y la comunicación.

Si bien a principios del siglo XXI la gestión de la edad en los gobiernos locales de Suecia ponía el foco en promover las jubilaciones anticipadas, a comienzos de la segunda década se dio un cambio drástico. Los gobiernos se dieron cuenta de que se avecinaba un gran número de jubilaciones y que iba a ser muy complicado reemplazar estos puestos, ya que hasta los perfiles profesionales con competencias más comunes iban a escasear.

## Objetivos

En 2010, el 92% de la plantilla tenía un contrato indefinido y la edad media de jubilación era 63,8 años. Casi la mitad de la fuerza trabajo de la **Administración de Kiruna** tenía más de 50 años, contando con una edad media de 48 años.

La dirección estimaba que entre 2011 y 2015 habría alrededor de 200 jubilaciones, lo que hacía imperativo gestionar el conocimiento en la Organización y mantener las competencias clave para el negocio y su gestión estratégica.

Dada la situación, la **Administración Regional de Kiruna** quiso incentivar que la vida laboral de sus trabajadores se alargara más allá de los 65 años.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Seminarios de concienciación

En 2003, la **Administración Regional de Kiruna** comenzó a gestionar el envejecimiento de sus profesionales de forma activa.

- Se contrató los servicios de consultores externos a la organización que basaron su enfoque en casos de éxito de otras organizaciones en Finlandia.
- Se realizaron entrevistas a directores y mandos intermedios para descubrir cuáles eran las actitudes y los retos que presentaba el envejecimiento de la plantilla.
- Sobre la base de estos hallazgos, se diseñaron y llevaron a cabo varios seminarios a jornada completa, orientados a los *managers* y algunos representantes sindicales.

En estas sesiones se debatieron los problemas identificados en la **Administración Regional de Kiruna**, se sensibilizó en materia de envejecimiento, y se presentaron casos y conocimientos académicos sobre esta materia y sobre la relación existente entre el absentismo y las condiciones de trabajo. De esta forma, se exploró en los seminarios posibles mejoras a las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta lo aprendido en estas sesiones.

El ciclo de seminarios fue, más adelante, extendido para incluir a 60 supervisores, pero esta vez poniendo el foco en sus cualidades de liderazgo en un entorno que estaba envejeciéndose. Además, se llevaron a cabo ponencias de gran alcance para gente en todo el condado.



## 2. Adaptación de las condiciones de trabajo

Como se vio en los seminarios originales, las condiciones de trabajo son un factor importante a tener en cuenta en la gestión de la edad en la **Administración Regional de Kiruna**.

La gestión del envejecimiento de la plantilla se trata como un eje principal en la Estrategia de Recursos Humanos de **Kiruna**, centrándose su enfoque primordialmente en la gestión individualizada y adaptada a cada caso.

Tanto los horarios como las funciones a desempeñar se ajustan a las necesidades y capacidades de los profesionales sénior, con el fin de maximizar su actividad en la Compañía y prolongar su vida laboral al máximo.

Además, se permite a aquellos empleados que deseen permanecer en la Administración más allá de la edad de jubilación correspondiente, trabajar a tiempo parcial y así ir aligerándoles la carga de trabajo en sus últimos años de vida laboral.

## 3. Liderazgo con perspectiva de edad

Cualquier medida llevada a cabo en **Kiruna** respecto al envejecimiento de su plantilla ha de hacerse desde un enfoque individualizado por parte del equipo de gestión. Para esto, es imprescindible que los *managers* tengan las habilidades suficientes para gestionar a sus colaboradores con una perspectiva de edad. En la política de Recursos Humanos de la Compañía se recoge que los managers deben tener la capacidad de hallar soluciones individualizadas que se ajusten a las fortalezas y debilidades de los empleados más mayores.

Este enfoque se recoge en una política de Recursos Humanos que estipula que todos los trabajadores de 50 años de edad en adelante han de tener conversaciones con sus superiores acerca de la gestión de la edad al menos una vez al año.

En estas conversaciones se trata de optimizar la carrera del profesional sénior hasta el final de su vida laboral. Se evalúa cómo puede llevarse a cabo esta última etapa profesional en la Compañía, si se puede gestionar de mejor manera, si existen riesgos o problemas de salud y cómo tratarlos o prevenirlos. Además, se determina si el profesional necesita formación adicional, si puede llevar a cabo nuevas tareas complejas, o cómo se puede estructurar la función profesional de esta persona de acuerdo con sus capacidades (si hace falta hacer una reasignación de tareas, por ejemplo). Se pregunta al trabajador si desea realizar nuevas tareas o si se siente cómodo con las tareas que ya desempeña.

El enfoque de la **Administración de Kiruna** ha sido de diálogo e individualización, y ha dado resultados satisfactorios. Cada vez es más complicado encontrar profesionales especializados y con determinadas competencias en el mercado, por lo que garantizar que aquellos que ya forman parte de la Compañía permanezcan por más tiempo resulta vital. Esto es algo que las actividades de sensibilización y formación de *managers* logró.

Por otra parte, el cambio legislativo en el país que cambiaba la edad de jubilación ordinaria de 65 a 67 años permitía que ahora los trabajadores se



jubilaban entre los 61 y los 67 años, pero los incentivos económicos para hacerlo a edades más tardías eran significativos. Antes de esto, lo normal en la **Administración Regional de Kiruna** era jubilarse a los 65 años. Nadie trabajaba más allá de esta edad y algunos negociaban una salida más temprana. Ahora, es común ver a personas que permanecen empleadas pasada edad, e incluso algunos pasados los 70 años.





## II.3 POLONIA

---

### Informe sociodemográfico del país

Polonia (casi 38 millones en 2018) tiene, como otros países del este, una demografía preocupante. Presenta un crecimiento natural negativo debido a una fecundidad baja, inferior a la media europea y a una mortalidad que crece. La diferencia no es muy grande, pero se ve agravada por un saldo migratorio igualmente desfavorable, aunque no alcance tampoco fuertes intensidades. Con ese doble balance, la población ha entrado en disminución. Además, tiene una esperanza de vida pequeña comparada a la de otros países de la muestra, especialmente reducida en el caso de los varones. Quizás la única ventaja comparativa es un nivel más pequeño de envejecimiento que, sin embargo, va a seguir creciendo. Ya hemos destacado algunos de sus rasgos más característicos al hablar de los cuatro grandes modelos diferenciadores y señalado que en muchos de sus componentes se parece al modelo mediterráneo y se diferencia bastante del modelo nórdico y del que tienen los otros países del centro-oeste europeo.

Sin duda porque partía de cifras más bajas, es un país que ha experimentado fuertes crecimientos de la población activa y empleada sénior. Pero esta última es la que más ha aumentado (71%), correspondiendo el protagonismo principal a las féminas que han tenido un incremento superior al 100% frente a sólo el 54% de los hombres. Pese a ello, el porcentaje de los empleados sénior sobre los empleados totales es bajo (17% en 2017, aunque 6 puntos más que en 2009) y las mujeres mantienen una diferencia con los varones en la población mayor de 16 puntos. Con Italia tiene la participación relativa de mujeres más baja entre los seniors, si bien la disminución de esa diferencia ha sido espectacular (37 puntos entre 2008 y 2017).

Los crecimientos apuntados han mejorado las tasas de empleo a partir de los 55 años, pero los valores polacos siguen estando entre los más pequeños de la muestra, junto con los italianos y españoles. La tasa del grupo 55 a 59 es de sólo 64 (España 61 e Italia 63) y la de 60 a 64 de tan sólo 33%, en este caso por debajo de la española (38%) o italiana (40%). En cambio, el desempleo (4%) es de los más reducidos, particularmente entre las mujeres (3%).

No tenemos datos para analizar el autoempleo de los seniors, pero sí para conocer el empleo parcial que con sólo un 13% es un valor muy pequeño comparable, una vez más al español e italiano.

Una singularidad clara del modelo polaco es la distribución de la población en general y la de los seniors en particular por grandes sectores económicos. El sector primario tiene todavía un 15% de los trabajadores mayores, un valor muy por encima de los que tienen los demás países. También resulta más alto el porcentaje del sector secundario (21%), algo más elevado, en este caso, al valor alemán, y como consecuencia de ambas circunstancias, destaca la reducida

cifra de Polonia en el sector servicios donde sólo trabaja el 57% de los seniors (prioritariamente en el sector del comercio). El sector agrario y la industria son ramas económicas con mayor presencia de varones. Las mujeres se concentran más en los ámbitos de salud y educación.

En cuanto a la ocupación, destaca entre los varones el grupo de artesanos y afines y entre las mujeres el de profesionales, técnicos, comerciales, pero también el de ocupaciones elementales.

Polonia es el país con menos gente sénior con educación básica (7%) y por el contrario el que más tiene con educación secundaria superior (71%) y el que menos con educación terciaria (22%). El país hizo tradicionalmente un gran esfuerzo educativo para generalizar la educación secundaria y profesional, pero tiene todavía un déficit de universitarios y un camino por recorrer para homologarse con otros países de la Unión.

Quizás por la mayor presencia de trabajadores en el sector primario y secundario, y el mayor desgaste que entrañan estas profesiones, la vida laboral media es corta. Con 30 años es la más reducida de los países seleccionados. No puede sorprender, por lo tanto, la edad media relativamente temprana de percepción de la primera pensión de jubilación (57 años) que es también la más baja de los nueve estados. Alrededor de un 44% de las personas que reciben una pensión de vejez se jubilan anticipadamente, muy particularmente los hombres (53%) ya que las mujeres no lo hacen con tanta intensidad, lo cual tiene que ver probablemente con el porcentaje más alto de féminas que tienen estudios secundarios.

Tampoco es muy alto el porcentaje de personas que reducen sus tasas de trabajo en edades próximas a la jubilación (un 10% frente al 21% holandés) y son pocas (7,4%) las que, cobrando ya una pensión, habrían deseado seguir trabajando. El haber alcanzado la edad de jubilación es el motivo principal de su abandono.

Hechos destacados:

A)

Fuerte crecimiento de la población activa y ocupada sénior, protagonizada sobre todo por las mujeres.

B)

Bajo porcentaje de los seniors en la población empleada total.

C)

Reducida participación de las mujeres en el total de la población sénior empleada.

D)

Tasas bajas de empleo en todos los grupos a partir de 55 años, pero niveles de desempleo reducidos.

E)

Presencia significativa todavía de los trabajadores en los sectores primario y secundario.



F) Fuerte porcentaje de trabajadores mayores con educación secundaria.



G) Duración de la vida laboral pequeña.



H) Edad media temprana de percepción de la primera pensión de jubilación, alto porcentaje de jubilaciones anticipadas y reducida cifra relativa de personas que habrían deseado seguir trabajando.

---

## Legislación

### DESPACHO

Raczkowski Paruch

### FECHA

Julio de 2019

### AUTOR

Katarzyna Sarek-Sadurska  
Tomasz Kret, Anna Chojnicka

109  
.....

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

En Polonia, se aplican términos y condiciones específicos a la relación laboral de los mayores de 55 años en lo que respecta a la edad de jubilación (60 años para las mujeres y 65 para los hombres):

#### a) Protección contra el despido

El empresario no puede notificar la extinción de la relación laboral de un trabajador que vaya a cumplir la edad de jubilación en los próximos 4 años. En caso de que se infrinja esta protección, el trabajador podrá

exigir su reincorporación al trabajo con el pago íntegro de los salarios de tramitación.

Esta protección sólo podrá quedar sin efecto en caso de quiebra o liquidación de la empresa. No basta con la amortización del puesto de trabajo.

**b) Sólo en circunstancias específicas es posible notificar la modificación de las condiciones laborales en el periodo previo a la jubilación**

El empresario únicamente podrá notificar la modificación de las condiciones laborales de un trabajador que vaya a cumplir la edad de jubilación en los próximos 4 años cuando ello esté justificado por: (i) la adopción de nuevas normas de remuneración que afecten a todos los trabajadores de un determinado empresario o al grupo de trabajadores al que pertenezca el trabajador en cuestión; (ii) la pérdida de capacidad del trabajador para desempeñar el tipo de trabajo existente, confirmada por un certificado médico, o la pérdida de la habilitación necesaria para desempeñar un determinado trabajo, por culpa del trabajador.

**¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?**

El empresario está exonerado de la obligación de pagar cotizaciones sociales al Fondo Laboral (un 2,45%), al Fondo de Garantía de Prestaciones Laborales (un 0,10%) y al Fondo de Solidaridad (0.15%) sobre la remuneración abonada a las trabajadoras mayores de 55 años y a los trabajadores varones mayores de 60.

El empresario que contrate a una persona mayor de 50 años que haya estado en desempleo durante al menos 30 días antes del inicio de la relación laboral disfrutará de esta misma ventaja. Sin embargo, en este caso sólo se disfrutará de dicha ventaja en los 12 primeros meses de la relación laboral.

En el caso de los trabajadores mayores de 50 años, el empresario sólo está obligado a abonar el subsidio por enfermedad, en cada año natural, durante los 14 primeros días de la baja (mientras que, para los trabajadores más jóvenes, el empresario abona el subsidio por enfermedad, en cada año natural, durante los 33 primeros días). A partir del decimoquinto día, esta obligación es asumida por la Institución de la Seguridad Social.

**¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?**

No.

**¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?**

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

- Será aplicable la norma general – el trabajador con contrato permanente podrá presentar una demanda judicial contra la notificación de despido o el despido sin preaviso. Si el despido no está debidamente justificado, el tribunal podrá ordenar la reincorporación del empleado al trabajo o, con carácter alternativo, podrá concederle una indemnización (de hasta 3 meses). El tribunal no está obligado a ordenar la reincorporación de un trabajador que no disfrute de protección especial; en caso de reincorporación, el trabajador percibirá la remuneración correspondiente a un solo mes.

- Si se trata de un trabajador con protección especial (4 años antes de la jubilación), deberá ordenarse su reincorporación y el trabajador percibirá la remuneración correspondiente a todo el periodo de desempleo (en la práctica, todos los salarios de tramitación del procedimiento judicial).

- El trabajador que disfruta de protección especial podrá ser despedido sin preaviso por incumplimiento grave de las obligaciones laborales básicas.

¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

La edad de jubilación en Polonia es de 60 años para las mujeres y 65 para los hombres. El cumplimiento de la edad de jubilación no ocasiona automáticamente la extinción de la relación laboral.

No es lo más habitual. Los convenios colectivos no están muy difundidos en Polonia y únicamente existen en el sector público o en empresas que han sido de propiedad estatal.

Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?

No es lo más habitual. Los convenios colectivos no están muy difundi-



dos en Polonia y únicamente existen en el sector público o en empresas que han sido de propiedad estatal.

¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

• **Jubilación anticipada de empleados que trabajan en condiciones peligrosas (pensión "puente")**

- Un trabajador podrá acogerse a la pensión anticipada si: (i) ha cumplido 55 años (en el caso de las mujeres) o 60 años (en el caso de los hombres), (ii) ha trabajado en condiciones peligrosas o de riesgo durante al menos 15 años, (iii) acredita que ha trabajado en condiciones peligrosas o de riesgo antes del 1 de enero de 1999 y después del 31 de diciembre 2008, (iv) acredita que ha cubierto periodos contributivos y no contributivos de al menos 20 años (para las mujeres) y 25 años (para los hombres), (v) su relación laboral se ha extinguido.

- Se aplican normas más favorables a ciertos trabajadores, como por ejemplo, (i) la tripulación de cabina de aeronaves, (ii) los conductores ferroviarios, (iii) los mineros y (iv) los trabajadores de la industria siderúrgica. En tales supuestos, la edad para acogerse a la pensión puente es menor tanto para hombres como para mujeres. Asimismo, cuando se trabaja en condiciones peligrosas o de riesgo el número de años requerido es menor.

- La cuantía de la pensión puente (concedida por trabajar en condiciones peligrosas o de riesgo) se fija individualmente para cada persona asegurada. Depende de los años trabajados y del periodo contributivo, entre otros factores. Por lo tanto, es imposible determinar si la pensión anticipada es más o menos beneficiosa. Ciertamente, cuanto mayor sea el periodo trabajado, mayor será la cuantía de la pensión.

¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

No.

En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

En caso de despido colectivo: el trabajador que vaya a cumplir la edad de jubilación en un plazo máximo de 4 años está protegido contra el despido, y el empresario sólo podrá notificarle las condiciones laborales y retributivas del trabajador vigentes hasta ese momento. Esta excepción se aplica ciertamente a los despidos realizados en el marco de un procedimiento concursal o con ocasión de la liquidación de la empresa.

¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

Los mayores de 50 años representan el 27,2% de los desempleados de Polonia (no existe información específica sobre el grupo de mayores de 55 años).

---

## Buenas prácticas

113  
....

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo no se estudiaron casos de Polonia. A continuación, se presentan dos casos de buenas prácticas de *ageing* en este país.

Empresa	
Volumen de facturación	Desconocido
Número de profesionales	35
Sector de actividad	Textil
Sede	Polonia



### Contexto

**Dartex** es una compañía fundada en 1991 dedicada a la producción de productos textiles, concretamente a la confección y empaquetado de bañadores.

En la Compañía solamente existe un turno, de 8h a 16h de lunes a viernes, para facilitar la conciliación con la vida familiar y evitar que se produzca sobrecarga de trabajo. Cuando se dan situaciones que demandan de mayor carga de trabajo, **Dartex** contrata a personal temporal en lugar de añadir más turnos.

Además, la Compañía se preocupa por que el entorno de trabajo sea lo más cómodo y agradable posible, ofreciendo acceso gratuito a la red inalámbrica, vestuarios con taquillas, una cocina totalmente equipada y una sala de descanso.

Los trabajadores pasan la mayor parte del tiempo sentados, debido a la naturaleza y al número reducido de sus funciones. La mayoría de las tareas son manuales y requieren de movimientos repetitivos (por ejemplo, coger y manejar telas), así como transportar dichos materiales de un puesto de trabajo a otro. Este tipo de movimientos repetitivos supone un desgaste físico adicional para los profesionales, que a largo plazo contribuye al desarrollo de lesiones y problemas musculoesqueléticos. Además, la continua exposición a ruidos y vibraciones son factores que contribuyen al absentismo de los trabajadores, y la constante concentración puede causar problemas de vista y estrés.

Estas complicaciones provocan pérdidas de precisión en el desempeño de las tareas que se traduce en taras y productos de menor calidad, lo que en consecuencia repercute en el cliente final y posibles pérdidas económicas para la empresa.

## Objetivos

La Compañía se planteaba tres cuestiones fundamentales para solventar los problemas de salud a los que sus empleados eran vulnerables, especialmente los de mayor edad.

- ¿Cómo se podía mejorar la organización del trabajo en los puestos y entre los mismos?
- ¿Cómo se podía reducir el número de quejas?
- ¿Cómo se podía reducir la exposición a factores ocupacionales que ponían en riesgo la salud?

Dando respuesta a estas cuestiones, se pretendía implantar medidas de prevención de riesgos relativos a la salud musculoesquelética que facilitarían la mejora de los procesos de trabajo y la reducción del absentismo por enfermedad. Así, **Dartex** pretendía mantener la salud de los profesionales en la Compañía durante más tiempo y alargar su vida laboral en la misma.

## Descripción de las buenas prácticas

**Dartex** identificó problemas organizacionales y de salud existentes en el lugar de trabajo y posteriormente consultó a sus profesionales para que sugirieran posibles soluciones a estos problemas.

### 1. Salud en el trabajo

De acuerdo con la legislación laboral vigente en Polonia, **Dartex** contrata los servicios de una Unidad de Medicina Ocupacional que se encarga de los chequeos médicos de los profesionales.

En estos chequeos se hace especial hincapié en la salud de los costureros respecto a su exposición al ruido y el cansancio visual.

Por otra parte, cuando se contrata a un nuevo candidato, se evalúa si los factores ocupacionales presentan riesgos potenciales para la salud de éstos.

## 2. Intervención ergonómica

### a) Evaluación inicial

Se hizo una evaluación pormenorizada de cada puesto físico de trabajo y se llegó a varias conclusiones. Para los costureros, resultaba difícil o ineficiente, desde una perspectiva postural y de gestión de tiempos, coger materiales o prendas del suelo y transferirlas de un puesto a otro. Estas tareas les obligaban a inclinarse hacia un lado, darse la vuelta y girarse constantemente. Por otra parte, los costureros pasaban mucho tiempo andando de un puesto a otro para transportar materiales y prendas, lo que resultaba poco productivo a la larga y además favorecía un aumento del riesgo de caídas de estos trabajadores.

### b) Medidas ergonómicas y de procesos de trabajo

Tras la evaluación de los puestos de trabajo, **Dartex** decidió invertir en mejoras organizativas mediante las siguientes medidas:

- Se instalaron mesas entre los puestos de trabajo para que los costureros pudieran tirar y empujar las prendas entre estos puestos.
- Se creó un “sistema de cestas” con un peso máximo de 3kg y que servían para almacenar y mover los productos por las instalaciones. De esta forma, los costureros manejaban pesos mucho más ligeros. Además, estos cestos se apilaban al lado de los puestos de trabajo para que los profesionales pudieran alcanzar los materiales a la altura del brazo en lugar de tener que inclinarse hacia el suelo.
- Se compraron dos carritos para transportar varias cestas a la vez y evitar sobrecargar a los trabajadores.
- Se diseñó un carro multifunción (producido por un herrero) para poder cargar y descargar más fácilmente los suministros de los proveedores.
- Se instalaron sillas hidráulicas de cinco posiciones en todos los puestos de trabajo.
- Se cambiaron los cepillos y recogedores por sistemas de limpieza de aire comprimido para que los costureros pudieran limpiar más fácilmente sus puestos de trabajo. Además, con este sistema los restos de tejidos y materiales se quitaban del suelo también más fácilmente, lo que disminuía el riesgo de resbalones y caídas.
- Se introdujo la figura del capataz para organizar y supervisar el trabajo, pero también para actuar como intermediaria entre la Compañía y los profesionales.

### c) Cambios de iluminación

- **Dartex** se percató de que sus empleados comentaban que las quejas de clientes en relación a la calidad del producto podían deberse a la mala calidad de la iluminación en las instalaciones, lo que afectaba a la precisión de los costureros en los retoques finales del proceso de confección de prendas. Por este motivo, se instalaron dos tipos de iluminación adicionales en cada puesto de trabajo: lámparas de techo y focos individuales que contaban con bombillas que emitían luz que no cansaba la vista.

### d) Ruido y vibraciones

- Se reemplazaron las máquinas de coser que había por máquinas nuevas que tenían mejores motores y generaban menos ruido y vibraciones.

## 3. Auditorías externas

La Compañía se somete a auditorías externas cada mes desde el año 2010 para asegurar que:

- Se cumple con los estándares establecidos de prevención de riesgos laborales y se comprueba el estado de los puestos de trabajo.
- Las condiciones de trabajo se comprueban de forma sistemática.
- Los empleados son conscientes de todos los cambios en la legislación de prevención de riesgos laborales y se toman las medidas necesarias en la empresa.

Como resultado de estas medidas ergonómicas y organizativas:

- Se redujeron significativamente las caídas, accidentes y bajas por enfermedad en **Dartex**.
- También se redujo la exposición de las personas a ruidos y vibraciones de las máquinas de coser,
- Se redujo el riesgo de problemas musculoesqueléticos al aligerar los pesos que las personas transportaban,
- Se incrementó la precisión de los controles de calidad de los productos, lo que a su vez supuso una reducción del 70% en el número de quejas de los clientes.
- La reducción en bajas por enfermedad y el aumento en los niveles de motivación de los empleados debido a las mejoras organizativas también supuso que éstos cumplieran con las expectativas de su puesto más fácilmente.

Estas mejoras en salud son de especial importancia para las personas de mayor edad ya que cuando sufren accidentes o enferman, suelen estar de baja más tiempo que sus compañeros más jóvenes.

Por otra parte, en entornos industriales es frecuente que los empleados se jubilen antes de la edad prevista por motivos de incapacidad. Con lo cual, mejorando las condiciones de salud general y optimizando la prevención de riesgos, estas bajas y jubilaciones anticipadas se pueden evitar o demorar, alargando la vida laboral útil de los trabajadores.

Empresa	Spoleczna Akademia Nauk
Volumen de facturación	Desconocido
Número de profesionales	35
Sector de actividad	Educación
Sede	Polonia



## Contexto

La **Spoleczna Akademia Nauk (SAN)**, o Universidad de Ciencias Sociales, es una institución académica privada establecida en 1995 en Lodz (ciudad del centro de Polonia), por la Asociación de Educadores Polacos. En 2005, la **SAN** contaba con unas cifras de 9.000 estudiantes matriculados por año en alguna de sus cinco facultades: Administración de Empresas y Marketing, Relaciones Internacionales, Finanzas y Banca, Informática, y Filología.

Además de las actividades de enseñanza, la Universidad dedica sus recursos a la investigación en distintos tipos de materias y los resultados de sus estudios han sido publicados en varios medios especializados. Adicionalmente, la Universidad organiza conferencias y simposios científicos con organizaciones de investigación tanto del país como fuera de sus fronteras.

La competitividad entre universidades privadas y públicas supone un problema para las primeras, que buscan reclutar a un personal de docencia altamente cualificado, debido a las diferencias en los niveles de seguridad laboral y las perspectivas de desarrollo profesional en el campo de la investigación, que es más favorable en la pública que en la privada.

Por otra parte, el creciente interés por la educación superior en Polonia desde los años noventa había tenido como consecuencia una demanda de profesionales docentes en las universidades del país. Dada la extensa duración del periodo de formación del personal académico que pudiera impartir clases en las universidades, resultaba complicado encontrar profesionales más jóvenes que pudieran dar respuesta a esa demanda creciente en educación. Por estos motivos, el talento sénior resulta muy atractivo para estos centros privados.

## Objetivos

A principios de los años 2000, la **SAN** trataba de obtener la acreditación para poder ofrecer títulos de Doctorado en Economía en sus centros. Para ello era necesario cumplir una serie de requisitos exigentes que demandaba el Ministerio de Educación, especialmente en lo relativo a los profesionales del centro.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Reclutamiento de profesores jubilados

Los profesionales de la educación en Polonia no tienen permitido, según establece la legislación del país, trabajar a tiempo completo en una Universidad Pública a partir de los 70 años.

Por el contrario, en los centros privados no suelen existir límites de edad. Esto, combinado con los requisitos de acreditación impuestos por el Ministerio de Educación a las universidades privadas para que puedan impartir títulos de Grado, Máster, y Doctorado, supone un aliciente importante para que estos centros empleen a profesores sénior. A su vez, estas personas con mucha experiencia profesional se sienten atraídos hacia este tipo de centro por motivos económicos.

En esta situación el beneficio es mutuo, ya que las universidades necesitaban profesionales cualificados y cuándo éstos estaban en edad de jubilarse, la situación económica no les era favorable para abandonar el mercado laboral.

Los principales motivos para contratar a docentes sénior en los centros privados eran que:

- Las universidades privadas necesitaban cumplir con los requisitos para la acreditación en enseñanza que les permitiera dar títulos de Grado, Máster, y Doctorado.
- La creciente presión de los graduados de universidades privadas por obtener conocimientos expertos a un nivel de profundidad que sólo los docentes con mucha experiencia podían aportar.

Por otra parte, existían factores de naturaleza legal y económica que también fomentaban que los profesores jubilados quisieran volver a trabajar y lo hiciesen en centros privados:

- El hecho de que los docentes jubilados a partir de los 70 años no pudiesen, desde un punto de vista legal, ostentar puestos de docencia a jornada completa en instituciones públicas.
- El bajo nivel de prestaciones económicas por jubilación, que forzaba a los jubilados a complementar sus ingresos.

Este era un factor muy importante para promover que los profesores sénior aceptasen trabajar a jornada completa: la compensación económica que reciben a cambio. Desde mediados de los años noventa, el sistema de pensiones de Polonia estipula que las prestaciones por jubilación no pueden superar 2,5 veces el salario base medio del país, lo que en la práctica se traduce en que estas prestaciones rara vez superan 1,3 veces el salario medio. Este nivel de ingresos es insuficiente para aquellos docentes altamente cualificados, que se sienten obligados a complementar sus ingresos trabajando en edades ya avanzadas.

## 2. Modelos flexibles de contratación

Este tipo de oportunidades es posible gracias a que la legislación vigente que atañe a las universidades públicas no prohíbe a los docentes trabajar simultáneamente para varias universidades.

A su vez, las regulaciones internas de los centros privados no suelen imponer que sus profesionales se jubilen a los 70 años.

Considerando que los docentes mayores de 70 años no podían ostentar una plaza a jornada completa en la universidad pública, pero podían complementar sus ingresos con puestos en otras universidades, la **SAN**

ofrecía puestos a tiempo parcial a aquellos docentes de mayor edad que todavía estuvieran trabajando en una institución pública.

Si, por el contrario, estos profesionales de edad más avanzada estuvieran ya jubilados, se les ofrecía una posición a jornada completa en el centro.





## II.4 ALEMANIA

### Informe sociodemográfico del país

Con 82,7 millones es el país más poblado de la Unión y uno de los más influyentes desde una perspectiva económica, política y territorial. Representa más del 16% de la población de los 28 pero está afectado por una debilidad demográfica derivada de su crecimiento natural negativo y por tener la segunda cifra más alta de envejecimiento (21,4%), tras la italiana (22,6%). En contraposición, tiene el balance migratorio más favorable que compensa las estrecheces de su crecimiento interno.

Durante el periodo 2008-2017 crecen significativamente, en términos absolutos, la población activa y empleada sénior. Esta última lo hace en 3,4 millones que suponen un aumento del 58%, importante, aunque menos intenso que el polaco (71%) o el italiano (65%). Con un 22,3% Alemania es el país con mayor presencia de los seniors en el conjunto de la población empleada. Como en otros países (realmente en todos) aumentan más las mujeres entre las activas y empleadas que los hombres lo cual ha provocado una atenuación de las diferencias en la participación de cada sexo en el conjunto de activos y ocupados. No obstante, los hombres siguen estando por encima (54% frente a 46% de mujeres).

En cuanto a las tasas de empleo, Alemania tiene las más altas, tras Suecia, en los grupos 55-59 con un 80% y en el de 60-64 con un 58%. En los tramos a partir de 65 años ya es superado además de por Suecia por el Reino Unido. Además, el país teutón posee la tasa más baja de desempleo de los 28 con un valor del 3% en las edades de 55 a 64 años, un índice ligeramente más pequeño entre las mujeres que entre los hombres. Desde 2008 la caída del desempleo fue de 5 puntos tanto en varones como en féminas. Crecen todas las modalidades del trabajo sénior incluido el autoempleo y alrededor de un 35% de los seniors desarrolla su actividad a tiempo parcial, el tercer valor más alto de la muestra tras el holandés y el de UK. El país tiene además la cifra más reducida (5,2%) de empleados temporales sobre el total de empleados, muy por debajo de la tasa italiana (10,2%) o la española (12,8%). Por grandes sectores económicos posee, con el Reino Unido, el porcentaje más bajo del sector primario (2%), el segundo valor más alto en el sector industrial (19%) tras Polonia (21%) y una presencia algo menor de los seniors en el sector terciario (72%), por debajo de casi todos los países a excepción otra vez de Polonia con el índice más pequeño (57%). La industria en general y dentro de las actividades terciarias, el comercio, transporte y la salud y el trabajo social son las principales actividades de los seniors. Los varones tienen sus índices más altos en la industria y el comercio y las mujeres en las actividades de sector sanitario. Por la ocupación, los hombres presentan las mejores cifras en los sectores de profesionales y técnicos y las mujeres en los de técnicos, administrativos y comerciales que junto al de ocupaciones elementales tienen mayoría femenina.

Por nivel educativo hay pocos seniors con estudios únicamente primarios y secundarios bajos 11%, la segunda cifra más baja tras Polonia; muchos con estudios

secundarios superiores 60%, la segunda cifra más elevada detrás de Polonia y alrededor de un 31% con estudios terciarios un valor medio entre el 45% de Finlandia y el 20% de Italia. En este último caso, los varones tienen un porcentaje más alto (36%) que las mujeres (25%).

La duración de la vida laboral es alta (38,4 años), cercana a las de Suecia, Holanda y UK que están algo por encima. Esto nos indica un volumen moderado de jubilaciones anticipadas, aunque Eurostat no nos ofrece datos para cuantificarlas. La cultura del trabajo “full time” hasta el retiro que además es más tardío que en otros países de la Unión caracteriza el modelo alemán de la actividad que tiene en el imaginario colectivo altas dosis de productividad y eficacia que se corresponden ciertamente con la realidad. El porcentaje de trabajadores que reciben una pensión que habrían deseado seguir trabajando no es muy alto (23,8%) precisamente por esa elevada duración media de la vida laboral. En cualquier caso, resulta significativo que las personas que abandonan el trabajo argumenten motivos de salud o discapacidad como principal razón para hacerlo.

Hechos destacados:

**A)** El mayor crecimiento en términos absolutos de la población sénior activa y ocupada.

**B)** El país con una representación más alta de los mayores en el conjunto de la población empleada.

**C)** Elevadas tasas de actividad y empleo en los grupos de 55 a 59 y 60 a 64 años.

**D)** El menor índice de desempleo sénior entre los países analizados.

**E)** El valor más pequeño de empleados temporales sobre el total de empleados.

**F)** Significativa presencia de seniors en el sector industrial.

**G)** Importancia de los mayores de 55 años con estudios de secundaria superior. Nivel intermedio de trabajadores con estudios terciarios.



Elevada duración media de la vida laboral.

