

3

CAPÍTULO 3

**El mundo en
la actualidad,
una sociedad que
envejece y se desplaza**

3

El mundo en la actualidad, una sociedad que envejece y se desplaza



El aumento de la esperanza de vida es una de las principales conquistas de la humanidad. Desde principios de la edad moderna (siglo xv), cada siglo ha supuesto un avance importante en la longevidad, que se aceleró exponencialmente desde la segunda mitad del siglo xx. Este aumento de la esperanza de vida de los ciudadanos, unido a la mayor viabilidad de los nacimientos a partir de los años cincuenta, supuso un *boom* demográfico que ha dado paso a toda una generación muy extensa, cuyos componentes son denominados *baby-boomers*.

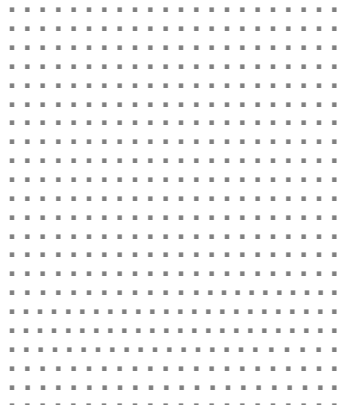
En la actualidad, los *baby-boomers* (también llamados *seniors* o "mayores") ya han pasado el medio siglo de vida y componen un grupo muy heterogéneo en lo que a modos de vida y hábitos de consumo se refiere. Pero ¿qué entendemos por un "mayor"? Según las estadísticas, los mayores suelen ser los que han cumplido 55 años. Sin embargo, resulta fundamental distinguir entre los mayores de entre 55 y 65 años, que disponen de altos ingresos, escasos gastos fijos, escasas responsabilidades y mucho tiempo; y los mayores de 65, que ya han llegado a la edad de la jubilación. Esto implica una reducción de ingresos y el comienzo de la temida dependencia, por motivos económicos o de salud. En este sentido, el segmento que incluye a personas de entre 55 y 65 años es un *target* interesante para hombres de negocios, políticos y académicos: los primeros buscan cómo adaptar sus productos y servicios a esta realidad apetecible y de alto poder adquisitivo; los políticos analizan las fórmulas de los sistemas de pensiones para garantizar su sostenibilidad ante el brutal descenso de la tasa de natalidad; y los académicos estudian cómo afectará el envejecimiento de la sociedad a los distintos segmentos sociales, así como su repercusión a medio plazo.

De forma paralela, durante la pasada década, España ha sido testigo del fenómeno de la inmigración, que ya experimentaron antes otros países, como Estados Unidos, el Reino Unido o Canadá. La experiencia de estos países puede ayudarnos a aprender de las buenas y malas prácticas que acompañaron la entrada masiva de personas de diferentes orígenes. A día de hoy, España ha absorbido casi 4,5 millones² de individuos de países tan distintos como Rumanía, Ecuador o Marruecos. A este ritmo, en breve llegaremos a la tasa de nacidos fuera del país de Estados Unidos, que ya roza el 13%.

De todos modos, esta entrada de inmigrantes, bien gestionada, debe ser entendida como una oportunidad de crecimiento a todos los niveles. El entorno laboral precisa de ellos para ocupar puestos de baja cualificación que los trabajadores españoles no quieren desempeñar; en lo social, ayudan a paliar levemente el creciente envejecimiento que está experimentando el país. Hoy es habitual encontrar personal extranjero desempeñando puestos de responsabilidad en las empresas y, en los próximos años, se le solicitará un nivel de formación superior para llenar vacantes en puestos cualificados (enfermeros e ingenieros, entre otros).

Las estadísticas ponen de relieve la importancia de ambos fenómenos (envejecimiento e inmigración), que afectan a todos los estratos de la sociedad. Las grá-

Mis notas



² Registrados legalmente.

ficas ayudan a que todos tengamos una misma foto de la sociedad en la que vivimos hoy y nos ayudan a dibujar un imaginario común de cómo será nuestro futuro a corto plazo.

3.1. Gráficas con acento

España se enfrenta a unos cambios demográficos sin precedentes en nuestra historia. Se prevé que en el año 2050 será el país más viejo de Europa, con una media de edad de 55 años³. Además, los cambios políticos, económicos y sociales que se han producido en el país durante los últimos 30 años han alterado las costumbres, valores y hábitos de consumo de los mayores.

No cabe duda de que España es uno de los países con mayor esperanza de vida al nacer. En 2002, un varón podía esperar vivir como media casi 77 años y una mujer, más de 83. Seis años más tarde, el Instituto Nacional de Estadística (INE) nos ofrece algunas hipótesis (con dos escenarios) sobre la esperanza de vida al nacimiento en los próximos 20 años.

Año	Hipótesis 1			Hipótesis 2		
	Varones	Mujeres	Defunciones	Varones	Mujeres	Defunciones
2002	76,63	83,36	364.931	76,62	83,34	364.939
2005	77,43	84,03	369.192	77,38	83,90	372.517
2010	78,34	84,79	390.130	78,25	84,51	393.871
2015	79,23	85,54	413.184	79,09	85,08	418.312
2020	79,84	86,04	442.386	79,65	85,44	446.113
2025	80,37	86,48	472.535	80,15	85,75	472.366

³ Fuente: United Nations, World Population Ageing 1950-2050. Extraído de J.L. Nueno y J. Villanueva: *El mercado de los seniors en España: ¿oportunidad o burbuja de negocio?*, AECOC.

Tabla 1. Hipótesis sobre la esperanza de vida al nacer.
Fuente: INE.

En ambas hipótesis, para el año 2025, las mujeres rondarían los 86 años y los varones, en torno a 80. Caben otras posibilidades en caso de que alguno de los descubrimientos científicos en evolución obtenga resultados en términos de conservación de vidas humanas o en caso de que se dé algún fenómeno a escala global que afecte a estas tasas, pero aquí se han reflejado los escenarios más probables.

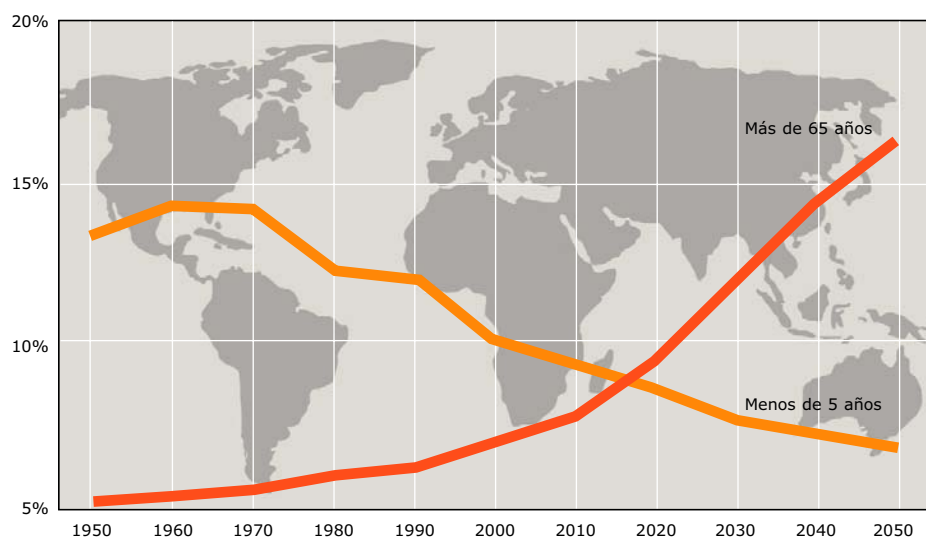


Ilustración 2. Proporción de mayores de 65 años y menores de 5 en relación con la población mundial (1950-2050).
Fuente: United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *World Population Prospects. The 2004 Revision*, New York, United Nations, 2005.

Lo que no ofrece ninguna duda es que el número total de defunciones va a crecer en consonancia con el aumento de nuestro nivel de envejecimiento. De 365.000 fallecidos en 2002, pasaremos a más de 472.000 en 2025, es decir, un aumento de 108.000.

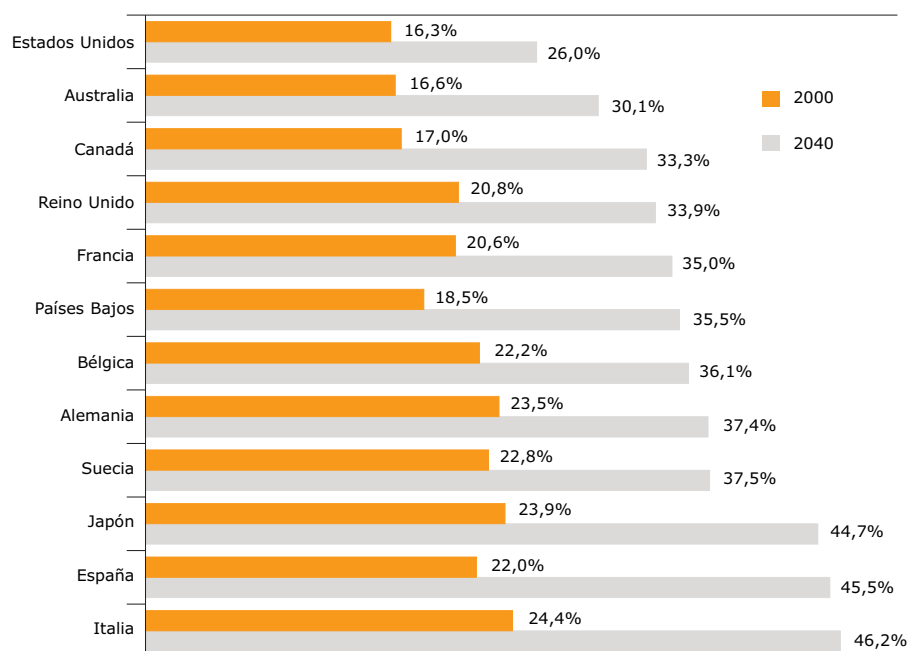


Ilustración 3. Crecimiento de la población mayor de 60 años entre 2000 y 2040.

Fuente: Center for Strategic and International Studies
 (www.csis.org/media/csis/pubs/ageing_index.pdf).

El aumento de la esperanza de vida, unido al mantenimiento de la tasa de natalidad (que desde mediados de los noventa gira en torno a los 1,3-1,5 hijos por pareja), arroja una pirámide de población desproporcionada en ciertas franjas y unas previsiones económicas un tanto alarmantes para el país. Aumentarán las personas de más de 65 años, las de más de 75 y también las de más de 80; la tendencia pasa por que la población vieja envejezca todavía más. Según el INE, si en 2002 había 1,6 millones de octogenarios (que representaban el 4% de la población española), en 2025 habrá 3,2 millones (lo que supondrá el 6,5%).

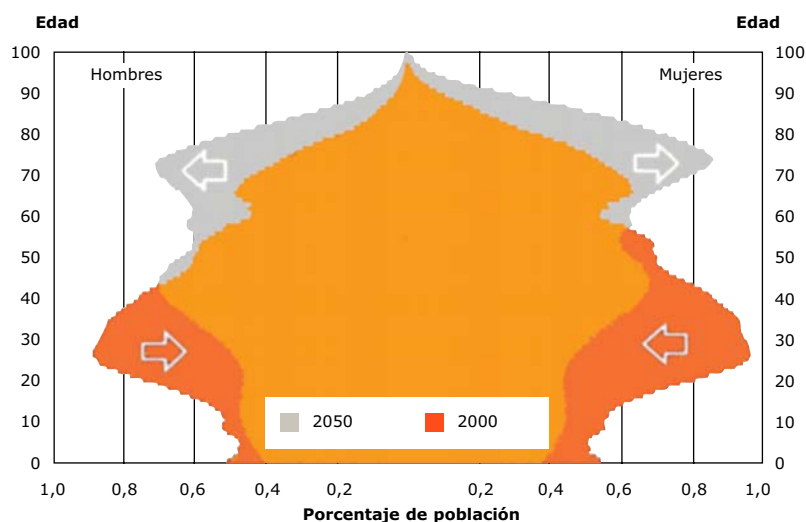


Ilustración 4. Pirámide de población: tendencias demográficas durante el siglo XXI en España.
Fuente: INE.

El hecho de que las personas vivan más años y tengan unas condiciones de vida mejores debería considerarse una conquista social. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje tan alto de la población alcance esas edades no es considerado un privilegio, sino un problema cargado de inconvenientes y de costes. El envejecimiento es un fenómeno caro, no sólo por el pago de las pensiones, sino también por otros motivos, entre los que se incluyen los gastos sanitarios.

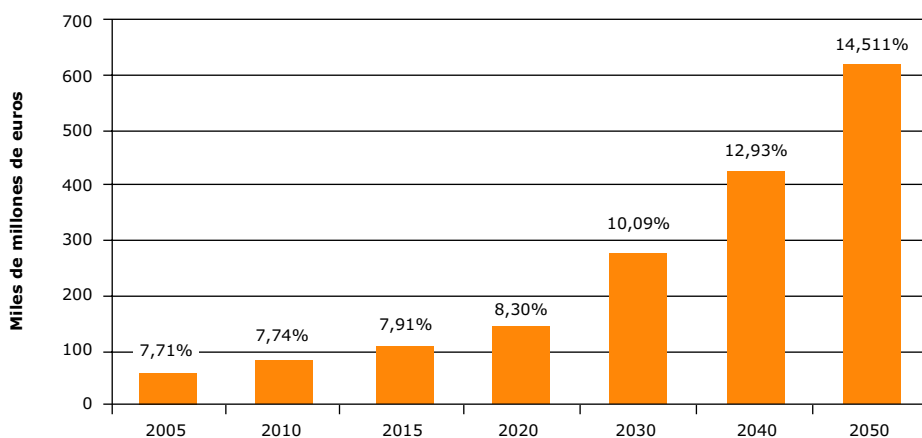


Ilustración 5. Partida del PIB destinada a pensiones en España.
Fuente: INE.

La subida de la natalidad (gracias a la tasa de natalidad de inmigrantes, que ya supone el 15% del total) y la inmigración pueden paliar los efectos del envejecimiento, pero no evitarlo. Hay que convivir con él, aceptarlo y adaptarse a sus exigencias y necesidades. La intensificación de este fenómeno va a demandar nuevas obligaciones por parte de los poderes públicos. No obstante, no se trata exclusivamente de una cuestión económica; es preciso diseñar formulas imaginativas para hacer socialmente útiles a varias generaciones y no perder su conocimiento y su talento.

Los desafíos del proceso de envejecimiento tendrán un impacto en los presupuestos de las finanzas públicas, en la estructura económica (en términos de inversión, ahorro y consumo) e incluso en las finanzas familiares. Para responder a este desafío, se deben reestructurar las políticas, los sistemas económicos (y de pensiones) y las relaciones sociales y familiares. Este proceso no es circunstancial, sino que vive un punto de no retorno.

Las estimaciones del INE apuntan a que, a causa de la baja natalidad, la situación desde el punto de vista demográfico será más complicada a medida que vaya pasando el siglo. El punto crítico se alcanzará en 2059, año en el que, según las estimaciones oficiales, se producirán 309.128 nacimientos, frente a las 713.840 defunciones previstas, un número extremadamente alto si se compara con la cifra actual de 350.000 fallecimientos anuales, pero coherente con el envejecimiento previsto de la población.