---

## Legislación

### DESPACHO

KLIEMT.HR Lawyers

### FECHA

Julio de 2019

### AUTOR

Markus Janko

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

No, no de forma específica. Sin embargo, existen ciertas normas específicas sobre subsidios/medidas de formación de empleados mayores de 50 años, que financian las autoridades locales (se utilizan muy raramente; para más información, véase la respuesta 2). Asimismo, los convenios colectivos pueden incluir disposiciones específicas. No obstante, conforme a la Ley General de Igualdad de Trato, incumbe a los empresarios prevenir la discriminación por razón de edad (entre otros motivos). Por tanto, el empresario tiene la obligación general de adoptar medidas que prevengan la discriminación por razón de edad.

¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?

- Los empresarios tienen la opción de recibir el llamado subsidio de integración si contratan a un trabajador que, por motivos personales, tiene mayores dificultades para encontrar trabajo (artículo 88 del Código Social alemán, Parte III). Este subsidio de integración también se abona por la contratación de trabajadores mayores de 50 años. El pago es una

facultad discrecional de la Agencia de Empleo. Si concurren los requisitos, el subsidio puede ascender a un 50% del salario y puede abonarse durante 36 meses.

- Además, los trabajadores mayores de 50 años que estén actualmente en situación de desempleo tienen la posibilidad de recibir un subsidio de integración, pagado por la Agencia de Empleo, junto al salario que perciban de un nuevo empresario. Para percibir el subsidio, el trabajador ha de tener derecho a prestación de desempleo durante otros 120 días y, además, debe existir una diferencia de 50 euros entre su salario actual y su salario anterior. El subsidio de integración consiste en una subvención salarial y una cotización adicional al seguro obligatorio de jubilación. En el primer año siguiente a la incorporación al puesto de trabajo, el subsidio asciende al 50% y en el segundo año, al 30% de la diferencia salarial mensual neta (artículo 417 del Código Social alemán, Parte III).

¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?

No.

¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No, no de forma específica. No obstante, conforme a la Ley General de Igualdad de Trato, incumbe a los empresarios prevenir la discriminación por razón de edad (entre otros motivos). Por tanto, el empresario tiene la obligación general de adoptar medidas que prevengan la discriminación por razón de edad.

¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

En general, el empresario está obligado a tener en cuenta y proteger los derechos e intereses legítimos del trabajador. La configuración de la protección depende del caso individual. Asimismo, pueden existir obligaciones específicas para un sector.

### ¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

No existe una protección especial por edad frente al despido. Sin embargo, normalmente se toman en consideración la edad y la duración de la relación laboral en el marco del procedimiento de protección frente al despido. Asimismo, la edad y los años de antigüedad han de tenerse en cuenta a efectos del plazo de preaviso. Por otra parte, los planes sociales pueden establecer normas especiales sobre el pago de indemnizaciones a los trabajadores más veteranos.

### ¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

Para los trabajadores nacidos después de 1964, el edad límite estándar es de 67 años. Los trabajadores nacidos antes del 1 de enero de 1947 alcanzan la edad de jubilación al cumplir 65 años. Para los trabajadores nacidos entre 1947 y 1966, la edad de jubilación estándar aumenta gradualmente.

No, pero normalmente esta cuestión es acordada en los contratos de trabajo individuales o en los convenios colectivos.

### Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?

No, no es una práctica habitual, pero existen excepciones relativas, por ejemplo, a la protección especial de los trabajadores más veteranos frente al despido.

### ¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?

No cabe dar una respuesta general a esta pregunta. Existen convenios colectivos que incluyen estipulaciones sobre jubilación anticipada. Algunas empresas, en especial en los sectores metalúrgico y eléctrico, disponen también de modelos de jubilación propios. A menudo se efectúa un pago único a la finalización de la relación laboral.

¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

- Los trabajadores que cumplan la edad de jubilación estándar y hayan cubierto un periodo laboral de 35 años pueden jubilarse a los 63 años.

- Sí, ello ocasiona una reducción de la cuantía de la pensión mensual.

- Con arreglo al Libro Tercero del Código Social alemán, los trabajadores que hayan cumplido 55 años y que hayan trabajado al menos 1080 días naturales durante los últimos cinco años anteriores al comienzo del trabajo a tiempo parcial para empleados veteranos, pueden solicitar a su empresario trabajar a tiempo parcial durante un máximo de seis años. El empresario puede denegar la solicitud por razones operativas.

¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

Dado que la edad no constituye una causa de despido ni de protección contra el despido, los trabajadores no presentan, por lo general, demandas por despido, sino demandas de protección general contra el despido. Como es lógico, los tribunales tienen en cuenta la edad del trabajador.

126  
.....

En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

No, en caso de despido colectivo, la consideración fundamental es la selección social. En este contexto, la edad y la duración de la relación laboral desempeñan un papel decisivo.

¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

Existen diferencias entre los distintos sectores y regiones. En Alemania, normalmente la tasa de desempleo en relación con el periodo para encontrar un nuevo empleo aumenta significativamente para los trabajadores mayores de 55 años.

---

## Buenas prácticas

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo vimos los casos de BMW (empresa de automoción), que realizó un estudio piloto en una de sus fábricas, y Loewe (empresa de tecnología y electrónica). En el grupo piloto de BMW se ajustaron determinados elementos ergonómicos a los trabajadores sénior y se estudiaron los resultados de productividad del mismo. A continuación, se presentan dos casos nuevos de buenas prácticas de *ageing* en Alemania. Por otra parte, Loewe llevó a cabo cuatro prácticas en materia de *ageing*, relacionadas con el desarrollo directivo y gestión de competencias, la rotación de trabajos de ensamblaje final, el enriquecimiento del trabajo en el montaje manual, y la promoción de la salud en el lugar de trabajo.

Empresa	Daimler
Volumen de facturación	167.362.000 M \$
Número de profesionales	298.683
Sector de actividad	Fabricación de coches
Sede	Alemania



### Contexto

**Daimler**, multinacional automovilística, fue fundada en 1926 bajo el nombre Daimler-Benz. Tras la adquisición, y posterior escisión, de Chrysler Corporation, la Empresa acabó acuñando el nombre **Daimler AG** en 2007. Actualmente tiene su sede en Stuttgart (Alemania) y su marca más reconocida es Mercedes-Benz.

Una de sus fábricas más importantes está en Bremen, al noreste de Alemania. Esta planta fue fundada en 1938 y emplea a unas 12.000 personas, siendo el mayor centro de empleo privado de la zona y la planta principal de fabricación de los vehículos Mercedes-Benz Clase C.

En los años ochenta, un incremento significativo en la capacidad de producción supuso la contratación de un gran número de empleados jóvenes de entre 20 y 25 años.

Con el tiempo, aunque la capacidad productiva de la planta en Bremen siguió creciendo, la contratación de nueva mano de obra descendió debido a la mayor eficiencia del proceso de fabricación. La combinación del descenso en la contratación y la homogeneidad en la edad de la plantilla provocó que la edad media de ésta fuera aumentando.



En el año 2000, y con 16.000 empleados, la edad media en la fábrica era de 38.6 años; mientras que, en 2008, la edad media ya era de 44 años y se preveía que siguiera aumentando (la previsión era que alcanzara los 47.5 años en 2010).

Por otra parte, el principal motivo de las bajas por incapacidad temporal eran las lesiones relacionadas con el sistema postural y musculoesquelético, un tipo de lesiones que se vuelve más frecuente y problemático a mayor edad.

## Objetivos

Las previsiones sobre el aumento de la edad media de la plantilla de la fábrica de Bremen, hicieron que la Organización se plantease los efectos de este aumento en el desempeño de los empleados de las líneas de producción, especialmente en relación a sus capacidades físicas. Estas capacidades se medían sobre la base de su estado general de salud, el número de accidentes o lesiones causadas por la actividad laboral (por ejemplo, problemas de espalda), y la proporción de empleados con problemas de salud que afectaban a su empleabilidad.

Teniendo en cuenta esto, la dirección de la planta se propuso implantar una serie de medidas para proteger la integridad física de sus trabajadores y mantener así su capacidad productiva permitiéndoles seguir aportando valor a la Compañía.

Pero el desafío del envejecimiento de la fuerza de trabajo no se limita a la fábrica de Bremen. Además de analizar, prevenir y paliar los efectos de dicho envejecimiento en la capacidad productiva del personal, **Daimler** consideraba que los trabajadores sénior eran una realidad social que debía afrontarse en Alemania. Por eso, en 2018, la automovilística, decidió abordar la difícil tarea de sensibilizar a todos sus empleados con una campaña de alcance global en la Compañía con el propósito de tratar de cambiar las actitudes y prejuicios sobre los trabajadores de mayor edad.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. La fábrica de Bremen

#### a) *Krafterwerk Mobil*

Se instaló en la fábrica un aparato móvil para entrenar los músculos de la espalda y abdomen, con el fin de mejorar la fuerza y flexibilidad de éstos. De esta forma se pretendía evitar lesiones de espalda, que suponían un tercio de los problemas de salud del personal de la línea de producción.

Las sesiones de entrenamiento con el “*Krafterworker Mobil*” duraban diez minutos y se realizaban durante la jornada de trabajo. Al ser un aparato móvil, éste se desplazaba a la línea de producción y estaba bajo la supervisión constante de un entrenador cualificado. Esto suponía que participar en el programa era sumamente cómodo y mínimamente invasivo para el desempeño de las funciones de los trabajadores: el entrenamiento era de corta duración, no tenían que desplazarse, y su puesto era cubierto por otra persona durante este corto periodo.

Tanto el estado físico de base como el progreso durante las 14 semanas de entrenamiento eran monitorizados con un programa informático. Transcurrido el periodo de entrenamiento, el programa se modificaba para mantener los resultados otras 26 semanas.

Este programa consiguió su objetivo de prevenir lesiones musculoesqueléticas, pero, además, obtuvo el beneficio adicional de mejorar el clima laboral y la motivación de los participantes.

### **b) *Fit Shop***

En 2006, se instaló en el epicentro de la fábrica el “*Fit Shop*”, un centro de salud y *fitness* multimodal y multidimensional para los trabajadores. En él se encuentran una variedad de profesionales como entrenadores físicos, psicólogos, médicos, o fisioterapeutas, que contribuyen a crear programas tanto preventivos como terapéuticos en materia de salud laboral. El 40% de las bajas en la planta eran debidas a problemas posturales y musculoesqueléticos, y existía una correlación positiva entre la edad y el número de lesiones de este tipo.

“*Fit Shop*” demostró ser un buen planteamiento para tratar y prevenir este tipo de problemas. La gran ventaja del centro de salud era que abarcaba todo en un mismo lugar, así que los empleados no tenían que preocuparse por acudir a distintos profesionales: en su propio centro de trabajo se diseñaba un programa adaptado a la casuística de cada uno de ellos.

### **c) Ergonomía**

En la fábrica de Bremen, se utilizaban tres herramientas ergonómicas.

Se creó una guía para integrar a los trabajadores con restricciones físicas, diseñada gracias al *matching* entre los requerimientos de los puestos de la planta y las capacidades físicas de los trabajadores, un proceso en el que la Dirección de Recursos Humanos participaba activamente. Se analizaban los puestos en función de la postura corporal requerida y el tiempo que había que permanecer en el mismo.

Otra herramienta utilizada en la fábrica es el “SAK” (*System zu Analyse von Körperhaltung*), un sistema informatizado para analizar la postura corporal. Gracias a esto, se podía calcular un índice ergonómico con una base científica y rigurosa.

La tercera herramienta empleada era la “EAB” (*Ergonomische Arbeitsplatz Beurteilung*), la “Evaluación del Puesto de Trabajo”, y que era muy parecida al SAK. Lo que el EAB ofrecía era una representación visual de la valoración del puesto de trabajo relativo a factores ergonómicos mediante un semáforo de colores: verde (bueno), amarillo (presenta algunos problemas), y rojo (puesto problemático).

Estos instrumentos de medición ergonómicos permitían asignar a las personas con restricciones físicas (cifra que aumenta a medida que aumenta la edad media de la plantilla), a puestos donde todavía podían aportar valor para la empresa.

#### d) Rotación de puestos en la planta

El sistema de producción de Mercedes-Benz (“MPS” o “Mercedes-Benz Production System”) implementaba la rotación de puestos frecuente para favorecer la diversidad de tareas, variar las demandas físicas en los trabajadores y ampliar sus competencias profesionales.

A pesar de que la rotación supone una buena medida para evitar excesivas tareas repetitivas y las consiguientes lesiones que éstas provocan, el aumento de la edad de la plantilla suponía un obstáculo para su correcta implantación. Debido a la creciente edad de los trabajadores, el número de aquellos con restricciones físicas que les permitiera trabajar en diferentes puestos también aumentaba. Por este motivo el sistema de rotación tuvo que adaptarse al perfil demográfico de la planta.

#### e) Reubicación con orientación demográfica

Cada producto tiene un ciclo de vida que requiere de capacidades de producción distintas en sus diferentes etapas. En la etapa final, el producto necesita mucha menos mano de obra y hay que reubicar a empleados en otras líneas de producción que precisen de mayor capacidad.

Para evitar que se creen perfiles demográficamente desproporcionados en las líneas de producción, la Compañía moviliza, no sólo a los empleados más jóvenes, sino que se desplaza a un grupo con una distribución demográfica más heterogénea.

## 2. Daimler

Si bien el caso inicial de la fábrica de Mercedes-Benz en Bremen es destacable, años después, la compañía matriz, **Daimler AG**, sigue esforzándose por adaptar el negocio a la realidad del envejecimiento de su plantilla.

#### a) Sensibilización: Talleres intergeneracionales

**Daimler AG** lanzó una campaña de alcance global en la compañía para combatir los sesgos y prejuicios sobre los profesionales sénior. Ejemplos de actitudes negativas acerca del colectivo sénior como asumir que son más lentos, que siempre enferman, y que son olvidadizos o inflexibles.

Para luchar contra esto, **Daimler AG** creó una sesión a la que acudieron 2.500 gerentes de fábricas y 80.000 profesionales en total. Además de la sesión, la Compañía implantó auditorías demográficas para favorecer el diálogo de empleados y supervisores acerca de la cooperación intergeneracional

Tal fue el éxito de esta sesión que la Compañía realizó en Berlín una exposición abierta al público con una variedad de actividades como pruebas de memoria, equilibrio, trabajo en equipo, y pruebas para medir las capacidades físicas como la fuerza de agarre o lo alto que se podía saltar. Por otra parte, la exposición contaba con una fachada muy llamativa: para entrar había dos puertas, una con el letrero “joven” y otra con el letrero “mayor” que ya situaba a los visitantes en el paradigma de la edad.

Al final de la experiencia, las personas salían conociendo sus tres edades: la real, la biológica (en términos de capacidad), y los años de experiencia de vida; tres cifras que pueden distar mucho las unas de las otras. Gracias a esto se sensibilizaba a las personas acerca de las distintas capacidades y beneficios que aporta la diversidad generacional al mundo laboral.

## b) Otras medidas

Además de estas medidas de sensibilización, existían otras para gestionar el envejecimiento de la plantilla y favorecer la colaboración intergeneracional:

- Canal de vídeos corporativos: donde los trabajadores más experimentados podían subir tutoriales acerca de procesos complejos y así transmitir su conocimiento a las nuevas generaciones;
- Programa de formación de construcción de herramientas: mediante el cual empleados de más de 50 años formaban a aprendices adolescentes en esta materia;
- Ergonomía: nuevas herramientas innovadoras como un exoesqueleto para reducir la sobrecarga muscular en determinados puestos;
- Flexibilidad: un nuevo sistema mediante el cual se podían intercambiar turnos con más facilidad permitiendo a los empleados más mayores pasar a una jornada parcial a medida que se acercaban a la edad de jubilación, y contratación de personas jubiladas para suplir las demandas de proyectos de corta duración.

Empresa	KSB
Volumen de facturación	2.690.00M \$
Número de profesionales	15.713
Sector de actividad	Industrial
Sede	Alemania



## Contexto

**KSB** es un fabricante de bombas y válvulas de sistemas hidráulicos tanto para uso privado como industrial. La Compañía fue fundada en 1871 en Frankenthal (Alemania), donde tiene su sede, y actualmente el grupo internacional opera en todos los continentes y emplea a más de 16.000 personas, de los cuales 3.000 se dedican a la inspección, mantenimiento y reparaciones de los sistemas y están repartidos en 170 centros de servicio.

En la primera década de este siglo, la oferta de empleo en las fábricas y centros de **KSB** en Alemania mantuvo un ritmo creciente y la compañía

alemana no tuvo problemas para reclutar y contratar al personal adecuado. En aquella época **KSB** empleaba a 4.500 personas en el país, 1.700 sólo en Frankenthal.

Llegado el final de la década, alrededor de un tercio de la plantilla en la sede de **KSB** tenía más de 50 años, la edad media era de 42 años y su antigüedad media era de 19 años. La proporción de empleados de edad más avanzada era mayor en los trabajadores no manuales (administrativos, marketing, ventas, etc.) pues el crecimiento de la Empresa supuso una mayor contratación de jóvenes en calidad de formación-aprendizaje y personal cualificado junior, lo que a su vez hizo que el perfil de edad de la plantilla fuera más equilibrado. No obstante, el envejecimiento de la plantilla seguía planteando retos para la Compañía.

## Objetivos

Debido a que muchos empleados no querían permanecer en **KSB** hasta la edad de jubilación, la Compañía se vio obligada a tomar medidas al respecto.

Por otra parte, había un problema de percepción social de las personas mayores en **KSB**, ya que se consideraba que éstas estaban bloqueando a los jóvenes el acceso al empleo.

La preocupación de la dirección de que el talento (sobre todo el conocimiento y la experiencia) pudiera salir de la Compañía con los empleados que se jubilaban prematuramente les obligó a tomar medidas al respecto.

**KSB** exploró nuevas ideas sobre cómo motivar y fidelizar a los empleados, al mismo tiempo que se desarrollaban y reciclaban sus competencias para las necesidades crecientes del mercado.

La Compañía consiguió la colaboración y financiación del Ministerio de Trabajo, Asuntos Sociales y Familia de Rhineland-Palantinate para desarrollar un programa específico para los mayores en la empresa.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Programa para profesionales sénior

Para arrancar el proyecto, **KSB** lanzó una encuesta y realizó dos talleres con los trabajadores de mayor edad de la Compañía con el fin de conocer sus inquietudes y diseñar conjuntamente medidas para aumentar su nivel de motivación en el trabajo.

Esta fase del proyecto fue apoyada por una campaña de comunicación de alcance global en la empresa, para motivar al colectivo *target* a participar y mostrar el interés de **KSB** por ellos.

Tras la realización de los talleres y la encuesta, se creó un programa con una serie de medidas específicamente diseñadas para los sénior. El programa para empleados mayores tenía las siguientes medidas:

- Evaluaciones personales y asesoramiento sobre la carrera dentro de la empresa.
- Lugares de trabajo con perspectiva de edad.

- Oferta de formación específica.
- Oportunidad de no realizar turnos nocturnos.
- Horario flexible.
- Programas de *mentoring* para transferir conocimiento a otras generaciones y aligerar las cargas de trabajo de los profesionales sénior.
- Chequeos médicos.
- Métodos de seguridad salarial en caso de que haya una reasignación de puesto.
- Preparación para la jubilación.

El programa tuvo mucho éxito y el número de empleados que mostraban interés por permanecer en **KSB** durante más tiempo aumentó considerablemente.



## II.5 HOLANDA

---

### Informe sociodemográfico del país

País pequeño por sus dimensiones territoriales y demográficas. Cuenta con 17 millones que son sólo un 3,3% de la población de la Unión. Presenta una fecundidad (1,62%) por encima de la media europea, aunque lejos de la que le permitiría renovar sus generaciones. Pese a ello, tiene un crecimiento natural positivo reforzado por un balance migratorio aún mejor que hace que la población holandesa siga aumentando. Sus esperanzas de vida están en la media europea y el índice de envejecimiento (18,9%) ligeramente por debajo de ella (19,7%). Con Suecia, Francia y UK es uno de los cuatro países de la muestra que presentan los dos crecimientos (natural y migratorio) favorables.

Como en los demás países relacionados, Holanda experimenta un crecimiento positivo de la población activa y empleada (en torno al 45%). Y como en todos ellos, las mujeres aumentan más que los hombres (en la población empleada un 60% frente a un 36%). También crece la representación de los seniors en la población empleada total en la que alcanza un valor del 20% (cinco puntos más que en 2009). Lo que constituye una singularidad en Holanda es la distancia en la participación de hombres y mujeres en el conjunto de la población mayor (59% y 41% respectivamente) y eso que las diferencias se han atenuado bastante ya que en 2008 los valores porcentuales eran 62% y 38%. Por grupos de edades, las tasas holandesas son elevadas entre 55 y 59 años (75%), situándose con los dos países nórdicos, Alemania y UK en el pelotón de cabeza. También son altas en el grupo de 60 a 64 años, sólo por debajo de Suecia y Alemania. El desempleo en los seniors (55-64 años) ronda el 6%, algo más bajo en este caso, entre los varones. El autoempleo es, a estas edades, pequeño y fluctuante y el porcentaje de empleados temporales alcanza una cifra del 7,3% sobre el total de empleados en línea con Francia y UK y más bajo que el italiano o español.

Otra singularidad holandesa es el alto porcentaje de trabajadores a tiempo parcial que con un 53% suponen la cifra más alta de la muestra.

Por grandes sectores económicos, Holanda tiene un valor muy bajo de seniors en el sector primario (3%) y un nivel muy elevado en el sector servicios (79%), el segundo tras UK. Los hombres alcanzan el porcentaje más alto en el comercio (21%) y las mujeres en el sector sanitario y de trabajos sociales (36%). Según la ocupación, el porcentaje más alto masculino es el de los profesionales (27%). En cambio, entre las mujeres existe una mayor dispersión de las ocupaciones principales entre las comerciales, profesionales, técnicos y afines y administrativos. Las féminas sólo son mayoría en las ocupaciones administrativas y las comerciales. Holanda posee entre los seniors un nivel todavía alto de personas con estudios



básicos (25,5%) muy semejante al francés, aunque lejos del español o italiano. En compensación, las personas con estudios terciarios suponen un 34%, como en Suecia, aunque algo menor que en Finlandia o UK. Y a diferencia de otros países, los hombres tienen en este grupo un porcentaje más alto que las mujeres (36% frente a 32%).

El país de los tulipanes destaca también por su elevada duración de la vida laboral media con casi 40 años, un valor idéntico al de Suecia. La edad de percepción de la primera pensión de jubilación es la segunda más tardía (63), en este caso detrás de Suecia (63,6%) y eso que existe un porcentaje relativamente alto de personas jubiladas anticipadamente. Un nuevo récord holandés es el de personas que reducen sus horas de trabajo en la andadura hacia la jubilación, una estrategia laboral apenas utilizada en los países mediterráneos, incluso Alemania. En contraposición, no es de los que tienen una cifra mayor de pensionistas que habrían deseado seguir trabajando (28%). Los que lo dejan lo hacen prioritariamente por poseer una buena situación financiera.

Hechos destacables:

A)

Un país con crecimiento natural y migratorio positivos.

B)

Uno de cada cinco empleados tiene más de 55 años, pero existe todavía una diferencia grande en la participación relativa de hombres y mujeres en la población mayor.

C)

Tasas de actividad y empleo elevadas en los grupos de 55 a 59 y 60 a 64 años.

D)

Notable porcentaje de trabajadores a tiempo parcial.

E)

Fuerte terciarización del trabajo sénior.

F)

Alto porcentaje de personas con estudios terciarios.

G)

Elevada duración de la vida laboral media y edad relativamente tardía de percepción de la primera pensión de jubilación.

---

## Legislación

### DESPACHO

Bronsgest Deur Advocaten

### FECHA

Julio de 2019

### AUTOR

Marieke ten Broeke

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

- Extinción de la relación laboral por despido: En los Países Bajos, los trabajadores tienen derecho, en principio a la indemnización legal por despido cuando su contrato de trabajo es resuelto a iniciativa del empresario. El importe de la indemnización se calcula en función de la duración de la relación laboral. Los trabajadores de 50 años o más tienen derecho a una indemnización superior a la de los trabajadores más jóvenes con la condición de que su relación laboral haya durado 10 años o más. Sin embargo, esta excepción dejará de aplicarse a partir del 1 de enero de 2020. Hasta el 1 de enero de 2020, los trabajadores sólo tendrán derecho a indemnización en caso de que la relación laboral haya durado dos años o más. A partir del 1 de enero de 2020, los trabajadores tendrán derecho a indemnización desde el primer día de la relación laboral.

- En los Países Bajos, está prevista una pensión estatal ("AOW"). Además, el empresario puede celebrar con los trabajadores un acuerdo individual de pensiones (con un fondo de pensiones). La edad a efectos de pensión establecida en el plan de pensiones puede ser diferente a la edad para la pensión estatal. La edad para la pensión estatal es la edad a partir de la cual el trabajador tiene derecho a la pensión estatal. La edad para la pensión contractual es aquella en que el trabajador tiene derecho a percibir pensión con arreglo al plan de pensiones aplicable. Cuando un trabajador cumple la edad para la pensión estatal ("AOW-leeftijd"), el empresario puede resolver el contrato de trabajo sin la aprobación previa de los tribunales o de la Agencia de la Seguridad Social. Asimismo, el empresario puede introducir en el contrato de trabajo una cláusula en virtud de la cual dicho contrato quedará resuelto por ministerio de la ley

en la fecha en que el trabajador cumpla la edad para la pensión estatal. En tal caso, no se tiene derecho a indemnización legal. La edad para la pensión estatal correspondiente depende de la fecha de nacimiento del trabajador y se incrementará cada pocos años hasta el 2025. La edad establecida para la pensión estatal de un trabajador nacido el 01-01-1960 es actualmente de 67 años.

Una vez cumplida la edad de jubilación estatal, el empresario puede mantener la relación laboral del trabajador (o puede celebrar un contrato de trabajo nuevo con un empleado que tiene derecho a la pensión estatal). En este caso, se aplican disposiciones especiales:

- Los trabajadores tienen derecho al pago de (una parte de) su salario durante las primeras 104 semanas de enfermedad. Si un empresario celebra un contrato de trabajo con un empleado que ya hubiera alcanzado la edad para la pensión estatal, el trabajador tendrá derecho a percibir el salario solo durante las primeras seis semanas de enfermedad. En sintonía con esto, el empresario sólo está obligado a cumplir sus obligaciones de reintegración durante estas seis semanas (en lugar de durante las primeras 104 semanas de enfermedad). Durante este periodo de seis semanas, el trabajador está protegido contra el despido como consecuencia de la enfermedad.

- Si se celebra un contrato de trabajo con un trabajador que ya ha cumplido la edad para la pensión estatal, se aplicará un plazo de preaviso de un mes (en lugar del plazo general legal de preaviso que varía entre 1 y 4 meses).

- En general, los empresarios pueden celebrar una "cadena de contratos de trabajo de duración definida" con un máximo de tres contratos de este tipo y durante un periodo máximo de dos años. En caso de que se celebre un contrato de trabajo de duración definida con un trabajador que ya ha cumplido la edad para la pensión estatal, el máximo asciende a seis contratos de duración definida durante un periodo máximo de 4 años. Si se excede el máximo, el último contrato de trabajo de duración definida será transformado, por ministerio de la ley, en un contrato de trabajo de duración indefinida.

¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?

N/A.

¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?

N/A.

## ¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

Los empresarios pueden solicitar una bonificación de los costes salariales (“*loonkostenvoordeel*”) a la Agencia de la Seguridad Social. Se trata de un beneficio de 6.000 EUR por empleado. Esta opción sólo se aplica a los siguientes supuestos:

- Trabajadores de 56 años de edad o más.
- Que no hayan alcanzado aún la edad para percibir la pensión estatal.
- Que no hayan tenido un contrato de trabajo con el empresario en los últimos seis meses.
- Que, antes de su contratación, tuvieran derecho a una prestación (prestación por desempleo, por incapacidad laboral, etc.).

## ¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

N/A.

## ¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No se imponen obligaciones especiales. No obstante, los empresarios están obligados a salvaguardar el bienestar físico y mental de sus empleados. Esto puede suponer que deban introducirse ajustes en relación a un empleado veterano. Con frecuencia, los convenios colectivos contienen disposiciones específicas relativas a los trabajadores de más edad, por ejemplo en materia de jornada laboral, trabajo en turnos, permisos adicionales, etc.

## ¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

Un despido sin causa dará lugar a 1) una indemnización por despido pactada relativamente alta (en caso de conciliación), 2) el rechazo del despido por los tribunales o por la Agencia de la Seguridad Social, o 3) la concesión por el tribunal de un pago adicional razonable al trabajador (además de la indemnización legal). En los supuestos 1 o 3, es probable que el importe del pago dependa (parcialmente) de la edad del trabajador. Se alega con frecuencia que los trabajadores veteranos tienen mayores dificultades para encontrar empleo que los más jóvenes.

¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

Véase la pregunta 1.

Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?

No.

¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

No existen disposiciones legales nacionales relativas a la jubilación anticipada. Los trabajadores no pueden acceder a una pensión estatal por jubilación anticipada. Los requisitos para acceder anticipadamente a una pensión contractual dependen de las normas del plan de pensiones aplicable.

En términos generales, un trabajador pierde aproximadamente un 8% por cada año no trabajado antes de cumplir la edad de jubilación prevista en el plan de pensiones.

¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

No. Ello se debe a que en los Países Bajos no es posible despedir unilateralmente a un trabajador sin la aprobación previa de la Agencia de la Seguridad Social o del órgano jurisdiccional competente, salvo en caso de despido sumario. Ello significa que la propuesta de despido debe presentarse ante las autoridades antes de proceder al despido efectivo. En caso de discriminación, no se aprobará el despido o el trabajador será indemnizado por despido discriminatorio mediante un pago adicional razonable (o en caso de conciliación, mediante una mayor indemnización pactada). Por tanto, en principio no es necesario que el trabajador recurra contra el despido a posteriori. No obstante, en caso de que un contrato de duración definida no sea renovado por motivos discrimina-

torios, quedando legalmente resuelto, es más probable que el trabajador presente una demanda contra el empresario, aunque no es muy frecuente en la práctica.

**En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?**

No. Los trabajadores son seleccionados en virtud del principio del reflejo (“*afspiegelingsbeginsel*”). Esto significa que los trabajadores son divididos en categorías de puestos. A continuación, dichas categorías se dividen en grupos de edad. Dentro de estos grupos de edad, se aplica el principio “el último en entrar es el último en salir”. No existe una protección específica para el grupo de edad de mayores de 55 años.

**¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?**

Los datos más recientes del Instituto Central de Estadísticas de Países Bajos corresponden al primer trimestre de 2019. La tasa general de desempleo de los trabajadores (de entre 15 y 75 años) de sexo masculino es del 3,6% y la de las trabajadoras es del 3,8%. La tasa de desempleo de los trabajadores (de entre 55 y 75 años) de sexo masculino es del 3,9% y de las trabajadoras de entre 55 y 65 años es del 3,5%. Entre los trabajadores varones de 65-75 años, la tasa es del 3,8% y entre las trabajadoras de esa misma edad, la tasa es del 5,7%.



---

## Buenas prácticas

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo no se estudiaron casos de los Países Bajos. A continuación, se presentan dos casos de buenas prácticas de *ageing* en este país.

Empresa	Hazenberg Bouw
Volumen de facturación	84.222.000 \$
Número de profesionales	195
Sector de actividad	Construcción
Sede	Países Bajos



### Contexto

**Hazenberg Bouw** es una de las 120 compañías de construcción del *holding* TBI en los Países Bajos. Actualmente tiene su sede en Vught, provincia de Brabante septentrional, y está compuesta por tres unidades del sector de la construcción:

- Hazenberg: construcción de servicios públicos
- Nico de Bont: restauración
- Van der Laar: construcción de viviendas

La Compañía cuenta con una plantilla fija de 195 personas y además contrata a profesionales en función de las necesidades de cada proyecto. La mayoría de los trabajadores son hombres de entre 40 y 55 años de edad y profesionales manuales (principalmente carpinteros).

En esta Compañía no han sufrido escasez alguna de profesionales cualificados gracias a la existencia de una escuela de formación profesional en la localidad vecina de Boxtel. Por otra parte, el nivel de rotación en la Empresa es bajo y la antigüedad de los profesionales alcanza las décadas, sin embargo, el absentismo por enfermedad alcanza el 9%. Las formas más recurrentes de extinción contractual en la Empresa son la jubilación y jubilación anticipada.

### Objetivos

La Compañía considera que los empleados mayores son menos productivos en tareas de alta demanda de capacidad física, pero a su vez admite que la experiencia y el conocimiento que estas personas aportan a la Empresa son muy valiosas y mejoran la calidad del servicio.



Por este motivo, y con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de mayor edad **Hazenberg Bouw** introdujo una serie de iniciativas basadas en modelos de trabajo flexible, diseño del puesto de trabajo y medidas de salud y bienestar.

## **Descripción de las buenas prácticas**

### **1. Diseño del puesto de trabajo (*job design*)**

La asignación de puestos se diseñó teniendo en cuenta las capacidades de los empleados y eximiendo de tareas físicamente muy demandantes a los profesionales de mayor edad. Ejemplos de esta práctica era asignar a los más sénior a funciones de capataz, tutorización de empleados jóvenes y asignación de tareas de ritmo más lento.

Este tipo de prácticas no se llegaron a formalizar, pero los jefes de obra realizaban la asignación de empleados a los proyectos de tal forma que las necesidades de cada obra estuvieran cubiertas a la par que se tenía presente la edad de los profesionales.

### **2. Programa de salud y bienestar**

En este programa se formalizaron políticas en materia de salud y bienestar, donde se incluyeron revisiones médicas periódicas, y asesoramiento médico. Este tipo de políticas resultaron de gran utilidad debido a los cambios legislativos en el país que desincentivaban la jubilación anticipada y penalizaban a las empresas cuyos empleados reclamaban el seguro por discapacidad.

Gracias a las nuevas políticas de salud y bienestar las bajas por enfermedad se dieron en la misma proporción en empleados de todas las edades, es decir, los mayores no se enferman o lesionan más que los jóvenes. Esto, junto con el hecho de que existían unas tasas de absentismo y rotación relativamente bajas en **Hazenberg Bouw**, es indicativo de que la Compañía estaba gestionando su plantilla envejecida de forma adecuada.

### **3. Prácticas de reclutamiento**

Como Compañía de construcción con una plantilla envejecida y baja rotación, existían pocas oportunidades de rotación interna en la Empresa para asignar a los empleados mayores tareas de menor carga física. Por este motivo, se mantuvieron las dos iniciativas previamente descritas y además se cambió la política de reclutamiento y selección de **Hazenberg Bouw** y se comenzó a contratar a profesionales más jóvenes. De esta forma se podía preservar la iniciativa de *job design* tras haber contratado a un grupo relativamente grande de profesionales sénior en los años 1990. Así, los empleados mayores podían desempeñar funciones de tutorización de los jóvenes, mientras que estos últimos se beneficiaban de una mayor dedicación a trabajos manuales (un requisito para desarrollarse en su puesto).

### **4. Iniciativa 55+**

Esta iniciativa consistía en crear una nueva política de trabajo flexible que permitiera a los empleados a partir de 55 años realizar una semana laboral de cuatro días en lugar de cinco. El salario de aquellos trabajadores que

decidieran beneficiarse de esta nueva medida se ajustaría a la nueva jornada laboral de cuatro días.

Con esta política se pretendía evitar la fatiga o cansancio excesivo en los empleados de mayor edad. El problema que surgió era que la medida era difícil de implantar debido a la naturaleza misma del trabajo de construcción donde la organización de turnos estaba muy acotada.

El conjunto de medidas descritas contribuyó a mantener la empleabilidad de los empleados mayores de **Hazenberg Bouw**, mejorar la productividad de los empleados más jóvenes, y a fortalecer el foco en la salud y bienestar de todos los empleados. Las tasas de absentismo eran más altas que la media nacional, no obstante, y como se señaló anteriormente, la tasa de absentismo no estaba siendo mayor en los empleados sénior que en los jóvenes, fenómeno habitual en cualquier empresa.

Empresa	Van der Geest Schilderspecialisten
Volumen de facturación	Desconocido
Número de profesionales	125
Sector de actividad	Pintura, mantenimiento
Sede	Países Bajos



## Contexto

**Van der Geest Schiderlspecialisten** (en adelante **VDG**) es una compañía holandesa fundada en 1917 que comenzó ofreciendo exclusivamente servicios de pintura pero que ha evolucionado a lo largo de los años para convertirse en una empresa que ofrece todo tipo de servicios de mantenimiento inmobiliario.

**VDG** cuenta con un equipo de 125 especialistas y ofrece sus servicios a compañías de construcción, establecimientos sanitarios y educativos, empresas, agencias públicas, gestores inmobiliarios, y particulares.

En los Países Bajos las empresas operan bajo leyes de protección general de salud y no requieren de programas específicos de salud y bienestar para las personas mayores ya que, la ley ampara a estas personas sobre la base de la no discriminación. Las bases legales del país establecen que las empresas no pueden limitar la capacidad laboral de las personas en función de su edad, ya sea en el ámbito de la contratación, las condiciones de trabajo, o el despido.

Sin embargo, dado que la plantilla de **VDG** estaba envejeciéndose, y esto conllevaba una serie de cambios en las capacidades físicas y necesidades de los trabajadores, la Empresa decidió tomar medidas al respecto.

En 2010, **VDG** lanzó el proyecto “*Win-Win*” con el fin de mejorar el estado de salud tanto físico como psicológico de sus trabajadores y así mantener su empleabilidad. Este programa se diseñó con un alcance global en la Compañía y no estaba orientado únicamente a los profesionales con empleos manuales. Los pintores y otros especialistas solían padecer problemas físicos como la sobrecarga muscular en el cuello y los hombros, mientras que el personal administrativo sufría más incidencias de tipo psicológico como el estrés laboral.

## Objetivos

Con el proyecto “*Win-Win*”, **VDG** pretendía gestionar la salud de sus empleados con una perspectiva preventiva y de actuación inmediata. Mediante este proyecto se fomentaba que los trabajadores informasen a **VDG** sobre las incidencias o los problemas de salud en sus fases más tempranas para prevenir el empeoramiento de dichas condiciones.

En concreto, la Compañía quería dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede mantener la salud y empleabilidad de los trabajadores?
- ¿Cuáles son las expectativas y necesidades de los trabajadores?
- ¿Cómo se puede estimular a los empleados a informar de problemas de salud en fases tempranas?
- ¿Cómo se puede motivar a los empleados para que comprendan la importancia de mantenerse en condiciones saludables?
- ¿Cómo se pueden mantener en condiciones saludables los empleados de mayor edad?
- ¿Cómo se puede implantar una política de prevención de riesgos y salud laboral eficaz para los empleados sénior?
- ¿Qué tipo de intervenciones pueden o deben hacerse para abordar los riesgos para salud en el trabajo y asegurar el foco tanto en la salud como en la seguridad?

## Descripción de las buenas prácticas

El proyecto “*Win-Win*” fue implantado durante seis meses en el año 2010. Para ello **VDG** se apoyó en herramientas de prevención de riesgos laborales desarrolladas por la Organización de Investigación Científica Aplicada de los Países Bajos (TNO, siglas en neerlandés), que servían como guía en su propio proyecto.

Estas herramientas se crearon específicamente para PYMEs y eran de libre acceso a través de una web (actualmente en desuso). Las mismas eran muy variadas, consistían tanto en encuestas de salud para diagnosticar el estado de los trabajadores tanto antes como después de la implantación de iniciativas, como en checklist e información para adaptar los puestos de trabajo, consejos y buenas prácticas en ergonomía, modelos de trabajo flexible, y la importancia de promover la salud física y buena alimentación de los empleados.

## 1. Encuesta de salud para identificar necesidades

Como primera parte del proyecto “*Win-Win*” se realizó una encuesta preliminar para evaluar las necesidades y expectativas de los empleados de **VDG** en materia de salud.

Los resultados indicaron lo siguiente:

- El 60% de los trabajadores tenían sobrepeso.
- El número de fumadores en la plantilla (46%) era muy superior a la media nacional (28%).
- La mayoría de los empleados (77%) mostraron buena disposición a mejorar su estado de salud.
- Los encuestados se mostraron satisfechos con el interés de la Empresa por su estado de salud, no obstante, manifestaron preferir dedicar tiempo a actividades saludables en su tiempo libre en lugar de hacer dichos ejercicios con sus compañeros de trabajo.
- Las tres actividades de promoción de salud en el trabajo más votadas fueron:
  - Test de *fitness*
  - Clases de *fitness*
  - Cursos para dejar de fumar
- Los empleados también manifestaron su descontento con el seguro de salud de la empresa.

Gracias a los resultados de esta encuesta, **VDG** obtuvo unos parámetros de actuación para diseñar e implementar acciones que fueran de utilidad para sus trabajadores sénior.

## 2. Actividades y acciones realizadas

### a) Cambio de proveedor de seguro de salud

Dado el descontento de los trabajadores con el seguro de salud que les proporcionaba **VDG**, la Compañía decidió cambiar de proveedores y contrató los servicios de una nueva aseguradora: De Friesland.

Con este nuevo proveedor, **VDG** pudo negociar servicios más adecuados para sus profesionales, como cursos que les ayudasen a dejar de fumar y formación en materia de alimentación saludable, así como proporcionar mejor cobertura y soporte durante las bajas por enfermedad. Esto último se realiza gracias a la red nacional TIGRA que se describe más adelante.

Con la llegada del nuevo proveedor, los empleados de **VDG** fueron alentados a reportar cualquier problema de salud laboral que estuvieran experimentando, así como comentar con sus gerentes las tareas o factores ambientales que pudieran ser problemáticos para las personas más mayores. Con esto la Empresa pretendía superar la cultura y la actitud negativa que existía respecto a las personas que

tenían problemas de salud como consecuencia de su avanzada edad y que afectaban a su desempeño en el trabajo.

Asimismo, la aseguradora daba apoyo a **VDG** asesorándole para adaptar los puestos y las condiciones de trabajo para que los profesionales mantuvieran un estado de salud óptimo.

#### **b) Uso de la red de gestión de la salud y la empleabilidad de los trabajadores mayores (TIGRA)**

En virtud del acuerdo con la nueva aseguradora, De Friesland, las reclamaciones que los empleados hacían llegaban también a la red nacional TIGRA. Esta red estaba especializada en la gestión de salud laboral y en la mejora de la vitalidad y empleabilidad de los profesionales (especialmente los más mayores).

Ante una reclamación de un empleado sobre una situación que afectaba a su salud, la Compañía hacía una evaluación inicial de la situación. Si esta situación se consideraba de naturaleza demasiado compleja para abordar, entonces se acudía a la red nacional TIGRA para obtener un asesoramiento especializado. TIGRA entonces realizaba una evaluación de la situación utilizando una escala de colores para el diagnóstico:

- Rojo: el trabajador no puede seguir trabajando y se requiere una intervención con urgencia para asegurar que la persona pueda volver al trabajo lo antes posible.
- Naranja: existe una necesidad de implantar medidas preventivas (por ejemplo, adaptar los puestos de trabajo) para asegurar que el problema no empeore.
- Verde: se considera que el trabajador está sano, por lo que se dan pautas y consejos generales sobre la promoción de salud en el trabajo y estilos de vida saludables.

La Compañía trabaja de la mano de TIGRA para encontrar soluciones adecuadas a los problemas planteados. Ejemplos de dichas soluciones serían adaptar las condiciones de trabajo (puesto de trabajo o turnos) u ofrecer determinados servicios de salud como fisioterapia.

#### **c) Mejorar el proceso de vuelta al trabajo tras bajas prolongadas**

**VDG** se dio cuenta de que no medía suficientemente el absentismo de sus trabajadores y que éstos necesitaban una mejor comunicación y mayor apoyo al regresar a su puesto de trabajo tras un periodo de baja laboral.

Se consultó a los empleados de forma exhaustiva para entender sus necesidades en este tipo de situaciones y se remitió la información a De Friesland para que llevara a cabo las medidas necesarias.

Gracias a la comunicación abierta entre la Empresa y sus trabajadores, se mejoró la confianza de estos últimos, así como su motivación para volver al trabajo.

#### d) Intercambio de información con otras PYMEs

A través de la plataforma online proporcionada por la TNO, la empresa especializada en pintura podía contactar con otras PYMEs en relación con los problemas de salud de sus empleados sénior. Así, podían compartir soluciones a situaciones similares y aprender de otras empresas. Esto a su vez permitía que se implantaran las políticas y medidas de prevención de riesgos de manera más eficaz y se pusiera en valor los beneficios de la iniciativa de promoción de salud para **VDG**.

El proyecto “*Win-Win*” tuvo muy buena acogida entre los profesionales y se mejoró la concienciación en materia de salud de los mismos. Además, se tomaron medidas adicionales de prevención en riesgos laborales y se empezó a monitorizar mejor la salud de los empleados.

En el plazo de seis meses, la cultura y la actitud hacia los trabajadores sénior mejoró significativamente tanto por parte del equipo de gestión como por los empleados. Incluso más de cinco años después de iniciar el proyecto, los cambios conductuales se han mantenido en el tiempo y existe una fuerte concienciación sobre la promoción de la salud laboral, y en particular en relación al envejecimiento. Antes de este hito, los empleados mayores no podían notificar a la Empresa de situaciones problemáticas en relación a su edad y solicitar asistencia al respecto sin ser víctimas de burlas o *bullying*. Ahora existen determinadas tareas que llevan a cabo los más jóvenes, como trabajar a una altura elevada, pintar superficies muy extensas o llevar mucho peso.

En **VDG** se vivió un cambio de actitud que centraba la atención en las capacidades de las personas en lugar de sus limitaciones. Además, a consecuencia de este cambio cultural y conductual, se logró reducir a la mitad el absentismo en empleados mayores.



## II.6 FRANCIA

---

### Informe sociodemográfico del país

Con casi 67 millones Francia es el segundo país más poblado de la Unión, tras Alemania y ligeramente por encima de UK. Tiene el mayor crecimiento natural positivo merced a un índice de fecundidad de 1,9 hijos por mujer rondando los 2,1 necesarios para renovar las generaciones. Una política de ayuda familiar sostenida desde hace tiempo coloca a Francia con Irlanda a la cabeza de la clasificación europea de la natalidad. Además, tiene un balance migratorio favorable, aunque menor que el crecimiento natural, lo cual permite al país galo tener un incremento real positivo. Francia, además, junto con España, tiene la esperanza de vida femenina más alta de la Unión y por ello una de las más elevadas del planeta. Y, además, un índice de envejecimiento en la media de la Unión (19,7%) y más bajo que el alemán o italiano. Durante el periodo analizado aumentó en 1,8 millones la población activa de seniors y en 1,6 millones la de empleados. Son crecimientos superiores al 50% en menos de 10 años que han protagonizado con más intensidad las mujeres. La ocupación de las féminas aumentó en un 60% frente al 47% de los varones. El país, sin embargo, no es de los que tienen una participación más alta de los seniors entre los activos y ocupados. En 2017 la presencia en estos últimos fue del 17% y, aunque creció cinco puntos desde 2009, la cifra se sitúa por debajo de la que tienen los países nórdicos, Alemania, Holanda, el Reino Unido o incluso Italia.

La jubilación es más temprana que en otros estados europeos lo cual explica en buena parte esta circunstancia. La edad de la jubilación legal está en 62 años, aunque voluntariamente se puede prolongar hasta la llamada edad legal de jubilación a tasa plena que equivale a la edad legal más cinco años. Evidentemente, muchas personas no se acogen a esta modalidad. En cualquier caso, el mayor crecimiento femenino de la actividad y la ocupación ha permitido un acercamiento de la participación de hombres y mujeres en el conjunto de la población sénior con cifras actualmente muy semejantes (49,8% de hombres y 50,1% de mujeres en la población empleada).

El relativo abandono temprano del trabajo hace que las tasas del grupo de edad de 55 a 59 sean moderadas (72% y 59%) si las comparamos con las nórdicas, las alemanas o las de UK y sobre todo esa modestia se nota en el grupo de 60 a 64 años con un 29% en 2017, por debajo de todos los demás países de la muestra. En contraposición, las tasas de desempleo son pequeñas (6%) con una ligera subida en 2017 respecto a 2009. Siempre con cifras reducidas, Francia es uno de los países con un crecimiento reciente mayor del autoempleo entre los seniors y con una cuarta parte de estos trabajadores haciéndolo a tiempo parcial. Por su parte, la temporalidad afecta a un 9,3% de los trabajadores seniors, un valor por encima del alemán, holandés o UK, pero por debajo del español o italiano. También Suecia (12%) tiene una tasa de



temporalidad superior a la francesa, pero, así como en Francia la razón básica de esa situación es no encontrar un trabajo permanente, en Suecia es “no querer” un trabajo con esas características. La actividad discontinua parece ser un rasgo distintivo de los trabajadores suecos mayores.

Tasas bajas en el sector primario (4%), moderadas en el secundario (12%) y de las más altas en los servicios (79%) caracterizan el modelo francés de reparto de los seniors en los grandes sectores económicos. Según la rama económica, Francia sigue la pauta general ya observada en la mayoría de los países de la muestra. Los mayores porcentajes de varones corresponden al comercio y transporte, actividades relacionadas con la industria y la administración pública y defensa. En este último caso, el país galo sí presenta cifras más altas de las que corresponden a esta rama en otros países seleccionados. En cuanto a las mujeres, vuelve a ser bastante alto el porcentaje que labora en el sector de la salud (27%), bastante por encima de la administración pública y defensa (14%) y del comercio y transporte (12%). En cuanto a la ocupación, los varones tienen los porcentajes más altos entre los profesionales y técnicos y secundariamente entre los artesanos y operarios. Y las mujeres concentran más su trabajo en las actividades comerciales, seguidas por el grupo de profesionales, técnicos y administrativos. Hay una mayor presencia femenina en las ocupaciones de administrativos, vendedores, y las llamadas ocupaciones elementales.

Por nivel educativo, el país galo tiene todavía un porcentaje relativamente alto de trabajadores seniors en el sector primario (26%) por encima claramente de los países nórdicos, Polonia o Alemania, aunque menor que los de España o Italia. En el otro extremo de la escala tampoco es de los países con más trabajadores con educación terciaria (29%) con valores por debajo de Finlandia, Suecia, Alemania, Holanda, UK e incluso España. No obstante, las cifras están mejorando: los seniors con sólo estudios elementales disminuyen y aumentan los del sector secundario superior y terciario.

La duración de la vida laboral tiene también valores por debajo de bastantes países. Son 33,6 años, menos que los de Finlandia, Suecia, UK, Holanda o Alemania. Es la misma duración que en España y sólo inferior a la de Italia o Polonia.

La edad media de percepción de la primera pensión de jubilación es temprana (59 años) aunque no tiene porcentajes altos de jubilación anticipada, dada la edad comparativamente pequeña de la jubilación legal. Tampoco está entre los países que reducen sus tasas de trabajo en la vía hacia la jubilación y menos de un tercio de los trabajadores que reciben una pensión habrían deseado seguir trabajando (UK o España, por ejemplo, tienen valores más altos). La mitad de los franceses salen del trabajo cuando alcanzan la edad de jubilación que, como hemos visto, es relativamente temprana.

Hechos destacables:



Una situación demográfica mejor que en los demás países de la muestra. Su población aumenta gracias a un crecimiento natural positivo y un saldo migratorio favorable.

**B)** Participación modesta de los activos y ocupados seniors en el conjunto de la población activa y empleada.

**C)** Repartición igualitaria del trabajo sénior entre hombres y mujeres.

**D)** Tasas modestas de actividad y empleo en el grupo de 55 a 59 años y sobre todo en el de 60 a 64 años.

**E)** Fuerte terciarización del trabajo de los seniors.

**F)** Valores modestos en la duración media de la vida laboral

**G)** Edad de jubilación legal relativamente temprana lo cual reduce los porcentajes de jubilación anticipada y la edad media de percepción de la primera pensión de jubilación.

---

## Legislación

**DESPACHO**

Capstan

**FECHA**

Septiembre de 2019

**AUTOR**

Ugo Giganti

**Asunto:**

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad.

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de

más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

Con arreglo al Derecho Laboral francés, no existen términos ni condiciones específicos en materia de contratación. Sin embargo, aunque es improbable, un convenio colectivo aplicable podría incluir disposiciones de ese tipo.

En materia de indemnización por despido, algunos convenios colectivos pueden prever el pago de una indemnización superior a ciertos trabajadores de edad avanzada.

**¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?**

No existen beneficios ni bonificaciones en las cotizaciones a la seguridad social ni otros beneficios similares por contratar a trabajadores mayores de 55 años.

**¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?**

No existen disposiciones de este tipo y el sistema de “cuotas” en base a la edad de los trabajadores podría ser declarado discriminatorio con arreglo al Derecho francés.

No obstante, algunos acuerdos colectivos pueden incluir declaraciones de intenciones relacionadas con la contratación de trabajadores de edad avanzada.

Es probable que las disposiciones de este tipo estén relacionadas con leyes que han sido objeto de derogación recientemente:

- Hasta el 1 de marzo de 2013, las empresas con un mínimo de 50 trabajadores tenían que negociar un acuerdo colectivo o, en su defecto, aplicar una decisión unilateral en materia de contratación de trabajadores de edad avanzada (“plan de actuación para trabajadores de edad avanzada”)

A falta de acuerdo colectivo o decisión unilateral, se imponía a la empresa una sanción igual al 1% de las retribuciones totales satisfechas a los trabajadores.

- Hasta el 24 de septiembre de 2017, las empresas con una plantilla de entre 50 a 299 trabajadores estaban obligadas a negociar un acuerdo colectivo o, en su defecto, aplicar una decisión unilateral en materia de contratación de trabajadores jóvenes y de edad avanzada (“contrato generacional”).

A falta de acuerdo colectivo o decisión unilateral podría imponerse a la empresa una sanción de hasta un 1% de las retribuciones totales abonadas a todos sus trabajadores.

### ¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

No existen ventajas fiscales específicas.

### ¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No existen obligaciones especiales de formación de estos trabajadores.

### ¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

La ley no impone obligaciones especiales de salud y seguridad.

No obstante, el médico especialista en salud laboral puede exigir a la empresa que adapte las funciones de un trabajador de edad avanzada (por ejemplo, pausas más prolongadas, herramientas especiales, etc.).

### ¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

En teoría, las consecuencias son similares a las del despido de cualquier trabajador.

No obstante, en la práctica, los órganos judiciales del orden social son proclives a condenar a las empresas a pagar indemnizaciones por despido improcedente más elevadas en caso de trabajadores de edad avanzada, debido a las dificultades que les supondría encontrar un nuevo trabajo. No obstante, si el trabajador se encontrase a menos de 3 años de la edad de jubilación, la indemnización impuesta por el tribunal no podrá ser muy superior a la de un trabajador más joven.

¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

No existe una edad de jubilación legal concreta. Depende de varios factores (a este respecto nos remitimos a nuestra respuesta a la pregunta 11).

Con carácter general, los trabajadores nacidos en 1955 o con posterioridad a esa fecha podrán jubilarse a partir de los 62 años de edad.

No obstante, si desean percibir una pensión plena de jubilación, es preciso que hayan cotizado durante un número determinado de trimestres en función de su edad de nacimiento (por ejemplo, 166 en caso de trabajadores nacidos en 1955, y 170 en el de trabajadores nacidos en 1968). En cualquier caso, los trabajadores tendrán derecho a una pensión plena a partir de los 67 años de edad, aun cuando no hayan cotizado durante el número de trimestres exigido.

La adquisición del derecho a percibir una pensión plena no implica la extinción automática del contrato de trabajo.

Sin embargo, un empresario puede obligar a un trabajador a jubilarse, sin su consentimiento, una vez cumpla los 70 años de edad.

Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?

Es habitual, pero estas cláusulas se redactan como meras declaraciones de intenciones que carecen de efectos vinculantes para los empresarios.

¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?

No es una práctica habitual.

Esta práctica se limita a pocos sectores de actividad muy específicos, como pilotos de avión.

¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

Algunas normas aplicables en el sector público o en algunos ámbitos concretos en el sector privado (por ejemplo, los pilotos de avión) reconocen el derecho a la jubilación anticipada.

No obstante, estas normas son muy numerosas y demasiado específicas como para ser enumeradas en esta investigación.

Estas tres excepciones frecuentes, aplicables a todos los trabajadores del sector privado, reconocen el derecho a la jubilación anticipada:

- **Trayectoria profesional de larga duración:** para trabajadores que han comenzado su carrera profesional a una edad temprana.

El sistema se basa en el año de nacimiento de un trabajador y la edad a la que comenzó a trabajar.

Por ejemplo, un trabajador que haya nacido en 1960 podrá jubilarse de manera anticipada a los 58 años de edad siempre que hubiese comenzado a trabajar antes de cumplir los 16 años de edad (es decir, que hubiese cotizado durante al menos 5 trimestres antes de cumplir los 16 años) y haya cotizado durante 175 trimestres en total.

- **Incapacidad:** podrán jubilarse de manera anticipada los trabajadores (i) con una incapacidad permanente del 50% como mínimo o (ii) que hayan sido reconocidos como trabajadores discapacitados antes de 2016.

La edad de jubilación anticipada depende de la fecha de nacimiento y del número de trimestres cotizados.

En los casos más favorables, estos trabajadores podrán jubilarse de manera anticipada a partir de los 55 años de edad.

- **Trabajos penosos:** para trabajadores con (i) una incapacidad permanente de origen profesional (del 10% como mínimo) y/o (ii) un número mínimo de puntos en una cuenta de prevención de riesgos profesionales en la que se acumulen “puntos” en función de la penosidad del trabajo.

Los trabajadores con derecho a acogerse a esta excepción podrán jubilarse de manera anticipada a los 60 años.

En los ejemplos anteriores, el trabajador tendría derecho a una pensión plena de jubilación desde que el momento en que se produzca la jubilación anticipada.

### ¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

No, es bastante infrecuente.

Es más probable que las demandas por discriminación de trabajadores mayores de 55 años se interpongan alegando que el empresario los ha discriminado por su estado de salud, no por su edad.

En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

Las empresas que deseen practicar un despido colectivo podrán verse obligadas a fijar y aplicar criterios de selección de trabajadores a despedir que permitan determinar qué trabajadores de aquella(s) categoría(s) profesional(es) que se vean afectadas por el despido deben ser despedidos. Estos criterios podrán fijarse a través de un convenio colectivo de empresa o por decisión unilateral del empresario de conformidad con un convenio colectivo sectorial. Por lo general, los factores que podrían dificultar que los trabajadores seleccionados encuentren un nuevo empleo, como la edad, constituyen un criterio de selección. En general, cuanto más mayor sea el trabajador, será menos probable que sea seleccionado para ser despedido. No obstante, es posible que la aplicación de otros criterios de selección (tales como responsabilidades familiares o dependientes a su cargo, antigüedad y rendimiento) conlleve la selección de trabajadores de edad avanzada en lugar de trabajadores más jóvenes.

¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

La tasa de desempleo en Francia es del 8,7% (junio de 2019).

La tasa de desempleo entre trabajadores de más de 55 años en Francia es del 6,7% (junio de 2019).

---

## Buenas prácticas

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo se estudió el caso de PSA Peugeot Citroën, empresa de automoción. En esta compañía se desarrolló un proyecto piloto en cada una de las líneas de producción donde se simuló el perfil demográfico de la misma en 2017 (con una edad media de 47 años) y se estudió la productividad de estos grupos. A raíz del piloto se descubrió que el descenso de productividad no era inevitable con la edad y se llevaron a cabo medidas de mejora ergonómicas en las plantas de producción, así como en el equipamiento y la maquinaria que utilizaban los sénior.

A continuación, se presentan dos casos nuevos de buenas prácticas de *ageing* en este país.

Empresa	Carrefour
Volumen de facturación	89.213.865M \$
Número de profesionales	363.862
Sector de actividad	Retail
Sede	Francia



## Contexto

### 1. Compañía

**Carrefour** es un grupo de retail multi-local, multi-formato y omni-canal, que emplea a más de 370.000 personas en todo el mundo y que generó más de 88 mil millones de euros en ventas en 2017. Lleva las operaciones de más de 15.000 tiendas físicas y tiendas online en más de 35 países.

El Grupo cuenta con una red de hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, *cash-and-carry* e *e-commerce*, y vende tanto productos alimentarios como no alimentarios.

### 2. Contrato de generación (“*Contrat de génération*”)

En Francia, la renovación generacional en el trabajo ya ha dado comienzo. De aquí a 2020, 600.000 personas se jubilarán cada año y simultáneamente 700.000 jóvenes entrarán a formar parte del mercado laboral. Por otra parte, las personas mayores y jóvenes son las más afectadas por el paro, cuya tasa no ha hecho más que aumentar en la última década.

Ante esta situación, el Gobierno galo se vio en la obligación de actuar para mejorar las condiciones laborales de este colectivo desfavorecido y así el 13 de marzo de 2013, se promulgó el “*Contrat de Génération*” (Contrato de Generación).

Esta medida pretendía alargar la permanencia de los profesionales sénior en las empresas, impulsar la inserción laboral de los más jóvenes, y favorecer la transmisión de conocimiento entre generaciones.

Mediante este nuevo marco legislativo, las empresas de menos de 300 empleados podían beneficiarse de una ayuda económica estatal de 4.000€ al año durante tres años, por contratar a un joven de menos de 26 años de forma indefinida y conservar a un empleado de más de 57 años de edad. La ayuda económica ascendía a 8.000€ en caso de que hubiera una contratación simultánea de un sénior y un joven.

Aquellas empresas que contaran con más de 50 empleados tenían que firmar un Plan de Empresa (como hizo **Carrefour Hipermercados**) o establecer un plan de acción para estos colectivos.

En 2015, ya había más de 100.000 personas de este colectivo beneficiándose del “*Contrat de Génération*”.

### 3. Acuerdo de Empresa de Carrefour Hipermercados

En 2017, el 28,7% de los trabajadores del **Grupo Carrefour** tenían 50 años o



más, y el 8,5% más de 55 años. Ese año, **Carrefour Hipermercados** firmó el Acuerdo de Contratación Generacional (“*Accord d’entreprises sur le contrat de génération*”), en el que se establecían medidas para la contratación y la calidad en el empleo para mayores de 45 años. Este acuerdo lo firmó la Empresa junto con los representantes de los trabajadores como respuesta al Contrato de Generación, con el objetivo de proteger el empleo de jóvenes y mayores.<sup>1</sup>

Además de responder de forma adecuada a la legislación vigente, **Carrefour** es una Compañía preocupada por el bienestar de sus empleados y por el talento diverso en el Grupo.

## Objetivos

El **Grupo Carrefour** “*quiere ofrecer a todos sus empleados la oportunidad de sentirse realizados en su trabajo y vela para que se reúnan unas condiciones favorables para el diálogo social, la escucha y la calidad en el ambiente de trabajo*”. Así se refleja en el apartado de responsabilidad social de su informe anual de 2017.

Para ello, y teniendo en cuenta la casuística demográfica y legislativa del país, **Carrefour** pone en marcha diversas iniciativas, programas y acciones para prevenir los posibles problemas asociados con la edad avanzada en los lugares de trabajo.

En su canal de empleo, la Compañía dedica un apartado a los programas para profesionales sénior. En el mismo se recalca la idea de que las competencias no tienen edad y que **Carrefour** trata de favorecer la contratación de trabajadores sénior y de garantizar su bienestar en la Empresa a través de distintas medidas:

- Posibilidad de cambiar de sección en los supermercados **Carrefour Market** para mejorar las condiciones de trabajo.
- Acceso a un turno diurno para aquellos profesionales sénior con turno de noche en Promocash.
- Un catálogo de formación dedicado a este colectivo en Supply Chain.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Apuesta por los profesionales sénior (canal de empleo)

- Formación para que los sénior se conviertan en tutores o mentores de aquellos con menos experiencia.
- Reclutamiento de un 2,8% de trabajadores sénior sobre el total de reclutamientos en **Carrefour Market**, para favorecer la contratación y el mantenimiento de empleo de este colectivo.

<sup>1</sup> Actualmente, el “Contrat de Génération” está derogado/en desuso ya que no cumplió los objetivos previstos. El impacto de este tipo de contrato sobre el paro fue prácticamente insignificante. Las empresas aprovecharon para contratar indefinidamente a los jóvenes que tenían en situación temporal (que de por sí es beneficioso para los afectados), pero no mejoró las cifras del paro.

- Mantenimiento y planificación de la segunda etapa de la carrera profesional para abordar las condiciones laborales.
- Vacaciones al final de la vida laboral para adelantar el comienzo de la jubilación, en función del número de días ahorrados (contabilizados mediante una cuenta de ahorro-tiempo).
- Un programa de fin de carrera para los mayores de 54 años en los **Hipermercados Carrefour**: jornada parcial sénior, programa de información para sénior acerca de la jubilación, y posibilidad de recompra de acciones del seguro para la vejez.
- Una cuota anual de 35h para los mayores de 45 años en *Promocash* para el reciclaje de las competencias necesarias.

## 2. Escucha de colaboradores

Escuchar a los colaboradores y fomentar el diálogo en la Empresa para mejorar el clima laboral es fundamental en **Carrefour**.

Las distintas empresas del Grupo ponen a disposición de sus trabajadores métodos de comunicación para medir su motivación, compromiso con la empresa, y sentimiento de pertenencia. Solo en 2017, se realizaron unas 60 encuestas de satisfacción interna en forma de *focus groups*. En éstas se medían cosas como la confianza en la empresa, el compromiso con la responsabilidad social corporativa, el aspecto de las tiendas, y la satisfacción profesional (ambiente y entorno físico de trabajo).

La puntuación de compromiso de los encuestados fue del 70% y en materia de diversidad e inclusión hubo un 77% de respuestas favorables.

## 3. Velar por unas buenas condiciones de trabajo

### a) Prevención de Riesgos Laborales y Ergonomía

- **Carrefour E-S@anté**: un sistema informático que permite a cada empresa del grupo monitorizar en tiempo real aspectos relativos a PRL.
- **Convention Drive**:
  - Formación en salud: a finales de 2017 se habían formado a 550 personas como expertos de salud en el trabajo (presentes mayormente en los hipermercados del Grupo).
  - Creación de nuevos materiales para reducir el riesgo de accidentes y enfermedades de trabajo.
  - Reemplazo del equipamiento por un equipamiento nuevo en todos los Drive Market e Hipermercados **Carrefour** que se reformaran.
- **Ergonomía y prevención de problemas musculoesqueléticos**:
  - La altura de los palés se limitó a 1,80m y hoy en día el 99% de los palés que se utilizan miden menos de 1,80m.