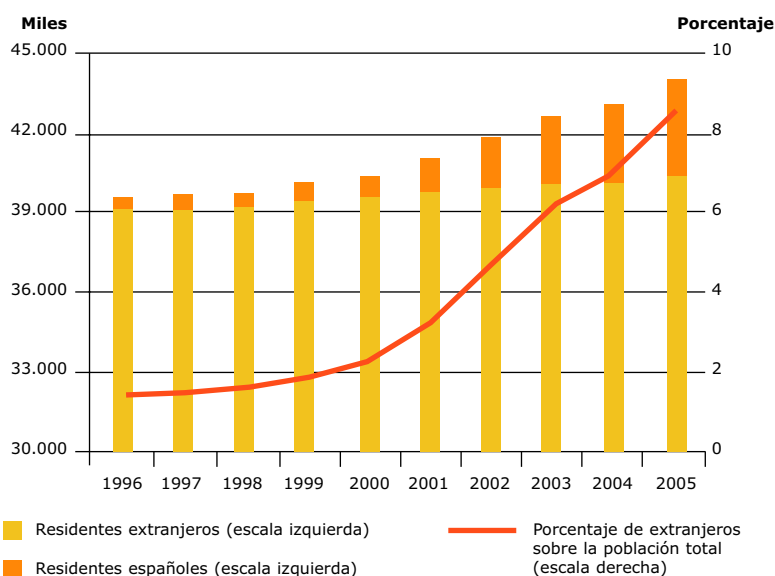
Según datos de Eurostat, la tasa de dependencia de la población española (definida como el porcentaje de la población de más de 65 años en relación con la población de entre 16 y 64 años) se situará en el 65% en 2050, por encima incluso de la que se producirá en la media de la Unión Europea (55%). La tasa de dependencia es, sin lugar a dudas, la variable demográfica más relevante desde el punto de vista económico, ya que refleja el grado de envejecimiento de una población y, por tanto, el número de personas en edad de trabajar y de recibir prestaciones sociales públicas.

A tenor de los datos del INE, sólo hay dos instrumentos para cambiar la tendencia demográfica a largo plazo, en aras de no perder población: el crecimiento de la tasa de natalidad o el aumento de la entrada de inmigrantes.

La inmigración crece de la mano del envejecimiento y, aunque en principio son dos fenómenos independientes tanto en sus causas como en sus consecuencias, la simultaneidad de su evolución y su relevancia los han vinculado muy estrechamente.

La población extranjera se duplica en cuatro años

Total de residentes en España



⁴ La estadística no incluye a los siguientes extranjeros:

- Los que están renovando su documentación de residencia.
- Los que se encuentran en España con una autorización de estancia (máximo de tres meses, con posibilidad de una prórroga por igual período).
- Los que se encuentran en España con una autorización de estancia para la realización de cursos, estudios, trabajos de investigación o formación (cuya duración será igual a la del curso para el que se matriculó o del trabajo de investigación que desarrolle).
- Los que están en España sólo con autorización de trabajo (trabajadores temporales del contingente).
- Los trabajadores fronterizos.
- Los solicitantes de asilo y los que han obtenido el estatuto de refugiado o apátrida.
- Los nacionales de la Unión Europea que no han solicitado todavía su inscripción en el Registro Central de Extranjeros (obligatoria a partir del 2 de abril de 2007), que con la normativa anterior no tenían obligación de tener una tarjeta de residencia.

Ilustración 6. Evolución de la población extranjera en España (1996-2005).

Fuente: INE y La Caixa, *Informe mensual*, febrero de 2006.

A 30 de junio de 2007 había en España 4.482.000 extranjeros censados, lo que supone el 9,93% de la población del país, 3.536.000 de los cuales eran residentes⁴. Según su lugar de nacimiento, el 4,78% (168.923) de los extranjeros había nacido en España.

Total: 3.536.347

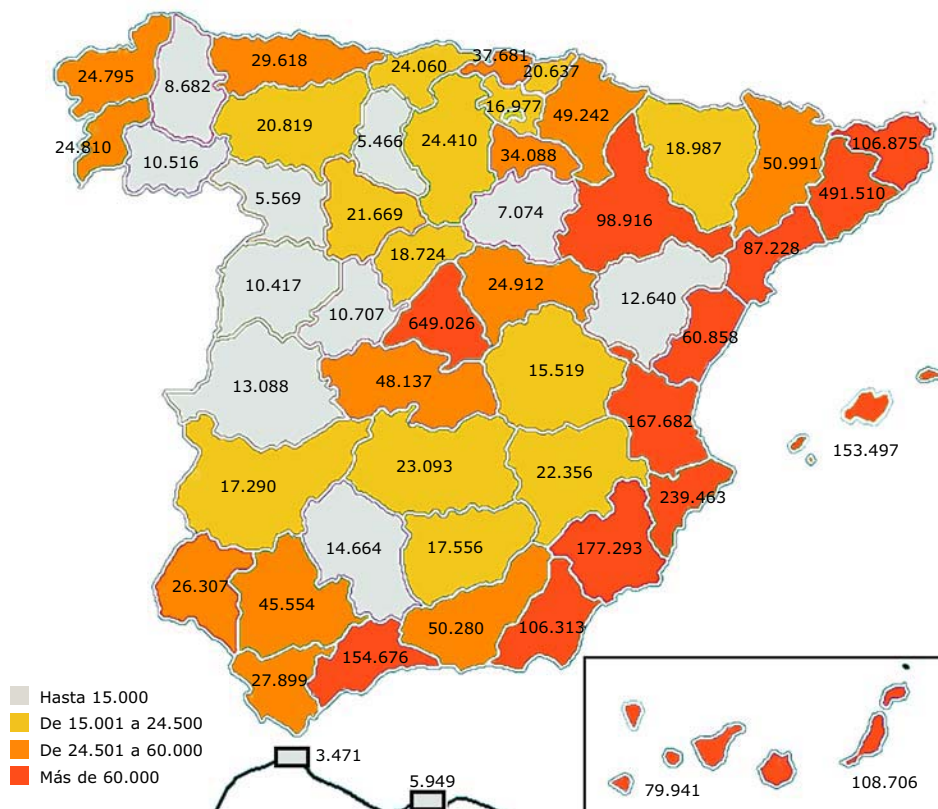


Ilustración 7. Distribución por provincia de extranjeros residentes en España (diciembre de 2007).

Fuente: INE.

Durante las primeras oleadas de inmigrantes, se intuyó que la alta natalidad a la que éstos estaban acostumbrados en sus países de origen podía paliar el descenso de la natalidad de nuestro país. Sin embargo, por la experiencia de otros países, que antes han vivido fenómenos similares, y por la tendencia que se empieza a experimentar, es sencillo entender que, a medida que los inmigrantes se integran en la sociedad de acogida, también asumen patrones de comportamiento propios de estas sociedades. Así, aunque sus tasas de natalidad son sensiblemente mayores que las de los locales, no son lo suficientemente altas como para invertir el proceso, ni siquiera para frenarlo.

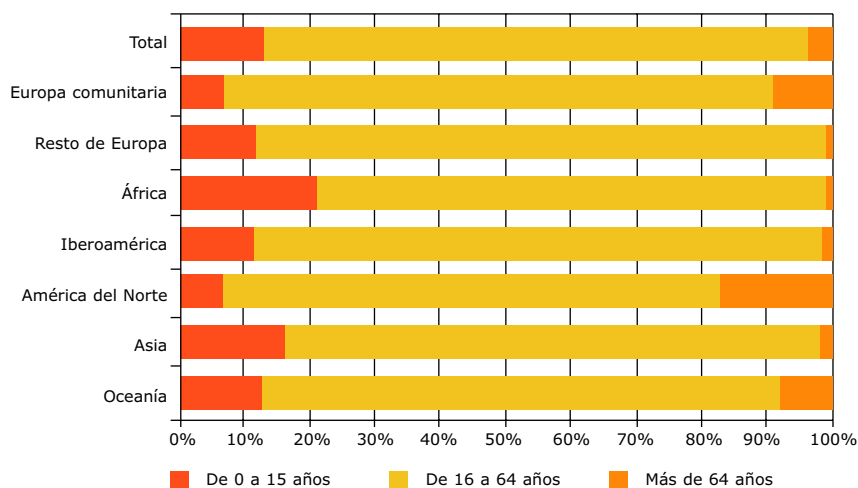


Ilustración 8. Extranjeros residentes en España según continente de origen y grupo de edad.
Fuente: INE, junio de 2007.

En los próximos 50 años entrarán hasta 14,6 millones de inmigrantes en España. Esto, al menos, es lo que piensan los técnicos del INE, cuyas últimas previsiones de población (2007-2059) convierten a la población extranjera en el centro del crecimiento demográfico español. El estudio no deja lugar a dudas: el futuro de la población española pasa por los inmigrantes, ya que el saldo vegetativo (la relación entre nacimientos y defunciones) es –y será– incapaz de mantener la población española en sus actuales niveles.

3.2. El 'tsunami' de los 'baby-boomers' y las pensiones

La generación de los *baby-boomers* está llegando a la edad de retirarse del mundo laboral y éstos representan un negocio en pleno apogeo: disponen de más tiempo y de un alto poder adquisitivo, se sienten saludables y se niegan a envejecer y a utilizar productos y servicios para "mayores". Y cada vez son más... Sin embargo, este constante envejecimiento de la población está generando constantes quebraderos de cabeza a los políticos, que deben hacer encaje de bolillos para mantener sostenibles los sistemas de pensiones en los términos actuales.

La generación 'baby-boom' en relieve

- 450 millones de *baby-boomers* en el mundo, nacidos entre 1946 y 1964 (MIT AgeLab).
- El segmento de mayores de 50 años es el de mayor crecimiento a escala mundial.
- Cada década aumenta un año la esperanza de vida (ONU).
- Cada siete segundos, un americano cumple 50 años (U.S. Celsus Bureau).
- En 2030, en Italia habrá más jubilados que trabajadores (Eurostat).
- El 80% de la riqueza del Reino Unido está en manos de los mayores de 50 años (BBC).
- Dentro de unos años, el 50% de la población de la Unión Europea superará los 65 años (Eurostat).
- En España, actualmente, el 25% de la población tiene más de 65 años (INE).
- En el año 2050, España será el país más viejo de Europa, con una media de 55 años (Eurostat).

Un estudio⁵ realizado por el servicio de estudios de La Caixa sobre las consecuencias personales y sociales del envejecimiento de la población revela que la mayoría de las personas de entre 50 y 70 años no es partidaria de alargar su vida laboral más allá de los 60 años.

Uno de los resultados más llamativos del estudio es el relativo al trabajo. La mayoría de los españoles que se encuentran en este tramo de edad prefiere una jubilación temprana. A pesar de que las iniciativas gubernamentales pasan por retrasar este momento, los ciudadanos directamente afectados no comparten la idea de jubilarse más allá de los 60 años. Este estudio determina que sólo el 25% de los trabajadores en activo de más de 50 años consideraría retirarse con más de 64 años.

Sin embargo, el estudio revela que una quinta parte de las familias españolas cercanas a la jubilación aún no ha conseguido desprenderse de la carga hipotecaria sobre su vivienda habitual. La situación afecta, sobre todo, a las personas de entre 50 y 65 años, de las que entre un 20% y un 27% aún sigue pagando la hipoteca. En el segmento de edad que va de los 65 a los 70, ese porcentaje se reduce al 7%.

Asimismo, el informe señala que el tránsito de la actividad laboral a la jubilación supone una caída importante en el nivel de ingresos. Así, el ingreso mensual medio de un hogar de nivel alto desciende un 19%, mientras que, en el caso de las personas con nivel económico medio-bajo, la pérdida supera el 26%.

⁵ *La generación de la transición: entre el trabajo y la jubilación*, de Víctor Pérez-Días y Juan Carlos Rodríguez, catedrático y profesor de Sociología de la UCM, respectivamente. Colección de Estudios Económicos (35), Servicio de Estudios, La Caixa.

3.2.1. Europa

A principios del siglo XXI, la proporción de ciudadanos mayores de 65 años rondaba el 15%. El sensible incremento anual de estos segmentos de la pirámide de población es resultado no sólo de la mejora de la calidad de vida, sino tam-

bién de la reducción de la tasa de natalidad, que se encuentra muy por debajo de la que sería deseable para mantener la regeneración de dicha población.

El aumento de este porcentaje tiene implicaciones muy serias en la partida presupuestaria que los estados miembros tienen que destinar al gasto social. A pesar de que el sistema social no es entendido igual por todos los estados miembros, todos ellos confían, en mayor o menor medida, en la recuperación de este gasto mediante impuestos que ayuden a afrontar el gasto derivado de las pensiones, el seguro social, el desempleo, los individuos discapacitados, etc. La mayor garantía de las medidas de proyección social es la que se relaciona con el pago de las pensiones de las personas mayores, de los enfermos y del seguro social, que suma dos tercios del gasto de proyección social de los 25 estados miembros de la Unión Europea en 2003.

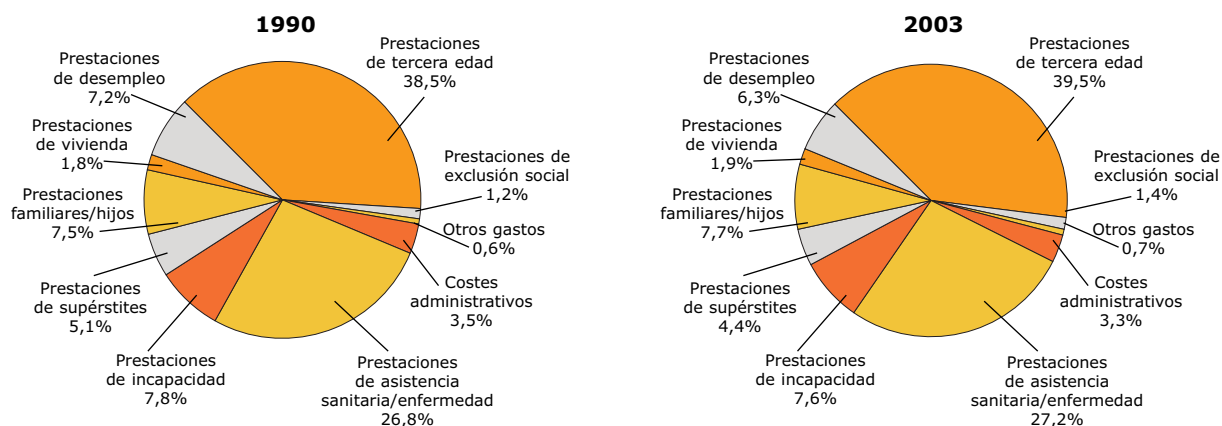


Ilustración 9. Distribución de la partida presupuestaria europea destinada al gasto social¹.