- Plataformas para reponer las estanterías que permitan alcanzar los estantes más altos fácilmente.
- Equipamiento para levantar palés y evitar problemas posturales.

- **Mejora del mobiliario:**

- Estudio realizado conjuntamente con equipos de *concept*, equipos de salud y CRAMIF para desarrollar un mobiliario de frutas y verduras que tenga en cuenta las restricciones posturales para así limitar el riesgo de accidentes y enfermedades profesionales que se desarrollan en el ejercicio de reposición de los productos.
- Reforma del mobiliario de productos de gran consumo con el fin de disminuir los problemas posturales de los reponedores. La profundidad de los estantes se redujo a 600mm, incluso para los estantes más bajos.

- **Plan Vitamina C:** en **Carrefour** Bélgica se permite a los colaboradores de más de 45 años beneficiarse de reuniones y evaluaciones individualizadas para tratar temas como desequilibrio, tensiones musculares causadas por una carga unilateral, músculos más utilizados, malas posturas, y recibir consejos y asesoramiento de un *coach*. Unos 1.400 empleados se benefician de esta acción en 12 hipermercados y 12 supermercados **Carrefour**.

Según el informe anual de 2017, la tasa de absentismo ese año fue del 0,49%, una cifra que ha mostrado su tendencia a la baja desde 2011. Tanto el número de accidentes de trabajo (0,44%) como la tasa de frecuencia de accidentes (21,9%) y la tasa de gravedad de accidentes (0,54%) han descendido con respecto a 2016.

## b) Prevención de estrés y riesgos psicosociales

- **Prevención de estrés y riesgos psicosociales:** evaluar los principales factores de riesgo y crear planes de acción adaptados.
  - Formación en la gestión de estrés.
  - Dispositivos de escucha y acompañamiento psicológico gratuitos y a distancia.
  - Evaluación de riesgos en las tiendas y plan de acción adaptado.
  - Acuerdo sobre la salud y calidad de vida en el trabajo en los hipermercados.

## c) Conciliación

- Horarios isla: se otorgó a los empleados más autonomía para gestionar sus turnos y por ende conciliar con su vida personal.
- Teletrabajo.

- Recursos de formación y sensibilización sobre el derecho a la desconexión:

- Vídeo de buenas prácticas para poner en marcha en el día a día.
- Información y datos sobre la hiperconexión.
- Compromisos de **Carrefour** Francia.
- Buenas prácticas para desconectar.
- Folleto informativo.
- Tutorial sobre los instrumentos numéricos.

#### 4. Promover la diversidad e igualdad de oportunidades: “*Contrat de Génération*”

En **Carrefour Hipermercados** existían dos focos principales de acción en relación a sus profesionales más mayores y jóvenes:

- Desarrollar acciones a favor de poblaciones alejadas del empleo y de los jóvenes.
- Luchar contra toda forma de discriminación y contra los estereotipos, la promoción de la diversidad y la igualdad de oportunidades.

A continuación, se muestra cómo se estructura el acuerdo de Empresa de los Hipermercados **Carrefour** en Francia, como respuesta al *Contrat de Génération*, y que pretende abordar los focos de acción descritos. Además del acuerdo de Empresa con los representantes de los trabajadores, existe un documento anexo con todos los indicadores de las nuevas medidas.

En este acuerdo se pretende responder a las necesidades de los profesionales sénior, tal y como estipula el *Contrat de Génération*, en los siguientes ámbitos de actuación:

- El reclutamiento de los sénior en la empresa.
- Las condiciones de trabajo, la penosidad y el mantenimiento del empleo.
- El desarrollo de competencias y el acceso a la formación.
- La gestión del final de la carrera profesional y la transición de la actividad a la jubilación.
- La cooperación intergeneracional.

#### 4.1 Favorecer el empleo y la permanencia de los empleados sénior en la empresa.

##### a) Política de reclutamiento y mantenimiento del trabajo sénior

El reclutamiento se hace sobre la base de criterios objetivos, realizándose además campañas de comunicación sobre la no-discriminación en el proceso y reclutando en las oficinas y foros de empleo.

**Carrefour** se propone como objetivo que el 5% de los reclutados sean mayores de 45 años, siendo el 2% de ellos mayores de 50 años.

También se establecen indicadores de seguimiento anual de estas medidas como el porcentaje y número de empleados de más de 45 años, y el porcentaje de empleados de más de 50 años desagregados por tipo de contrato.

## **b) Mejora de las condiciones de trabajo y prevención de penosidad**

- Mejora de las condiciones de trabajo:
  - Reducir los riesgos de accidente de trabajo mediante la formación de todos los nuevos contratados de más de 45 años en prevención de riesgos laborales.
  - Prevención médica: todos los empleados mayores de 58 años y con contratación indefinida tendrán derecho a una revisión médica anual.
- Prevención de penosidad:
  - Los mayores de 55 años tienen derecho a:
    - Dos días de reposo consecutivos cada dos semanas.
    - Tres semanas consecutivas de vacaciones pagadas por periodo de referencia.
    - La posibilidad de pasar de un trabajo con turno nocturno a uno diurno en el plazo de tres meses desde la solicitud.
    - Realizar un turno nocturno a la semana.
  - Los mayores de 58 años tienen derecho a limitar sus turnos de noche a dos por mes.
  - Los empleados de 60 o más años podrán renunciar a hacer guardias.
  - Formación en ergonomía y prevención de lesiones musculoesqueléticas.
  - Mantenimiento de prevención sénior para los mayores de 45 cada 5 años.
- Favorecer la permanencia en el empleo de los profesionales sénior

## **c) Anticipación de las evoluciones profesionales y la gestión de la edad**

- Gestión de carrera en los sénior
  - Aquellas personas de más de 54 años y con una antigüedad de al menos tres años podrán beneficiarse de la “gestión de carrera sénior” donde se tratan temas como:
    - La evolución de su puesto y sus perspectivas futuras de empleo.

- Sus competencias y necesidades de formación en caso de reubicación en la empresa.
- Información completa acerca de la política social a favor de los sénior en **Carrefour**.
- Plan de acción personalizado para mayores de 50 años con una antigüedad de al menos un año:
  - Formación adaptada al puesto de trabajo y su evolución, y desarrollo de competencias.
  - Informe de carrera escrito para los sénior.
- Movilidad profesional y geográfica: **Carrefour** cuenta con una página web ([www.enviedebouger.Carrefour.fr](http://www.enviedebouger.Carrefour.fr)) donde los trabajadores mayores pueden consultar su elegibilidad, formalizar su interés por la movilidad profesional y postularse a puestos dentro del Grupo.

#### d) Desarrollo de competencias, cualificaciones y acceso a la información

- Base mínima de formación para los mayores de 50 años: una formación cada dos años de al menos 7h.
- Acceso a la profesionalización para los mayores de 45 años y obtención de un certificado de cualificación profesional.
- Certificado de Validación de la Experiencia Adquirida (VAE) para los mayores de 45 años con una antigüedad de al menos un año.
- Permiso individual de formación: prioridad de acceso para los sénior.

#### e) Gestión del final de la carrera y transición a la jubilación

- Gestión del final de la carrera
  - Ayuda para pasar a jornada parcial (de 32h, 28h, 25h o 21h) a los mayores de 54 años.
    - Los trabajadores tienen derecho a volver a su situación de empleo original, especialmente en casos de divorcio, pérdida de empleo, invalidez o muerte de su cónyuge, o en casos de quiebra.
    - Gestión de los altos mandos sénior (de al menos 58 años de edad y que ostenten un nivel 7 u 8 en la Organización)
    - *Forfait* de días reducidos Sénior.
    - Ayuda de acceso al forfait de días reducidos “Sénior”: prima anual del 3% de la retribución anual bruta el primer año, del 2% el segundo año y será prorrateada el primer y último año en función de los días que se hayan trabajado a tiempo reducido. Los afectados tendrán la posibilidad de volver a su situación de contratación previa en caso de que así lo necesitaran por sus condiciones personales.

- Posibilidad de volver a la base contractual inicial.
- Modelo de transición a la jubilación de altos cargos: para empleados de nivel 7 u 8 con contrato indefinido, de al menos 60 años de edad y con una antigüedad de al menos 25 años en el **Grupo Carrefour**.
  - *Forfait* de días reducidos por un periodo máximo de dos años.
  - Prima anual de hasta el 95% de lo que le correspondería en jornada completa por aquellos días realizados en jornada reducida.
- Favorecer la recompra de cotizaciones al seguro para la vejez.
- Transición entre actividad y jubilación:
  - Programa de información “jubilación” de Hipermercados **Carrefour**:
 

Todos los empleados de más de 55 años pueden participar en este programa formativo de forma gratuita. Estas sesiones se organizan en grupos de 35 personas agrupadas por zonas geográficas. En ellas, se tratan los siguientes temas:

    - La jubilación de base de la Seguridad Social.
    - Los regímenes complementarios Agirc-Arrco.
    - La acción social de **Carrefour** en la jubilación de sus empleados.
    - Información sobre los mecanismos en **Carrefour** acerca del final de la carrera profesional de sus colaboradores.
  - Evaluaciones/conversaciones individuales con los empleados sénior.
  - Folleto/libro informativo sobre los mecanismos de jubilación accesibles por los sénior.

#### 4.2 Transmisión de conocimiento y competencias: Programa Tutores Sénior

La cadena de hipermercados puso en marcha el *Programa de Tutores Sénior*, que utilizaba trabajadores con experiencia para tutorizar de forma voluntaria a los empleados de nueva incorporación.

La figura de tutor tiene por misión dar la bienvenida a sus tutorizados, acompañarlos en su trayecto en la Empresa y facilitar su adquisición de conocimientos. El tutor supervisa y evalúa el progreso de sus tutorizados en **Carrefour**. Cada tres años el tutor tendrá la oportunidad de ponerse al día en las competencias y funciones que le atañen en este puesto. Estos tutores serán recompensados con una prima anual de 100 euros.

Empresa		France 3
Volumen de facturación		3.107,2M € (France TV)
Número de profesionales		4800
Sector de actividad		Media, <i>broadcasting</i> , TV
Sede		Francia



## Contexto

**France 3** es una cadena de televisión francesa creada el 7 septiembre de 1992 como sucesora de la cadena **France 3 Régions** (FR3), cuyos inicios se produjeron en 1975.

Desde sus comienzos hasta el 4 de enero de 2010, **France 3** fue una sociedad nacional de programación pública, fecha tras la cual pasó a formar parte del grupo France Télévisions. Actualmente es la tercera cadena francesa en términos de audiencia, y es difundida en TNT, por satélite, por cable, televisión IP y web.

Durante los años setenta, la cadena francesa tuvo un crecimiento acelerado que, 35 años más tarde aproximadamente, se tradujo en un envejecimiento de generalizado de su plantilla. En 2005, alrededor de 1.500 personas en **France 3** (cerca de un tercio de la plantilla), tenían más de 50 años, mientras que otros 3.000 tenían entre 40 y 50 años.

Por este motivo y dado que la vida laboral también se estaba alargando en el país, entre 2002 y 2007, **France 3** lanzó una serie de encuestas a sus empleados. Los resultados mostraron que existía una brecha en la gestión global, sin embargo, no se vieron diferencias por razón de edad en el uso de tecnologías o problemas de cooperación intergeneracional.

Estos resultados provocaron que se crearan iniciativas en movilidad, formación, y un sistema de tutorización.

## Objetivos

La compañía de televisión, por su naturaleza, necesitaba integrar nuevas tecnologías (especialmente internet) para mantener su negocio relevante en el mercado. El negocio contaba con una rotación prácticamente nula, escasa movilidad geográfica de sus trabajadores, una plantilla estable con una ligera tendencia a la baja y una fuerte necesidad de reciclaje de competencias profesionales.

Esta situación, junto con el hecho de que su fuerza de trabajo estaba envejecida y que la vida laboral en el país galo se estaba alargando, hizo que la Compañía tomase la decisión de abordar el problema y responder a la pregunta que se planteaba la dirección de **France 3**: *¿Qué papel están jugando los trabajadores de más de 50 años en la evolución tecnológica y organizacional?*



Por otra parte, se pretendía crear un plan de vida laboral que motivara a los profesionales de más de 50 años a permanecer en la Empresa y trabajar hasta la edad de jubilación. De esta forma se mejoraba la empleabilidad de estos empleados al poner el foco en la segunda etapa de su carrera profesional.

### **Descripción de las buenas prácticas**

Para afrontar el desafío de la gestión de la plantilla envejecida en France 3, se llevaron a cabo un conjunto de iniciativas de enfoque integrado que contaba con distintos programas y acciones.

- “*Moderniser avec les seniors*” (modernizando con los sénior), dentro del marco el Proyecto Europeo de Igualdad que incluía a otras cadenas de televisión como INA o Arte.
- “*Egalité*” (Igualdad), un proyecto con la colaboración de Air France y agencias gubernamentales, que abordaba las condiciones de trabajo, la formación, y las prestaciones sociales.
- “Desarrollo de empleabilidad de los más jóvenes y más mayores”, con los mismos colaboradores.

#### **1. ‘Moderniser avec les seniors’**

El proyecto ‘*Moderniser avec les seniors*’ tuvo una fuerte repercusión y se estructuró de la siguiente manera:

##### **a) Estudio de la plantilla**

La primera parte de la iniciativa consistía en un estudio que se lanzó entre 2002 y 2003 para conocer mejor a los trabajadores de más de 40 y 50 años. La idea era investigar cuál era la percepción de este colectivo con respecto a su situación laboral y la perspectiva profesional en la empresa.

Se entrevistó a trabajadores y *managers* de estos rangos de edad y después se lanzó una encuesta online (en la que participaron 800 de 2.500 invitados). Los resultados mostraron que los encuestados consideraban estar en una posición crítica en su carrera profesional, donde su experiencia ya no contaba y además se sentían rechazados. Los empleados percibían que su crecimiento profesional había acabado y que la Compañía sólo les ofrecía estancamiento en la empresa.

Ante esta situación los afectados adoptaban una de las tres actitudes siguientes: preservar su imagen, distanciarse o salir de la Empresa (la mayoría optaba por esta última).

##### **b) ‘Dans les entreprises les seniors’**

Ante los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, el siguiente paso de esta iniciativa fue crear un plan de acción llamado “Los sénior en las empresas” (*‘Dans les entreprises les seniors’*).

La finalidad de este plan era que los empleados experimentaran el alargamiento de su vida laboral en las mejores condiciones posibles.

Pero **France 3** no se limitó a los profesionales sénior y trató de encontrar soluciones válidas para todos los grupos de edad y con un enfoque integrado, evaluando y desarrollando así un método de gestión de carrera para todo el personal.

Se crearon así dos acciones específicas en el marco de este enfoque:

- **Revisiones a mitad de carrera ('RDV mid-carrière')**: una herramienta para orientar y posicionar a los empleados con edades comprendidas entre 40 y 45 años, que se encuentran en el ecuador de su carrera profesional.

Este enfoque era mayormente preventivo ya que, dando a los empleados la posibilidad de desarrollar un plan de carrera pasada esta edad, se pretendía evitar que éstos se encontraran ante barreras para el progreso en la empresa. La forma de llevar a cabo estas sesiones fue a través de reuniones grupales donde los participantes expresaban sus expectativas y objetivos en France 3.

- **Permitir desarrollar nuevos roles**: sin reemplazar las funciones que ya desempeñaban, los empleados podían asumir nuevos roles basados en su experiencia. Así, el conocimiento de los empleados se usaba como elemento clave en el rol de formador o mentor y se desarrollaba una trayectoria de carrera (a veces en paralelo a las actividades tradicionales del puesto) al añadir un nuevo rol.

### c) Otras medidas

- **Formación**: en 2003, se creó un programa en el que participaron 15 empleados de más de 50 años que trabajaban en *websites*. Este programa consistía en enseñarles a través de métodos de enseñanza novedosos, a utilizar un nuevo *software*. En 2004, se lanzaron más innovaciones con el desarrollo de *e-learning*.
- **Sensibilización**: entre 2005 y 2007 se realizó una sesión informativa de dos días para sensibilizar sobre la diversidad y la gestión de la edad. A esta sesión asistieron más de 300 personas de ámbitos como Recursos Humanos, gerencia y representantes de los trabajadores.
- **Gestión de la evolución profesional** mediante el uso de nuevas herramientas y tras grandes esfuerzos por predecir las perspectivas de jubilación y sus consecuencias en el mantenimiento y la transmisión de competencias.
- **Flexibilidad**: se desarrolló un sistema flexible para ayudar con la jubilación voluntaria para los profesionales mayores de 60 años y con más de 40 años de servicio en la empresa.
- **Desarrollo de formadores internos** con bonos que dependían de la contribución de los empleados, una formación de 11 días y una certificación cuando se llevaban a cabo acciones significativas.



## II.7 GRAN BRETAÑA

### Informe sociodemográfico del país

Con más de 66 millones, sólo un poco por debajo de Francia, UK es otro de los “grandes” de la Unión, aunque no sabemos por cuanto tiempo. Tiene, además un buen índice de fecundidad (1,74), siempre en términos comparativos europeos y un saldo natural positivo. También tiene saldo migratorio favorable superior al crecimiento natural que repercute con más intensidad en el crecimiento real del conjunto (en 2017 la población aumentó en casi 450.000 personas). Las esperanzas de vida no son tan elevadas como en otros estados de la muestra y el índice de envejecimiento se sitúa en una cifra muy cercana a la media de la Unión. Su salida supondría una pérdida en torno al 13% de la población total de los 28 que se cifra en 510 millones.

La primera singularidad a destacar en relación con la población sénior es su tasa de crecimiento relativamente bajo, tanto entre los activos como los ocupados (en torno al 25%), un valor que sólo es más reducido en los dos países nórdicos. Como en todos los estados, las mujeres crecen más que los hombres, pero ambas tasas son modestas en comparación con las de otros territorios, exceptuando los nórdicos. En la población ocupada, los hombres experimentan un aumento del 18% y las mujeres del 35%. Esos modestos crecimientos no bastan para que UK alcance un 20% de seniors en la población empleada total, una cifra que resiste la comparación con las nórdicas, alemana, holandesa (incluso italiana).

Por sexos, la diferencia de 15 puntos en 2008 ha quedado reducida a 10 en 2017 (55%, 45%). UK se sitúa a la cabeza de los países con tasas de actividad y empleo más elevadas en los grupos de 55 a 59 y en el de 60 a 64. En el primero, el índice es del 74%, sólo inferior a los nórdicos y alemán. Y en el de 60 a 64 con 52% sólo es superado además de por Suecia y Alemania, también por Holanda.

El desempleo está en torno al 4%, una cifra aún más reducida entre las mujeres (3%). Tampoco tiene valores muy elevados de autoempleo sénior, pero es el país de la muestra donde más aumentan y, como en Alemania, es reducido el porcentaje de empleados temporales mayores que se mueve en torno al 6,5%. Es, además, uno de los estados en los que la estrategia del tiempo parcial alcanza un porcentaje más alto (38%), realmente sólo por debajo del holandés.

Por grandes sectores económicos, tiene la cifra relativa más baja de seniors en el sector financiero (2%) y el más alto en el sector servicios (80%). El comercio es la actividad fundamental de los varones y la salud y los trabajos sociales las de las mujeres. Los hombres destacan en los grupos de profesionales y directivos/gerentes. Y las mujeres en los

comerciales y también los profesionales. Entre los técnicos, administrativos y comerciales hay más mujeres que hombres. Tampoco UK es un país con porcentajes demasiado bajos de seniors con estudios básicos (22%), pero en compensación, y tras Finlandia, es el que tiene porcentajes de empleados con estudios terciarios más altos (37% en total). Dichos porcentajes son algo más elevados entre las mujeres (37,5%) que entre los hombres (36%).

La duración de la vida laboral es elevada (38 años), sólo por debajo de la sueca u holandesa. Los porcentajes de jubilación anticipada son pequeños (23%), realmente la cifra más baja de toda la muestra, gracias al valor realmente reducido de las mujeres (14,5%). La notable implantación de los seniors en el mercado laboral lo refrenda la cifra relativa de personas que habrían deseado seguir trabajando (41%), por un motivo prioritariamente no financiero.

Hechos destacados:

A)

Crecimientos natural y migratorio positivos.

B)

Crecimiento moderado de la población activa y ocupada sénior.

C)

Buena representación de los seniors en el conjunto de la población empleada (20%).

D)

Altas tasas de actividad y empleo entre 55 y 59 y 60 y 64 años.

E)

El país donde más crece el autoempleo.

F)

Alto porcentaje de seniors con estudios terciarios.

G)

Elevada duración de la vida laboral y porcentajes pequeños de jubilación anticipada, sobre todo entre las mujeres.

---

## Legislación

### DESPACHO

Lewis Silkin

### FECHA

Julio de 2019

### AUTOR

James Davies

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad.

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

No. En realidad, tales medidas han de estar justificadas objetivamente para que no infrinjan las leyes de discriminación por razón de edad (lo cual es improbable).

173  
.....

¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?

No, a menos que esté justificado, lo cual es improbable; véase *supra*.

¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?

No.

¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No, pero no pueden ofrecer a los trabajadores más veteranos menos formación que a los más jóvenes.

¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

Si la edad ha sido un elemento del despido, existirá una discriminación ilegal por razón de edad. En todo caso, si el trabajador tiene una antigüedad laboral superior a dos años con el mismo empresario, se aplicarán las leyes sobre despido improcedente - causa justa y actuación razonable.

¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

No. Cualquier edad de jubilación fijada por el empresario debe estar justificada (lo que no es usual).

Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?

No, podría infringir la legislación sobre discriminación por razón de edad.

¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

Los planes de pensiones de empresa no pueden permitir la jubilación y el acceso a la pensión antes de los 55 años de edad. A partir de los 55 años, puede percibirse una pensión (con arreglo a las normas del plan), pero se reducirá de la pensión a pagar cuando se cumpla la edad prevista a efectos de pensiones (que no es la misma que la edad de jubilación).

¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

Los casos de discriminación por razón de edad no son demasiado frecuentes (pero tampoco raros). Normalmente, los empresarios se cercioran de que la edad no sea considerada como una de las causas que motivaron el despido.

En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

No, la aplicación de criterios basados en la edad ha de justificarse (lo cual es improbable).

¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

En el Reino Unido, la tasa de desempleo de las personas de entre 50 y 64 años de edad es del 2,8%. No se disponen de datos que se refieran únicamente a las personas de más de 55 años.



---

## Buenas prácticas

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo se estudió el caso de Centrica, compañía de energía, en el Reino Unido. En Centrica se llevaron a cabo varias iniciativas: el diseño de un nuevo proceso de jubilación, los cambios en los esquemas de desvinculación de la Empresa, la eliminación de los límites de edad para participar en la formación, el desarrollo de un paquete formativo e-learning para concienciar en materia de edad, la eliminación de la edad como criterio en el proceso de selección, la flexibilidad laboral, y un nuevo programa en materia de seguridad laboral.

A continuación, se presentan dos casos nuevos de buenas prácticas de *ageing* en este país.

Empresa	Northumbrian Water Ltd.
Volumen de facturación	129.000M \$
Número de profesionales	Alrededor de 3.000
Sector de actividad	Sistemas de agua
Sede	Reino Unido



### Contexto

**Northumbrian Water Ltd (NWL)** es una de las diez compañías reguladas en el Reino Unido de sistemas de agua y alcantarillado. En el noreste del país, **NWL** opera como Northumbrian Water y da servicio a más de 2,7 millones de personas, mientras que, en el sur, da servicio a más de 1,8 millones de personas como Essex & Suffolk Water.

De los 3.000 trabajadores de **NWL**, el 70% son hombres y un tercio son mayores de 50 años. Las bajas por enfermedad le cuestan a la Compañía un millón de libras (aproximadamente 1,4 millones de euros) al año y, en 2008, se determinó que los problemas musculoesqueléticos conformaban el 38% de estas bajas. Por otra parte, el estrés y los problemas de naturaleza psicológica causaban 4.300 días de trabajo perdidos al año.

Estos hallazgos, combinados con los cambios organizativos en **NWL**, llevaron a la Empresa a desarrollar un programa de bienestar: el "**NWL Wellbeing Programme**".

## Objetivos

El programa de bienestar de **NWL** tenía como objetivo la prevención de problemas de salud, así como tratar aquellos problemas que estuvieran sufriendo los trabajadores en fases tempranas para evitar que se desarrollaran como problemas de salud crónicos.

A su vez, las mejoras en salud y bienestar del equipo de **NWL** acarrearía un descenso de las bajas por enfermedad y supondría un ahorro económico importante para la Compañía.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Formación de *managers*

El personal de Recursos Humanos de **NWL** se encargó de formar a los managers acerca de todas las medidas disponibles para los profesionales en la Compañía. Como managers, su papel era el de dirigir a sus colaboradores a las fuentes de información y autoayuda o, en su defecto, derivarlos a profesionales externos si fuera necesario.

Además de la formación inicial, estos managers disfrutaban del apoyo continuo del equipo de Recursos Humanos y formaciones adicionales. El 95% de estos responsables acudieron a la formación presencial con Recursos Humanos y adquirieron las competencias para manejar situaciones delicadas como las de la salud de sus empleados.

### 2. Información para empleados

Los trabajadores de **NWL** pueden dirigirse de forma autónoma a las fuentes de información del programa de bienestar de la Empresa para resolver cualquier duda acerca de temáticas relacionadas con la salud, el bienestar, y hábitos de consumo. Por otra parte, también pueden solicitar asesoramiento y apoyo psicosocial bien de forma presencial o telefónica.

### 3. Intervenciones de RehabWorks

En 2008, **NWL** se asoció con RehabWorks, una compañía de fisioterapia que ofrece servicios de gestión y rehabilitación de lesiones para los trabajadores de empresas del sector de la industria, con el fin de crear un sistema robusto de registro y análisis de datos de ausencias por enfermedad.

Gracias a esta alianza, los empleados tenían acceso a servicios de fisioterapia en cuanto empezaran a mostrar síntomas de problemas musculoesqueléticos y recibir un tratamiento específico y adecuado inmediatamente.

Además, RehabWorks también pone el foco en la prevención e intervención temprana mediante el uso de la formación en el correcto desempeño de tareas manuales y mecánica corporal (o movimientos corporales adecuados). Esto a su vez sirve como herramienta para detectar posibles mejoras ergonómicas.

La forma de operar bajo este modelo de colaboración con RehabWorks es mediante la remisión del empleado a los profesionales de fisioterapia en un plazo máximo de tres días desde que se reporte la incidencia. Además de la intervención al trabajador, RehabWorks realiza una serie de

recomendaciones a la empresa, en este caso **NWL**, respecto de la lesión del afectado, remitiendo también un informe final al médico de cabecera del mismo. Esta última práctica se empezó a llevar a cabo en 2010 como respuesta a las peticiones de los profesionales de **NWL** de que se informara a sus médicos.

#### 4. *NWLSupport*

En 2010, se lanzó “*NWLSupport*”, una serie de iniciativas orientadas a paliar y prevenir el estrés y los problemas de salud mental, que conformaban la segunda causa de absentismo en la Compañía.

Mediante “*NWLSupport*”, los empleados tienen acceso a sesiones confidenciales de terapia y apoyo para la gestión de los problemas y la orientación en su vida personal.

El sistema de “*NWLSupport*” ofrecía a los trabajadores y a sus familiares de primer grado cinco sesiones presenciales, facilitando, además, el triaje telefónico para derivar a aquellos empleados que lo necesitaran a los servicios profesionales adecuados.

Por otra parte, los managers contaban con el apoyo continuo de Recursos Humanos para tratar con estos temas tan delicados.

#### 5. Otras medidas

Además de los programas mencionados, **NWL** alentaba a sus colaboradores a realizar otras actividades de promoción de la salud como participar en el reto anual de andar 10.000 pasos o participar en voluntariados corporativos en horario laboral.

En 2012, estos fueron los resultados observados:

- Más de 1.800 personas habían utilizado los servicios de RehabWorks y más de 600 los de *NWLSupport*.
- El absentismo por enfermedad se redujo de un 3.25% a un 3.10% en tres años.
- En este mismo periodo, el absentismo por problemas musculoesqueléticos se redujo en un 40% y el absentismo por motivos de estrés se redujo un 13%.
- Durante los dos primeros años de la iniciativa “10.000 pasos al día”, participaron un 30% de la plantilla, y respecto al voluntariado corporativo, la participación fue de un 50%.

Los sistemas y medidas puestos en marcha siguen teniendo apoyo y el número de participantes sigue creciendo.

Empresa	Petrolera
Volumen de facturación	Desconocido
Número de profesionales	Desconocido
Sector de actividad	Petróleo / Refinería
Sede	Reino Unido



## Contexto

La Compañía de este caso está dedicada a la explotación y producción de productos petrolíferos y de gas natural en todo el mundo, así como de su refinamiento, marketing, y transporte en el Reino Unido. La sede central de esta compañía multinacional se encuentra en Texas (Estados Unidos) pero su sede de operaciones en Europa se sitúa en Aberdeen (Reino Unido).

La oficina de Aberdeen emplea a unas 200 personas y en las estaciones marítimas trabajan otros 200 profesionales. El modelo organizativo de la petrolera ha ido cambiando en los últimos 15 años y ahora se presenta menos jerarquizado. Asimismo, en este periodo han ido aumentando los contratos de obra y servicio (frente a la contratación indefinida), así como la figura del consultor a tiempo parcial.

La Compañía ha diseñado políticas de diversidad e igualdad para garantizar la igualdad de oportunidades, no solo por razón de sexo, sino también por origen étnico, edad, o estado de salud.

Los profesionales sénior están muy bien valorados en la empresa, especialmente los ingenieros con mucha experiencia, que son considerados como un activo importante y la mayor fortaleza de la plantilla.

## Objetivos

La petrolera introdujo una serie de medidas para reflejar la cultura de la Compañía, que estaba basada en la igualdad de oportunidades y en la no discriminación, y para concienciar en materia del envejecimiento de la plantilla.

Por otra parte, los cambios en el mercado laboral, en el que los jóvenes estaban menos dispuestos a cambiar de localización geográfica por motivo de trabajo, hacía de los profesionales sénior un perfil muy valioso para la Compañía que debía ser cuidado.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Salud y bienestar

El estado de salud general es un aspecto muy importante en las petroleras, ya que en éstas se desempeñan mayoritariamente actividades de índole

manual o física y el desgaste para los trabajadores es muy pronunciado.

Por este motivo, la Compañía proporciona a sus empleados:

- Evaluaciones médicas *in situ* para dar solución a problemas comunes como el dolor de espalda.
- Un médico en las propias instalaciones para atender a problemas de salud existentes e intervenir en caso de que se dieran incidencias serias.
- Chequeos médicos anuales, a sus profesionales de más de 50 años, con el fin de prevenir los posibles problemas de salud que son más frecuentes en edades más avanzadas.

## **2. Política salarial**

Si bien los salarios están relativamente estandarizados, la Compañía aplica incrementos salariales hasta la edad de jubilación a aquellas personas que demuestren un desempeño muy bueno.

De esta manera, aunque haya puestos que no tengan más recorrido profesional y se hayan “aplanado” las jerarquías en la Compañía, los trabajadores pueden seguir avanzando profesionalmente, sobre todo si son flexibles y están dispuestos a cambiar de áreas de trabajo.

## **3. Cambio de actitudes**

Una de las medidas más satisfactorias para los empleados de esta petrolera es la formación en materia de diversidad que se les ofrece. Se trata de una formación que se realiza con el objetivo de asegurar que todos los trabajadores respetan y apoyan la diversidad, ya sea por razón de sexo, origen étnico, edad, o religión, entre otros.

Esta formación consta de dos fases: la primera consiste en concienciar a las personas sobre la importancia de la diversidad, y la segunda, en cómo poner en práctica lo aprendido en el lugar de trabajo.

## **4. Gestión de la carrera profesional**

Inicialmente la Compañía no tenía un plan estructurado para revisar el progreso en la carrera profesional de sus empleados. Tras darse cuenta de esta carencia, se crearon comités de Recursos Humanos que se reunían del orden de cuatro a seis veces al año con los jefes de departamento para revisar el desempeño de los trabajadores y crear planes de sucesión para puestos clave.

Esta medida resultó de vital importancia ya que en los años previos algunas personas decidían abandonar la Compañía por falta de progresión profesional. De esta forma, los planes de sucesión y la monitorización del desempeño de los empleados servían como una herramienta robusta para fidelizar a los mismos.

## **5. Otros**

Además de lo expuesto anteriormente, la Compañía ofrecía a sus trabajadores una serie de medidas que eran especialmente apreciadas y valoradas por los sénior.

- **Flexibilidad laboral:** los puestos compartidos son una medida muy popular entre los profesionales de mayor edad. Con esta medida, dos personas comparten el mismo puesto, con las mismas responsabilidades y repartiendo el salario de forma proporcional.

- **Programa de *mentoring*.**

- **Política de reclutamiento:** esta política se centra en mantener el empleo en la ciudad de Aberdeen, promoviendo la retención de profesionales mayores, que no estuvieran dispuestos a cambiar de localización geográfica, en la petrolera.

Las iniciativas en la petrolera han dado resultados positivos, especialmente la formación en diversidad y la gestión de la carrera profesional:

- Los empleados afirman sentirse respetados y valorados en la Compañía a raíz de estas medidas.

- Varios profesionales sénior fueron reubicados en áreas distintas dentro de la petrolera y promocionaron.

- Muchos, en lugar de jubilarse a los 60 años con la ventaja de beneficiarse del 100% de las prestaciones, decidieron seguir trabajando pasada esa edad.