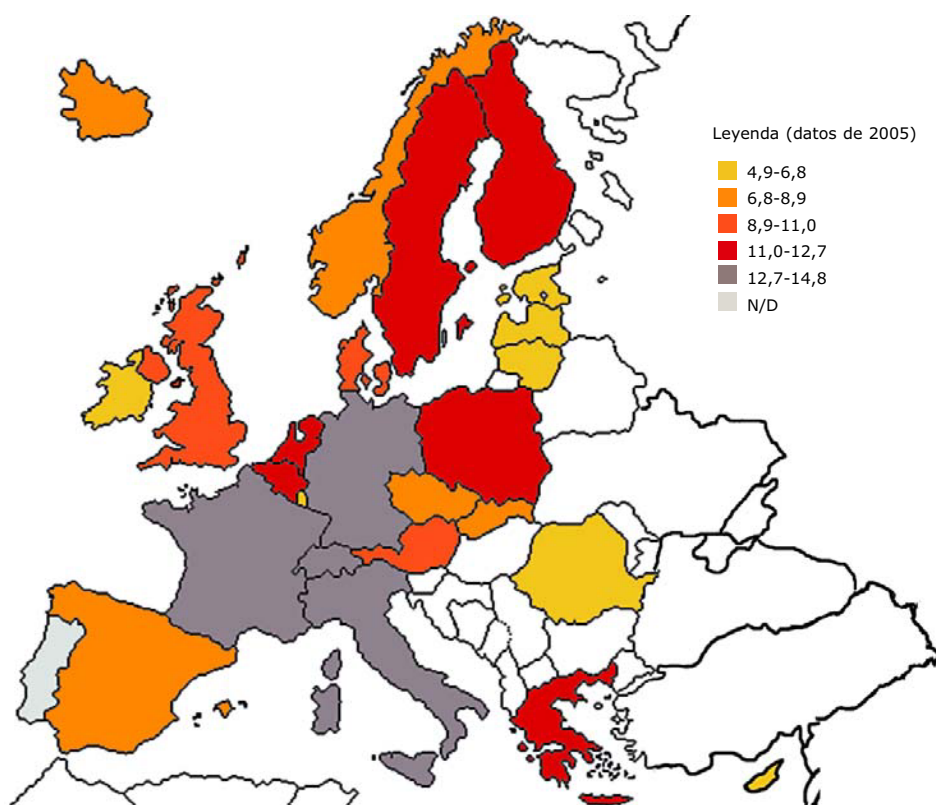
¹ UE-15 en 1990; UE-25 en 2003.

Fuente: Eurostat (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-76-06-276/EN/KS-76-06-276-EN.PDF).

El incremento de la partida del gasto social y la evolución en su distribución responden a un intento constante por mantener sostenible el sistema de pensiones habitual en la mayoría de los estados desarrollados, denominado *pay-as-you-go* (PAYG). Actualmente, la mayor parte del gasto social de los estados miembros de la Unión Europea se destina a las pensiones.

Gasto en pensiones

Precios corrientes (porcentaje del PIB)



Valor mínimo: 4,9; valor máximo: 14,8; UE-25: 12,2; UE-15: 12,3.

Ilustración 10. Porcentaje del PIB de los estados miembros de la Unión Europea destinado a pensiones.

Fuente: Eurostat (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=0,1136184,0_45572595&_dad=portal&_schema=PORTAL).

¿Qué entendemos como PAYG? El sistema de pensiones PAYG se define como la fórmula por la que las personas laboralmente activas (en edad de trabajar) mantienen el gasto derivado de las pensiones. Actualmente, la proporción en la Europa de los Quince⁶ (también en España) ronda el 4:1, mientras que la previsión para 2050 roza el 2:1. El caso de España es, si cabe, más preocupante, ya que

⁶ Contando los 15 primeros países que integraron la Unión Europea, no los 27 que son ahora.

dispondremos de 1,5 trabajadores por cada persona mayor de 65 años. Con esta escasez de mano de obra prevista para los próximos años, que se verá compensada muy levemente con la inmigración, la crisis del sistema PAYG no está muy lejos.

	Ratio de apoyo a la tercera edad	
	2000	2050
Bélgica	3,8	2,2
Dinamarca	4,5	2,8
Alemania	4,2	2,0
Grecia	3,8	1,9
España	4,0	1,7
Francia	4,2	2,2
Irlanda	5,9	2,5
Italia	3,7	1,6
Luxemburgo	4,8	2,6
Países Bajos	5,0	2,4
Austria	4,3	1,9
Portugal	4,3	2,2
Finlandia	4,5	2,3
Suecia	3,7	2,4
Reino Unido	4,2	2,4
EU-15	4,2	2,4

Nota: la ratio de apoyo a la tercera edad es el número de personas con edades comprendidas entre los 15 y los 64 años por cada persona mayor de 65 años.

Tabla 2. Proyección de la tasa de sostenibilidad del sistema PAYG (2000-2050).
Fuente: Economic Policy Committee (2001), table 3.4, p. 21, and Annex 7, pp. 109-110.

El sistema de pensiones PAYG transfiere la productividad de los trabajadores actuales a los que hoy se encuentran jubilados. Además, los contribuyentes confían en que, pagando puntualmente sus impuestos, el Estado les garantiza un cierto confort para sus años de jubilación. Sin embargo, no cabe duda de que, en pocos años, esta regla propia del Estado del Bienestar no se mantendrá, ya que no habrá suficientes contribuyentes y, como resultado de ello, se experimentará la crisis de este sistema.

Asimismo, desde el punto de vista financiero, la acumulación de activos (acciones y obligaciones) en manos de los jubilados que quieren venderlos y su escasa demanda ante la escasez de trabajadores hacen fácil entender que los precios de estos activos caerán. En consecuencia, el mercado también se verá muy afectado y los valores de los fondos de pensiones se reducirán. En resumen, las anheladas pensiones no alcanzarán los valores estimados durante toda la vida laboral de los contribuyentes para su jubilación.

De esta manera, los gobiernos se verán envueltos directamente en el "negocio de las pensiones de los mayores". La sostenibilidad financiera de este sistema depende de la gestión de los gobiernos y del comportamiento de los mercados financieros.

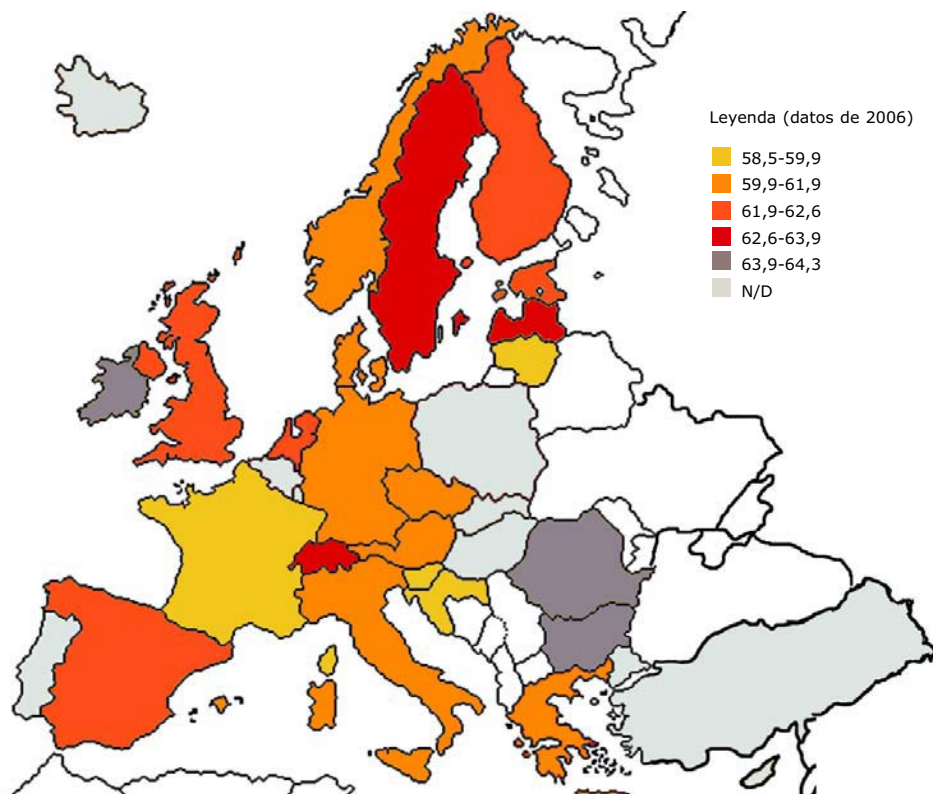
Para paliar o frenar los efectos de una crisis del sistema de pensiones PAYG, sólo existen tres caminos:

- Aumentar la masa trabajadora, gracias a la entrada constante de inmigrantes y al aumento de la incorporación de la mujer al mundo laboral. Sin embargo, estas variables no serán suficientes para hablar de "compensación" en el sistema de pensiones PAYG.
- Reducir los segmentos beneficiarios de estos fondos, promocionando la retirada tardía (en lugar de la anticipada).
- Considerar un sistema mixto de pensiones, público y privado.

No obstante, es patente que ninguna de estas medidas ha cuajado en las sociedades de la Europa moderna, que ansía una jubilación temprana, con mejor salud y mayor estabilidad económica.

Edad media de abandono del grupo de población activa: total

Edad de abandono ponderada por la probabilidad de retirada del mercado laboral



Valor mínimo: 58,5; valor máximo: 64,3; UE-25: 61,0; UE-15: 61,4.

Ilustración 11. Mapa de edades promedio de jubilación por países.

Fuente: Eurostat (*Survey*; http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,1&_dad=portal&_schema=PORTAL).

Aunque el número de habitantes en Europa apenas va a cambiar, sí lo hará su estructura por edades, con un notable aumento de la proporción de personas en edad de jubilación. Para 2050, habrá 58 millones de jubilados más frente a 48 millones menos de personas en edad laboral (de 15 a 64 años), debido a las bajas tasas de fecundidad, al aumento de la esperanza de vida y a la jubilación de la generación del *baby-boom*. Todo esto implica, como se mencionaba antes, que, si hoy en la Unión Europea hay cuatro trabajadores por cada jubilado, en 2050 habrá sólo dos o, lo que es lo mismo, expresado en términos económicos, que la ratio de dependencia se duplicará y pasará del 24,5% al 51,4%.

Como consecuencia de la disminución de la población en edad laboral, a pesar del aumento de las tasas de empleo y de la productividad, el empleo disminuirá

a partir de 2017 y la productividad no aumentará lo previsto. Así, el crecimiento potencial será menor y el impacto en las pensiones, mayor.

La Unión Europea prevé un aumento del 2,2% del peso de las pensiones en el PIB, con notables diferencias entre países, que van desde el 12,9% de aumento en Chipre y el 9,7% en Portugal hasta índices de aumento de países como Polonia, en los que el peso disminuirá por las privatizaciones que están acometiendo en el sistema de pensiones. En España se espera un aumento del 7,1% y, por tanto, será uno de los mayores afectados.

La tasa de generosidad de las pensiones (pensión media/salario medio) disminuirá progresivamente en Europa debido a la actualización de muchos sistemas de pensiones: se está pasando de uno basado en un índice de salarios a otro basado en el IPC, que es el que se aplica en España. De esta forma, los aumentos de productividad aumentan los salarios, pero no las pensiones, que sólo crecerán en función de la inflación. Otro factor que contribuirá a reducir la tasa de generosidad es la previsión realizada por varios países de introducir un sistema privado junto con el público.

En un intento por estudiar la realidad europea en esta materia, la Comisión Europea redactó un informe muy completo sobre los objetivos mínimos que deben estar garantizados por todos los estados miembros para asegurar la buena salud del sistema de bienestar en lo que respecta al segmento de los mayores.

Este documento, *Joint report by the Commission and the Council on Adequate and sustainable pensions*⁷, establece los siguientes objetivos comunes a todos los sistemas de pensiones de la Unión Europea:

1. Prevención de la exclusión social de la gente mayor y garantía de que no está en riesgo de caer en el umbral de pobreza de una sociedad.
2. Ayuda a que la gente mayor mantenga los estándares de vida y participe en la vida pública, social y cultural de su país.
3. Promoción de la solidaridad intra- e intergeneracional de una sociedad.
4. Incremento de los niveles de empleo. Si es necesario, se recurrirá a reformas del mercado laboral para ampliar la masa trabajadora de una sociedad.
5. Extensión de la vida laboral. Con el fin de mantener sostenible el sistema de pensiones, se aplicarán reformas o se propondrán incentivos para frenar las jubilaciones anticipadas. Además, los sistemas de pensiones deben adecuarse para facilitar la opción de una jubilación gradual o parcial.
6. Sostenibilidad del sistema de pensiones en el contexto de las finanzas públicas.

⁷ Página web: http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/dec/joint_pensions_report_en.pdf.

7. Balance de las contribuciones de impuestos y las pensiones, sin sobrecargar al contribuyente y manteniendo unas pensiones adecuadas para los mayores.
8. Garantía de que el sistema de pensiones privado sea adecuado y financieramente sólido. Establecer los marcos reguladores necesarios para garantizar que la provisión de pensiones sea eficiente, solvente, adaptable y segura.
9. Adaptación de las carreras profesionales a sistemas laborales más flexibles.
10. Aspiración a una equidad entre hombres y mujeres en el sistema de pensiones.
11. Trabajo por un sistema de pensiones sostenible, transparente y adaptable a las circunstancias, de forma que los ciudadanos tengan garantizados sus derechos como contribuyentes una vez que alcancen la jubilación.

Como conclusión, cabe destacar la importancia de que los gobiernos europeos provean a los ciudadanos de información sobre esta materia y ofrezcan alternativas para paliar los efectos de este envejecimiento masivo. En este sentido, lo más elocuente sería promover medidas que retrasen la edad de la jubilación o, por lo menos, que no se faciliten las jubilaciones tempranas de las empresas que quieren renovar sus plantillas y sustituir los contratos con sueldos altos por salarios más modestos, propios de las generaciones jóvenes.

3.2.2. España

De media, los españoles se jubilan a los 62 años, una edad que está alineada con la media europea. No obstante, en los últimos años existe una ligera tendencia a jubilarse más tarde. Entre los principales factores que provocan este retraso podemos incluir la pérdida de poder adquisitivo y la mejora del estado de salud general. Esto hace pensar que, en un futuro cercano, la población mayor será más activa y contará con el mismo poder adquisitivo durante más tiempo.

Las proyecciones de población elaboradas por Eurostat para España indican un crecimiento de la población total de un 1,5% en el período 2004-2050, junto con una reducción de la población en edad de trabajar (de 16 a 64 años) del 21%. Como resultado, la ratio de dependencia (población mayor de 64 años con respecto a la población en edad de trabajar) aumentará del 24,6% al 65,6%, con lo que se situará muy por encima de la media europea (51,4%). Por su parte, la tasa de fecundidad, que actualmente está en el 1,3%, se espera que aumente progresivamente al 1,4% en 2020 y que se mantenga así hasta 2050. Ésta será la tasa más baja de Europa, junto con la de Italia.

Los supuestos sobre inmigración indican una reducción de las entradas netas desde las 508.000 personas anuales de la actualidad hasta las 112.000 en 2010 y una lenta reducción posterior, para acabar en 102.000 en 2050.

Se prevé un aumento de la tasa de empleo, sobre todo la de las mujeres y la de la población mayor de 55 años, en torno a 2018. El aumento de la tasa de empleo podrá compensar la caída de la población en edad de trabajar hasta 2020, pero no será suficiente a partir de ese año, con lo que el empleo total comenzará a descender hasta el final del horizonte de la proyección.

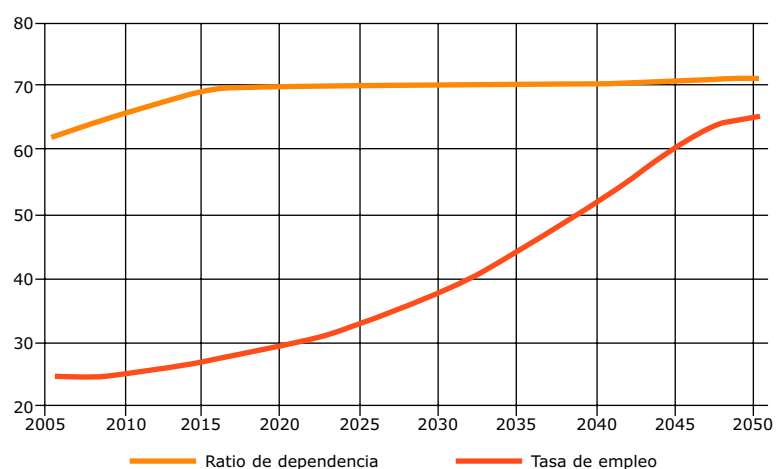


Ilustración 12. Proyecciones de la tasa de empleo y de la ratio de dependencia (2005-2050).
Fuente: Eurostat.

Las proyecciones de productividad indican un lento aumento, desde la minúscula tasa de crecimiento actual del 0,6% anual hasta el 2,1% en 2018, y un descenso posterior hasta el 1,7% en 2030, que es un valor de largo plazo idéntico para todos los países de la Unión Europea.

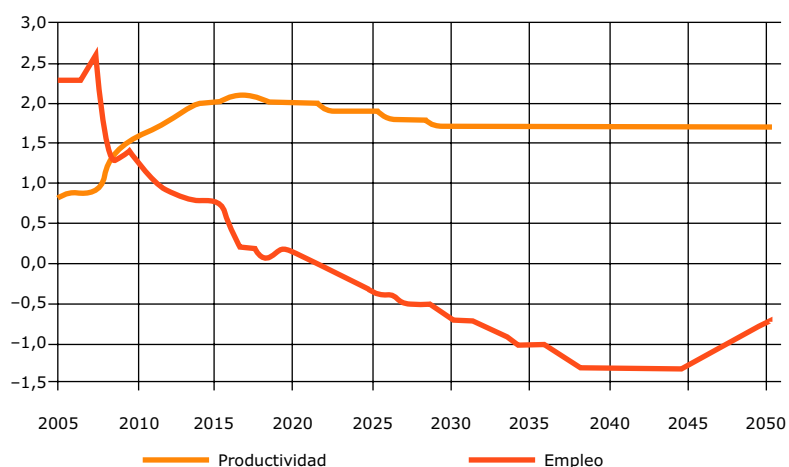


Ilustración 13. Proyecciones de la tasa de empleo y de la productividad (2005-2050).
Fuente: Eurostat.

La proyección del gasto en pensiones⁸ en España, según el Consejo Superior de Economía y Finanzas de la Unión Europea (ECOFIN)⁹, incorpora todos los parámetros del actual sistema y los alimenta con las proyecciones comentadas de empleo, esperanza de vida y salario medio. El resultado es un gasto creciente en pensiones con relación al PIB: desde el 8,6% en 2004 hasta el 15,7% en 2050. El efecto más importante sobre las pensiones proviene del aumento (más del doble) de la tasa de dependencia, resultado de las proyecciones demográficas.

Lo importante es que estos aumentos no serán muy significativos hasta 2020, lo que deja un margen de más de una década para tomar las medidas necesarias.

⁸ Economic Policy Committee and European Commission (2006): "The 2005 EPC projections of age related expenditure", Special Report 2006/1.

⁹ ECOFIN, basada en previsiones del Eurostat. El INE ha hecho sus propias proyecciones de población para España, con resultados bastante distintos. Las diferencias con Eurostat se centran en dos aspectos: en primer lugar, el INE supone una tasa de fecundidad media del período una décima superior (1,5 frente al 1,4) y, en segundo lugar, espera una inmigración sustancialmente mayor que Eurostat. Ambas diferencias explican que el INE estime un crecimiento de la población española de casi 10 millones hasta 2050 (frente al estancamiento previsto por Eurostat) y, más importante aún, que la tasa de dependencia se quede en el 55% (que es diez puntos inferior a la prevista por Eurostat y coincide con la media de la Unión Europea). Estos diez puntos son cruciales, puesto que, de las cuatro ratios en las que se puede descomponer la proporción del gasto de pensiones con respecto al PIB, ésta es la más importante.

	2004	2010	2020	2030	2040	2050
Seguridad Social	7,7	8,1	8,5	11,0	14,4	15,2
MUFACE	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,5
Total	8,6	8,9	9,3	11,8	15,1	15,7

Tabla 3. Proyección del gasto en pensiones (porcentaje del PIB nacional).
Fuente: MUFACE (Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado).

Por todo esto, el envejecimiento de la población española presenta importantes inconvenientes para la sostenibilidad de las finanzas públicas, en general, y del gasto de pensiones, en particular. En el caso de España, se precisa un aumento de siete puntos del PIB, lo que requeriría aumentar la presión fiscal sobre el ciudadano otro tanto, que pasaría del actual 38% al 45%. Aunque no es una cifra excesiva en el contexto de la Unión Europea, la tendencia es más bien a reducir esta presión, lo que obliga a buscar otras alternativas.

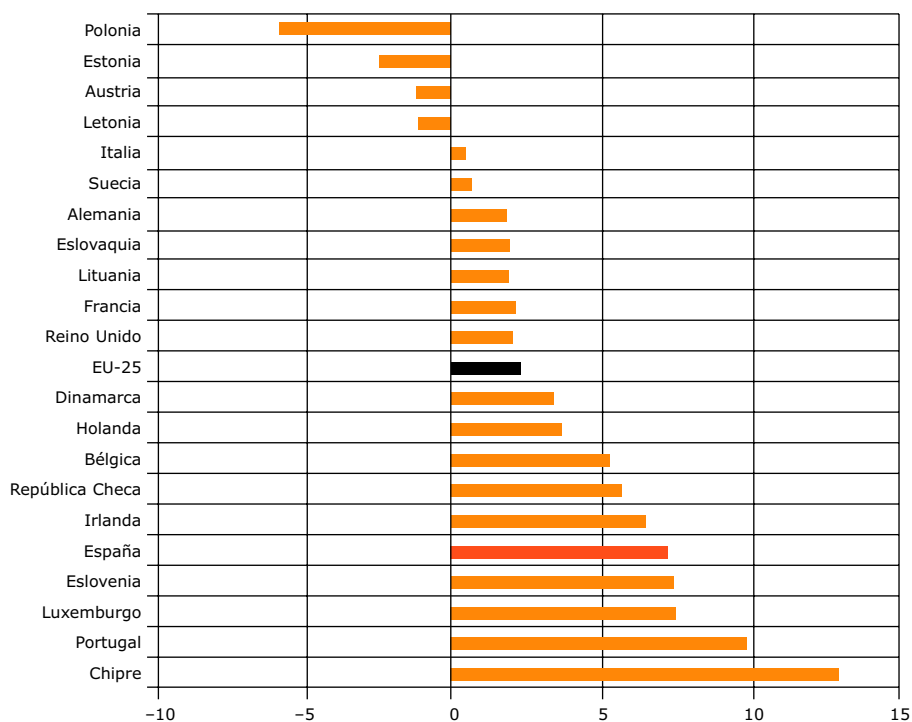


Ilustración 14. Proyección de la ratio de pensiones en relación con el PIB de 2004 a 2050.

Fuente: ECOFIN, basado en previsiones del Eurostat.

Algunas propuestas que varios gobiernos de los estados miembros de la Unión Europea han puesto sobre la mesa son las siguientes:

- Aumentar la edad efectiva de jubilación. Esto ofrece dos lecturas:
 - Aumentar la edad efectiva hasta la legal, puesto que, en España, la edad media es inferior a los 65 años marcados por la ley.
 - Aumentar la edad legal. España todavía no se lo ha planteado, pero en otros países ya se ha llegado a este tipo de acuerdos. Ejemplos recientes son Alemania y el Reino Unido, países en los que el impacto previsto es menor que en España. En el caso de Alemania, se ha anunciado la congelación de las pensiones hasta 2009, el aumento gradual (un mes por año) de la edad de jubilación hasta los 67 años, una batería de medidas para aumentar la edad de jubilación efectiva (que ahora apenas sobrepasa los 60 años) y otras medidas para aumentar la tasa de actividad de los mayores de 55 años (que está en el 42%). En el Reino Unido está a punto de aprobarse una reforma ya consensuada que elevará la edad de jubilación de 65 a 68 años, aunque se llevará a cabo a partir del año 2024 y gradualmente hasta ser totalmente efectiva en 2044. Además, se reforman diversos aspectos para que las pensiones públicas sean más generosas

(hoy son muy inferiores a las españolas) y se fomenta el sistema privado de pensiones.

- Trabajar en aras de una mayor participación de la mujer y de los mayores de 55 años para alcanzar la tasa de empleo prevista en la proyección, como mínimo.
- Es necesario aumentar todo lo posible la productividad, mediante la educación, la I+D, el aumento de competencia en los mercados internos y en los internacionales (reforma de la política agrícola comunitaria), etc.
- Es importante integrar a los inmigrantes, porque parte de la solución a corto plazo está en sus manos. Además, la experiencia demuestra que, si no tienen igualdad de oportunidades reales, las segundas y posteriores generaciones la reclamarán por cualquier vía.

Por todo esto, las reformas del sistema de pensiones no deben estudiarse sin pensar en otras materias que repercuten de forma directa en él: la incorporación de la mujer al mundo laboral en igualdad de oportunidades, la aceptación de los inmigrantes como una fuerza de trabajo compensatoria de la pirámide de población, la incentivación de los trabajadores mayores para que extiendan su vida laboral o el ofrecimiento de fórmulas de jubilación alternativas, como la parcial o la gradual.

Los expertos del FTF confirman que, aunque la inmigración frenará el envejecimiento de la población mundial, no constituirá la solución básicamente por tres razones: en primer lugar, los inmigrantes adquieren la tasa de fertilidad propia de los nativos en una generación y media; en segundo lugar, generan un incremento en los gastos generales del Estado; y, por último, el ritmo de crecimiento de las tasas migratorias en los países más desarrollados no se mantendrá en los niveles de los últimos años. Esto contribuirá a paliar el ritmo de envejecimiento, pero no lo detendrá. En esta línea, el 60% de los expertos considera que la inmigración no ayudará a mantener el sistema de pensiones PAYG en absoluto.

3.3. Un nuevo escenario laboral

La llegada de una nueva fase de globalización, caracterizada por múltiples polos de poder económico y unos niveles de interdependencia sin precedentes, significa que la empresa del futuro, independientemente del lugar en el que se encuentre, será muy diferente a la actual.

¿A qué llamamos "mundo multipolar"?

A la aparición de un mundo caracterizado por múltiples centros de poder económico y de actividad. Se puede definir como una fase nueva y más profunda de la globalización.

Un estudio¹⁰ publicado por el Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Accenture describe los factores de impulso de este mundo multipolar:

- La tecnología: el mayor poder de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permite que las funciones empresariales se disgreguen geográficamente.
- La transparencia: los niveles de interdependencia económica aumentan, gracias a las políticas gubernamentales, a la liberalización del comercio y al acceso de algunas economías emergentes clave, como China.
- Las estrategias empresariales: el alcance de los negocios internacionales se expande, lo que incrementa su presencia en los países emergentes.

¹⁰ *La empresa multipolar. Comprendiendo los retos de la globalización*, Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Accenture.

El mismo informe de la consultora analiza las cinco dimensiones que conforman este mundo multipolar, y los resultados que arroja resultan plausibles, sobre todo en lo que al entorno laboral de los negocios se refiere (véase la ilustración 15).

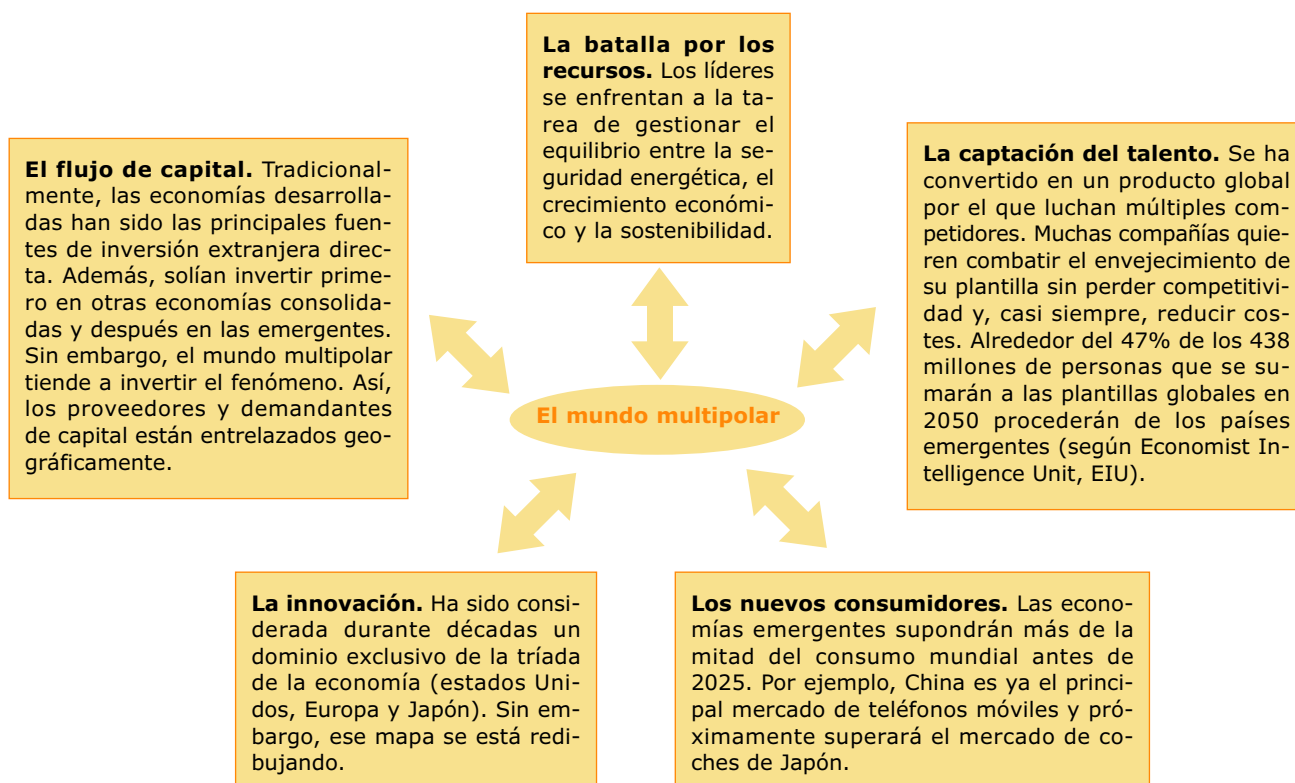


Ilustración 15. Elementos del mundo multipolar.