## II.8 ESPAÑA

---

### Informe sociodemográfico del país

Con algo menos de 47 millones, España tiene una demografía con rasgos preocupantes, como la italiana. Posee el índice de fecundidad más bajo de los 9 (1,25 hijos por mujer), la edad más elevada de tener el primer hijo (32,1 años) y un balance natural negativo, propiciado por la cifra de nacimientos que cae y la de fallecimientos que sube.

Afortunadamente, la inmigración vuelve a crecer, compensando el saldo natural y permitiendo que la población de conjunto aumente. Tenemos la más alta esperanza de vida femenina y una de las masculinas más elevadas, pero el envejecimiento, sin ser de los más altos de Europa, sigue subiendo y la población joven bajando.

En el periodo 2008-2017 se produce un fuerte crecimiento de la población activa: casi 1,1 millones y un 43% aproximadamente. Ese incremento se ha producido desigualmente entre hombres y mujeres (los varones han aumentado en 395.000 personas -24%- y las mujeres en 698.500 -76%-, permitiendo que la población de 55 años y más haya crecido en el conjunto de la población activa, pasando del 11% al 14%. Por su lado, el mayor crecimiento de la población activa femenina ha permitido que las mujeres pasen de representar un 36% del total de activos de 55 años y más en 2008 a un 43% en 2017. En cuanto a las tasas de actividad por grupos de edades se sitúan en torno al 70% en el tramo de 55 a 59 años, bajan al 45% entre 60 y 64 años y no llegan al 6% entre los de 65 y más. Entre 2008 y 2017 crecen 11 puntos las del primer grupo y 9 puntos las del siguiente.

El empleo crece con menos intensidad que la población activa (en total 735.500 empleos más que suponen un aumento del 31%). Como en el caso de la población activa ese crecimiento se ha producido desigualmente entre hombres y mujeres. Los varones han ganado 206.000 empleos (13%) y las mujeres 529.600 (63%). La población empleada sénior aumenta en el conjunto de la población empleada del país (del 12% en 2008 al 16,5% en 2017) y dentro de los seniors las mujeres reducen diferencias con respecto a los varones (un 38% en 2009 y un 44% 2017). Las tasas de empleo de los mayores se concentran también en el grupo de 55 a 59 años (61% en 2017 y una subida de 5 puntos desde 2008). En el grupo siguiente los valores son inferiores al 40% y las cifras a partir de los 65 años resultan insignificantes.

La diferencia entre el crecimiento de la población activa y empleada se traduce en un aumento del desempleo. De una tasa del 7,3% entre la población de 55 a 64 años en 2008 se pasa a otra del 15% en 2017, ligeramente superior entre las mujeres (16%)



Los que crecen también son los autoempleados. De 18.000 en 2008 entre 55 y 74 años se pasa a unos 25.200 en 2017. En cambio no se aprecia con el paso del tiempo un aumento de los trabajadores a tiempo parcial. Tanto en 2008 como en 2017 el tiempo completo afecta al 88% del total de empleados (55-74 años).

Por grandes sectores económicos más de  $\frac{3}{4}$  partes de los empleos (76%) corresponden al sector servicios, seguido muy de lejos por el sector industrial (13%). El sector primario y la construcción se reparten por igual el otro 11%.

Según la rama de actividad económica el comercio y transporte (19,5%), la industria (12,5%) el sector de la salud y otras actividades sociales (11,4%) y la administración pública (10,3%) concentran el mayor número de empleos (55-74 años). Entre los varones comercio (23%) e industria (18%) reúnen el mayor número de ocupados. Las actividades relacionadas con la salud (19%), el comercio (16,4%) y la educación (11%) son los empleos prioritarios de las mujeres.

Según la ocupación los seniors (55-74 años) pertenecen básicamente al sector vendedores y mantenimiento (20%), seguido por el de los profesionales (17,4%) y el de ocupaciones elementales (13,4%). Entre los varones existe una mayor dispersión entre los trabajadores artesanales y afines, vendedores ,profesionales, técnicos y profesionales asociados y operarios y montadores. Entre las mujeres vendedores, ocupaciones elementales, pero también profesionales focalizan la mayor parte de las ocupaciones. En las 10 categorías profesionales diferenciadas, las mujeres son mayoría entre los administrativos, vendedores y ocupaciones elementales. En el resto predominan los varones. Existe, por lo tanto, una menor calidad del empleo entre las féminas que se refleja con claridad en la gran diferencia que existe en los puestos de dirección entre hombres (75%) y mujeres (25%).

La temporalidad afecta al 13% de los trabajadores (55-74 años), una cifra considerablemente menor que la correspondiente a la franja 15-74 años que es del 27%. La principal razón de esa situación es no poder optar a un trabajo permanente. La precariedad laboral afecta también a los mayores aunque en menor grado que a otros grupos de la pirámide laboral.

La distribución por nivel educativo (2017) pone de manifiesto una fuerte presencia en el mercado de las personas de nivel I (estudios inferiores a primaria, primaria y secundaria inferior) con un 44%, una escasez de las que tienen estudios de nivel II (secundaria superior y post secundaria, no terciaria) con un 23% y una razonable participación de las que tienen estudios de nivel III (terciarios) con el 33%. Las cifras de las mujeres son algo mejores que las de los varones (menos personas del nivel I y más de los niveles II y III). En cualquier caso, se observa una mejora de los niveles desde 2009 apreciable en ambos sexos. La vida laboral media tiene en España una duración de 35 años, lo cual representa un crecimiento de un año desde 2008.

La edad media a la que se recibe por primera vez una pensión se sitúa en el entorno de los 62 años, tanto para varones como para mujeres.

La jubilación anticipada entre las personas que reciben una pensión alcanza valores altos (60%) sobre todo entre los hombres (61,4%).

Son muy pocas las personas de ambos sexos que reducen sus horas de trabajo en el camino hacia la jubilación (2,1%). Y, por el contrario, el porcentaje es alto entre los pensionistas que habrían deseado permanecer más tiempo en el trabajo (alrededor del 44%). Estas personas esgrimen como principales motivos, tener ingresos suficientes (19%), alcanzar o mejorar las pensiones futuras (20%), o ambas razones combinadas (31%). No obstante, el 30% de las contestaciones menciona motivos no estrictamente económicos. Por el contrario, los que dejan el trabajo citan como motivos principales razones de salud o discapacidad (30%), o alcanzar los años para tener derecho a una pensión.

Hechos destacados:

A)

España tiene la fecundidad más baja de los 9 y un crecimiento natural negativo, compensado por una inmigración reiniciada que permite el crecimiento general. Pero avanza de forma clara en el proceso de envejecimiento.

B)

Ese envejecimiento general de la población provoca un crecimiento de la población activa y ocupada, pero como esta última aumenta menos que la primera, se intensifica la tasa de desempleo.

C)

Las grandes protagonistas de esos crecimientos son las mujeres que reducen sus diferencias con los varones y se acercan a una distribución igualitaria.

D)

Los índices de actividad y empleo del grupo 55 a 59 son los más bajos del conjunto y se sitúan también en el pelotón de cola del tramo 60-64 años.

E)

El trabajo de los seniors se desarrolla de forma muy prioritaria a tiempo completo, en el sector servicios (actividades relacionadas con el comercio, la sanidad, la administración pública o la educación (mujeres)).

F)

Hay una diferencia en la calidad del empleo entre hombres y mujeres en detrimento de estas últimas.

G)

El país tiene la más alta tasa de temporalidad del conjunto.

H)

La presencia de ambos sexos en los empleos de bajo nivel se relaciona con los porcentajes tan altos de personas con educación primaria o más baja y secundaria inferior, y la escasez de personas con estudios de secundaria superior o postsecundaria (no universitaria).

I)

Hay muchas personas en situación de jubilación anticipada, pero no es despreciable la cifra de los que les gustaría seguir en el trabajo.

---

## Legislación

### DESPACHO

Sagardoy Abogados

### FECHA

Agosto de 2019

### AUTOR

Gisella Alvarado Caycho  
Ana Goerlich León

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad.

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

No. No hay términos y condiciones laborales específicos para la contratación de trabajadores de más de 55 años.

¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?

Sí.

Las compañías disfrutan de bonificaciones en las cotizaciones a la seguridad social al contratar a empleados mayores de 52 años beneficiarios de los subsidios de desempleo. La bonificación dependerá de aquella que corresponda según el vigente Programa de Fomento de Empleo (dependiendo del colectivo, será la Ley 43/2006 o la Ley 3/2012). A través de esta bonificación los trabajadores, que se acogen voluntariamente a este programa, pueden compatibilizar los subsidios por desempleo con el trabajo por cuenta ajena.

Las compañías también disfrutan de bonificaciones al contratar a empleados con discapacidad con más de 45 años de edad.

Asimismo, las compañías disfrutan de bonificaciones en las cotizaciones a la seguridad social si favorecen el mantenimiento del empleo. Así, se reducen las cuotas a la seguridad social de aquellos trabajadores mayores de 65 años que hayan cotizado efectivamente 38 años y 6 meses y tengan un contrato indefinido, o que tengan 67 años y 37 años de cotización efectiva.

¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?

No.

187  
.....

¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

No.

¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No.

De todas formas, el Estatuto de los Trabajadores (ET) establece en su artículo 23 todos los trabajadores tienen derecho a la formación necesaria para su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, cuestión que puede ser desarrollada por la negociación colectiva para garantizar la ausencia de discriminación.

## ¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

Si bien no se imponen obligaciones especiales, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales Española prevé que (i) el empresario debe garantizar de manera específica la protección de los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo, a tal fin, deberá tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos y, en función de éstas, adoptará las medidas preventivas y de protección necesarias; y (ii) los trabajadores no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los que, a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo. En este contexto, las evaluaciones de riesgos deben tener en cuenta, entre otras materias, los aspectos relaciones con la diversidad entre los trabajadores como la discapacidad, género, edad, etc.

## ¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

El despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años no acarrea ninguna consecuencia jurídica adicional a cualquier otro despido sin causa, salvo que el trabajador alegue y acredite que su despido supone un acto de discriminación por razón de edad. De acreditarse, el despido sería declarado nulo y el trabajador tendría derecho a la readmisión en su puesto de trabajo y pago de los salarios dejados de percibir desde la fecha del despido hasta la fecha de notificación de la sentencia, además de la posibilidad de percibir una indemnización por daños de acreditarse una vulneración de derechos fundamentales (discriminación por razón de la edad).

## ¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

La edad de acceso a la pensión de jubilación depende de la edad del empleado y de las cotizaciones acumuladas a lo largo de su vida laboral. En el año 2019, el empleado podrá acceder a la jubilación en cualquiera de los siguientes dos supuestos: (A) 65 años de edad y 36 años y 9 meses o más de cotizaciones; (B) 65 años y 8 meses de edad y menos de 36 años y 9 meses de cotizaciones.

El cumplimiento de la edad de jubilación no produce automáticamente la extinción de la relación laboral, salvo que así lo establezca el Convenio

Colectivo de aplicación. Conforme a la DA 10ª ET, los convenios colectivos podrán establecer cláusulas que posibiliten la extinción del contrato de trabajo por el cumplimiento por parte del trabajador de la edad legal de jubilación fijada en la normativa de Seguridad Social, siempre que se cumplan los siguientes requisitos: (a) que el trabajador afectado por la extinción del contrato de trabajo cumpla los requisitos exigidos por la normativa de Seguridad Social para tener derecho al cien por ciento de la pensión ordinaria de jubilación en su modalidad contributiva; y (b) que la medida esté vinculada a objetivos coherentes de política de empleo expresados en el convenio colectivo, tales como la mejora de la estabilidad en el empleo por la transformación de contratos temporales en indefinidos, la contratación de nuevos trabajadores, el relevo generacional o cualesquiera otras dirigidas a favorecer la calidad del empleo.

**Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?**

No, no es una práctica habitual.

**¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?**

No, no es práctica habitual. No es una materia disponible por la negociación colectiva ya que la regulación de la jubilación anticipada se recoge en la ley. .

189  
.....

**¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:**

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

Como regla general, podrán acceder a la jubilación anticipada los trabajadores que reúnan los siguientes requisitos:

- Tener cumplida una edad que sea inferior en dos años, como máximo, a la edad exigida que resulte de aplicación en cada caso, sin que a estos efectos resulten de aplicación las bonificaciones de edad, de las que puedan beneficiarse los trabajadores de algunos sectores profesionales por la realización de determinadas actividades.
- Encontrarse en alta o situación asimilada al alta.
- Acreditar un periodo mínimo de cotización efectiva de:
  - 35 años, sin que, a tales efectos, se tenga en cuenta la parte proporcional por pagas extraordinarias ni el abono de años y días de cotización por cotizaciones anteriores a 01-01-1967.

- Del periodo de cotización, al menos 2 años deberán estar comprendidos dentro de los 15 inmediatamente anteriores al momento de causar el derecho o al momento en que cesó la obligación de cotizar, si se accede a la pensión de jubilación anticipada desde una situación de alta o asimilada al alta sin obligación de cotizar.

Una vez acreditados los requisitos generales y específicos, el importe de la pensión a percibir ha de resultar superior a la cuantía de la pensión mínima que correspondería al interesado por su situación familiar al cumplimiento de los 65 años de edad. En caso contrario, no se podrá acceder a la jubilación anticipada.

Sí se reducirá la cuantía de la pensión en función de los años efectivamente cotizados y el coeficiente reductor que corresponda.

Otra opción es el acceso del trabajador a la jubilación parcial anticipada, en la que el trabajador que accede a la jubilación parcial no alcanza la edad ordinaria de jubilación y la empresa tiene la obligación de realizar un contrato de relevo con un trabajador en situación de desempleo o que tuviese concertado con la empresa un contrato de duración determinada, con objeto de sustituir la jornada de trabajo dejada vacante por el trabajador que se jubila parcialmente. Solo es posible si existe mutuo acuerdo entre trabajador y empresa.

En este caso, la cuantía de la pensión de jubilación parcial es el resultado de obtener el importe de la pensión teórica que correspondería en función de la base reguladora de cotización y el periodo de cotización acreditado, y aplicar a dicho importe el porcentaje de reducción de jornada en relación con la jornada de un trabajador a tiempo completo comparable, o, lo que es lo mismo, el porcentaje de reducción de jornada aplicable a la base reguladora será el resultado de restar, al 100% de la jornada completa, el porcentaje de jornada de trabajo que se realizará durante la jubilación parcial.

### ¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

El despido de trabajadores basado únicamente en la edad es discriminatorio y, por consiguiente es nulo e inválido. Ahora bien en la actualidad no es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años presenten una demanda por discriminación por razón de edad, si bien sería posible.

### En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

En caso de despido colectivo los empresarios no pueden elegir aleatoriamente a los empleados que vayan a ser despedidos, sino que tienen que aplicar criterios de selección objetivos y no discriminatorios. Asimismo, si bien conforme a ley los representantes legales de los trabajadores tienen prioridad de permanencia sobre los demás trabajadores afectados por el

despido colectivo, dicha prioridad también podrá beneficiar a trabajadores que pertenezcan a otros grupos si así se hubiese dispuesto por convenio colectivo o la empresa y los representantes legales de los trabajadores lo hubiesen acordado en el periodo de consultas (por ejemplo, trabajadores con responsabilidades familiares, trabajadores mayores de cierta edad, trabajadores discapacitados). En todo caso y en la decisión final a tomar una vez finalizado el periodo de consulta, la empresa deberá justificar porque los empleados con prioridad de permanencia en la empresa serán despedidos.

La protección de los trabajadores con más de una determinada edad se desprende de que, en los despidos colectivos, existe la obligación de abonar las cuotas destinadas a la financiación de un convenio especial respecto de los trabajadores de más de 55 años de edad (art. 51.9 ET) así como de efectuar una aportación económica al Tesoro Público si incluyen a trabajadores de 50 o más años de edad (art. 51.11 ET).

### ¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

Conforme los datos de junio de 2019 elaborados por el Servicio Público de Empleo Estatal:

- Las personas de entre 45 y 54 años representan el 26% de los beneficiarios de las prestaciones de desempleo.
- Las personas mayores de 55 años representan el 32% de los beneficiarios de las prestaciones de desempleo.

---

## Buenas prácticas

A continuación, se presentan tres casos nuevos de buenas prácticas de *ageing* en España

Empresa	Asepeyo
Volumen de facturación	1.947M €
Número de profesionales	3.455
Sector de actividad	Mutua colaboradora con la Seguridad Social
Sede	España





## Contexto

**Asepeyo** es una mutua colaboradora con la Seguridad Social de España. Se trata de una asociación de empresarios sin ánimo de lucro fundada en Barcelona en 1915, cuya actividad prioritaria se centra en prestar asistencia sanitaria y en gestionar las prestaciones económicas por accidente de trabajo, enfermedad profesional, enfermedad común y accidente no laboral. Asimismo, realiza aquella actividad preventiva que la normativa de la Seguridad Social regula, gestionando las prestaciones de cese de actividad de trabajos autónomos, prestación por cuidado de menores afectados de cáncer u otra enfermedad grave y el subsidio por riesgo durante el embarazo o lactancia natural.

Actualmente<sup>1</sup>, la plantilla de **Asepeyo** cuenta con 3.455 profesionales, con una presencia equilibrada de hombres y mujeres, y casi la mitad de los trabajadores perteneciendo al colectivo sanitario (49,2%).

Con el tiempo, la plantilla de **Asepeyo** ha ido envejeciendo, lo que ha desembocado en una distribución de generaciones dónde el 33,8% de sus colaboradores tiene 50 años o más, y el 21,8%, 55 años o más.

Del total de los empleados de cada colectivo, el 42,7% del personal directivo, el 55,2% del personal de coordinación, el 21,3% del personal técnico, el 36,9% del personal sanitario, resultando el más numeroso de los 4 colectivos profesionales, el 39,8% perteneciente a los servicios generales y el 27,3% del personal administrativo tiene 50 o más años de edad.

En el año 2018, y con más de 3.000 empleados, la edad media de la Mutua era de 46 años, siendo el 46% de los hombres y el 28% de las mujeres profesionales de 50 o más años de edad.

Se observa que, a mayor nivel jerárquico, mayor es la proporción de empleados sénior en **Asepeyo**.

La Organización ha previsto que el personal de la Mutua siga la tendencia europea de envejecimiento de sus trabajadores, con las consecuencias y retos que esto conlleva.

**Asepeyo** ha ido analizando cómo la prolongación de la vida laboral puede derivar en la prolongación del tiempo de exposición a riesgos laborales. El aumento de la proporción de trabajadores mayores se traduce en un mayor número de personas con problemas crónicos de salud y, por tanto, con necesidades específicas. Además, los trabajadores mayores pueden ser más vulnerables a determinados riesgos, yendo en aumento la importancia de la prevención de la discapacidad, la rehabilitación y la reincorporación al trabajo. Finalmente, la discriminación por motivos de edad se ha convertido en un factor fundamental a abordar.

Para 2028, la Compañía prevé que el 83% de los hombres y el 70% de las mujeres tengan 50 años o más.

<sup>1</sup> Datos cierre 2018.

En **Asepeyo** creen firmemente que únicamente, con unas condiciones de trabajo saludables y que se adapten a los cambios en las tareas, se puede garantizar la permanencia en el trabajo de las personas de mayor edad, logrando además una mayor productividad, un mejor estado de salud global de la Organización y una mejor calidad de vida de cada uno de los trabajadores que la integran.

## Objetivos

**Asepeyo**, debido a las previsiones sobre el aumento de la edad en su plantilla ha diseñado un programa específico de gestión de la edad (GEDA). Con este proyecto, se ha propuesto favorecer la adaptación al nuevo escenario derivado de los cambios demográficos y de convivencia generacional, llevando a cabo una gestión de la edad con un enfoque integral, como otro aspecto más de la diversidad de nuestra sociedad y también de la plantilla de la Organización.

El objetivo general de este proyecto es garantizar que todas las personas que se incorporan a **Asepeyo** desarrollen todo su potencial a lo largo de su vida profesional, de modo que el factor edad sea un aspecto que dé valor a la contribución de una persona a la Organización. Y todo ello en un entorno de bienestar adecuado a las distintas etapas del ciclo vital de las personas.

Para lograr este objetivo general, se han establecido una serie de objetivos específicos que habrán de desarrollarse teniendo siempre en cuenta los datos de proyección demográfica de la Organización:

En primer lugar, garantizar que los procesos de selección y desarrollo se realizan sin discriminación por razón de edad. Garantizando la transferencia de conocimiento intergeneracional y la adecuación a las condiciones de bienestar laboral, especialmente desde la perspectiva psicosocial y ergonómica. Y finalmente, contribuir al proceso de adaptación en la transición a la jubilación, con abordaje desde la perspectiva social, de salud y económica mediante el conocimiento y planificación financiera de cara a la jubilación.

El enfoque que se ha escogido para la gestión de la edad está basado en el índice de bienestar global de Gallup y Healthways, utilizando una encuesta que captura la percepción de bienestar de las personas para determinar si prosperan, si tienen problemas o si sufren, basándose en cinco elementos esenciales:

- Bienestar de Propósito: estar satisfecho con lo que hace cada día y motivado para conseguir objetivos.
- Bienestar Social: contar con relaciones que muestran apoyo para mantenerse saludable y amor de familia y amigos.
- Bienestar Financiero: gestionar la vida económica para reducir el estrés y aumentar la seguridad.
- Bienestar Comunitario: estar satisfecho con el lugar donde se vive y tener sensación de seguridad y de orgullo en la comunidad.
- Bienestar Físico: contar con buena salud y con la energía necesaria para llevar a cabo las tareas diarias.

## Descripción de las buenas prácticas

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, que captura los cinco elementos esenciales, se determinan las siguientes acciones que vienen contenidos en el Plan de acción.

### 1. Bienestar de propósito

**a) Selección y contratación:** currículums ciegos en el proceso de selección para evitar la discriminación por edad.

**b) Desarrollo profesional:** ha de abarcar la evolución de las carreras profesionales, así como el desarrollo por competencias y habilidades, todas ellas incorporando el factor edad a fin de mejorar el potencial de las personas.

**c) Transferencia y gestión del conocimiento:** para garantizar una correcta transferencia del conocimiento existente en la Organización entre las distintas generaciones, no sólo de mayores hacia jóvenes, sino también en sentido inverso.

- *Mentoring y mentoring inverso:* se incluyen procesos de asesoramiento, *coaching*, formación y plan de acompañamiento inicial, entre otros. El programa busca poner en valor y mejorar la utilización de la experiencia de las personas de más edad, tanto para apoyar al nuevo trabajador en su incorporación a la Empresa o a un puesto de trabajo determinado, como para mejorar los procesos de adaptación al mismo. Además, se da también un proceso de *mentoring* inverso en el que los más jóvenes transmiten sus conocimientos a los sénior (por ejemplo, en nuevas tecnologías y redes sociales).

**d) Plan de acompañamiento:** a los empleados de nueva incorporación a la Mutua, se les asigna uno o más empleados con experiencia que les acompañarán en su desarrollo en los primeros meses de actividad laboral. El criterio de selección de estos empleados expertos se centrará en la identificación de las distintas áreas de conocimiento y teniendo en cuenta la estructura territorial. La intención es facilitar la inmersión y la integración del nuevo profesional en su puesto de trabajo, complementando el actual plan de acogida.

**e) Sensibilización en materia de edad:** mediante talleres formativos para mejorar la capacidad de entendimiento entre generaciones.

#### **f) Adaptación de funciones y condiciones laborales:**

- A los trabajadores de a partir de 50 años, que realicen su trabajo a turnos, se les dará la posibilidad de cambiar voluntariamente de turno.

- Se priorizará el acceso a funciones de supervisión a aquellos trabajadores de más edad que hayan realizado su trabajo en el ámbito a que se refieran dichas funciones.

- Se promoverán contratos de relevo u otro sistema similar con un enfoque intergeneracional (basados en un estudio de los puestos de trabajo).

- Se dará la oportunidad de trabajar en remoto para aquellos puestos que así lo permitan, y se establecerá la posibilidad de realizar una jornada semanal comprimida.

## 2. Bienestar social

**a) Estudio de opinión:** se introducen preguntas relativas al conocimiento y mantenimiento de las competencias profesionales con el fin de identificar y promover acciones de mejora.

**b) Beneficios sociales:** se elabora una guía con beneficios específicos por rango de edad.

## 3. Bienestar financiero

**a) Premio por antigüedad:** a los empleados que cumplen 25 años de antigüedad en la Empresa se les otorga una insignia conmemorativa de oro y una mensualidad salarial. Al cumplir 30 y 45 años en la Mutua, se les asignan otras cuantías económicas adicionales.

**b) Plan de pensiones:** todos los empleados que cumplan al menos 18 años de antigüedad son adheridos al plan de pensiones de la Mutua, donde **Asepeyo** absorbe todos los compromisos derivados del plan.

**c) Plan de transición a la jubilación y cultura financiera:** se facilitarán los conocimientos necesarios en cultura financiera que permitan tomar las decisiones más convenientes y acertadas (por ejemplo, aportaciones voluntarias al plan de pensiones que implican una desgravación fiscal directa, plan de compensación flexible, etc.). Para ello se implantarán acciones formativas y divulgativas que faciliten esta importante toma de decisiones.

## 4. Bienestar físico

**a) Evaluación de riesgos:** se realiza de forma individualizada, teniendo en cuenta factores como la edad, el sexo, el estado físico, así como otras necesidades individuales como, por ejemplo, aquellas debidas a enfermedades crónicas.

**b) Promoción y vigilancia de la salud:** se aborda la temática con un enfoque integral y basado en la evaluación de los riesgos de cada puesto y las personas que los ocupan.

**c)** Con este programa se trata de fomentar un estilo de vida saludable, actualizar las vacunas, detectar precozmente aquellas enfermedades con alta prevalencia poblacional, evaluar el riesgo de problemas médicos futuros y mantener o abrir una relación con un médico para el seguimiento en caso de enfermedad. Además, se realizan seis fichas de salud preventiva (basadas en evidencias epidemiológicas) en función del sexo y la edad:

- Ficha 1: dirigida a las mujeres de 18 a 39 años.
- Ficha 2: dirigida a las mujeres de 40 a 59 años.
- Ficha 3: dirigida a las mujeres de 60 o más años.

- Ficha 4: dirigida a los hombres de 18 a 39 años.
- Ficha 5: dirigida a los hombres de 40 a 59 años.
- Ficha 6: dirigida a los hombres de 60 o más años.

Mediante las fichas de salud se han estandarizado las actuaciones preventivas de promoción y detección precoz de enfermedades, de acuerdo con el sexo y la edad, que han de incluirse en el examen de salud. Asimismo, se facilita la información aprovechando cualquier tipo de actuación sanitaria (consulta espontánea, vacuna) que estará a disposición de todos los trabajadores en el portal del empleado.

#### **d) Acciones informativas-formativas:**

- En formato de aplicaciones móvil y folletos: para fomentar la alimentación saludable y la actividad física para disminuir el riesgo de enfermedades crónicas, estableciendo objetivos específicos teniendo en cuenta la edad, el sexo y la etapa del ciclo vital.
- Difusión del Código Europeo Contra el Cáncer y facilitación de información sobre la detección temprana de signos y síntomas de cáncer, en función de la edad y sexo.
- Promoción de iniciativas internas dirigidas al autocuidado.
- Formación para la entrevista clínica, para ganar en efectividad en la actuación sanitaria.
- Formación en salud mental del equipo sanitario.

**e) Proyecto “Hábitos alimentarios saludables. Comer bien, vivir mejor”:** se establecerán pautas y recomendaciones sobre alimentación saludable en función de las franjas de edad establecidas para la promoción y vigilancia de la salud (de 18 a 39 años, de 40 a 59 años, y mayores de 60 años).

**f) Proyecto “Promoción de la actividad física...y además es saludable”:** se establecerán pautas y recomendaciones en función de la franja de edad (de 18 a 39 años, de 40 a 59 años, y mayores de 60 años).

**g) Proyecto “Exfúmate”:** es un programa específico para ayudar a los trabajadores a dejar de fumar y donde se establecerán pautas y recomendaciones según la franja de edad, trabajando las motivaciones y la orientación terapéutica más adecuada a cada etapa de la vida.

#### **h) Ofertas de Salud:**

- Acceso a dietista a precios especiales, o bien, acceso a dietista virtual.
- Fisioterapeuta: en función de las necesidades de la persona y los riesgos que conlleve su actividad laboral, especialmente para aquellos trabajadores susceptibles de problemas musculoesqueléticos.
- Descansos individuales: se establecen descansos de 10 minutos por cada dos horas de trabajo para personas de 50 años en adelante.

i) **Programa “mejor sin estrés”:** las técnicas de prevención del estrés ya sean generales, cognitivas, fisiológicas o conductuales se adaptarán a las características de cada colectivo en función de su edad y casuística.

## 5. Bienestar comunitario

a) **Programa de Becas Sénior:** programa de becas dirigido a personas de más de 65 años, cuyo objetivo será permitir que estas personas se mantengan activas y, asimismo, mantengan relaciones sociales enriquecedoras, a la vez que comparten su experiencia y bagaje profesional con sus compañeros.

b) **Actividades lúdicas, de empresa, y dirigidas a familia:** siguiendo el enfoque de bienestar holístico, **Asepeyo** pone a disposición una gran variedad de actividades para promocionar el bienestar social, el sentimiento de pertenencia y comunidad, y el apoyo intergrupar en la gestión de la salud propia y de allegados.

**Asepeyo** está afrontando la gestión del envejecimiento de su plantilla con una orientación integradora para mejorar el bienestar general de sus trabajadores desde el primer momento. De esta forma pretenden asegurarse de que todos lleguen a edades maduras en las mejores condiciones físicas, psicológicas, y emocionales posibles, a la par que ofertan a aquellos que ya están en edad más avanzada medidas específicas para sus necesidades.

Empresa	Generali
Volumen de facturación	>189M € / >90M €
Número de profesionales	1.700 - 2.000 / 799
Sector de actividad	Seguros
Sede	España



## Contexto

**Generali** es una de las principales aseguradoras de España, donde opera desde 1934. La Compañía cuenta con cerca de 2.000 empleados y una de las redes de asesores más amplias del país, con más de 1.600 oficinas de atención y 10.000 profesionales.

La aseguradora centra su estrategia en ofrecer a sus clientes una experiencia excelente. Para conseguirlo, ha desarrollado el pionero proyecto de encuestas denominado TNPS, a través del cual se realizan más de 900.000 encuestas al año para conocer la opinión de sus clientes. Gracias a la información que se recoge, consigue mejorar de manera continua sus procesos y la calidad del servicio que presta.

**Generali España** considera la diversidad y la igualdad elementos centrales de su estrategia como Compañía, no sólo a nivel de Recursos Humanos, sino en su actividad y relación con la comunidad y con los diferentes grupos de interés (proveedores, agentes, clientes, etc.).

Como eje relevante de esa diversidad se encuentra la diversidad generacional que se está enriqueciendo con la mayor esperanza de vida y la prolongación de la vida laboral, lo que genera una mayor variedad de personas de distintas edades en la plantilla y también entre los clientes, a los que hay que dar respuestas con productos y servicios adaptados a sus necesidades.

Esta diversidad en las edades de sus empleados y este reto de adaptación a una mayor variedad de clientes implican la necesidad de profundizar y gestionar el envejecimiento de la población y de la plantilla, fomentando un entorno inclusivo, que optimice la gestión del talento sénior, aprovechando sus competencias y ayudándoles a trabajar sus áreas de mejora específicas.

Para ello, **Generali** considera fundamental que los responsables de la Empresa sean modelos a seguir, esperándose de ellos que actúen siempre de forma justa, igualitaria e inclusiva con los miembros de sus equipos como líderes de la diversidad y que sepan aprovechar los activos de los empleados sénior, potenciando sus capacidades y fortalezas.

Para **Generali España** la inclusión significa reconocer, valorar y tomar en consideración los diferentes antecedentes, conocimientos, habilidades, necesidades y experiencias de las personas para crear equipos de trabajo cohesionados con empleados comprometidos que puedan compartir su talento diverso y sus puntos de vista para crear mejores ideas y procesos de negocio.

En **Generali España**, los aspectos referidos a la diversidad, inclusión y conciliación están sometidos a evaluación y mejora continua, a través de la opinión de sus profesionales en la Encuesta de Compromiso que se realiza bianualmente en todo el Grupo (*Engagement Survey*).

Asimismo, existe un Comité de Diversidad & Inclusión, constituido en 2016, integrado por los profesionales de distintos perfiles, generaciones y funciones, que proponen acciones e iniciativas para potenciar una cultura de diversidad e inclusión dentro de la empresa. El Comité de D&I cuenta con la participación directa y el apoyo del CEO.

## **Objetivos**

En los últimos años, **Generali España** ha realizado un diagnóstico exhaustivo de diversidad, a partir del cual se ha aprobado un plan de acción que forma parte de la estrategia global de D&I del Grupo, con participación en el Comité global de D&I y en la red global de especialistas en D&I.

El plan de acción de **Generali España** incorpora un sistema de gestión real y medible, a través de los KPIs definidos, que permite la evaluación de resultados en un proceso flexible de mejora continua.

**Generali** ha incluido también la diversidad como eje transversal en sus programas de liderazgo para las personas que tienen entre sus funciones la gestión de equipos.



## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Observatorio Generación y Talento

**Generali España** forma parte del Consejo Promotor del Observatorio Generación y Talento, para el intercambio de buenas prácticas y programas de gestión de la diversidad generacional en las empresas.