Fuente: *La empresa multipolar. Comprendiendo los retos de la globalización*, Accenture, Centro de Alto Rendimiento (CAR).

El alto rendimiento de las empresas dependerá de la capacidad de adaptación a los nuevos mercados y al cambio constante de localización de las fuentes de ventaja competitiva. Las divisiones nacionales y regionales perderán importancia conforme las empresas comiencen a organizarse por creación de valor, en lugar de por geografía.

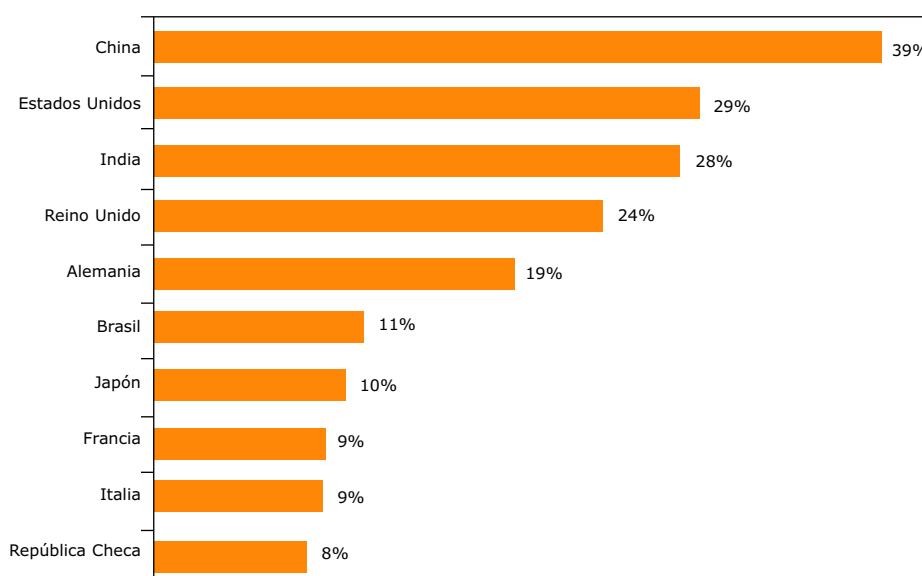


Ilustración 16. Destinos líderes de inversión I+D en los años 2004-2007. Encuesta realizada a 104 primeros directivos, a los que se solicitó que identificaran los tres destinos más atractivos para el gasto en I+D entre 2004 y 2007.

Fuente: Economist Intelligence Unit, "Scattering the Seeds of Invention. The Globalization of Research and the Development", 2004, p. 3.

Uno de los *handicaps* que más condicionan la movilidad de la mano de obra cualificada es la cuestión relativa a la cotización y a la posterior repercusión en las pensiones o en la posible gestión de ingresos por desempleo. En esta línea, los miembros del FTF se plantearon la posible creación de un sistema de cotización internacional, pero las conclusiones se dividieron entre el optimismo y el escepticismo. En cualquier caso, no parece constituir una opción viable a corto plazo.

3.3.1. El flujo de talento y la gestión del conocimiento

Las grandes empresas intentan promover la idea de que los empleados son su activo máspreciado y su principal recurso de ventaja competitiva. Sin embargo, en realidad, la mayoría de ellas siguen estando tan poco preparadas para atraer y retener el talento como lo estaban hace una década. Si en los años ochenta la mayor preocupación era el control de costes y, en los noventa, el aumento de la calidad de los productos y servicios, en los albores del siglo XXI, la gestión del ta-

lento y del conocimiento se erigió como estandarte de las compañías de referencia a escala global, y los consejeros delegados se afanaban por desarrollar estrategias, más o menos improvisadas, para gestionar correctamente el *know-how* de sus plantillas.

En este sentido, el talento y el conocimiento se han convertido en un auténtico quebradero de cabeza para los directivos de las empresas, que han reforzado sus políticas de recursos humanos, apostando por mejorar los procesos de selección y retención. De todos modos, a pesar de que en la última década se han dado algunos pasos para trabajar en esta línea, los esfuerzos han sido insuficientes o incorrectos.

Los cinco principales obstáculos para una buena gestión del talento (según una encuesta a 98 jefes de departamento de recursos humanos de 46 compañías de referencia):

1. Los directivos no invierten tiempo de calidad en la gestión del talento: 59%.
2. La compañía no fomenta la colaboración al no compartir recursos: 48%.
3. Los jefes de departamento no están orientados al desarrollo de las carreras y capacidades de la gente: 45%.
4. Los jefes de departamento no están orientados a la determinación de los trabajadores como *top*/promedio/bajo rendimiento: 40%.
5. Los consejeros delegados y directivos no están suficientemente involucrados en la definición de la gestión del talento como una cuestión estratégica: 39%.

Tabla 4. Principales obstáculos para una buena gestión del talento (según una encuesta a 98 jefes de departamento de recursos humanos de 46 compañías de referencia).

Fuente: interviews; McKinsey Analysis
(http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=2092#top).

La experiencia apunta a que el día a día absorbe los esfuerzos y el trabajo de los departamentos de recursos humanos y de los directivos de las empresas, que dejan constantemente para un futuro la gestión del talento, que, en el fondo, sería una garantía de estabilidad y de ahorro de trabajo para tiempos venideros.

La conclusión del estudio *The War for Talent*, de McKinsey¹¹, determina que muchas empresas siguen enfocando la gestión del talento más como una cuestión táctica que como un problema integral, íntimamente ligado a la estrategia de negocio a largo plazo. Todo esto requiere la atención directa de la dirección de las empresas y numerosos recursos de todo tipo.

El mencionado informe de McKinsey señala que tanto los directores de recursos humanos como los jefes de departamento reconocen dedicar escaso tiempo a la gestión del talento y menos a su retención, debido a dos causas: por una parte, no las consideran una prioridad; por otra, los diferentes departamentos apenas comparten información y no existe unidad en la gestión interna del talento.

¹¹ El estudio completo, titulado "The War for Talent", fue iniciado en 1997. Sus autores publicaron posteriormente un libro, con el mismo título, que estuvo basado en la actualización de los datos, realizada en 2000. Véase Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod: *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

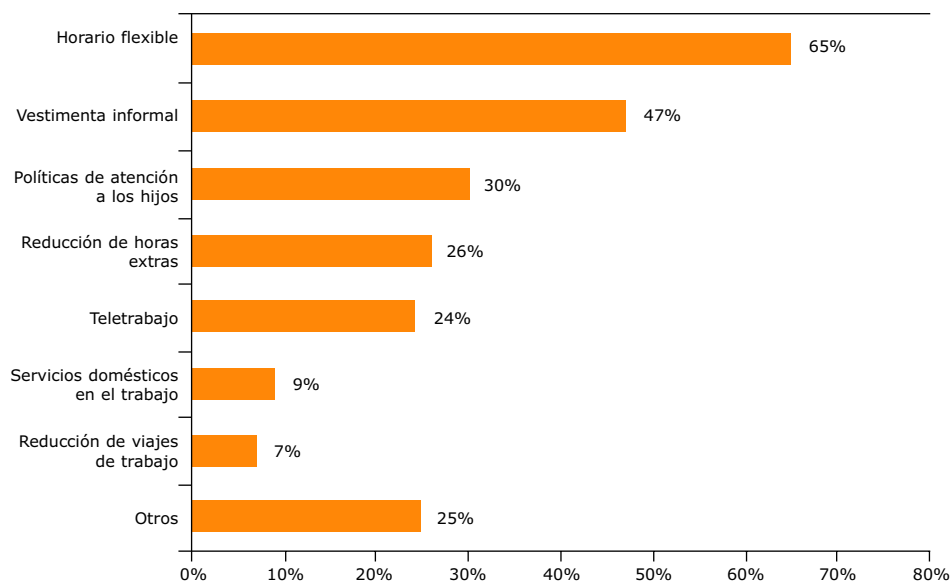


Ilustración 17. Medidas que deben adoptar las empresas para retener el talento joven.
Fuente: Ignasi Buyreu, *Estudio sobre el capital humano*, IBM, 2005.

Los propios directores de los departamentos de reclutamiento confiesan que parte de las políticas que desarrollan en la materia son inadecuadas, que no se evalúa al departamento por la efectividad de la gestión del talento y que, en general, las decisiones del departamento influyen poco o nada sobre cómo se lidera a las personas.

Según indica la consultora, la gestión del talento debe desarrollarse como una estrategia integral. Además, los directivos deben asumir que los profesionales, según su nacionalidad, especialidad y edad, tienen diferentes motivaciones para trabajar en su compañía y, de hecho, son estas razones las que determinan su voluntad de querer mantenerse en su puesto o buscar oportunidades de cambio.

Esta situación de precariedad en la gestión del talento se agrava con la globalización y la retirada de los *baby-boomers* del mercado laboral, lo que obliga a las empresas globales a contratar profesionales jóvenes de países emergentes, como la India, China o los países de Europa del Este.

De cada 100 licenciados con la titulación correspondiente, ¿qué porcentaje de ellos emplearía en el caso de disponer de vacantes para todos? (Basado en 83 entrevistas a profesionales de recursos humanos)			
	Ingeniería	Contabilidad	General
Hungría	50	50	30
República Checa	50	40	20
Polonia	50	30	15
Rusia	10	20	10
Malasia	35	25	20
India	25	15	10
Filipinas	20	30	25
China	10	15	3
México	20	25	11
Brasil	13	13	8

Tabla 5. Porcentaje de extranjeros titulados que los departamentos de recursos humanos emplearían en sus vacantes.

Fuente: McKinsey Global Institute Analysis

(http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=2092#top).

Según el informe *La empresa multipolar*, del Centro de Alto Rendimiento de Accenture, tradicionalmente las economías desarrolladas, como las de Estados Unidos y el Reino Unido, se han visto como productoras de científicos e ingenieros de gran talento, así como lugares de destino atractivos para los profesionales de terceros países. Esto contribuyó significativamente a su capacidad para innovar. El fenómeno llamado "fuga de cerebros", propio de los países en vías de desarrollo, ha mermado el elenco de profesionales con talento de los países emergentes. Sin embargo, se está viendo un punto de inflexión en la distribución de las habilidades y del talento en tres frentes distintos:

- La vuelta a casa de los jóvenes que han tenido la oportunidad de estudiar en el extranjero. Anteriormente, tendían a quedarse en los países de residencia durante los años universitarios.
- Una mayor proporción de licenciados en carreras técnicas e ingenierías en los países más desarrollados.
- Menores costes de la mano de obra con igual cualificación.

Todo ello aumenta la capacidad innovadora de los mercados emergentes.

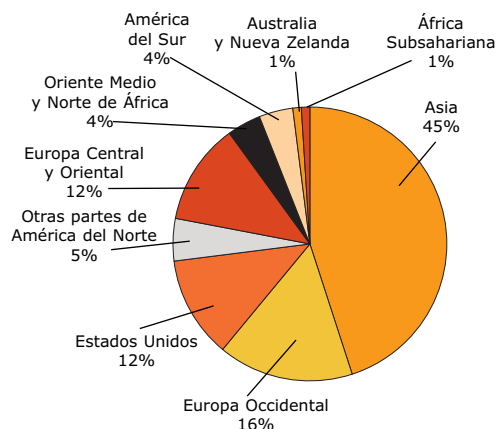


Ilustración 18. Origen geográfico de los graduados en carreras científicas, tecnológicas o ingenierías en 2006.

Fuente: Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Accenture, *Indicadores de Ciencia e Ingeniería*, National Science Foundation, 2006.

De forma paralela a lo anterior, el nuevo escenario laboral internacional pone sobre la mesa un mismo juego de cartas con dos reglas de juego distintas: la de los *baby-boomers* y la de la generación Y. Uno de los mayores desafíos de la gestión del talento es cómo combinar ambas concepciones del trabajo bajo un mismo paraguas. Como subraya este informe de Accenture, los jóvenes profesionales han nacido en la era digital, lo que los ha sumergido en la ola de Internet, la tecnología y los *blogs*.

En la actualidad, esa generación Y supone ya más del 12% de la fuerza laboral en Estados Unidos, mientras que la jubilación de la generación del *baby-boom* conlleva que las 500 mayores empresas del país podrían perder la mitad de sus gerentes más experimentados en los próximos cinco años. No obstante, el sector más afectado será el aeroespacial, que se enfrenta a la jubilación del 40% de su plantilla en el próximo lustro¹².

Además, a diferencia de las generaciones anteriores, los miembros de la generación Y no asumen el concepto de lealtad a la empresa para toda la vida, sino que diseñan sus carreras profesionales mediante capítulos cortos e intensos, para ir escalando posiciones de una organización a otra, lo que complica la retención de este talento joven.

Estos jóvenes sobradamente preparados demandan mayor flexibilidad, trabajos que tengan un "significado" para sus vidas, libertad, autonomía profesional, salarios elevados, conciliación entre la vida laboral y la personal, etc. En resumen, la generación Y no quiere trabajar un número elevado de horas en una oficina, desarrollando un trabajo monótono y siempre rodeada de la misma gente, sino que, más que un trabajo, busca una continua experiencia.

¹² "Turning boomers into boomerangs", *The Economist*, febrero de 2006.

En resumen, diez años después de la definición del reto en los noventa, la retención del talento sigue siendo el gran desafío de las empresas a la hora de enfrentarse a los jóvenes profesionales del siglo XXI, como también lo es la gestión del conocimiento, al encontrarse los *baby-boomers* a las puertas de la jubilación.

La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, de modo que puedan ser utilizados como recursos disponibles para otros profesionales de la organización.

La gestión del conocimiento es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ésta ofrece en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde el punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante –en gran medida, gracias a Internet–.

Pero ¿qué es conocimiento? Ikujiro Nonaka¹³, doctor por la Universidad de Berkeley, distingue¹⁴ dos tipos de conocimiento:

- El explícito: aquél que puede ser estructurado, almacenado y distribuido.
- El tácito: aquél que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, de almacenar en repositorios y de distribuir.

Según esta distinción, las TIC sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito. Dicho esto, también es importante tomar conciencia de que las TIC han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede considerar conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales.

Por lo que respecta al conocimiento explícito, queda claro, por tanto, que es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, bases documentales e *intranets/extranets*. Sin embargo, como se ha indicado, no resultará factible estructurar y almacenar el conocimiento tácito, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentar la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización (*sharing networks*), e incluso con personas externas, y elaborar un mapa de conocimiento accesible para todo el mundo, en

¹³ Ikujiro Nonaka es doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Berkeley y ha sido profesor de universidades como la Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy (Japón), la de Berkeley o la Academia de Defensa Nacional de Japón. Fue decano de la Graduate School of Knowledge Science del JAIST (Japan Advanced Institute of Science and Technology). Es un experto en la gestión del conocimiento y, en esta línea, ha elaborado informes y artículos muy relevantes. Más información del autor en <http://www.dialogonleadership.org/Nonaka-1996cp.html>.

¹⁴ Nonaka, I.: *The knowledge creating company*, Oxford University Press, 1995.



el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización¹⁵.

La escuela de dirección de empresas IESE y la consultora Capgemini Ernst & Young presentaron en noviembre de 2003 la segunda edición del *Estudio sobre la Gestión del Conocimiento y Competitividad en España*¹⁶. Según este estudio, el 67% de las empresas españolas está desarrollando en la actualidad iniciativas relacionadas con la gestión del conocimiento (con un crecimiento del 40% en los dos últimos años). Además, otro 38% asegura tener prevista la puesta en marcha de proyectos de este tipo en un breve espacio de tiempo, porcentaje que también se ha duplicado en los últimos dos años.

Según este estudio, "las personas, la innovación y los resultados económicos son los conceptos que los directivos españoles asocian a la gestión del conocimiento". Eso significa que los objetivos trascienden al individuo y a su formación y se centran más en los "resultados", en buena medida por la contribución de las personas al proceso de innovación. Quizá por ello, en el 30% de las empresas analizadas la dirección general es la que lidera las iniciativas de gestión del conocimiento.

Para los responsables del estudio, Rafael Andreu, profesor del IESE, y Joan Baiget, director de temas de conocimiento de Capgemini, la gestión del saber es "el conjunto de prácticas que hay en una empresa y con las que se trata de desarrollar y de sacar el máximo provecho posible a los empleados y a la organización".

Según las conclusiones del estudio, las iniciativas más importantes del mundo del saber se plasman por medio de la tecnología y, en concreto, de la *intranet*, un portal al que sólo tienen acceso los profesionales de la organización y que puede tener niveles de desarrollo muy distintos. Otras herramientas para transmitir el conocimiento son los manuales, las conferencias, los foros de Internet para los trabajadores o los cursos de formación.

Unión Fenosa ofrece un ejemplo de buenas prácticas, al gestionar el conocimiento a través de su universidad corporativa. "El 70% de la actividad de la universidad corre a cargo de expertos internos", señala José Ángel Fernández-Izard, director del centro de formación. La compañía eléctrica invierte en gestión del conocimiento desde hace diez años y dispone de 800 personas que trabajan en procesos de transferencia de ese saber.

"Además, la *intranet* supone tener un portal específico sobre el conocimiento dirigido a los empleados. Así, un gestor de Nicaragua no tiene que estar llamándonos por teléfono si tiene una duda, sino que puede consultar el problema por medio de este portal –explica Fernández-Izard–. No queremos que el saber se quede en los cajones, sino que sea fácilmente accesible". Los empleados también tienen un lugar en la *intranet* en el que comparten sus conocimientos: un foro que denominan "comunidad de prácticas".

¹⁵ Yasar F. Jarr: "Knowledge management: learning for organisational experience", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, núm. 6, pp. 322-328.

¹⁶ Estudio realizado a partir de encuestas y entrevistas personales a más de cien empresas de tamaño medio y grande.

Los expertos del FTF están de acuerdo en que las compañías deben encontrar las fórmulas adecuadas para que sus trabajadores más experimentados no quieran abandonar su trabajo al 100% cuando llegue la edad de jubilación y se lleven consigo el conocimiento. Para conseguirlo, las empresas deben adecuarse a las nuevas necesidades del empleado *senior*. Entre las medidas óptimas están las siguientes: la flexibilidad de horario y de ubicación del puesto de trabajo; la retribución no sólo en términos económicos, sino también con compensaciones en forma de bienes y servicios; y la asignación de tareas que no requieran esfuerzo físico y que supongan un gran valor, como labores de *mentoring*, orientación, motivación y formación, entre otras.

Algunas empresas ya se han anticipado a esta tendencia y han diseñado fórmulas para facilitar que los *boomers* no entiendan la jubilación como algo de "sí" o "no", sino de "cómo". El grupo financiero Lincoln National ha creado una división para sus empleados más veteranos. Por su parte, la farmacéutica CVS ofrece los programas *snowbirds*, que permiten a los *boomers* trabajar durante el verano en su oficina habitual y durante el invierno ser transferidos a ubicaciones más templadas y soleadas, como Arizona o Florida. IBM busca jubilados para proyectos en los que se necesita que éstos compartan su conocimiento y su experiencia con los trabajadores más jóvenes. Esto demuestra que hay empresas que se anticipan a la tendencia y saldrán beneficiadas de esta previsión.

Yendo un paso más allá, algunas de estas empresas pioneras en la gestión de recursos humanos para mayores han creado líneas de negocio completas con plantilla conformada en su totalidad por *boomers*, integrados en un entorno seguro y confortable, algo que genera mucha confianza entre los clientes de la empresa, que están en la misma franja de edad. Por ejemplo, la financiera UBS destina a sus trabajadores mayores a la división de planes de pensiones o asesoría de jubilación porque se ha encontrado muy positivo que sean los propios mayores los que asesoren a otros mayores, por compartir la edad y, probablemente, las inquietudes.

Actualmente, el valor del conocimiento y su gestión se vislumbran como piedras angulares de la propia gestión de las organizaciones. Por ello, no puede olvidarse que los trabajadores *seniors* de las empresas son los que acumulan la mayor experiencia y los mayores conocimientos. Si bien algunas de las capacidades funcionales pueden declinar, el desempeño de cierto tipo de tareas puede mejorar, sobre todo, aquellas tareas que demandan un alto grado de destreza, experiencia y necesidad de toma de decisiones. Las empresas no pueden prescindir del capital "experiencia", que debe ser fomentado por los propios trabajadores o mediante la articulación de mecanismos que permitan su transferencia a otros trabajadores de menor edad.

3.3.2. Análisis del papel del inmigrante en el mercado laboral español

Los inmigrantes se han convertido en una parte esencial del mercado laboral español. De hecho, en 2007 se alcanzó un nuevo máximo de contratación de inmi-

grantes, que representaron el 14,10%¹⁷ del total de personas ocupadas en España, un punto más que el año anterior y el doble de la media europea. Además, en 2006, dos de cada tres nuevos empleos fueron ocupados por extranjeros.

La bajísima tasa de natalidad hace que la población activa no crezca al mismo ritmo al que lo hace la economía, lo que también provoca que los españoles se interesen por mejores trabajos. El pleno empleo es una realidad en muchas partes del país y, por ese motivo, la contratación de inmigrantes se convierte en una necesidad.

En el FTF se identificaron distintos perfiles de inmigrantes. La división inicial es la que clasifica a los recién llegados en "cualificados" y "no cualificados"; según los expertos, en términos sociales y económicos, el número de inmigrantes no cualificados será mayor que el de los cualificados, si bien estos últimos liderarán las inversiones y la creación de nuevas empresas. Las remesas mellarán la generación de riqueza por parte de este segmento en España; sin embargo, estos envíos de dinero tampoco contribuirán de forma definitiva al enriquecimiento de los países a los que se destinan. Algunas de las categorías que se consideraron son las siguientes: profesionales cualificados que buscan mejora/consolidación profesional, cualificados en busca de nuevas experiencias, no cualificados en busca de mejoras en la calidad de vida, emigrantes no cualificados por necesidad y refugiados.

Adecco¹⁸ elabora anualmente su informe *Perfil del Inmigrante*, que está en la séptima edición, redactada en 2007, y que evalúa los resultados del ejercicio anterior. Éste proporciona una foto muy fidedigna de la situación real del inmigrante en España y permite vislumbrar cuáles serán las tendencias de los próximos años.

Según el último de estos informes, la situación cercana al pleno empleo en España está empezando a provocar la carencia de perfiles no sólo no cualificados, sino también cualificados en ciertos campos, como el informático, el sanitario y el de oficios. Ante esta situación, las empresas han comenzado a demandar este tipo de profesionales cualificados de otros países. Según Eloy Capellán, director de Inmigración de Adecco, "la solución al problema del déficit de trabajadores cualificados pasa por cubrir estas vacantes con mano de obra cualificada. Como en ciertos puestos no existen candidatos españoles, los ocupan los inmigrantes, que aportan su formación y experiencia al sector que los demanda y aumentan así su productividad".

Adecco constata la tendencia que siguen varias empresas, por la que la demanda de contratación en origen es cada vez mayor. En la misma línea, Adecco participa activamente en la contratación de los inmigrantes que ya viven en España. Del análisis de los sectores que más inmigrantes contratan en España se desprende que el de los servicios es el que proporciona más empleo a los trabajadores extranjeros: el 44,28% de los inmigrantes contratados por Adecco en 2006 ocupan puestos en esta actividad. La industria ocupa el siguiente puesto en contratación de profesionales no españoles, seguida por la hostelería y, de forma más residual, por la agricultura.

¹⁷ INE: *Encuesta de la población activa*.

¹⁸ Es una empresa líder en gestión de recursos humanos.

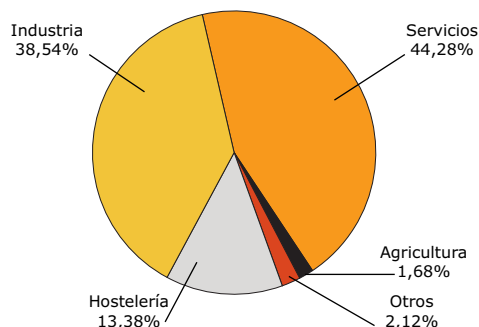


Ilustración 19. Proporción de los inmigrantes contratados en España por sector.
Fuente: Adecco, séptimo informe *Perfil del Inmigrante*, 2007.

En cuanto a su procedencia, la principal novedad es que el colectivo de la Unión Europea ha crecido debido al ingreso de varios países en los últimos años. A pesar de ello, los trabajadores de América Latina siguen siendo los más numerosos, al representar el 40,84% del total. El segundo colectivo en importancia es el magrebí, que ahora tiene una participación del 18,61%. Los subsaharianos, la tercera fuerza laboral inmigrante, alcanzan el 15,05%. Los ciudadanos de la Unión Europea representan el 10,94%. Por último, las personas procedentes de Europa del Este son ya el 9,97% de los trabajadores extranjeros en nuestro país.

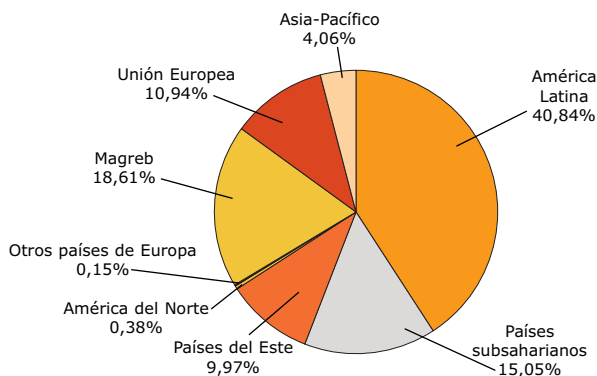


Ilustración 20. Proporción de inmigrantes contratados en España por origen.
Fuente: Adecco, séptimo informe *Perfil del Inmigrante*, 2007.

Casi la mitad de los inmigrantes (48,97%) que encuentran empleo en nuestro país son jóvenes de entre 26 y 35 años, mientras que el 16% de los trabajadores contratados tienen entre 18 y 25 años. Esto ayuda a ser optimista en relación con la sostenibilidad del actual modelo del sistema de pensiones.

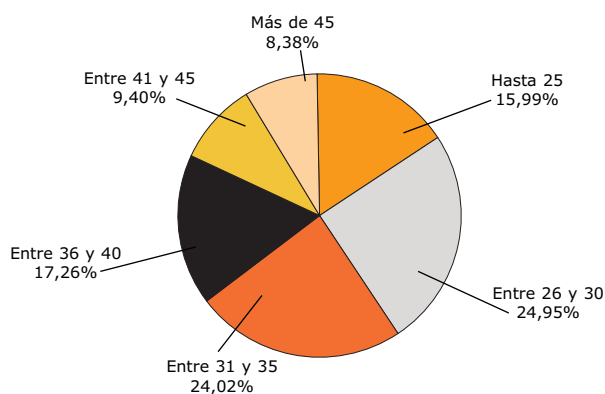


Ilustración 21. Proporción de inmigrantes contratados en España por franjas de edad.
Fuente: Adecco, séptimo informe *Perfil del Inmigrante*, 2007.

Cataluña y Madrid son las principales comunidades empleadoras de extranjeros del país. Sólo ellas dos contrataron en 2006 cerca del 60% del total de los inmigrantes trabajadores reclutados por Adecco: Cataluña el 31,6% y Madrid el 26,5%. De hecho, ambas comunidades siguen incrementando su número de empleados extranjeros a un ritmo superior al de la media de España.

El cuadro de expertos del FTF contempló la opción de la contratación en origen y llegó a la conclusión de que ya existen varias empresas que utilizan esta fórmula para reclutar personal cuando es necesario y que, poco a poco, será una forma de proceder más habitual. Sin embargo, también se consideró que los riesgos y las complejidades legales y logísticas inhiben el reclutamiento en origen si las compañías pueden hacerlo de forma local.

Además, a la hora de plantear la necesidad de ciertos perfiles de personal cualificado en países desarrollados, como, por ejemplo, enfermeras en el Reino Unido o en Japón, casi todos los expertos opinan que es una opción válida para cubrir estas necesidades, sobre todo en el sector asistencial y de cuidado a mayores y enfermos.

A la hora de contratar extranjeros en las plantillas de las organizaciones, los expertos definieron una serie de riesgos inherentes a este fenómeno, que se ven compensados con las oportunidades que se generan. Entre los riesgos, el FTF destacó la posibilidad de discriminación, el no reconocimiento de las credenciales académicas, las barreras comunicativas, la falta de identidad cultural, la generación de más gastos y el escaso conocimiento de la cultura empresarial del país de destino. Sin embargo, las oportunidades que nacen de la incorporación de foráneos hacen que no pocas empresas perciban este fenómeno como muy positivo. Entre estas oportunidades, se encuentran el incremento de la remuneración y las condiciones laborales, la diversificación de conocimientos y de habilidades, la creación de sinergias y de lazos comerciales con terceros países y la entrada de ideas frescas.

Buenas prácticas: Grupo VIPS

El crecimiento del Grupo VIPS en los últimos años ha sido realmente espectacular. No sólo por la apertura de nuevos restaurantes, sino, principalmente, por el impresionante incremento de su plantilla de trabajadores. En 1999, el Grupo VIPS se propuso un plan de expansión muy ambicioso: crear 1.000 puestos de trabajo netos al año mientras el crecimiento económico lo permitiera. Desde entonces, el plan se ha ido cumpliendo hasta el punto de que, de los 2.800 empleados con los que la empresa contaba entonces, ha pasado a más de 10.000.

Una evolución como ésta tiene que tener una clave o un "as en la manga" que haya propiciado este crecimiento, y éste ha sido la contratación en origen. La compañía ha sido un ejemplo para otras empresas en cuanto a la forma de incorporar a estos trabajadores extranjeros a su plantilla, siguiendo un método que le ha valido el reconocimiento de numerosas asociaciones. En la actualidad, son 87 las nacionalidades que conviven entre las 10.000 personas que integran la plantilla del Grupo VIPS y no se trata sólo de puestos de base: el 50% del equipo gerencial es extranjero.