En febrero de 2018, **Generali** albergó en su sede el III Encuentro de Buenas Prácticas en Diversidad Generacional organizado por el Observatorio, participando asimismo en los diversos foros y eventos organizados, así como patrocinando y participando en el espacio del Observatorio en el programa de radio Foro de RRHH en la emisora Capital Radio.

### 2. Programa *Mentoring*

A través del “Programa de *Mentoring* de Desarrollo”, las personas con responsabilidad en la Empresa mentorizan a otros empleados con potencial, y con el “Programa de *Mentoring* Recíproco”, los empleados veteranos son también a su vez mentorizados por generaciones más jóvenes en el uso de nuevas tecnologías, nuevas maneras de trabajar y las realidades de los jóvenes como clientes y usuarios de servicios.

A través de estos programas se gestiona el reconocimiento del valor de los empleados de las distintas generaciones y la transferencia de conocimiento de unas generaciones a otras, en especial, la de más edad, cercana a la jubilación.

### 3. Planes de sucesión

La política de Recursos Humanos de la Compañía estipula que tiene que haber un plan de sucesión para todas las personas que ostenten un puesto de responsabilidad (*senior manager* o dirección). Los programas de sucesión se articulan de la siguiente manera:

- Mínimo un/a sucesor/a preparado/a, es decir, una persona que está cualificada o formada para ocupar el puesto inmediatamente.
- Mínimo un/a sucesor/a en 1-3 años, que puede requerir ocupar un puesto previo antes de ocupar la posición definitiva.
- Mínimo dos sucesores en más de 3 años, que puede requerir ocupar hasta dos puestos previos antes de ocupar la posición definitiva.
- Mínimo un/a sucesor/a de emergencia, que pueda ocupar el puesto de forma inmediata ante cualquier contingencia.
- En los planes de sucesión es necesario que haya al menos una mujer en la terna de candidatos, así como se promueve la diversidad de género en los procesos de selección presentando al menos un 50% de candidatos mujeres entre los 4 candidatos finalistas.

### 4. Programas de salud y bienestar

Estos programas están dirigidos a colectivos específicos en función de su edad y actividad en la empresa:



- Reconocimientos médicos adicionales a partir de una determinada edad:
  - Detección precoz de cáncer de colon a partir de los 50 años.
  - Glaucoma a partir de 45 años.
  - Reconocimientos urológicos y ginecológicos para mayores de 45 años.
- Talleres de voz (personas con alto uso de teléfono).
- Cursos de conducción segura (para funciones comerciales).

Además, **Generali** ha implantado el modelo de gestión de la OMS de Entorno Laboral Saludable para la promoción de la salud y pone a disposición de toda la plantilla los siguientes beneficios:

- Descuentos en gimnasios.
- Programas de deshabituación tabáquica.
- Servicio médico y de fisioterapia en oficinas centrales (Madrid y Barcelona).
- Prevención de riesgos psicosociales mediante programas de habilidades de comunicación y gestión del estrés.
- Patrocinio de carreras.
- Sensibilización sobre hábitos de vida saludable con la celebración de la semana saludable.
- Organización de torneos de pádel.

## 5. Reconocimiento sénior

Al cumplir los 25 años de antigüedad en **Generali**, los profesionales obtienen una placa conmemorativa, y además perciben unas gratificaciones económicas extraordinarias al cumplir 25 y 35 años de antigüedad en la Compañía.

Asimismo, se han realizado *focus groups* con profesionales de la generación *Baby Boomer* para recoger sus necesidades, visión del salario emocional y de las condiciones de la empresa, como base para el establecimiento de un plan de acción específico. Hasta la fecha ha habido dos *focus groups* con 25 participantes en total y **Generali** pretende hacer sesiones con todas las generaciones de la plantilla, así como sesiones intergeneracionales para estudiar la interrelación entre las mismas.

## 6. Beneficios sénior

Se ofrecen vacaciones adicionales, con la correspondiente reducción de la jornada anual, para empleados con 60 o más años de antigüedad hasta el cumplimiento de la edad ordinaria de jubilación. Las vacaciones adicionales son de tres días laborables para los que cumplen 60 o 61 años en el año natural, cuatro días laborables para los que cumplen 62 o 63 años y seis días laborables para los que cumplen 64 o más años hasta alcanzar la edad

ordinaria de jubilación. Estos días suponen una reducción de la jornada anual en proporción a los días laborables adicionales de vacaciones sin ningún impacto ni reducción en el salario del empleado.

## 7. Reskilling y Transformación Operativa

**Generali España** está abordando en la actualidad un programa de *Reskilling* y de transformación operativa que conllevará la recapacitación y la formación en nuevas competencias y habilidades de buena parte de la Compañía, incluyendo lógicamente al talento sénior.

El catálogo de nuevas habilidades (*skills*) incluye las siguientes temáticas:

- Digitalización
- *Data analytics*.
- Gestión financiera y de capitales.
- Gobernanza, riesgo y cumplimiento.
- Experiencia de cliente y sus necesidades.
- Innovación y gestión de la estrategia de negocio.
- Nuevas formas de trabajo.
- Multimedia y gestión de contenidos.

Además de todas las iniciativas descritas previamente, **Generali** está trabajando para implantar otras iniciativas como un programa de preparación para jubilación y la creación de modelos de desarrollo para colectivos de Talento.

Empresa	FUNDACIÓN ENDESA
Volumen de facturación	3.730.000 (Presupuesto anual)
Número de profesionales	13
Sector de actividad	Energía
Sede	Madrid



## Contexto

**Fundación Endesa** nace en 1998 con un propósito claro: fomentar actividades culturales, sociales y de interés general. Sus proyectos cubren varias áreas de actuación - educación, formación, medioambiente y cultura - con una clara vocación social.

Desde 2015, **Fundación Endesa** ha iniciado una nueva etapa. Preservando las líneas de actuación tradicionales, han puesto mayor énfasis en el desarrollo de iniciativas de carácter educativo y formativo.

**Fundación Endesa** entiende que el aprendizaje y el emprendimiento son clave para fomentar el talento y generar oportunidades. En el ámbito de la educación, se impulsan iniciativas innovadoras para despertar talentos y desarrollar competencias en diferentes áreas. Se promueve la excelencia académica a través de ayudas, becas y cátedras. En cuanto a la formación para el empleo, se incentiva el talento, con foco en los jóvenes emprendedores, las personas en riesgo de exclusión social y los profesionales de más de 50 años, con el fin de mejorar su empleabilidad.

La selección de los proyectos se realiza con criterios claros y transparentes, en línea con la política de responsabilidad social corporativa de **Endesa**, dando preferencia a los proyectos cuyos impactos sean notorios en sus beneficiarios, y con resultados medibles.

Se ratifica en la importancia de impulsar proyectos que se centren en el desarrollo social sostenible, poniendo el foco de atención en los niños, los jóvenes emprendedores, los profesionales de más de 50 años y los colectivos con menos recursos.

## **Objetivos**

El talento sénior representa en la actualidad uno de los activos más importantes de los que dispone nuestro país. Estos profesionales de más de 50 años han adquirido, gracias a su larga experiencia profesional, el talento que muchas empresas necesitan y, a día de hoy, buscan. Desde **Fundación Endesa** se ha querido promover un cambio cultural y empresarial a favor de este talento sénior. Por ello, se lanzan iniciativas y espacios on-line y presenciales de encuentro e innovación que mejoren la capacitación profesional y logren facilitar un empleo para mayores de 50 años.

La Fundación quiere desarrollar soluciones efectivas a la optimización del talento sénior en España y hacerlo desde dos dimensiones: la necesidad que tienen las personas mayores de 50 años por seguir trabajando y aportando experiencia y, por otro, la necesidad que existe en el mundo empresarial de “captar” este talento.

Es en este contexto donde nace el proyecto SAVIA, un punto de encuentro con el colectivo sénior, desde el que poder lanzar iniciativas, facilitar soluciones, generar sinergias y crear oportunidades de empleo para mayores de 50.

**Fundación Endesa** busca promover un necesario cambio cultural sobre un colectivo que se estima en alrededor de un millón de personas que se desvincularon prematuramente de sus trabajos de forma no deseada. Un cambio cultural que además ofrece soluciones al tejido empresarial español al que se le acercan grandes profesionales, dotados de talento y experiencia.

## **Descripción de las buenas prácticas**

### **Proyecto SAVIA**

**Fundación Endesa**, en colaboración con Fundación Más Humano desarrolla el proyecto SAVIA para la mejora de la empleabilidad del talento sénior desempleado en España. La generación SAVIA es energía, experiencias y conocimientos y es capaz de trasladar este valor a la sociedad. En SAVIA

se analiza y entiende la situación de partida de los sénior, para reforzar su confianza, visualizar nuevos horizontes profesionales y hacerlos sentir parte de una comunidad. Se pretende acompañar a los seniors en transición profesional hacia el objetivo de retorno al mundo del trabajo.

Desde el inicio SAVIA se configura como una plataforma tecnológica desde la cual impulsar el cambio (generando propuestas ante las administraciones públicas y el tejido social y empresarial), generar actividad (acercar a los seniors recursos y herramientas para facilitar la mejora de empleabilidad y propiciar espacios de colaboración con las organizaciones) y crear oportunidades (generando ocasiones de formación y empleo que impacten en el retorno al trabajo). Para ello, antes de lanzar SAVIA se realizó un proceso de análisis del sénior y de las empresas. Tres palabras se repetían continuamente: desorientación, desmotivación y soledad. Por tanto, este debía ser el enfoque de SAVIA: orientar, motivar y acompañar que se ha llevado a la práctica desarrollando distintas herramientas.

## 1. Camino SAVIA

SAVIA pretende que desde el día siguiente en que un profesional se encuentra en desempleo, en un solo *click* pueda acudir a un espacio que le marque un recorrido, un camino hacia el empleo lleno de recursos y servicios que las empresas y organizaciones colaboradoras proponen y ofrecen con las mejores condiciones.

Para el uso de los recursos se les propone a los usuarios la realización de una hoja de ruta, dentro de la plataforma [www.generacionsavia.org](http://www.generacionsavia.org), denominada “Camino SAVIA”. La experiencia en SAVIA implica un camino que sigue unas etapas cronológicas tal y como se describen a continuación:

**S:** Desde la **Serenidad**- en esta etapa se presenta al usuario recursos para el autoconocimiento, permitiendo así enfrentarse a una nueva etapa laboral y cerrar la anterior. Se ofrece conocimiento del mercado de trabajo, nuevas formas de colaboración, recursos varios y para la actualización de CV.

**A:** Bajo el **Análisis**- aquí se ponen a disposición del usuario herramientas de autodiagnóstico en empleabilidad, competencias, competencias digitales y gap digital, potencial emprendedor, nivel de inglés...

**V:** Con **Visión**- se ofrece formación para complementar aquellas áreas en las que necesite el usuario. La oferta formativa es gratuita y procede de grandes portales de formación y de instituciones del ámbito académico.

**I:** Con **Impacto**- se prestan recursos para la orientación hacia ofertas de empleo o de emprendimiento, se dan recursos sobre nuevas formas de colaboración con el mercado de trabajo, nuevas profesiones y nuevos yacimientos de empleo.

**A:** En **Alianza**- junto a muchos otros profesionales y organizaciones se genera una comunidad para potencial el *networking* y la generación de oportunidades. Se trata de un espacio o comunidad para que los profesionales sénior se conecten y comuniquen entre ellos.

Más de 300 empresas están registradas en la plataforma para interactuar directamente con los seniors registrados en la plataforma.

Además de los recursos virtuales, SAVIA propone a sus seniors la combinación de la plataforma con acciones presenciales como una forma de potenciar las relaciones y utilizando como motivo para ello la formación. En su primer año se han realizado 26 eventos formativos con más de 2.500 participantes.

## 2. *Think Tank*

Por otra parte, en la dimensión de generación de cambio, SAVIA dispone de un área en su página web llamado "*Think Tank*", que se subdivide en cuatro secciones:

- Actualidad: información relevante y de actualidad sobre los avances en el cambio social y empresarial a favor del talento sénior en España.
- Informes: sobre la actualidad del empleo, cambios legislativos en materia laboral y nuevas tendencias a nivel nacional e internacional.
- Opinión del experto: Expertos y referentes en esta temática, comparten aquí su visión y propuestas para profundizar en diversos aspectos del mercado laboral y avanzar en la correcta gestión del talento y experiencia de la generación SAVIA.
- Experiencia SAVIA: aquí se cuentan iniciativas de éxito que están implementando las organizaciones comprometidas con el talento sénior.

## 3. Comunidad SAVIA

Comunidad SAVIA es el punto de encuentro para profesionales sénior y organizaciones cuyo objetivo es compartir intereses comunes y establecer nuevas formas de colaboración. Además, en esta sección se accede al área de actividades y redes sociales. Esta área se subdivide a su vez en secciones:

- Actividades: donde se informa a los usuarios de eventos, foros, formaciones, y *workshops*, entre otros.
- Buscador de perfiles profesionales para empresas registradas.
- Buscador de ofertas de empleo para usuarios registrados.
- Redes: donde se presenta el contenido publicado en las redes sociales.
- Testimonios: donde los seniors cuentan sus experiencias con SAVIA y cómo les ha ayudado.
- Foro: espacio donde intercambiar opiniones, resolver dudas, debatir temas de actualidad...

La plataforma SAVIA es un punto de encuentro entre seniors, organizaciones y empresas colaboradoras que comparten el objetivo común de facilitar las oportunidades para el colectivo de seniors registrados en la plataforma. Savia pone a disposición de estos profesionales los recursos y servicios que las empresas y organizaciones colaboradoras proponen y ofrecen con las mejores condiciones. Todos estos recursos virtuales junto con las actividades formativas presenciales hacen que los profesionales activen y promuevan su

networking, actualicen y reenfoquen si es necesaria su carrera profesional, y lo más importante, centren sus energías en la búsqueda de empleo.

Con fecha de julio de 2019 alcanzan ya 16.000 seniors registrados en la plataforma. Además, SAVIA ha configurado un mapa de colaboradores de más de 300 empresas e instituciones de los ámbitos de empleo, académico, emprendimiento, consultoría, etc., los cuales ceden de forma gratuita sus recursos a la plataforma para acercarlos al colectivo sénior. Finalmente, en su primer año de existencia, SAVIA ha promovido la realización de 26 eventos formativos que han congregado a más de 2.500 participantes.

El proyecto SAVIA se presenta como una solución moderna para agilizar el proceso de captación, *reskilling*, *networking* de los profesionales sénior, aportando un enfoque digital y ágil a estos procesos, y dando apoyo a un colectivo de valor que tiene, sin embargo, grandes dificultades para encontrar empleo.



## II.9 ITALIA

---

### Informe sociodemográfico del país

Con más de 60 millones, Italia es el cuarto país europeo por el tamaño de su población. Pero es un estado afectado por serios problemas demográficos derivados de su bajísimo índice de fecundidad (1,32 hijos por mujer) una décima sólo por encima del español y por tener la tasa más alta de envejecimiento de todos los territorios de la muestra. Los nacimientos disminuyen y las defunciones suben provocando un crecimiento natural negativo (por encima de las 190.000 personas en 2017). Pese a su política restrictiva sobre la inmigración en la época Salvini, tiene un balance positivo que no llega a compensar el saldo natural. Italia, aunque poco, está perdiendo habitantes que aún serían muchos más si la “denostada” inmigración no actuase de muro de contención de esa sangría demográfica. Tiene altas esperanzas de vida al nacimiento y, lo que es igualmente muy significativo, es que posee el porcentaje más alto de población de 80 años y más (70%) y la cifra de población joven (menos de 15 años) más pequeña (13,4%) de los nueve países de la muestra.

Por esa escasez de población joven y de adultos jóvenes, es uno de los estados donde más han crecido los seniors activos y empleados (estos últimos un 65% entre 2008 y 2017). En cifras absolutas el aumento en cada sexo ha sido de 900.000 personas que, en las mujeres, con volúmenes más bajos de partida, han supuesto un 91% y en los hombres sólo un 49%. Los avances recientes han permitido que la población sénior ocupada haya pasado del 13% al 20,4%, un valor en línea con el de Francia, Holanda o UK. Pese a la mayor intensidad del crecimiento femenino existe todavía una diferencia de 20 puntos entre la participación de hombres (60%) y de mujeres (40%) en el conjunto de la población empleada, una cifra que en 2008 era aún mayor (30 puntos de distancia).

Por grupos de edades, Italia tiene índices relativamente bajos entre 55 y 59 años (63% un valor cercano al español, 61%, que es el más bajo de todos) y son bajos también en el grupo de 60 a 64 (40%, también próximo al 38% de España). A partir de los 65 años, las cifras ya son muy pequeñas. El desempleo, no es muy alto (6%) aunque ha crecido tres puntos desde 2008. Con España también, Italia tiene más de un 10% de empleados temporales y una cifra pequeña de autoempleados que, además, no crecen en el periodo analizado. También es pequeño el índice de personas empleadas a tiempo parcial (15%) que apenas se mueve desde 2008.

El valor de la población sénior en el sector primario es idéntico al español (5%), pero Italia tiene en relación a nuestro país una tasa algo más alta en el sector secundario (16% frente a 13%). Es la diferencia que separa los dos sectores terciarios que, como en todos los países, aglutinan al mayor número de empleados. Los varones en el sector comercial e industrial (Italia está a la vanguardia de cierta clase de industrias y siempre han sido



excelentes comerciantes). Las mujeres en las ramas de educación y sanidad, una circunstancia que hemos encontrado en muchos otros territorios hasta convertirse casi en constante.

Los varones seniors tienen sus representaciones más altas en los grupos de profesionales, técnicos y artesanos y afines. Las mujeres en el grupo de vendedores, administrativos y profesionales. En los dos primeros tienen porcentajes más elevados que sus homónimos masculinos.

Los seniors con estudios básicos representan en Italia un valor relativamente alto (35%) sólo por debajo del español (45%). Están mejor que los españoles en cuanto a los índices de personas mayores con estudios secundarios (44% frente a 23%) y, sin embargo, España les aventaja por los índices del sector terciario (33% frente a 20%). Ciertamente esta última cifra es la más pequeña de los países de la muestra, incluso por debajo de Polonia (22%). Y por este nivel de formación, las mujeres tienen mejores porcentajes (24%) que los hombres (18%).

Italia, por otro lado, tiene la duración media de la vida laboral más reducida de los nueve con sólo 30 años (cuatro menos que España) y una edad bastante temprana de percepción de la primera pensión de jubilación (58 años). Tiene además el índice de jubilación anticipada más alto del conjunto (73,5%) y un valor muy pequeño de personas que reducen sus horas de trabajo en el tránsito hacia el retiro (2,8%). Además, hay muy pocos jubilados que habrían deseado seguir trabajando (27%). Cuando se cumple el tiempo para tener derecho a la pensión (o antes) la gente se va de forma masiva.

Hechos destacables:

A)

Italia pierde población, aunque en cantidades pequeñas.

B)

Tiene la cifra relativa de población joven más pequeña de los nueve y la más alta de personas con 80 años y más.

C)

Una gran desigualdad en la participación de hombres y mujeres en el total de empleados seniors.

D)

Una gran desigualdad en la participación de hombres y mujeres en el total de empleados seniors.

E)

Tasas bajas de empleo entre los 55-59 y 60-64 años.

F)

Valor relativamente alto del empleo temporal.

G)

Volumen reducido de empleados sénior a tiempo parcial.

H)

Porcentajes reducidos de seniors con estudios terciarios, sobre todo los hombres.

I)

La duración media de la vida laboral más baja de la serie.

J)

Edad bastante temprana de percepción de la primera pensión de jubilación.

K)

El porcentaje de jubilación anticipada más alta del conjunto.

---

## Legislación

209  
.....

### DESPACHO

Toffoletto De Luca Tamajo & Soci

### FECHA

Julio de 2019

### AUTOR

Valeria Morosini

### Asunto:

Legislación laboral aplicable a los trabajadores de más de 55 años de edad.

¿Establece la ley términos o condiciones laborales específicos aplicables exclusivamente a la contratación de trabajadores de más de 55 años por las empresas (por ejemplo, en materia de periodo de prueba, indemnización por despido, etc.)?

Sí.

Existen algunos términos y condiciones específicos para las empresas que contratan a trabajadores mayores de 55 años. Algunos ejemplos son:

(i) Los trabajadores de más de 50 años no se computan a efectos del cálculo del número máximo de contratos de trabajo de duración determinada permitidos; (ii) para los trabajadores de más de 55 años existe un tipo de contrato específico (en concreto, el contrato de trabajo ocasional).

¿Pueden disfrutar las empresas de un beneficio o bonificación en las cotizaciones a la seguridad social u otros beneficios similares por contratar trabajadores mayores de 55 años?

Sí.

Las compañías disfrutan de bonificaciones en las cotizaciones a la seguridad social al contratar a empleados mayores de 55 años. Por ejemplo, en ciertas circunstancias, las empresas que contraten a desempleados mayores de 50 años durante un mínimo de 12 meses disfrutarán de una bonificación específica en las cotizaciones a la seguridad social durante los 12 meses siguientes a la fecha de contratación. Dicha bonificación se ampliará a 18 meses si los trabajadores celebran un contrato de trabajo indefinido o en caso de transformación del contrato de duración definida en un contrato permanente.

¿Impone la ley a los empresarios cuotas específicas de contratación de trabajadores mayores de una determinada edad? En caso afirmativo, ¿qué sanciones pueden imponerse a las empresas por el incumplimiento de dichas cuotas?

No.

¿Existe alguna ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años?

No, actualmente no existen ventajas fiscales específicas aplicables a la contratación de trabajadores mayores de 55 años por las empresas.

¿Impone la ley obligaciones especiales de formación que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

No, no existen obligaciones especiales en ese supuesto. Los empresarios tienen obligaciones de formación en algunas situaciones específicas (por ejemplo, cuando modifican los deberes de los empleados o en caso de contrato de aprendizaje) pero dichas obligaciones están previstas para todos los trabajadores y no sólo para los mayores de 55 años.

¿Impone la ley obligaciones especiales de salud y seguridad que los empresarios deban cumplir cuando contratan trabajadores mayores de 55 años?

Sí.

En términos generales, los empresarios han de evaluar todos los riesgos asociados a los deberes de los trabajadores. Sin embargo, los empresarios han de tener en cuenta también los riesgos específicos asociados a la edad de los trabajadores. Por tanto, los empresarios deberán cumplir obligaciones adicionales al contratar a trabajadores mayores de 55 años. Por ejemplo, si los empleados mayores de 50 años trabajan con una pantalla, los exámenes médicos deberán realizarse cada dos años, y no cada cinco años como se prevé para los trabajadores menores de 50 años.

### ¿Qué consecuencias jurídicas acarrea el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años?

No, no existen consecuencias jurídicas específicas por el despido improcedente de trabajadores mayores de 55 años. No obstante, algunos convenios colectivos nacionales prevén ciertas consecuencias especiales. Por ejemplo, la mayoría de los convenios colectivos nacionales para directivos prevén meses adicionales de salario para la indemnización en caso de despido improcedente, en función de la antigüedad y la edad de los trabajadores.

Además, la edad de los trabajadores puede ser tomada en consideración por los jueces (como una de las condiciones de las partes) a efectos de fijar el importe de la indemnización por despido improcedente.

### ¿Cuál es la edad de jubilación legal? ¿El cumplimiento de la edad de jubilación legal produce automáticamente la extinción de la relación laboral?

A partir del 1 de enero de 2019, la edad de jubilación es de 67 años (con un periodo mínimo de 20 años de cotización a la seguridad social).

No obstante, el cumplimiento de la edad de jubilación legal no ocasiona automáticamente la extinción del contrato de trabajo. En efecto, el cumplimiento de la edad de jubilación legal simplemente faculta al empresario a poner fin unilateralmente a la relación laboral.

### Es práctica habitual en los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores de más de 55 años?

Los convenios colectivos nacionales no establecen tales cláusulas, si bien existen algunos convenios colectivos nacionales que prevén un tipo especial de contrato llamado contrato de reinserción ("*contratto di reinserimento*") que incentiva la contratación de ciertas categorías de trabajadores, entre ellos los mayores de 50 años.

Por otra parte, los convenios de segundo nivel (es decir, los convenios de ámbito de empresa) pueden incluir cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores mayores de 55 años, aun cuando, en la prácti-

ca, resulta más frecuente que tales convenios prevean disposiciones para incentivar la contratación de los más jóvenes.

¿Es práctica habitual que los convenios colectivos de cualquier nivel (es decir, estatal, provincial, sectorial o de empresa) regulen la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años?

No, no es práctica habitual. Sin embargo, en algunos casos los empresarios pueden pactar con los sindicatos la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años con objeto de fomentar la contratación de trabajadores más jóvenes (el denominado “*scivolo pensionistico*”).

¿Pueden acogerse los trabajadores de más de 55 años a la jubilación anticipada? De ser así:

- ¿Qué requisitos deben concurrir?
- ¿Se reducirá la cuantía de la pensión con respecto a la que se percibiría al jubilarse a la edad legalmente prevista?

Los trabajadores de más de 55 años pueden acogerse a la jubilación anticipada si cumplen ciertos requisitos. Por ejemplo, a continuación se indican cuatro tipos de jubilación anticipada vigentes en la actualidad:

- La llamada “*opzione donna*” es una opción de jubilación anticipada reservada a las mujeres de 58 años como mínimo que hayan cotizado a la seguridad social durante al menos 35 años.

- La denominada “*pensione anticipata contributiva*” ofrece a los trabajadores mayores de 64 años la posibilidad de jubilarse si han cotizado a la seguridad social durante al menos 20 años a partir del 1 de enero de 1996, siempre que se cumplan ciertos requisitos adicionales.

- La denominada “*Quota 100*” permite a los trabajadores de más de 62 años acogerse a la jubilación anticipada si han cotizado a la seguridad social durante al menos 38 años.

- Las empresas con más de 1000 empleados tienen la posibilidad (en el marco de un proceso de reorganización o reindustrialización) de firmar un acuerdo con los sindicatos y el Ministerio de Trabajo a fin de contratar a nuevos trabajadores (llamado “*contratto di espansione*”) e incentivar a los empleados próximos a la jubilación para que pongan fin voluntariamente a su relación laboral.

¿Es frecuente que los trabajadores mayores de 55 años que sean despedidos demanden al empresario por discriminación?

El despido de trabajadores basado únicamente en la edad es discriminatorio y, por consiguiente es nulo e inválido. Ahora bien, en la práctica, aunque el despido se base en otras causas, no es infrecuente que los trabajadores mayores de 55 años presenten una demanda por discriminación por razón de edad.

En caso de regulación de empleo/despido colectivo, ¿pueden los empresarios elegir aleatoriamente a los empleados afectados, incluidos los mayores de 55 años? ¿Se concede una protección específica frente al despido a los trabajadores mayores de 55 años?

No, en caso de despido colectivo los empresarios no pueden elegir aleatoriamente a los empleados que vayan a ser despedidos, sino que tienen que aplicar criterios específicos. Sin embargo, no se dispensa una protección legal específica a los trabajadores mayores de 55 años. Los criterios legales de selección, que han de aplicarse de manera conjunta, son los siguientes:

- Antigüedad (el último en entrar es el primero en salir).
- Familiares dependientes.
- Necesidades técnicas, organizativas y de producción.

No obstante, la empresa puede elegir a los trabajadores que van a ser despedidos conforme a criterios de selección distintos pactados con los sindicatos. En realidad, sin embargo, es habitual que durante el procedimiento de despido colectivo se adopte como criterio de selección la proximidad a la jubilación. En la práctica, la utilización de este criterio hace posible elegir a los empleados que sufrirán menos perjuicios a causa del despido, porque podrán sustituir en breve la pérdida del salario con la pensión.

¿Qué porcentaje de trabajadores mayores de 55 años están en situación de desempleo, en relación con la tasa de desempleo nacional?

En el primer trimestre de 2019, el porcentaje de desempleados mayores de 55 años era del 6,0%, según los datos publicados por el Instituto Italiano de Estadísticas (ISTAT). En comparación, la tasa de desempleo nacional era del 11,1%.

---

## Buenas prácticas

En el primer estudio sobre los trabajadores sénior en el mercado de trabajo no se estudiaron casos de Italia. A continuación, se presentan dos casos de buenas prácticas de *ageing* en este país.

Empresa	Cooperativa Adriatica
Volumen de facturación	2,832,710
Número de profesionales	9,725
Sector de actividad	Retail, Consumo
Sede	Italia



Empresa	Coop Alleanza 3.0
Volumen de facturación	6,235,174
Número de profesionales	22,429
Sector de actividad	Retail, Consumo
Sede	Italia



## Contexto

**Coop Adriatica** era una cooperativa de consumidores del sistema Coop Italia (Consortio de Cooperativas de Consumo Italianas) que contaba con una gran red de supermercados e hipermercados en las regiones italianas de Emilia Romagna, Veneto, Marche, y Abruzzo. El 1 de enero de 2016 se fusionó con Coop Consumori Nordest y Coop Estense en la mayor cooperativa de consumidores italiana y europea: **Coop Alleanza 3.0**.

En 2009, **Coop Adriatica** contaba con más de 8.000 empleados, 500 *managers* y empleados de oficina aproximadamente y alrededor de 7.800 empleados dedicados a la venta. El 75% de los empleados eran mujeres y sólo el 4% de los contratados indefinidamente eran mayores de 45 años. Lo interesante es que la Compañía depositaba mucha confianza en sus trabajadores de mayor edad dada su profesionalidad y dedicación al trabajo, por lo que existía un especial interés por preservar a éstos en sus puestos.

## Objetivos

En 2003, fruto de la negociación con uno de los sindicatos representantes de los trabajadores de la Cooperativa, se firmó el contrato “Area Emilia 2003-2005”. En este contrato se incluía un “Protocolo para el desarrollo de acciones positivas en materia de igualdad de oportunidades, solidaridad, y conciliación del tiempo de trabajo y la vida privada”. El protocolo incluía medidas específicas para trabajadores sénior y otras de alcance global en toda la Compañía.

## Descripción de las buenas prácticas

### 1. Iniciativa “*Retravailer*”

Esta iniciativa consistía en un programa de reclutamiento orientado especialmente a mujeres mayores de 45 años y financiado por el Fondo Social Europeo. Se reclutaba a mujeres que habían sido despedidas antes de alcanzar la edad de jubilación con el fin de ofrecerles una nueva oportunidad laboral. En esos momentos la Compañía quería contratar a más personas

y el coste de formar a nuevos empleados no afectaba al presupuesto de la empresa, por lo que los sindicatos no se opusieron a la iniciativa.

De las 15 mujeres que participaron en el programa, ocho fueron contratadas al finalizar la formación.

La iniciativa tuvo mucho éxito ya que no sólo se consiguió contratar a personas valiosas para el equipo, sino que además hubo un cambio de actitud hacia la contratación de personas mayores muy significativo por parte de la empresa.

Tal fue el éxito de “*Retravailler*”, que años más tarde se llevaron a cabo más iniciativas similares que tuvieron como consecuencia la contratación de muchas personas de más de 45 años, especialmente mujeres.

Estas nuevas iniciativas se llevaron a cabo en colaboración con instituciones de formación financiadas por el Fondo Social Europeo, aunque la Compañía también contrató a personas de este colectivo de forma directa y por sus propios medios.

Entre 1996 y 2004, la Cooperativa contrató a 124 personas de más de 45 años con contratos indefinidos o temporales. Una y otra vez estas decisiones de contratación demostraron ser estratégicamente favorables para la Compañía ya que las personas afectadas demostraron un nivel de compromiso con su trabajo y con **Coop Adriatica** muy elevado. Además, estas personas se mostraban más flexibles y dispuestas a cambiar sus turnos de trabajo o tarea conforme a las necesidades del negocio.

## 2. Revisión de políticas de desarrollo y gestión de carrera

Gracias a la mayor sensibilización y reconocimiento de los trabajadores sénior en **Coop Adriatica**, se decidió revisar la forma en que se gestionaba la carrera profesional de los colaboradores en la Compañía, que hasta la fecha había favorecido a los profesionales más jóvenes.

La Cooperativa puso en marcha un sistema de auto-designación para las promociones. Mediante este sistema, los empleados no tenían que esperar a que sus jefes les considerasen para una promoción a otro puesto, sino que en cuanto conocieran la vacante podían postular a la misma gracias al proceso de auto-designación.

Los candidatos que se autodesignaban eran evaluados tanto por un equipo de psicólogos especializados en relaciones laborales como por sus *managers*. Las evaluaciones del equipo psicológico y de los *managers* tenían el mismo peso en la decisión final de promoción.

Un ejemplo del éxito de esta medida fue el caso de un empleado de 50 años que postuló a una posición de carnicero promocionando más tarde a supervisor de tienda.

## 3. Flexibilidad en el trabajo

Todos los empleados que trabajaban en caja (de los cuales un 20% eran mayores de 45 años) tenían la posibilidad de organizar su tiempo de forma flexible gracias a los denominados “horarios isla”. Anteriormente a la implantación de este sistema, los trabajadores tenían que atenerse al horario establecido por sus *managers*.



Este nuevo sistema, que comenzó con un grupo piloto en Bolonia, otorgaba a los empleados más autonomía para gestionar sus turnos y por ende conciliar con su vida personal. Cientos de hipermercados de la Cooperativa organizaron a su plantilla en “islas” (grupos de 20 a 25 empleados), que comunicaban sus turnos preferidos con cinco días de antelación para su posterior aprobación por el supervisor o *manager* (con ajustes, si fuera necesario).