Miguel Ángel García, director de recursos humanos del Grupo VIPS, se considera un vendedor de empleo. "Para asumir nuestro crecimiento necesitábamos mano de obra que no se encontraba en España. Por eso, en 1999 decidimos dejar de llorar y salir a buscarla fuera. Si entonces el 9% de nuestra plantilla era inmigrante, ahora el porcentaje es del 63%; en algunas divisiones superamos el 70% [...]. La inmigración no es una cuestión de 'sí' o 'no', sino de 'cómo'"¹⁹.

La primera opción fue el contingente, es decir, el número de puestos disponibles por sector y provincia para los extranjeros no residentes que el gobierno da a conocer. Éste es el sistema que el Grupo VIPS utiliza o ha utilizado en Ecuador, República Dominicana, Colombia, Marruecos, Bulgaria, Rumanía, Senegal, Chile y Perú. García señala que, una vez hecha la petición en la Dirección General de Inmigración, se pone en marcha el proceso y se realiza el reclutamiento, por parte de la compañía o a través del Ministerio de Trabajo.

Además del contingente, la organización ha utilizado otras dos fórmulas para captar profesionales en el extranjero: acudir al catálogo de puestos de difícil cobertura y el contingente nominativo. En el primer caso, el Ministerio de Trabajo publica estos puestos, que son revisados cada tres meses, por provincias. "Si los puestos que se demandan están en el catálogo –en Madrid existen unos 160–, es posible realizar la selección en cualquier país del mundo y escoger el candidato".

En lo que respecta al contingente nominativo, es necesario que la empresa tenga centros de trabajo en el país de reclutamiento; en ese caso, existe la posibilidad de traer trabajadores de forma nominativa y con un traslado definitivo. Además, la tasa de rotación de la plantilla es muy baja; en cualquier caso, mucho menor que la de otras empresas del sector. "La entrada y salida de profesio-

¹⁹ Artículo "Reclutamiento y formación de inmigrantes, una necesidad para el Grupo VIPS", *Expansión y Empleo*, 17 de septiembre de 2007.

nales inmigrantes el primer año no llega al 6%, mientras que la tasa de rotación del personal nacional alcanza el 3,3% mensual”, asegura García.

Quizá el secreto de esta fidelización resida en los programas de acogida e integración que ha diseñado la compañía. Entre ellos destacan Brazos Abiertos y el Plan de Familiares. En el primer caso, los trabajadores de la empresa se prestan voluntarios para facilitar la integración de los nuevos profesionales en sus puestos y, también, en su país. El Plan de Familiares, que se puso en marcha a mediados de 2006, permite la contratación de familiares de empleados de la empresa en sus países de origen. Los interesados sólo tienen que facilitar los datos de contacto de sus familiares y, en el momento en el que se alcanza un número importante de solicitudes, la empresa viaja al país para realizar el proceso de selección mediante entrevistas personalizadas con los posibles candidatos. Mediante este plan han sido contratadas 900 personas, y en 2007 el Grupo VIPS recibió más de 40.000 solicitudes de entrevista.

Radiografía del Grupo VIPS

- El Grupo VIPS abrió su primer establecimiento en Madrid en 1969.
- Marcas: 16 (VIPS, Ginos, The Wok, Starbucks Coffee, TGI Friday's, Tío Pepe Restaurantes, Paparazzi, Lucca, Tattaglia, Rugantino, Iroco, Bice, Teatriz, El Bodegón, Root y Mood).
- Plantilla: 10.029 (63% no españoles).
- Nacionalidades: 87.
- El 97,5% de la plantilla tiene contrato indefinido.
- El 50% del equipo gerencial no es español.

La mujer inmigrante: el eslabón entre la inmigración y el envejecimiento

En España, el envejecimiento de la población, la poca capacidad para compaginar la vida familiar y la profesional, la ausencia de una red pública de cuidados y la internacionalización del mercado laboral han generado un aumento en la contratación de empleados domésticos, que, en su mayoría, son inmigrantes y mujeres. La regularización de 2005 contribuyó a incrementar esta contratación. En la actualidad, esta oferta se mantiene.

Según el INE, de los 20 millones de personas que componen la población activa en España, unos 400.000 inmigrantes se dedican al servicio doméstico o al cuidado de mayores. Los empleados del hogar se encuentran bajo el Régimen Especial de Empleados del Hogar de la Seguridad Social, por lo que no pueden cotizar para beneficiarse posteriormente del seguro de desempleo, ni cobrar la incapacidad temporal por enfermedad en determinadas situaciones. Según los datos del Ministerio de Trabajo²⁰, el 67% de las personas incluidas en este régimen especial son extranjeras.

²⁰ Datos de afiliación a la Seguridad Social (junio de 2006).

Según AESCO (América España Solidaridad Cooperación), la mayoría de estas mujeres posee formación, pero carece de otra salida laboral. Sin embargo, el sector de cuidados a domicilio se ha configurado para la mayoría de las mujeres extranjeras como el inicio de su trayectoria laboral en España.

En esta línea, la inmigración y el envejecimiento se dan la mano. La comunidad extranjera, sobre todo de género femenino, atiende a las personas mayores con dependencia y constituye un primer paso para su inserción laboral. Además, los mayores pueden permitirse unos cuidados extras a un precio relativamente más económico que los ofrecidos por la mano de obra autóctona.

15.731 nuevos inmigrantes para 2008

Los empresarios españoles podrán contratar este año 15.731 trabajadores extranjeros no comunitarios en origen, según aprobó el Gobierno el pasado mes de diciembre de 2007. Esta cifra, que podrá ser modificada a lo largo del año en función de las necesidades del mercado de trabajo, es un 41% inferior al contingente de trabajadores extranjeros establecido para el año 2007, que alcanzó los 27.034. Cataluña (6.171), Madrid (4.282) y Galicia (1.345) son las comunidades autónomas que podrán contratar en 2008 el mayor número de trabajadores extranjeros no residentes en España, mientras que Extremadura (100), Baleares (67) y Asturias (34) son las que menos necesidad de recurrir a la contratación en origen tienen para este año. Por sectores, la hostelería (4.267), el comercio (2.570), la industria del metal (2.445) y los servicios (2.277) son los más afectados por las profesiones de difícil cobertura y los que más demandan la contratación de trabajadores en origen.

Fuente: *Dossier empresarial*, núm. 1, año III, 14-20 de marzo de 2008.

3.4. Impactos del nuevo 'puzzle' social

Los numerosos estudios que se han desarrollado en las últimas décadas sobre la evolución demográfica y, más concretamente, sobre el envejecimiento de la población en los países industrializados se han fijado, sobre todo, en la disfunción que provoca esta situación en las pensiones públicas gestionadas mediante el sistema de reparto. Sin embargo, desde hace algunos años, la cuestión se plantea en términos mucho más amplios; al tiempo que se analizan las condiciones para garantizar el funcionamiento del sistema de pensiones, se valoran las ventajas económicas y sociales que supondría mantener como población activa a personas mayores en pleno uso de las facultades físicas e intelectuales. Para la sociedad del conocimiento, la gestión del capital humano (que implica reclutar y retener personas que a lo largo de su vida profesional han acumulado un capital de experiencias y conocimientos singulares) puede proporcionar unas ventajas competitivas difícilmente superables por medio de otros procedimientos.



El envejecimiento de la población europea es la consecuencia inevitable de unos cambios fundamentalmente positivos: el alargamiento de la esperanza de vida, en muchos casos en buen estado de salud, y una elección más fácil sobre si tener o no hijos y cuándo, asumida por mujeres con un nivel cada vez más elevado de formación, que acceden con más facilidad al mercado de trabajo. No obstante, esos profundos cambios demográficos y socioeconómicos obligan a reformar las instituciones actuales, por razones tanto de eficacia económica como de equidad social. Las políticas económicas actuales no son viables a largo plazo, ya que no permiten hacer frente a la reducción esperada del número de personas activas y a la perspectiva de descontrol de las finanzas públicas.

La fuente del problema no es el aumento de la esperanza de vida en sí, sino más bien la incapacidad de las políticas actuales para adaptarse a la nueva situación demográfica y a la reticencia de las empresas y de los ciudadanos para modificar sus expectativas y sus comportamientos, en particular frente a la modernización del mercado de trabajo. En definitiva, los estados miembros se enfrentan más a un problema de pensiones que a un problema de envejecimiento. No cabe duda de que las respuestas concretas al reto demográfico son ante todo responsabilidad de los estados miembros.

Esas reformas se sitúan también en un marco europeo, oportuna y fuertemente comprometido por medio de la estrategia de Lisboa renovada en 2005 para el crecimiento y el empleo, del pacto de estabilidad y crecimiento, de la estrategia de desarrollo sostenible, de la política de cohesión y del método abierto de coordinación en materia de protección y de inclusión sociales.

Asimismo, en relación con el crecimiento económico de las naciones, el envejecimiento está produciendo una ralentización en la generación de riqueza. Mientras que las generaciones más maduras moderan su tasa de ahorro como consecuencia de la nueva situación en la que se encuentran y de sus nuevas necesidades, las más jóvenes destinan al ahorro una parte menor de sus ingresos. Si no se toman medidas en esta línea, se prevé un frenazo financiero que limitará las inversiones y estancará el crecimiento económico de las naciones. La única solución que actualmente parece viable pasaría por un incremento de la tasa de ahorro, una reducción del déficit público y un aumento de los beneficios de los activos financieros para fomentar la inversión.

3.4.1. Impactos sobre el mercado de trabajo

Cuando la población evolucionaba en forma de pirámide, las personas comprendidas en el segmento de entre 15 y 64 años (población en edad de trabajar) cubrían las necesidades de producción en los países desarrollados. Como estos ciudadanos contaban, por lo general, con condiciones físicas, psicológicas e intelectuales adecuadas para realizar los diferentes trabajos, la demanda de las empresas se concentraba en ellos.

	Total de población			Jóvenes hasta 15			Edad laboral (de 14 a 64)		
	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje
España	42,3	43	1	6,2	5	-19	29,1	22,9	-21
EU-25			-1			-18			-16
EU-15			1			-15			-13
Euro			0			-17			-16
EU-10			-12			-30			-27
	Total de población			Mayores (más de 65)			Supermayores (más de 80)		
	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje
España	42,3	43	1	7,1	15	111	1,8	5,3	199
EU-25			-1			77			174
EU-15			1			75			172
Euro			0			75			180
EU-10			-12			88			193

Tabla 6. Proyecciones del cambio de la estructura de población en España y en la Unión Europea.
Fuente: Comisión Europea, 2006, p. 30.

Para estimular y justificar el abandono del trabajo de las generaciones próximas a la edad de jubilación por considerarlas menos necesarias, y de acuerdo también con el sentir de una mayoría de trabajadores deseosos de liberarse de las obligaciones laborales, se procuró, a través del sistema de pensiones, que los ingresos de los jubilados no disminuyeran excesivamente. Con bastante frecuencia, cuando alguna empresa se veía obligada a reducir el volumen de su plantilla, recurría a las jubilaciones anticipadas de los trabajadores de entre 50 y 55 años, para lo cual establecía un sistema de retribución atractivo. De esta manera, se ha creado el hábito de abandonar el trabajo una vez alcanzada cierta edad, con la correspondiente liberación de las obligaciones laborales y el comienzo de un nuevo tipo de vida más atractivo.

Hombres	Ocupado	Jubilado	Desempleado	Jornada parcial	Situación a los 65 años		
					Ocupado	Jubilado	Desempleado
59 años	66,2		19,5	4,6	16,2	69,7	1,5
60 años	56,6	16,1	10,2	4,5	18,6	70,5	1,7
61 años	53,9	21,1	8,1	4,4	21,0	70,9	1,9
62 años	49,1	24,7	7,4	4,0	23,5	71,6	2,1
63 años	45,0	28,3	7,8	3,5	26,4	69,6	2,0
64 años	38,6	33,5	8,5	3,1	31,6	65,8	1,5
65 años	12,8	70,7	1,7	1,7			
66 años	37,5	46,1	1,1				
67 años	30,6	56,6	1,4				
68 años	25,6	65,1	1,6				
69 años	21,1	72,5	1,0				
70 años	13,0	81,8	1,1				

Tabla 7. Situación laboral de los trabajadores entre 59 y 70 años en 2004 (porcentaje sobre la población de esa edad).

Fuente: Banco de España, "La situación laboral en las edades próximas a la jubilación", *Boletín Económico*, abril de 2007, pp. 88 y 90.

El envejecimiento de la población en la mayoría de los países desarrollados y el aumento de la esperanza de vida en condiciones normalmente saludables exigen nuevos planteamientos. La disminución del segmento de personas en edad de trabajar hace que, entre otras causas, ya no sea suficiente la oferta de trabajadores para cubrir la demanda que requiere la economía. Ha sido preciso recurrir a la mano de obra de otros países menos desarrollados, pero los flujos de inmigración no bastan para cubrir todas las necesidades que se plantean a causa del envejecimiento. Por tanto, no son sólo los problemas de los propios sistemas de pensiones los que obligan a plantearse cambios en la oferta laboral. Para ampliar el segmento de población activa, se han estudiado las condiciones laborales de la población de entre 55 y 71 años para comprobar si, a pesar de la edad, puede realizar aportaciones positivas a los distintos sectores productivos. Esto ha llevado a proponer instrumentos que ayuden a las empresas a conocer el enriquecimiento que puede suponer para sus plantillas un aumento del peso de la población de esa edad.

De forma análoga –y esto es lo más complicado del proceso–, se reconoce que hay que convencer a las personas que se encuentran en ese tramo de edad de que su aportación a la economía puede ser muy valiosa y de que es necesario

cambiar los hábitos para considerar dentro de la normalidad el retraso del cese de la vida laboral. Para ello, se han de modificar los sistemas de retribución de modo que las personas en el tramo indicado (de 55 a 71 años) se vean motivadas para prolongar su vida laboral, porque, a la larga, aumentará el importe de su pensión. Es fácil imaginar lo que supone un cambio de esta naturaleza. Por eso, la cuestión ha de ser debatida, de forma que llegue a la opinión pública y se facilite un cambio que exigirá largo tiempo.

En relación con los inmigrantes, su incorporación al mercado laboral sugiere diferentes inconvenientes que frenan a los empresarios a la hora de incorporar extranjeros a sus plantillas. Según se debatió en el FTF, la mayoría de los expertos consideraron que las dificultades de integración, las diferencias en las culturas de trabajo y las barreras de comunicación son las causas principales de este temor. En consecuencia, los impedimentos legales y la falta de cualificación quedan relegados a un claro último lugar.

3.4.2. Impactos sobre la economía

La población mundial se torna gris, las balanzas de los principales bancos nacionales ven cómo el crecimiento al que han estado acostumbradas en los últimos años se estanca. Una de las principales razones es que la población de Japón, Estados Unidos y Europa Occidental, que constituía la amplia mayoría de los creadores de riqueza, está envejeciendo. En las próximas dos décadas, la edad media en Italia ascenderá a 51 años (de los 42 actuales) y en Japón, a 50 (de los 43 actuales)²¹. Como es habitual que las personas ahorren menos después de su jubilación y las generaciones más jóvenes son tradicionalmente menos ahorradoras, la tasa de ahorro de los países desarrollados está descendiendo drásticamente.