El resultado de esta medida fue muy positivo para la Empresa ya que los trabajadores manifestaron su satisfacción con los llamados “horarios isla”. Para muchos, esta medida significaba poder pasar más tiempo con su familia y, en particular, organizar mejor sus responsabilidades familiares.

#### 4. Permisos sénior

Una iniciativa especialmente ideada para los profesionales de mayor edad en **Coop Adriatica** es la excedencia de hasta seis meses para ayudar al cuidado de los nietos durante su primer año de vida. De esta forma los empleados no sólo pueden disfrutar de tiempo con sus nietos, sino que además ayudan a los padres de sus nietos con sus nuevas responsabilidades familiares y a la conciliación de los padres que trabajen.

Empresa	Azienda Napoletana Mobilità Spa
Volumen de facturación	235M \$
Número de profesionales	>3.000
Sector de actividad	Transporte
Sede	Italia



#### Contexto

La compañía **Azienda Napoletana Mobilità Spa (ANM)** es una empresa líder de transporte público en la ciudad de Nápoles que, a diario, da servicio a medio millón de personas en su red de autobuses. **ANM** obtuvo en 2003 el distintivo SA 8000 que certifica a la Compañía como referente en el respeto de los derechos humanos y de los trabajadores, y como empresa responsable que desarrolla su actividad conforme a la ética laboral.

El colectivo de conductores de autobús es el dominante en **ANM**, por lo que las políticas de Recursos Humanos van dirigidas predominantemente hacia ellos. La mayoría de estas personas (60%) tiene más de 45 años y la Compañía afirma valorar a éstos por su grado de experiencia. Además, la relación de **ANM** con los sindicatos es cooperativa, por lo que se demuestra de nuevo el interés por el bienestar de sus trabajadores.

## Objetivos

Inicialmente, **ANM** desarrolló iniciativas para mejorar la calidad de vida en el trabajo de sus profesionales sénior. Esto fue en parte motivado por negociaciones sindicales, que solicitaban mayor flexibilidad laboral para estas personas.

Más adelante se desarrollaron otro tipo de iniciativas para mantener a los empleados sénior motivados en sus puestos de trabajo.

## Descripción de las buenas prácticas

La Compañía ha ido mejorando sus políticas de flexibilidad horaria y de turnos para los conductores a lo largo de los últimos 15 años.

### 1. Fines de semana libres

Con el fin de reducir el absentismo y las bajas por enfermedad de los profesionales más mayores, **ANM** introdujo una medida de flexibilidad que mejorara significativamente las condiciones laborales de éstos.

Originalmente, los sindicatos habían solicitado que los conductores sénior trabajaran media jornada conduciendo los autobuses y el resto de su jornada dedicándose a otras tareas que no fueran conducir. Sin embargo, se terminó negociando otro tipo de iniciativa para los profesionales de mayor edad: fines de semana libres todas las semanas. Los trabajadores sénior podían entonces optar por no trabajar los fines de semana completos.

Esta medida resultó ser muy efectiva para motivar a los empleados de mayor edad y reducir su tasa de absentismo. Y es que, anteriormente, el sistema contemplaba que todos los trabajadores tuvieran un día libre tras cinco días de trabajo.

Para cubrir los turnos de los mayores en estos periodos de fin de semana, **ANM** contrató a más conductores jóvenes, que, más adelante fueron contratados a tiempo completo en la Compañía.

La iniciativa fue bien recibida y tuvo muchos participantes. Sin embargo, en un momento dado, se dio una repentina escasez de profesionales disponibles para reemplazar a los profesionales sénior los fines de semana.

La Compañía se planteó entonces eliminar el programa, pero, ante la presión sindical se llegó a una nueva solución. Gracias a la negociación colectiva se introdujeron modificaciones en el programa permitiendo a todos los trabajadores, cualquiera que fuera su edad, beneficiarse de medidas de flexibilidad laboral. **ANM** mostró su conformidad ante este nuevo giro de las condiciones pues venía observando que los conductores más jóvenes, tras años de servicio y experiencia, estaban demandando mejores condiciones de trabajo.

### 2. Turnos sucesivos

A raíz de las modificaciones del programa de flexibilidad laboral, se empezó a desfasar la medida de relegar de los turnos de fin de semana a los más mayores en pro de un sistema de turnos sucesivos para toda la plantilla.

Con este sistema se introducen mejoras en las condiciones de trabajo para los profesionales de todas las edades que, en el marco del mismo, tenían que estar disponibles a lo largo del día para realizar turnos fragmentados. A cambio del horario fragmentado, los empleados obtenían más sábados y domingos libres de trabajo.

### 3. Rutas más cortas para los sénior

Otra de las medidas en **ANM**, esta vez de exclusiva aplicación para los trabajadores más mayores, era la de asignar rutas más cortas o fáciles a este colectivo. De esta forma se evita la fatiga y el desgaste de los profesionales sénior en su trabajo diario.

### 4. Turnos fijos

Los profesionales que así lo necesitaran por motivos de salud (razón que se da en mayor proporción en los sénior) podían solicitar adscribirse a un turno fijo de trabajo. De esta forma se mejoraban las condiciones de trabajo de estas personas, que podían gozar de mayor estabilidad en la gestión y planificación de su tiempo personal y su estado de salud.

### 5. Otras iniciativas planteadas

Además de las medidas de flexibilidad horaria, **ANM** se planteaba abordar otros aspectos relevantes para la calidad de las condiciones de trabajo de su plantilla. Entre otras, la Compañía planeaba estudiar y mejorar los factores ergonómicos que afectan a los conductores (ya que su trabajo se desempeñaba mayoritariamente sentados al volante), el diseño de este puesto de trabajo, y la promoción de la salud de este colectivo.


La Compañía había identificado que las vibraciones causadas por el mal estado de las carreteras en Nápoles provocaban vibraciones que eran nocivas para aquellas personas que tuvieran que conducir muchas horas al día, y estaba dispuesta a encontrar soluciones que paliaran este problema. Además, los conductores demandaban autobuses más cómodos y mejor acondicionados que, adicionalmente les ofrecieran un espacio propio y aislado del resto de los pasajeros por motivos de seguridad.

En general, **ANM** se ha mostrado siempre preocupada por identificar potenciales mejoras en las condiciones de trabajo de sus profesionales, especialmente en lo que respecta a los conductores de autobús, que conforman la mayoría de la plantilla. La constante cooperación con los sindicatos y la certificación en ética laboral, son muestras del interés de la Compañía por sus empleados, que, además, ha planteado de forma directa y constructiva la gestión del envejecimiento de su plantilla.





# ANEXO 1. AGRUPACIÓN TEMÁTICA DE BUENAS PRÁCTICAS DE AGEING

Seguridad y salud laboral	Organización y entorno de trabajo	Desarrollo Profesional	Modelos flexibles de acceso a la jubilación	Preparación para la jubilación	Beneficios por edad	Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor	Reemplazo generacional y sucesión
 Abepeyo Naantali	 KOTILINGA KIYAMBIRI  Abepeyo Naantali	 KOTILINGA KIYAMBIRI  Abepeyo Naantali	 KOTILINGA KIYAMBIRI		 KOTILINGA KIYAMBIRI  Abepeyo Naantali	 KOTILINGA KIYAMBIRI  Abepeyo Naantali	
 anm	 anm				 anm		 anm
 Carrefour	 Carrefour	 Carrefour	 Carrefour	 Carrefour	 Carrefour	 Carrefour	 Carrefour
DAIMLER	 coop Adhoco DAIMLER	 coop Adhoco DAIMLER	DAIMLER		 coop Adhoco DAIMLER	 coop Adhoco DAIMLER	
 DARTEX	 DARTEX						
 3  GENERALI	 3  GENERALI	 3  GENERALI	 3			 3  GENERALI	 3  GENERALI
	 hazenberg   TBI	 hazenberg   TBI			 hazenberg   TBI	 hazenberg   TBI	
 KSB	 KSB	 KSB		 KSB			 KSB
 NORTHUMBRIAN WATER living water	 NORTHUMBRIAN WATER living water				 NORTHUMBRIAN WATER living water	 NORTHUMBRIAN WATER living water	
 Blancoverde	 Blancoverde	 Blancoverde	 Blancoverde		 Blancoverde	 Blancoverde	
			 SPOLECZNA AKADEMIA NAUK			 SPOLECZNA AKADEMIA NAUK	
 VAN DER GEEST ACCELERATION Specialist in recruitment						 VAN DER GEEST ACCELERATION Specialist in recruitment	
 VATTENFALL	 VATTENFALL	 VATTENFALL	 VATTENFALL		 VATTENFALL	 VATTENFALL	 VATTENFALL
						 endesa	

## ANEXO 2. FUENTES DOCUMENTALES

### A)

Daimler

- Streb, C.K. & Voelpel, S. C. (2009). “Analyzing the Effectiveness of Contemporary Aging Workforce Management: The Case of Daimler AG”. *Organizational Dynamics*, Vol. 38, No. 4, pp. 305–311. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.07.006
- Thomasson, E. (2018). “Young at heart? Mercedes cultivates its aging workforce”. Reuters.
- Informe anual de Daimler de 2018.

### B)

KSB

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). “KSB AG, Germany: A comprehensive approach”.

### C)

Asepeyo

- Información proporcionada por la Compañía.

### D)

Generali

- Información proporcionada por la Compañía.

### E)

Fundación Endesa

- Información proporcionada por la Compañía.
- Contenidos de la página web [www.generacionsavia.org](http://www.generacionsavia.org).

## F)

### Naantali

- European Agency for Health and Safety at Work (2016). “Finland – Age management in the City of Naantali”.

## G)

### Saarioinen

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). “Ruoka-Saarioinen Oy, Finland: comprehensive approach”.

## H)

### Carrefour

- Informe anual 2017 del Grupo Carrefour
- Acuerdo de Empresa sobre el “Contrat de génération”
- Anexo del acuerdo de Empresa con indicadores
- Legislación francesa “Contrat de Génération » :
  - Article L5121-6 du Code du Travail Français; Modifié par LOI n°2013-185 du 1er mars 2013 - art. 1; Abrogé par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 9 (V).
  - LOI n° 2013-185 du 1er mars 2013 portant création du contrat de génération.
  - Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

## I)

### France 3

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007). “France3, France: Comprehensive approach”.
- France Télévisions (2018). “Rapport annuel 2017: volet financier”.
- Bénédicte Gendron (2008). “Management of active ageing in France in businesses: Some case-studies”
- Gendron, Bénédicte (2011). Older workers and active ageing in France: the changing early retirement and company approach.





### Coop Adriatica

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). “Coop Adriatica Scrl, Italy: Recruitment and flexible work practices”.



### Azienda Napoletana Mobilità

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). Case study on flexible working practices: Azienda Napoletana Mobilità Spa, Italy.



### Hazenberg Bouw

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007). “Case study on a comprehensive approach: Hazenberg Bouw BV, the Netherlands”.



### Van der Geest SchiderlSpecialisten

- European Agency for Health and Safety at Work (2016). “Win-Win’: a health improvement project at a painting company - The Netherlands”.



### Dartex

- European Agency for Safety and Health at Work (2016). Safer and healthier work at any age: the case of a polish sewing plant - Poland.



### Spoleczna Akademia Nauk

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2005). Academy of Management, Poland: Recruitment.

## P)

### Northumbrian Water Ltd

- European Agency for Safety and Health at Work (2016). United Kingdom - Northumbrian Water Group 'Wellbeing Programme'.

## Q)

### Petrolera

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009). Oil company, United Kingdom: training and development.

## R)

### Vattenfall

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2012). "Impact of the recession on age management policies - Case study: Vattenfall Nordic and Vattenfall Services, Sweden".
- Friberg, N. (2008). "Employing older People within the European Union: A Future for Europeans of all Ages".
- Mykletun, Reidar & Furunes, Trude. (2011). The Ageing Workforce Management Program in Vattenfall AB Nordic. In Older Workers in a Sustainable Society (pp. 93-103). Bern, Switzerland.

## S)

### Administración Regional de Kiruna

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2012). Impact of the recession on age management policies
- Case study: Kiruna Regional Administration, Sweden.





**CONCLUSIONES  
GENERALES**



### III.1 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS SOCIODEMOGRÁFICO

01 Por el volumen de sus habitantes, su pertenencia a ámbitos territoriales diferenciados, sus trayectorias y sus rasgos demográficos actuales, los nueve países seleccionados son muy representativos del conjunto de la Unión (todavía 28). De las características comunes que se advierten en todos y de las diferencias que se aprecian en sus grandes regiones: el norte, el sur, el este y el centro-oeste.

02 El contexto demográfico, común a todos ellos, se define por una fecundidad baja, una inmigración compensatoria y un envejecimiento potente. Los mercados laborales se ven afectados por una desaceleración del abastecimiento por la base de la pirámide laboral y un crecimiento de los efectivos de los grupos de edad por encima de los 50 años. Los jóvenes son el futuro, pero los seniors asegurarán mejor el futuro del mercado laboral.

03 El envejecimiento general, la progresiva salida de la crisis, la tendencia a jubilar más tarde, han hecho crecer en todas partes la población activa y el número de empleos de los seniors. En general, los crecimientos han sido mayores entre las mujeres que entre los varones, permitiendo la atenuación de las diferencias entre los sexos hasta llegar casi a desaparecer en algunos países.

04 Como consecuencia de los aumentos referenciados, la población activa y empleada sénior ha crecido en el conjunto de la población activa y ocupada total.

05 Los porcentajes de activos y empleados más altos se concentran en el grupo de 55 a 59 años. Los valores bajan significativamente de 60 a 64 años y de forma muy intensa a partir de los 65 años. En casi todos los casos, los porcentajes por encima de los 70 años son testimoniales.

06

No se aprecian entre los seniors tasas especialmente intensas de desempleo, ni subidas recientes generalizadas. El caso de España es el peor con la tasa más alta que, además, ha crecido en los últimos años.

07

Aumenta el autoempleo entre los seniors, aunque no se mueva en cifras demasiado relevantes.

08

También aumenta el empleo a tiempo parcial, si bien, salvo en Holanda, en todos los países está por debajo del que se realiza a tiempo completo.

09

Como en el conjunto de la población la inmensa mayoría de los trabajadores mayores se concentra en el sector servicios. Las ramas de actividad principales son aquellas en las que prima más el trabajo intelectual que el físico: salud, comercio, servicios profesionales o educativos.

10

Los profesionales, los técnicos y profesionales asociados y los comerciales y personal de mantenimiento son las ocupaciones prioritarias. Se observa una diferencia de “calidad” entre las ocupaciones de hombres y mujeres.

230

.....

11

Se aprecian mejoras en el nivel educativo de los seniors: bajan los titulados de primaria y secundaria inferior y suben los de secundaria superior y terciaria.

12

En general, sube la duración media de la vida laboral que se sitúa ya en algunos países en el entorno de los 40 años. Una cifra a la que deberían tender todos los países.

13

La edad de percepción de la primera pensión se establece en el entorno de los 60 años, un poco antes o un poco después según los casos.

14

Existen diferencias significativas en lo que se refiere a la jubilación anticipada con un modelo mediterráneo de salida temprana y un modelo en el norte de Europa de abandono más tardío.

# 15

Las mismas diferencias se aprecian en relación a la reducción de las horas de trabajo en el tránsito hacia la jubilación: los nórdicos (y también los holandeses) lo hacen más y los mediterráneos mucho menos.

# 16

Las empresas y la administración deberían ser conscientes de que existen significativos porcentajes de seniors ya jubilados a los que les gustaría haber podido seguir trabajando: a veces por razones vinculadas a la propia pensión y otras por consideraciones de tipo extraeconómico.

# 17

La jubilación, de los que están en esa situación, se produce por motivos prioritarios de alcanzar la edad legal o por razones de salud.

En esta apretada síntesis hemos querido señalar tendencias generales que con mayor o menor intensidad se dan en los diferentes países. Hemos dejado mucha información en el tintero y muchos matices sin incluir. Las diferencias entre países se tratan en la parte general de explotación de los datos que quizás, en ocasiones, esté sobrecargada de información y se pueden deducir de la observación de los cuadros y los gráficos que creemos constituyen una aportación esencial de este informe.

Con carácter igualmente general sí se pueden hacer algunas otras consideraciones que se desprenden de la lectura de la información.

No creemos aventurado afirmar que existe un modelo nórdico en el trabajo de los seniors protagonizado prioritariamente por Suecia y en menor grado por Finlandia. Un modelo caracterizado por tasas altas de actividad y empleo de los seniors en los diferentes grupos de edad a partir de los 55 años y una participación muy igualitaria de los sexos en ese segmento de la población ocupada. Tienen además (con Alemania) los porcentajes más altos de población sénior en el conjunto de la fuerza de trabajo y tasas de desempleo reducidas. Uno de cada tres suecos o finlandeses mayor de 55 desempeña tareas a tiempo parcial muy prioritariamente en los servicios. Tienen los porcentajes más altos (junto con Holanda) de profesionales y técnicos con cifras bastante igualitarias de hombres y mujeres. Y valores igualmente muy altos de seniors con educación terciaria, especialmente entre las féminas (Finlandia 50% y Suecia 41%). La duración de su vida laboral es de las más elevadas de la muestra (en Suecia se acerca a los 42 años) con edades medias de percepción de la primera pensión por encima de los 60 años (Suecia ostenta el récord con casi 64 años). Finlandia, por su parte, tiene el porcentaje de jubilación anticipada más bajo del grupo y una de las cifras de seniors que reducen sus tasas de trabajo, en el tránsito hacia la jubilación, más elevada.

En el este de la Unión, Polonia presenta rasgos específicos que lo singularizan y características que le acercan a los países del sur de Europa. Es el estado donde más ha crecido el empleo en términos relativos (71% entre 2008 y 2017) protagonizado especialmente por las mujeres (100,76%). Pese



a ello tiene todavía una de las tasas más bajas de participación de la población empleada sénior en el conjunto de la población empleada (un rasgo que comparte con España) y una de las mayores diferencias en la participación de cada sexo en la población ocupada: 58% de hombres frente a 42% de mujeres. También por este rasgo se asemeja a lo que sucede en España e Italia y, en este caso, a Holanda. El parecido con los países mediterráneos se vuelve a dar en los valores relativamente bajos de las tasas de empleo por grupos de edades (sólo un 64% de 55 a 59 años, una cifra cercana al 63% de Italia y el 61% de España). Sin embargo, se distancia de los países del sur, especialmente de España, por sus tasas de desempleo más reducidas. El empleo a tiempo parcial (pequeño) vuelve a ser parecido al de España o Italia, pero se diferencia de ellos y en realidad de todos los demás territorios por poseer los porcentajes de población empleada en el sector primario y en el secundario más altas. Eso provoca que Polonia tenga la cifra más baja de los nueve en el sector terciario. Los hombres desempeñan el doble de empleos en el sector primario y en la industria que las mujeres, las cuales están más presentes en el sector terciario.

Otra de las singularidades del modelo polaco es tener los porcentajes más altos de seniors con estudios de nivel II, especialmente intensos en el caso de los varones (75%) que, por el contrario, tienen las cifras más reducidas de titulados superiores. La irrupción de más seniors en el mercado de trabajo no impide que junto a la italiana tenga la vida laboral más reducida de los nueve (33 años). También posee una de las edades medias de percepción de la primera pensión de jubilación más temprana (57 años), aunque los porcentajes de jubilación anticipada (44%) sean inferiores al español (59%) y al italiano (73,5%). La estrategia de reducir las tasas de trabajo en el final de la vida activa no está muy desarrollada (10%) y son muy reducidas las personas que reciben una pensión que habrían deseado seguir trabajando (7,4%). Todo indica que el modelo polaco al que, sin duda, se asemejan los otros países del este, es un modelo singular por alguno de sus rasgos que no encontramos repetidos en ninguna otra parte. Pero es igualmente cierto que comparte bastantes características con el modelo mediterráneo y se diferencia de manera significativa de los esquemas nórdicos y de Europa del centro-oeste.

En el modelo del sur España e Italia comparten algunas características, aunque también existan diferencias entre ellos. En ambos crece la actividad y el empleo, aunque más en Italia que en España. En los dos crece más el empleo femenino que el masculino y también con más intensidad en Italia que en España. Eso depara al país transalpino una participación de los seniors en el total de población empleada cuatro puntos más altos (20% y 16% respectivamente). En cambio, España tiene un porcentaje de mujeres mayores en el conjunto de la población empleada superior al italiano. Esas diferencias señalan desigualdades de intensidad en unos procesos que se parecen. Y también se parecen y mucho las tasas de empleo por grupos de edades con valores bajos y muy parecidos en todos los grupos desde los 55 años. Como ya se ha señalado, los dos coinciden en este caso con Polonia. Una diferencia, en este caso significativa, es la desigualdad que existe en las tasas de desempleo con valores italianos que son la mitad de los españoles (6% frente a 15%). Las cifras vuelven a ser coincidentes en la distribución de los empleados por sectores y ramas de actividad. Y son igualmente parecidos los porcentajes del empleo a tiempo parcial. Tampoco existen diferen-

cias apreciables en la ocupación, aunque sí se aprecia en los niveles educativos. España tienen más seniors del nivel I (primaria e inferior y secundaria e inferior), menos del nivel II (secundaria superior) y algo más en la educación terciaria. Las diferencias se aprecian en los dos sexos. En ambos países, la duración de la vida laboral es semejante. Y parecidas son igualmente las edades de percepción de la primera pensión (en torno a los 60 años y aunque en los dos países son elevados los porcentajes de personas en situación de jubilación anticipada que perciben una pensión, los valores italianos son más altos que los que reducen sus horas de trabajo en el tránsito hasta la jubilación. En cambio, España tiene cifras relativas mejores en el grupo de pensionistas que habrían deseado seguir trabajando.

En el ámbito mediterráneo se aprecian, por lo tanto, diferencias y semejanzas entre Italia y España. Ambos países parecen seguir caminos paralelos en el crecimiento de seniors en el mercado laboral, aunque la andadura italiana es más rápida y los dos tienen margen para crecer porque los porcentajes del empleo por encima de los 55 años son todavía pequeños. La mochila italiana está mejor pertrechada para el camino porque los niveles educativos de los seniors son algo mejores. Estas diferencias se irán corrigiendo con el tiempo por lo que dentro de unos años las semejanzas aumentarán y las diferencias se atenuarán. En cualquier caso, el modelo mediterráneo se parece en muchas cosas al europeo-oriental (Polonia) y se diferencia del nórdico y del de otros países europeos.

En el último conjunto de estados (Alemania, Francia, Holanda y UK) hemos agrupado estados distintos por muchos conceptos, pero con un comportamiento parecido en la temática que nos ocupa.

Como en el resto, volvemos a apreciar en los cuatro un crecimiento de la población activa y empleada sénior con un ritmo menor en UK que en los otros tres. Y lo mismo sucede con el crecimiento de la población femenina mayor que en todas partes reduce distancias con la masculina. Todos tienen porcentajes de participación de los seniors en la población empleada total altos con Alemania a la cabeza (22%) y Francia (17%) con el valor más bajo.

Las tasas de empleo de 55 a 59 son elevadas e incluso rivalizan con las nórdicas, aunque bajan mucho más que éstas en el grupo de 60 a 64 años. El este y el sur, como sabemos, se alejan mucho de esta situación. En los cuatro estados las tasas de desempleo son reducidas y todos reflejan una fuerte terciarización de su economía con porcentajes de seniors en el sector servicios entre el 70% y el 80% de la población de 55 años y más.

En el grupo destaca Holanda por tener el porcentaje de seniors trabajando a tiempo parcial más alto del conjunto (53%), una modalidad que sólo utiliza un tercio en Alemania y UK y únicamente un 25% en Francia.

Por ramas concretas de actividad económica y por niveles de ocupación los cuatro países reproducen la distribución del conjunto y nada resulta especialmente destacable. Sí lo son los altos porcentajes de seniors con educación secundaria y terciaria con mejores cifras para los varones que para las mujeres y la elevada duración de la vida laboral en todos los casos con valores que rivalizan con los nórdicos. La edad de percepción de la primera pensión ronda los 60 años con la cifra holandesa como récord (63 años) y la inglesa (23%) como el porcentaje más bajo de personas con jubilación

anticipada. En el grupo, Holanda ostenta otro podio en este caso el de tener el mayor porcentaje de personas que reducen sus horas de trabajo en el tránsito hacia la jubilación.

Cuatro grupos de países con elementos comunes que los individualizan y los diferencian de los otros. Tres de ellos están integrados por más de un país cada uno de los cuales tiene, por supuesto, rasgos propios que definen intensidades distintas en trayectorias que responden, sin embargo, a un esquema semejante.

En una síntesis de quinta esencia diríamos que la presencia de los seniors en el mercado de trabajo es mayor (términos relativos) y mejor en los países nórdicos. Bueno en los estados de Europa Central y Occidental en donde algún país rivaliza con los nórdicos y peor en Polonia y en el sur de Europa, especialmente en España. En todos caben recorridos de mejora, pero en el nuestro el camino va a ser más largo porque partimos de un cierto retraso comparativo. Afortunadamente existen modelos a imitar con legislaciones más generosas y buenas prácticas empresariales.

## III.2 ANÁLISIS DEL MARCO JURÍDICO LABORAL APLICABLE EN ESPAÑA

En términos generales, la legislación española no dista significativamente de la regulación existente en distintos países de la Unión Europea (Alemania, Finlandia, Francia, Holanda, Italia, Polonia, Reino Unido y Suecia) en materia de contratación de trabajadores mayores de 55 años de edad o en edad próxima similar.

En todo caso, cabe precisar que si bien algunos países europeos prevén una regulación novedosa en algunas materias, o incluso más beneficiosa que la normativa española en ciertos aspectos, las características específicas de cada país deben ser analizadas con detalle para determinar la regulación más eficaz para este colectivo de trabajadores y para el mercado laboral en general, tales como la esperanza de vida de sus ciudadanos, la tasa de desempleo de trabajadores jóvenes y mayores de edad, la solvencia económica del sistema de seguridad social, entre otros.

Sin perjuicio del análisis detallado de la legislación aplicable a la contratación de trabajadores de más de 55 años de edad en los países de la Unión Europea antes citados (capítulo II de la presente publicación), a continuación efectuamos un análisis de la legislación española vigente a la luz de dichas legislaciones europeas:

### **A) CONDICIONES LABORALES APLICABLES A LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

Por lo general y en términos similares a los previstos en la normativa española, las legislaciones de los países europeos analizados no regulan condiciones laborales que resulten de aplicación exclusiva a este colectivo de trabajadores, más allá de protecciones frente al despido en los términos previstos en el apartado g) siguiente. En todo caso, algunas excepciones las encontramos en Italia, Holanda y Polonia.

En efecto, la regulación italiana prevé la aplicación de condiciones laborales específicas a la contratación de este colectivo de trabajadores, citando a modo de ejemplo la existencia de un contrato de trabajo específico para los trabajadores mayores de 55 años denominado contrato de trabajo intermitente/ocasional, así como el hecho de que los trabajadores mayores de 50 años no computan a efectos del cálculo del número máximo de contratos de trabajo de duración determinada permitidos por ley.

En el caso de Holanda y una vez cumplida la edad legal de jubilación, el empresario puede decidir mantener la relación laboral del trabajador, o puede celebrar un contrato de trabajo nuevo con un trabajador que tenga derecho a la pensión de jubilación, aplicando a estos efectos condiciones específicas para este colectivo de trabajadores, entre otros, preavisos inferiores a los aplicables

al resto de trabajadores (preaviso especial de 1 mes frente al preaviso legal general que varía entre 1 y 4 meses). Asimismo, llama la atención la posibilidad de concatenar contratos de trabajo de duración determinada en un número superior al aplicable por ley al resto de trabajadores, de modo tal que en Holanda se pueden celebrar hasta un máximo de 6 contratos de trabajo de duración determinada durante un periodo máximo de 4 años con un trabajador que ha cumplido la edad legal de jubilación (de superarse dicho máximo, el último contrato temporal se convertirá, por aplicación legal, en contrato de trabajo indefinido) mientras que la ley solo permite concatenar hasta 3 contratos de trabajo de duración determinada durante un periodo máximo de 2 años para los trabajadores que no han alcanzado la edad legal de jubilación. Asimismo y con frecuencia, los convenios colectivos suelen incluir disposiciones específicas relativas a los trabajadores de más edad, por ejemplo en materia de jornada laboral, trabajo en turnos, permisos adicionales, etc.

Por su parte, Polonia solo permite que los empleadores, de forma unilateral, modifiquen las condiciones laborales de un trabajador que vaya a cumplir la edad de jubilación en los 4 años siguientes cuando dicha modificación esté justificada por (i) la adopción de nuevas normas salariales que afecten a todos los trabajadores de la empresa o a todo el grupo profesional al que pertenece el trabajador en cuestión; (ii) la pérdida de capacidad del trabajador para desempeñar su trabajo, confirmada por un certificado médico, o la pérdida de la habilitación necesaria para desempeñar un determinado trabajo por culpa del trabajador.

## **B) BENEFICIOS O BONIFICACIONES EN LAS COTIZACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL EN SUPUESTOS DE CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

España, Italia y Polonia otorgan bonificaciones en las cotizaciones a la seguridad social de contratar trabajadores mayores de una determinada edad. Mientras que en España dichas bonificaciones aplican a la contratación de trabajadores mayores de 52 años beneficiarios de los subsidios de desempleo, trabajadores con discapacidad de más de 45 años de edad y trabajadores mayores de 65 y 67 años de edad que reúnan un periodo mínimo de cotización, Italia concede dichas bonificaciones a la contratación de trabajadores mayores de 50 años. Asimismo, Polonia exonera a los empresarios de la obligación de pagar cotizaciones sociales al Fondo Laboral, al Fondo de Garantía de Prestaciones Laborales y al Fondo de Solidaridad sobre la remuneración abonada a las trabajadoras mayores de 55 años de edad, a los trabajadores varones mayores de 60 años y a los trabajadores mayores de 50 años que hubiesen estado en situación de desempleo durante al menos los 30 días previos al inicio de la relación laboral.

En la misma línea, mientras que las autoridades finlandesas conceden al empresario un subsidio para cubrir los costes salariales de un trabajador desempleado de más de 60 años, las autoridades alemanas abonan a los empresarios el subsidio de integración si contratan a trabajadores mayores de 50 años de edad.

Sin perjuicio de lo expuesto, llama la atención la normativa sueca al establecer un sistema de cotización a la seguridad social a cargo del empresario que disminuye en función de la fecha de nacimiento del trabajador,

lo que sin duda promueve la continuidad laboral de los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa y que por lo general son los trabajadores de mayor edad.

### **C) CUOTA DE RESERVA DE TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

Al igual que en España, ninguno de los países analizados en la presente publicación imponen a los empresarios la obligación de contratar un número o porcentaje mínimo de trabajadores mayores de 55 años de edad o en edad próxima similar.

En todo caso, resulta de interés señalar que algunos convenios colectivos en Francia pueden incluir declaraciones de intenciones relacionadas con la contratación de trabajadores de edad avanzada.

### **D) VENTAJAS FISCALES EN CASO DE CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

La legislación española no establece ningún beneficio o ventaja fiscal a favor de las empresas que contraten a trabajadores mayores de 55 años de edad. En el mismo sentido, ninguno de los países analizados, salvo Holanda, establece beneficios o ventajas fiscales de algún tipo.

Los empresarios holandeses pueden solicitar una bonificación de los costes salariales ("*loonkostenvoordeel*") equivalente a 6000 Euros por empleado sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos legales, entre otros, el trabajador debe tener 56 o más años de edad, no debe haber alcanzado la edad legal de jubilación, no debe haber sido contratado por el empresario en los últimos 6 meses, etc.

237  
.....

### **E) OBLIGACIONES ESPECIALES DE FORMACIÓN APLICABLES EXCLUSIVAMENTE A TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

La legislación laboral española no impone a los empresarios obligaciones de formación que resulten de aplicación exclusiva a trabajadores mayores de una determinada edad. A estos efectos, cabe precisar que el Estatuto de los Trabajadores reconoce expresamente a todos los trabajadores, sin distinción alguna, el derecho a la formación necesaria para su adaptación a las modificaciones operadas en el puesto de trabajo, lo cual puede ser desarrollado por la negociación colectiva para garantizar la ausencia de discriminación. En la misma línea y salvo Finlandia, los países europeos analizados no prevén obligaciones especiales y/o adicionales de formación para trabajadores mayores de una determinada edad.

Al respecto, las empresas finlandesas cuya plantilla normal sea igual o superior a 20 personas, deberán elaborar un plan de personal y formación el cual debe también prestar atención a las necesidades especiales de los trabajadores de mayor edad, debiendo establecer principios generales con vistas a preservar la capacidad de trabajo de los empleados en riesgo de sufrir envejecimiento.

## **F) OBLIGACIONES ESPECIALES EN MATERIA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO APLICABLES EXCLUSIVAMENTE A TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

Si bien no se imponen obligaciones especiales, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales española prevé que (i) el empresario debe garantizar de manera específica la protección de los trabajadores que, por sus propias características personales o estado biológico conocido, incluidos aquellos que tengan reconocida la situación de discapacidad física, psíquica o sensorial, sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo - a tal fin, deberá tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos laborales y, en función de éstas, adoptará las medidas preventivas y de protección necesarias; y (ii) los trabajadores no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los que, a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo. En este contexto, las evaluaciones de riesgos deben tener en cuenta, entre otros factores, los aspectos relacionados con la diversidad entre los trabajadores como la discapacidad, género, edad, etc.

Si bien Alemania, Finlandia, Polonia y Reino Unido no imponen obligaciones especiales en materia de seguridad y salud en el trabajo aplicables exclusivamente a trabajadores mayores de una determinada edad, cabe precisar que las legislaciones de Francia, Holanda, Italia y Suecia recogen algunas disposiciones similares -en mayor o menor grado- a las previstas en la legislación española y en los términos siguientes:

- Francia.- el médico especialista en salud laboral puede exigir al empresario que adapte las funciones de un trabajador de edad avanzada, por ejemplo, programando pausas más prolongadas o proporcionando herramientas de trabajo especiales.
- Holanda.- si bien no se establecen obligaciones especiales, los empresarios deben garantizar el bienestar físico y mental de los trabajadores, lo que puede suponer la obligación de introducir ajustes en la prestación del servicio por parte de trabajadores con determinadas edades.
- Italia.- los empresarios deben tener en cuenta los riesgos específicos asociados a la edad de los trabajadores, motivo por el cual los empresarios deberán cumplir obligaciones adicionales al contratar a trabajadores mayores de 55 años citando a modo de ejemplo una mayor periodicidad en la realización de exámenes médicos.
- Suecia.- los empresarios deben tener en cuenta las consideraciones relacionadas con la edad del trabajador al evaluar los riesgos laborales, incluyendo las potenciales variaciones del rendimiento y el estado de salud, teniendo en cuenta que los riesgos más relevantes para los trabajadores mayores de edad están vinculados a los trabajos físicos pesados, cambios en la visión, etc.



## **G) PROTECCIÓN FRENTE AL DESPIDO DE TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

De conformidad con lo dispuesto en el marco jurídico laboral español, el despido sin causa de un trabajador mayor de 55 años no acarrea ninguna consecuencia jurídica adicional a cualquier otro despido sin causa en España, salvo que el trabajador alegue y acredite judicialmente que su despido supuso un acto de discriminación por razón de edad. En dicho supuesto, el despido sería declarado nulo y el trabajador tendría derecho a la readmisión en su puesto de trabajo y pago de los salarios dejados de percibir desde la fecha del despido hasta la fecha de notificación de la sentencia, además de la posibilidad de percibir una indemnización por daños de acreditarse una vulneración de derechos fundamentales (discriminación por razón de la edad). La legislación polaca también impone la readmisión del trabajador despedido 4 años antes de alcanzar la edad legal de jubilación, de no acreditarse las causas que justifiquen el despido (tener en cuenta que dicho despido solo puede producirse en el marco de un procedimiento concursal o con ocasión de la liquidación de la empresa). Asimismo, y en el caso del Reino Unido, si la edad ha sido un factor determinante para proceder al despido de un trabajador, existirá discriminación por razón de edad.

Por su parte y en relación con el resto de países europeos analizados, resulta de interés señalar que tanto legislación (Finlandia), convenios colectivos (Francia, Italia), planes sociales (Alemania) o incluso los Tribunales de Justicia (Francia, Holanda e Italia) tienen en cuenta la edad de los trabajadores despedidos para determinar las cuantías de las indemnizaciones por despido (en algunos supuestos también condicionado a la antigüedad en la empresa) o incluso para establecer periodos de preaviso más largos (Alemania), lo que no se contempla en la legislación española. Así, la edad del trabajador y sus oportunidades de encontrar empleo en consideración con su profesión, educación y formación juegan un rol importante en caso de despido.

Por otro lado y en lo referente a los criterios de selección a tener en cuenta en un despido colectivo, la legislación española reconoce la prioridad de permanencia a los representantes legales de los trabajadores sobre los demás trabajadores afectados por el despido colectivo, si bien dicha prioridad también podrá beneficiar a trabajadores que pertenezcan a otros grupos si así se hubiese dispuesto por convenio colectivo o la empresa y los representantes legales de los trabajadores lo hubiesen acordado en el periodo de consultas (por ejemplo, trabajadores mayores de cierta edad). Países como Italia, Holanda, Suecia incluyen como criterio legal de selección, entre otros, la regla de la antigüedad “el último en entrar es el primero en salir”, que beneficia a los trabajadores de mayor antigüedad en la empresa y que por lo general son los trabajadores de mayor edad. En todo caso, dichos criterios pueden ser matizados por convenios colectivos o durante el procedimiento de despido colectivo, como sería el caso de Alemania (la edad y la duración de la relación laboral desempeñan un papel decisivo para seleccionar a los trabajadores afectados con el despido colectivo), Francia (en términos generales, cuanto más mayor sea el trabajador, será menos probable que sea seleccionado para ser despedido, aunque es posible que otros criterios de selección conlleven la afectación de trabajadores mayores de edad, tales como responsabilidades familiares, rendimiento, etc.) e Italia (es habitual que durante el procedimiento de despido colectivo se adopte como criterio de selección la proximidad a la jubilación).



## H) CUMPLIMIENTO DE LA EDAD DE JUBILACIÓN Y EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

En el caso de España, el cumplimiento de la edad legal de jubilación por parte del trabajador no conlleva, automáticamente, la extinción de la relación laboral ya que ello supondría un acto discriminatorio por razón de la edad. Son pocos los países que contienen una protección similar a la prevista por la legislación española, como es el caso de Polonia (país en el cual la edad de jubilación varía en función del sexo del trabajador) o Reino Unido.

Sin embargo, las legislaciones de Finlandia, Francia, Holanda, Italia y Suecia, prevén una regulación distinta a la española en el sentido de que el cumplimiento de la edad legal de jubilación o de una determinada edad faculta al empresario a resolver el contrato de trabajo sin causa alguna.

En este sentido, la legislación finlandesa establece distintas edades legales de jubilación que se ajustan tomando en consideración la esperanza de vida (por ejemplo, la primera edad de jubilación legal oscila entre los 63 y 65 años para los trabajadores nacidos entre 1954 y 1964, mientras que la edad legal de jubilación de los trabajadores nacidos en 1965 o después será indicada por el Gobierno y publicada en el año en que el trabajador cumpla los 62 años). Si bien el cumplimiento de la primera edad legal de jubilación no conlleva automáticamente la extinción de la relación laboral, el empleador puede extinguir el contrato de trabajo, sin necesidad de notificación o preaviso, al final del mes en el que el trabajador alcance la última edad legal de jubilación (actualmente de 68 años para los nacidos en 1957 o antes, 69 años para los nacidos entre 1958 y 1961, y 70 años para los nacidos en 1962 o después).

Asimismo, los empleadores franceses pueden obligar a un trabajador a jubilarse, sin su consentimiento, una vez éste cumpla 70 años de edad. Igualmente, el empresario holandés puede extinguir la relación laboral sin aprobación previa de los Tribunales de Justicia o de la Agencia de Seguridad Social cuando un trabajador cumple la edad para acceder a la pensión estatal de jubilación ("*AOW-leeftijd*"), que actualmente es de 67 años, o cuando se hubiese incluido en el contrato de trabajo una cláusula extintiva de la relación laboral vinculada al cumplimiento de la edad para acceder a la pensión estatal de jubilación, sin que en ninguno de dichos supuestos el trabajador tenga derecho al pago de indemnización por despido. En todo caso, el empresario holandés puede mantener la relación laboral con un trabajador que hubiese cumplido la edad legal de jubilación o puede celebrar un contrato de trabajo nuevo con un trabajador con derecho a la pensión legal de jubilación, supuestos en los cuales resultarán de aplicación disposiciones específicas en materia de preavisos, concatenación de contratos de trabajo de duración determinada, etc., y que se comentan en el apartado a) anterior.

Si bien el cumplimiento de la edad legal de jubilación por parte del trabajador no conlleva automáticamente la extinción de la relación laboral, el cumplimiento de dicha edad faculta al empresario italiano a extinguir unilateralmente la relación laboral.

Tratándose de Suecia, los trabajadores solo tienen derecho al mantenimiento de su relación laboral hasta los 67 años de edad y una vez cumplida

dicha edad el empresario puede extinguir la relación laboral con un preaviso de un mes, sin causa justificada, en el marco de un despido similar a los despidos objetivos por razones económicas/productivas/técnicas/organizativas o despidos colectivos previstos en la legislación española o incluso por razones personales. En todo caso, el gobierno sueco ha propuesto incrementar dicho derecho hasta los 68 años de edad en el 2020 y hasta los 69 años en el 2023.

Finalmente, cabe precisar que si bien en Alemania el cumplimiento de la edad legal de jubilación no produce automáticamente la extinción de la relación laboral, esta cuestión es abordada en los contratos de trabajo individuales o incluso en los convenios colectivos.

#### **I) PROMOCIÓN DE LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR A TRAVÉS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA**

Al igual que en España, no es práctica habitual en Alemania, Finlandia, Holanda, Polonia, Reino Unido y Suecia que los convenios colectivos incluyan cláusulas que promuevan la contratación de trabajadores mayores de 55 años o de una edad próxima similar.

Sin embargo, los convenios colectivos italianos y franceses suelen incluir cláusulas que promueven la contratación de trabajadores mayores de una determinada edad. En efecto, mientras que convenios colectivos franceses suelen incluir cláusulas que promueven la contratación de trabajadores mayores de 55 años de edad (si bien dichas cláusulas se redactan como meras declaraciones de intenciones que carecen de efectos vinculantes para los empresarios), algunos convenios colectivos estatales italianos regulan la figura del contrato de reinserción (“*contratto di reinserimento*”) que incentiva la contratación de trabajadores mayores de 50 años. Asimismo, los convenios colectivos italianos de ámbito empresarial suelen incluir cláusulas que promueven tanto la contratación de trabajadores mayores de 55 años como la contratación de trabajadores jóvenes.

#### **J) JUBILACIÓN ANTICIPADA**

La jubilación anticipada se encuentra regulada en la normativa española, finlandesa y polaca. Asimismo, los requisitos para acceder a la misma no se regulan por negociación colectiva.

Asimismo, cabe señalar que si bien la legislación alemana, francesa e italiana regulan la jubilación anticipada, algunos convenios colectivos prevén disposiciones aplicables a éste tipo de jubilación. Por ejemplo, mientras que los empresarios italianos puede pactar con los sindicatos la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años de edad con el fin de fomentar la contratación de trabajadores jóvenes, algunas empresas alemanas disponen de modelos de jubilación propios, especialmente en los sectores metalúrgico y eléctrico. Por su parte, muy pocos convenios colectivos franceses regulan la jubilación anticipada de trabajadores mayores de 55 años (pilotos de avión).

Lo opuesto resulta de aplicación en Reino Unido y Holanda. En efecto, en Holanda no existen disposiciones legales nacionales relativas a la jubilación an-

tipada y los trabajadores solo pueden acceder anticipadamente a la pensión contractual acordada con el empresario pero no a la pensión estatal. En el caso de Reino Unido, los planes de pensiones de empresas no pueden permitir la jubilación y el acceso a la pensión de jubilación antes de los 55 años de edad; a partir de los 55 años el trabajador podría percibir una pensión con arreglo a las normas del plan de pensiones, aunque dicha pensión se reducirá de la pensión a pagar cuando aquél cumpla la edad prevista a efectos de pensiones.

#### **K) TASA DE DESEMPLEO DE TRABAJADORES DE MÁS DE 55 AÑOS DE EDAD O EN EDAD PRÓXIMA SIMILAR**

Actualmente, España registra una de las tasas de desempleo de trabajadores mayores de 55 años más altas de la Unión Europea. En efecto y de acuerdo con los datos publicados por el Servicio Público de Empleo Estatal a junio de 2019, mientras que las personas de entre 45 y 54 años representan el 26% de los beneficiarios de las prestaciones de desempleo, las personas mayores de 55 años de edad representan el 32% de los beneficiarios de las prestaciones de desempleo.

Países como Finlandia y Polonia registran una tasa de desempleo similar, aunque inferior, a la registrada en España (el 27.2% de los desempleados en Polonia son mayores de 50 años de edad y el 26.36% de los demandantes de empleo en Finlandia tienen más de 55 años).

Sin embargo, el resto de países europeos analizados registra una tasa de desempleo significativamente inferior a la española y que se sitúa alrededor del 5% según datos publicados a la fecha. A estos efectos, cabe precisar que el porcentaje de desempleados mayores de 55 años en Italia y Francia es del 6% y 6.7% respectivamente, en Suecia del 4.5%. Por su parte, la tasa de desempleo de trabajadores de sexo masculino y femenino de entre 55 y 75 años en Holanda es del 3.9% y 3.5% respectivamente, siendo el Reino Unido el país que registra la tasa más baja de desempleo de personas entre los 50 y 64 años de edad (2.8%).

### III.3 CONCLUSIONES SOBRE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Existe una gran diferencia de partida en cuanto a la edad de salida del mercado laboral entre nuestro país respecto a los países del norte y centro de Europa. En nuestro caso partimos de una cultura instalada de salida temprana (hoy el tramo de más tasa de ocupación es el de los 40-45 años y ya en el siguiente tramo empieza la salida, primero muy tímida, y luego ya pronunciada, siendo minoría los trabajadores de más de 60 años que siguen trabajando, especialmente por cuenta ajena).

En los países de norte y centro de Europa parten de una vida laboral que no se agota y las empresas hacen todo lo posible por seguir aprovechando su talento, aunque esto implique una cierta complicación de la gestión.

Es verdad que, dadas nuestras circunstancias demográficas, se prevé un endurecimiento por parte de las Administraciones respecto a la salida temprana de los trabajadores del mercado de trabajo, por lo que las empresas son conscientes que en algún momento tendrán que variar sus estrategias de salida de los trabajadores por razón de edad. Sin embargo, cuesta encontrar buenas prácticas globales en nuestro país orientadas a este fin.

Observamos una cierta dualidad del mercado de trabajo en cuanto a la salida de los trabajadores. Normalmente en las grandes empresas esta salida se hace de manera mucho más temprana a través de los planes de prejubilación, al contar con recursos para su implantación. Después se produce la salida en medianas empresas y finalmente en trabajos autónomos que son los que habitualmente más prolongan su jubilación definitiva.

En general las empresas no han asimilado que tendrán que extender la vida laboral de sus trabajadores por diversas razones. La primera será por imperativo legal, ya que es muy previsible un endurecimiento del abandono temprano. En segundo lugar, por las dificultades que tendrá la atracción, selección e incorporación de talento joven debido a su escasez y a la inadecuada adaptación de perfiles competenciales a las demandas del mercado. Y, en tercer lugar, por razones reputacionales ya que en algún momento la sociedad empezará a ver con malos ojos a aquellas empresas que acortan las vidas laborales de sus trabajadores, trasladando el problema y los costes asociados a la sociedad.

Sin embargo, año a año, vamos identificando empresas que van ocupándose de esta nueva realidad y que empiezan a hacer iniciativas para el alargamiento de las vidas laborales de sus directivos, técnicos y trabajadores.

La mayor parte de los casos identificados en el primer estudio de buenas prácticas (2018) como en el presente, son casos parciales, que afectan a un determinado colectivo y que ponen en marcha un conjunto limitado de iniciativas, existiendo pocos casos de empresas que lo hayan abordado desde una perspectiva estratégica global, como es muy frecuente de encontrar en muchas buenas prácticas europeas.

Seguimos teniendo que mirar a los países europeos como fuente de inspiración pues la realidad demográfica norteamericana y sus reglas del mercado laboral son bien distintas, en términos de esperanza de vida, natalidad, inmigración, modelo de protección social y menor regulación del mercado, lo que hace que la edad no sea un hecho tan relevante como lo es en Europa y en nuestro país. Esto hace que los países europeos tengan que innovar en esta materia. Además, de tener como referente a Japón que por razones demográficas está pasando por este *tsunami* con anterioridad.

Desde la presentación del primer estudio (2018) lo que si hemos apreciado es un mayor interés, desde diversas instituciones, por identificar la gestión del talento sénior como un hecho relevante que merece la pena estudiar y actuar sobre él, siendo percibido por algunas instituciones y fundaciones, como uno de los hechos más relevantes de nuestra sociedad actual. Igualmente, en este año se han publicado algunas obras sobre la materia, aunque es verdad que se pone más foco en las oportunidades de negocio del envejecimiento, que en la gestión del talento sénior y el alargamiento de la vida laboral.

A pesar de todo ello, hemos recopilado, siguiendo la misma metodología del primer estudio (2018) buenos ejemplos de prácticas europeas, y tres nuevos ejemplos de prácticas nacionales.

El estudio de todas estas nuevas prácticas nos ratifica los ocho ejes de actuación que esbozamos en el primer estudio (2018) en los que se pueden agrupar las prácticas de gestión del talento sénior, a saber:

- **Seguridad y salud laboral:** medidas y acciones tanto de cuidado de la salud, como de carácter preventivo, para garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales sénior asegurando así un buen nivel de salud con impacto sobre su desempeño y niveles de absentismo. Este eje entronca con las políticas de salud, bienestar e incluso felicidad en el trabajo, poniendo énfasis en la prevención temprana, la asunción de hábitos saludables para la llegada al tramo entre los 55 y los 70 años en un óptimo estado de salud que no perjudique la productividad del trabajador.
- **Organización y entorno de trabajo:** iniciativas puestas en marcha para adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales, así como alternativas para el desarrollo de funciones acordes a las necesidades de las personas en función de su ciclo vital. Estos cambios organizativos y de entorno suponen un cierto coste de implantación, pero son claves para mantener la aportación de valor de los trabajadores sénior.
- **Desarrollo profesional:** acciones dirigidas a lograr el crecimiento profesional de las personas en las organizaciones, tanto desde la perspectiva de gestión de carreras, como de gestión del conocimiento, evitando la obsolescencia de los conocimientos de los profesionales mayores. Estamos además inmersos en una disrupción digital que hace necesario la adaptación de todos los trabajadores a una nueva manera de hacer las cosas. Este hecho, es especialmente complejo en los trabajadores más seniors y, en muchas ocasiones, menos adaptativos, teniendo más que desaprender respecto a los modos de trabajo.
- **Modelos flexibles de acceso a la jubilación:** nuevas modalidades de trabajo flexibles y compatibles con la jubilación, así como acciones encaminadas

a facilitar la transición a esta nueva etapa de la vida de las personas. En este sentido, parece razonable que exploremos instrumentos jurídicos que permitan mantener la ocupación aunque ello implique la modificación de algunas condiciones laborales importantes e incluso el marco de colaboración.

● **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.). Hasta ahora las empresas no han hecho esfuerzos por preparar al trabajador en su tránsito hacia la nueva etapa. Estas iniciativas pretenden preparar, desde todos los órdenes -financiero, relaciones, *hobbies*, proyecto de vida- al trabajador a esa “segunda carrera” que tendrá que abordar. Para el ser humano es importante tener un propósito, muchos trabajadores su propósito ha sido hacer una carrera profesional y, de repente, pierden ese propósito. Eso se traduce en dificultades por falta de planificación. Las empresas deben ayudar a que sus trabajadores construyan ese propósito y se vayan preparando para ello.

● **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. Dentro de estos beneficios los planes de pensiones (con sus distintas modalidades de instrumentación, juegan un papel clave) ya que la brecha entre el último salario y la pensión pública a veces es muy grande.

● **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. Esta línea de acción tiene como destinatarios a los directivos de la empresa, a todos los trabajadores -compañeros de los seniors- y a los clientes y sociedad en general. España en este sentido, es un país de servicios, un porcentaje muy importante de nuestros puestos son de servicios y no estamos acostumbrados a ser atendidos por trabajadores seniors. Tendremos que realizar iniciativas inclusivas hacia los trabajadores seniors que tengan las competencias para el desempeño de su actividad y que tengan la disposición para seguir realizándolas.

● **Reemplazo generacional y sucesión:** acciones encaminadas a facilitar el reemplazo generacional dentro de las organizaciones, asegurando un relevo ordenado de los profesionales.

Estas iniciativas pretenden uno o varios de los siguientes objetivos:

● Mantener la productividad de los trabajadores sénior. No se trata de alargar la vida laboral reduciendo por diversas razones la productividad. Se generaría una situación difícilmente mantenible en relación a otros colectivos. Esto tiene que ver con los programas preventivos de salud y bienestar, la organización del trabajo o los esfuerzos en actualización de competencias.

● Asegurar la sostenibilidad del negocio con la adecuada transmisión del conocimiento de los trabajadores sénior hacia las nuevas generaciones antes de su salida a través de los programas de sucesión y reemplazo.

● Crear una cultura inclusiva hacia los trabajadores sénior entre directivos, compañeros, clientes y la sociedad en general.

- Hacer más llevadero el tránsito de la actividad a la inactividad apoyando la configuración de un nuevo propósito en el trabajador sénior y un plan de “segunda carrera” tan desafiante como el que supuso etapas anteriores de la vida de actividad laboral.

Todas estas acciones deben ser orquestadas dentro de una estrategia global de gestión del talento sénior y claramente suponen una ruptura con la estrategia laboral previa de expulsión del talento sénior del mercado. Sin embargo, son acciones completamente necesarias para abordar con éxito una estrategia de gestión de talento sénior y alargamiento de la vida laboral.

## III.4 REFLEXIÓN FINAL

El estudio tiene dos aportaciones principales. La primera es conocer las características y condiciones bajo las que se desarrolla el trabajo sénior en la Unión Europea y en sus diferentes subterritorios. La comparación de los distintos países seleccionados permite apreciar las semejanzas y diferencias existentes entre ellos y la situación actual que en relación a este segmento de la población laboral tiene cada cual. Los datos reflejan diferentes componentes económicos, sociales, demográficos y jurídicos. En esta investigación hemos querido insistir en los aspectos sociodemográficos y en los jurídicos a través de un análisis específico de la legislación que sobre los trabajadores de 55 años y más existe en cada país.

La segunda, y sin duda la de mayor alcance e interés, es comparar la situación española con la de otros territorios de la Unión partiendo de una tesis que luego confirman plenamente los datos: que en relación al trabajo de los seniors no nos situamos precisamente en el pelotón de cabeza, sino más bien en el grupo de rezagados compartiendo posición con otros estados mediterráneos y del este.

Si en el futuro el trabajo de los seniors va a resultar imprescindible en un mercado laboral con cada vez menos jóvenes, España debe mirar a aquellos países que están haciendo las cosas mejor. Los seis ejemplos de estados del norte y del centro-oeste europeo, son ámbitos en los que todos los grandes interlocutores del mercado de trabajo (administración, sindicatos, empresas) deben fijar su atención para seguir caminos que se están revelando eficaces. Vías que dificultan la salida temprana de la actividad, que fomentan la permanencia en ella, que tienen en cuenta las características especiales de los trabajadores mayores, que les proporcionan la formación que puedan necesitar.

El sendero a recorrer para el aprovechamiento del trabajo sénior en España es largo y por supuesto en otros territorios de la Unión que comparten con el nuestro niveles bajos de actividad de los mayores. Pero como las cosas van a tener necesariamente que cambiar, es conveniente disponer de experiencias de éxito que nos ayuden a seguir los derroteros correctos. Con esta investigación suministramos una información útil para el trazado de la ruta que es preciso emprender. La Administración tiene ejemplos de buenas prácticas jurídicas que se han revelado eficaces. Y las empresas estrategias aplicadas con éxito que son buenas para todos: para ellas mismas y para los trabajadores sénior que quieren continuar laborando en condiciones adecuadas y productivas.

Decíamos anteriormente que el camino para este empeño iba a ser largo y añadiremos ahora que difícil porque hay muchos mitos, prejuicios y falsas percepciones que están dificultando la marcha y que es preciso eliminar. Se trata de argumentos no probados que, sin embargo, se utilizan como verdades irrefutables. Son bien conocidos: que quitan oportunidades a los



jóvenes, que tienen niveles de productividad más reducidos, que no poseen la preparación adecuada sobre todo para aquellas ocupaciones que demandan un alto nivel tecnológico. Son argumentos que o resultan falsos, o no están demostrados empíricamente o, en cualquier caso, resultan fácilmente corregibles. Los ejemplos de buenas prácticas que incorporamos son buena prueba de ello y brújulas eficaces que señalan los senderos que es preciso recorrer.

Creemos que en los dos informes que hemos elaborado, pero particularmente en este, hemos desvelado con detalle la situación del mercado laboral de los seniors en nuestro país y en la Unión Europea. Y le hemos aportado a las diferentes instancias preocupadas por este segmento de la población, materiales para la reflexión y sobre todo para la acción. Ojalá que sirvan para que más empresas españolas adopten estrategias que faciliten la prolongación de la vida laboral de personas que están en perfectas condiciones físicas y mentales para ello. Como decíamos en la introducción, solo deseábamos que los resultados presentados estén a la altura de nuestros deseos.





V

**AUTORES**



## Rafael Puyol

Fundador del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional y coordinador del estudio



Entre 2003 y 2018 estuvo en el Instituto de Empresa donde fue Vice-Presidente de Relaciones Institucionales, Vice-Presidente de su Fundación y Creador del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional con el que continúa colaborando. En IE University desempeñó además el cargo de Presidente del Consejo Directivo y posteriormente de Presidente del Patronato. En la actualidad es

Presidente de UNIR.

Es licenciado y Doctor por la Universidad Complutense de la que ha sido Catedrático de Geografía Humana y Rector, actualmente Rector Honorario. También fue Colaborador Científico por oposición del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Está especializado en Demografía y ha publicado 18 libros y más de 300 artículos de su especialidad. Sus líneas de investigación prioritarias son las migraciones y el envejecimiento demográfico.

Creó y fue el Primer Presidente del Grupo de Población de la Asociación de Geógrafos Españoles; es miembro de la Junta Directiva del Capítulo Español del Club de Roma; Vice-Presidente 1º de la Real Sociedad Geográfica, Académico de la Real Academia de Doctores y Académico de Social Sciences en la European Academy of Sciences and Arts de Salzburgo; es miembro del Jurado del Premio Princesa de Asturias de Ciencias Sociales; fue Vice-Presidente de la CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas). Amplió estudios de demografía en París y Nottingham (UK) y presidió el Consejo de Administración del Colegio de Estudios Europeos Miguel Servet de París (1998-2003).

Es Cruz de Comendador de la Orden del Mérito de la República Federal de Alemania y Gran Cruz de Alfonso X El Sabio. Está en posesión de las medallas de oro de 6 Universidades y es Doctor Honoris Causa por otras 7. Fue Presidente de SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica) y actualmente es presidente de Honor.

## Iñigo Sagardoy

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



Iñigo Sagardoy de Simón, nacido en Madrid, España. Miembro del Colegio de Abogados de Madrid desde 1992.

Presidente de Sagardoy Abogados. Catedrático de Derecho del Trabajo en la Universidad Fran-

cisco de Vitoria.

Facultad de Derecho de ICADE. Doctor en Derecho. Master de Derecho del Trabajo y Seguridad Social (ESINE). Master en Humanidades por la Universidad Francisco de Vitoria. PDG por el IESE. Catedrático de Derecho del Trabajo en la Universidad Francisco de Vitoria. Vicepresidente de ARHOE (Asociación para la Racionalización de Horarios en España). Program of Instruction for Lawyers (Harvard Law School, 1998). Curso sobre Leading Professional Service Firms (Harvard Business School, 2002). Académico correspondiente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación. Miembro de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios. Autor de publicaciones en materia laboral y Seguridad Social.

## Gisella Alvarado

Abogada



Gisella Rocío Alvarado Caycho, nacida el 14 de noviembre de 1980 en Lima, Perú. Miembro del Colegio de Abogados de Lima (Perú) desde 2002 y del Colegio de Abogados de Madrid (España) desde 2012.

Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas en la Universidad de Lima, Perú. Diplomada en Derecho Laboral y Seguridad Social en la Universidad Pontificia Católica, Lima, Perú. Máster en Práctica Jurídica Laboral en la Fundación Sagardoy, Madrid, galardonada con el premio al mejor estudiante. Abogada de Sagardoy Abogados. Autora de publicaciones sobre empleo y derecho laboral, profesora asociada de la Facultad de Derecho de la Universidad Carlos III de Madrid y ponente en eventos sobre comités de empresa europeos, gestión internacional de las relaciones laborales para compañías en entornos multipaís, expatriación, etc. Fue galardonada con el Premio José León Barandiarán Hart a la Excelencia Académica en el campo del Derecho, otorgado por el Ministerio de Justicia del Perú (2003), y finalista en la III Edición del Premio Joven Abogados Laborales, dentro de los cinco primeros participantes (2014) organizados por el Foro Laboral Español (FORELAB).



## Alfonso Jiménez

Socio Director de PeopleMatters



Actualmente es el Socio Director de PeopleMatters, firma que fundó en 2003. Anteriormente fue Director General de Watson Wyatt en España, Consultor de Arthur Andersen y Associate Partner de Andersen Consulting. Ha combinado su carrera profesional como consultor con una gran actividad docente en diversos centros de formación superior. Es Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, PADE por el IESE y diplomado en Alta Dirección por INSEAD. Certificado en Buen Gobierno por el IC-A (Instituto de Consejeros y Administradores). Es autor de: *Creando Valor a través de las Personas* (1999), *España2010: Mercado Laboral* (2002), *La Gestión adecuada de Personas* (2005), *Inmigración y Empresa* (2005), *Employer Branding: la gestión de las marcas para atraer y retener el talento* (2009), *Gestión de Talento y Competitividad* (2011), *Talento para crear valor* (2013), *Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada* (2017) y *El Arte de Liderar* (2019). Articulista y colaborador habitual en diversas revistas de management. Actualmente es Vocal de la Junta Directiva Nacional de la Asociación Española de Directivos. Ha sido consultado como experto por el Congreso de los Diputados, el Senado y la Asamblea de Madrid en sus áreas de conocimiento y es considerado uno de los consultores más influyentes en materia de personas en nuestra comunidad de negocios.

## Beatriz Ardid

Sénior Manager en PeopleMatters



Sénior Manager en PeopleMatters, lidera el Área de Diversidad y Bienestar Corporativo.

Posee dilatada experiencia en la elaboración de Planes de Igualdad y Diversidad y en su implantación en empresas de múltiples sectores y tamaños, así como en análisis de brecha salarial. Gestiona los proyectos de envejecimiento de plantillas y alargamiento de la vida laboral (*Ageing*).

Desde el año 2008, asesora en la implantación y mejora del Modelo de Empresa Familiarmente Responsable y dirige la formación, auditorías internas y demás tareas de mantenimiento del Certificado EFR.

Adicionalmente, ha gestionado en la Firma proyectos Employer Branding, Gestión del Talento, Análisis y Diseño de Modelos Retributivos y Evaluación del Desempeño, Diseño e implantación de planes directores de RRHH, facilitación de equipos directivos, etc.

Colaboradora habitual de seminarios y publicaciones relacionados con su área de experiencia y partícipe del libro "*Hablemos de Retribución*", en su capítulo de Retribución y Diversidad. En 2018, en el estudio de "*Los trabajadores sénior en la empresa española. Realidades y Retos*" de la Fundación del Instituto de Empresa, dirige apartado de análisis de buenas prácticas de gestión del *Ageing* en empresas nacionales e internacionales.

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

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

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

## Elena Orden

Consultor Sénior en PeopleMatters



Consultor Sénior en PeopleMatters, cuenta con experiencia en consultoría de gestión de personas, destacando entre sus áreas de experiencia la Gestión de la Diversidad y Bienestar Corporativo, Employer Branding, Cultura organizativa, Desarrollo de Valores corporativos, y Estudios de

Opinión.

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

Desde su incorporación en la Firma, Elena ha participado en proyectos vinculados con la gestión de la marca como empleador (Employer Branding), el análisis de la función de Recursos Humanos y Plan Director, el sistema de dirección por objetivos, la gestión de proyectos (PMO), la diversidad generacional y prolongación de la vida laboral, así como en procesos de obtención del Distintivo de Igualdad (DIE) y Certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), Diagnósticos de Igualdad, y el programa de Recruiting Erasmus.

También ha participado en la realización del primer informe, junto con el Instituto de Empresa y su Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional, sobre los *“Los Trabajadores Seniors en la Empresa Española. Realidades y Retos”*

Periódicamente colabora en diversos medios de RRHH mediante la publicación de artículos sobre temas de actualidad: *Ageing*, conciliación, bienestar corporativo, talento sénior, etc.

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

## Cristina Morillo-Velarde

HR Analyst en PeopleMatters



Cristina inició su carrera profesional en investigación en Psicología Cognitiva y Neuropsicología, periodo tras el cual se aventuró a las antípodas. Trabajó en el sector de la hostelería en Australia, donde desempeñó funciones de CRM, gestión de equipos y gestión administrativa. Tras este periodo volvió a España para comenzar su carrera en Recursos Humanos. Actualmente, trabaja en la línea de Servicio de Diversidad y Bienestar Corporativo en PeopleMatters.

Colabora en proyectos de organización (reestructuración organizativa y de negocio, planes directores, y planificación estratégica de la plantilla), compensación y beneficios, diseño de estrategia retributiva, comunicación interna, conciliación e igualdad. también contribuye al desarrollo y la actualización del conocimiento experto en diversidad y bienestar corporativo en materias como la gestión del *ageing* en la población activa, la gestión de equipos diversos, y las barreras a la diversidad como los sesgos inconscientes, así como también publica periódicamente en medios especializados sobre estas materias.

Realizó sus estudios de Psicología en la Universidad Complutense de Madrid y Universidad de Tasmania (Australia); también cursó un Máster en Neuropsicología en la Universidad de Maastricht (Países Bajos) y el Máster en Recursos Humanos por el Centro de Estudios Garrigues y la Universidad de Nebrija.