En tan sólo veinte años, la riqueza de los hogares de las principales economías del mundo se reducirá sustancialmente²². El descenso de las tasas de ahorro repercutirá en las inversiones e impedirá el crecimiento económico de estos países. Ninguno quedará inmune a este fenómeno. Por ejemplo, en Estados Unidos, donde la población es relativamente joven, la tasa de nacimientos es comparativamente elevada, el flujo migratorio se mantiene estable y positivo, y la tendencia al envejecimiento es ligeramente menor. Aun así, la tasa de ahorro está sufriendo una desaceleración, incluso desde antes de que los *baby-boomers* empezaran a jubilarse. Para financiar este déficit, Estados Unidos confía en los flujos de capital provenientes de Europa y Japón, pero éstos también sufren el fenómeno del envejecimiento con mayor preocupación, si cabe. Lo que resulta más alarmante es que ni siquiera los países en vías de desarrollo, como China, generarán el ahorro suficiente para paliar estas diferencias.

Las soluciones no son sencillas, porque es necesario ahondar en las raíces del problema y no en sus manifestaciones: retrasar la edad de la jubilación, incentivar que las familias tengan más hijos o mitigar las restricciones a la inmigración reducirían el impacto. No obstante, estimular el crecimiento económico no será

²¹ Fuente: United Nations, *World Population: the 2002 Revision Population Database*.

²² Fuente: estudio *The Coming Demographic Deficit: How aging populations will reduce Global Savings*, McKinsey publication.

una solución per se, así como tampoco lo será la inminente revolución productiva y tecnológica. Para rellenar el vacío que habrá entre los ahorros globales y la riqueza financiera, los hogares y los gobiernos deberán incrementar sus reservas con objeto de generar más beneficios en los activos que ya tienen. Estos cambios pueden conllevar hoy opciones difíciles, pero necesarias para mañana.

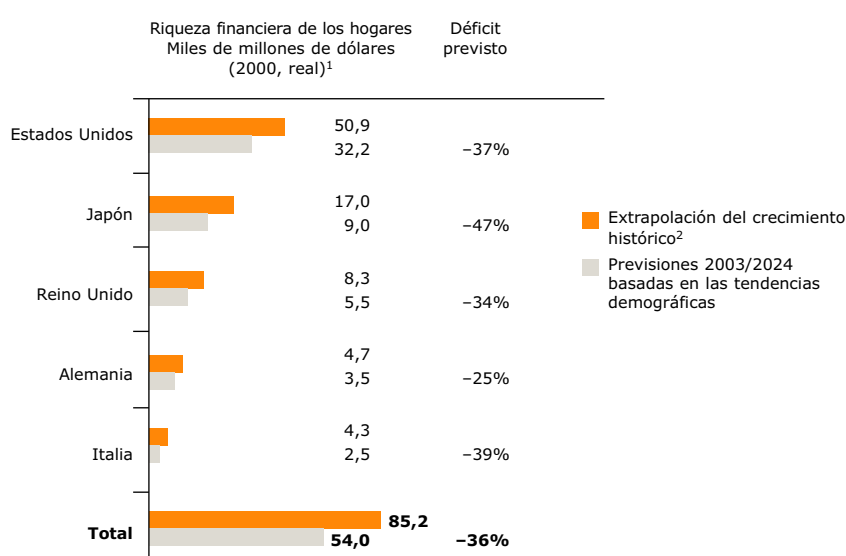


Ilustración 22. Proyección de los ahorros en las principales economías del mundo.

¹ La suma de las cifras no coincide con el total debido al redondeo.

² Para Alemania, 1991-2003; Italia, 1986-2003; Japón, 1989-2003; Reino Unido y Estados Unidos, 1973-2003.

Fuente: Xe.com y McKinsey Global Institute household-financial-wealth model (McKinsey Analysis).

Los miembros del FTF están de acuerdo en que las generaciones menores de 50 años deben tomar las riendas de su economía de forma más activa, es decir, no guardar sus ahorros debajo del colchón, sino invertir para disfrutar de una jubilación estable. Las formas más lógicas pasan por los planes de pensiones o la adquisición de bienes inmobiliarios. Sin embargo, los gobiernos deben estimular la inversión de los particulares: cuanto mayor sea el volumen de la inversión, mayor será la estabilidad de la economía; y cuanto más segura sea la economía, más crecerá la inversión. No está claro cuál de las dos premisas debe darse en primer lugar, pero parece evidente que la inversión resulta indispensable para la sostenibilidad de las economías.

En tan sólo dos décadas, habrá 2,5 veces más personas mayores de 80 años de las que existen hoy. Siguiendo esta línea, la proporción de mayores aumenta y los ahorros disminuyen. Si la mayor parte del ahorro de las naciones viene de la población cuya edad está comprendida entre los 30 y los 50 años (los denomi-

nados *prime savers*), los ahorros descienden. En consecuencia, los hogares no sólo empiezan a no ahorrar, sino que incluso empiezan a consumir los activos acumulados.

La ratio de *prime savers* ha disminuido notablemente en Japón e Italia durante los últimos años. El caso de Japón es paradigmático, por cuanto siempre ha sido considerado un país austero y "ahorrador"; sin embargo, su tasa de ahorro ha pasado del 25% en 1975 al 5% en 2005. Esta tendencia se reproduce en países como Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido, que ven cómo su tasa de ahorro disminuye o se estanca en niveles muy bajos.

No obstante, ¿en qué medida afectará la disminución de *prime savers* a la tasa de ahorro de los países desarrollados? Estos países ofrecen una curva de joroba en su ciclo de vida de ahorros. En consecuencia, el aumento de personas mayores generará un deterioro evidente de la riqueza de los países. Además, la situación se ve empeorada por la creciente actitud de los jóvenes de no ahorrar. Esta tendencia al no ahorro se ve promovida por tres convicciones²³:

- Confianza en la herencia.
- Creencia de que las dificultades económicas siempre se pueden solventar.
- Disponibilidad de créditos e hipotecas para el consumidor.

La mayor parte de los estudios y discusiones sobre el envejecimiento se han centrado en la rápida escalada del gasto en pensiones y atención médica. Sin embargo, se ha prestado muy poca atención a la repercusión que puede tener este fenómeno en términos de ahorro, riqueza y bienestar económico. En países como Estados Unidos, donde la preocupación por el envejecimiento aún no es tan severa, la disminución de la tasa de ahorro viene dada por la menor partida que destinan los jóvenes al ahorro, bien porque no entra dentro de sus prioridades o bien porque sus ingresos son bajos.

Se han tratado de aplicar diversas políticas para mitigar estos efectos, como, por ejemplo, fomentar la inmigración, retrasar la edad de jubilación, tener más hijos, estimular la economía, etc. Sin embargo, lo que hacen estas medidas es poner un parche, no solucionar el problema. Como los integrantes de los hogares no entran en el grupo de *prime savers* hasta bien entrados en la madurez, todas estas políticas son insignificantes.

²³ Fuente: "The demographic deficit: how aging will reduce global wealth", *McKinsey Quarterly*, marzo de 2005.



Ilustración 23. Eficacia de las medidas que se han tomado para mitigar los efectos financieros del déficit en la riqueza global.

¹ Calculado mediante la prolongación en 5-10 años de los años de mayor ahorro.

Fuente: McKinsey Institute household-financial-wealth model (McKinsey Analysis).

Por último, el futuro de las economías menos desarrolladas también puede estar en peligro. Dar un giro a esta tendencia podría pasar por trabajar en incrementar la eficiencia del capital, estimular el ahorro entre los jóvenes y reducir el déficit de los gobiernos. Estas medidas podrían ser el inicio del camino para prevenir consecuencias muy graves a escala global.

3.4.3. Impactos sobre la protección social y las finanzas públicas

El envejecimiento de la población en la Unión Europea, debido al aumento de la esperanza de vida y a la baja tasa de fecundidad, plantea importantes retos económicos y sociales. En particular, su impacto sobre el aumento del gasto público condiciona la sostenibilidad a largo plazo de las finanzas públicas y de los sistemas de pensiones.

En la UE-25, el mayor incremento del gasto se produce en las pensiones (2,2 puntos porcentuales del PIB), seguidas de la sanidad (1,6 puntos porcentuales) y los cuidados de la dependencia (0,6 puntos porcentuales), mientras que los gastos derivados del desempleo (-0,3 puntos porcentuales) y de la educación (-0,6 puntos porcentuales) se reducen ligeramente, con lo que el efecto total es un aumento del gasto público de 3,5 puntos porcentuales del PIB hasta 2050. Como se ha visto anteriormente, este incremento se debe fundamentalmente a que se prevé una importante caída de la población en edad de trabajar, que no se verá plenamente compensada por el aumento de la productividad, con una duplicación de la tasa de dependencia en la UE-25.

	Pensiones			Gasto sanitario			Dependencia			Desempleo			Educación			Total		
	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)
Alemania	11,4	0,9	1,7	6,0	0,9	1,2	1,0	0,4	1,0	1,3	-0,4	-0,4	4,0	-0,8	-0,9	23,7	1,0	2,7
Austria	13,4	0,6	-1,2	5,3	1,0	1,6	0,6	0,3	0,9	0,8	-0,1	-0,1	5,1	-0,9	-1,0	25,2	0,9	0,2
España	8,6	3,3	7,1	6,1	1,2	2,2	0,5	0,0	0,2	1,1	-0,4	-0,4	3,7	-0,7	-0,6	20,1	3,3	8,5
Francia	12,8	1,5	2,0	7,7	1,2	1,8				1,2	-0,3	-0,3	5,0	-0,5	-0,5	26,7	1,9	2,9
Italia	14,2	0,8	0,4	5,8	0,9	1,3	1,5	0,2	0,7	0,4	-0,1	-0,1	4,3	-0,8	-0,6	26,2	1,0	1,7
Portugal	11,1	4,9	9,7	6,7	-0,1	0,5				1,0	-0,1	-0,1	5,1	-0,6	-0,4	23,8	4,1	9,7
Reino Unido	6,6	1,3	2,0	7,0	1,1	1,9	1,0	0,3	0,8	0,4	0,0	0,0	4,6	-0,5	-0,6	19,6	2,2	4,0
UE-25	10,6	1,3	2,2	6,4	1,0	1,6	0,9	0,2	0,6	0,9	-0,3	-0,3	4,6	-0,7	-0,6	23,4	1,6	3,4
UE-15	10,6	1,5	2,3	6,4	1,0	1,6	0,9	0,3	0,7	0,9	-0,2	-0,2	4,6	-0,6	-0,6	23,5	1,9	3,7
Eurozona	11,5	1,6	2,6	6,3	1,0	1,5	0,7	0,2	0,5	1,0	-0,3	-0,3	4,4	-0,7	-0,6	24,0	1,9	3,7
UE-10	10,9	-1,0	0,3	4,9	0,9	1,3	0,2	0,1	0,2	0,4	-0,2	-0,2	4,7	-1,5	-1,3	21,1	-1,8	0,2

Tabla 8. Variaciones proyectadas en el gasto público asociado al envejecimiento entre 2004-2050 (porcentaje del PIB).
Fuente: Informe de Envejecimiento 2006 CPE/Comisión.



En el caso de España, las proyecciones muestran un aumento del gasto público asociado al envejecimiento de 8,5 puntos porcentuales sobre el PIB entre 2004 y 2050, el mayor de la UE-15, después de Portugal, y uno de los mayores de la UE-25. Este incremento se debe principalmente al mayor incremento del gasto en pensiones públicas sobre el PIB (el 7,1% entre 2004-2050: pasará del 8,6% del PIB en 2004 al 15,7% del PIB en 2050), que supone el tercer mayor incremento de la UE-15, después de Portugal y Luxemburgo. El gasto sanitario aumentará 2,2 puntos porcentuales y el gasto en cuidados de la dependencia 0,2 puntos porcentuales, mientras que los gastos en desempleo (-0,4%) y educación (-0,6%) tendrán un limitado efecto compensador.

Con las políticas actuales, el envejecimiento aumentará entre 3 y 4 puntos porcentuales del PIB entre 2004 y 2050, lo cual representará un incremento del 10% de los gastos públicos²⁴. Estas presiones al alza se notarán a partir de 2010 y serán particularmente fuertes entre 2020 y 2040. Afectarán a las pensiones, a la salud y a los servicios prestados a las personas de edad avanzada. Las finanzas públicas globales podrían llegar a ser insostenibles en muchos países e, incluso, poner en peligro el futuro equilibrio de los sistemas de pensiones y de protección social, en general. Permitir que los gastos públicos relacionados con el envejecimiento incrementen de ese modo el déficit presupuestario llevaría a una espiral de deuda insoportable. Esos resultados acabarían con el potencial de crecimiento económico, pondrían en peligro el funcionamiento de la moneda única y exigirían, más adelante, un replanteamiento dramático de las pensiones y de las prestaciones sanitarias, lo cual tendría consecuencias desfavorables y muy importantes para el bienestar futuro de los jubilados y de los contribuyentes.

Dejar las reformas para un futuro, cuando se produzca el incremento del gasto público relacionado con las pensiones y con la salud, supondría perder la oportunidad de garantizar que todas las generaciones, incluida la del *baby-boom*, contribuyan al proceso de ajuste necesario. Sin embargo, por lo general, los gobiernos de los países de la Unión Europea no han permanecido inactivos y las recientes reformas, en concreto en los ámbitos de los sistemas públicos de pensiones, de la salud, del mercado de trabajo y de la educación, han empezado a arrojar resultados, como muestran, en particular, las tasas de empleo de los trabajadores de edad avanzada, que crecen rápidamente desde el año 2000. Esas reformas también tienen como objetivo transferir responsabilidades de los gobiernos y de las empresas a las personas. Por consiguiente, se animará a los ciudadanos a que adopten un papel mucho más activo, tanto en lo que respecta al dinero ahorrado para su jubilación como en lo que respecta a la elección del momento de jubilarse.

El envejecimiento también tendrá como consecuencia un gran incremento del gasto público en materia de salud y de asistencia de larga duración, aun cuando, en este ámbito, la mejora futura de la salud de las personas de edad avanzada tiene mucho que ver. Para esa mejora serán necesarios, en particular, una mejor adaptación de los servicios sanitarios y un enfoque preventivo en materia de enfermedades crónicas, los cuales podrían derivarse de la utilización de las

²⁴ Comunicación de la Comisión, *Viabilité a long terme de finances publiques dans l'UE* [COM (2006) 574, 12 de octubre de 2006].

nuevas tecnologías. Si los futuros incrementos de la esperanza de vida fueran unidos a una situación de buena salud y de ausencia de incapacidad, el incremento previsto para los gastos públicos en materia de salud y de cuidados de dependencia resultante del envejecimiento se reduciría a la mitad.

En la mayoría de los estados miembros, las finanzas públicas no pueden sostenerse con las políticas actuales. Es necesario un esfuerzo duradero de consolidación presupuestaria. Incrementar la tasa de participación en el empleo es un medio eficaz del que disponen los gobiernos para aumentar sus ingresos y hacer frente a los gastos ligados al envejecimiento, sin elevar los tipos impositivos.

Las recientes reformas de los sistemas de pensiones en varios países permitirán reducir sensiblemente el desequilibrio financiero de los regímenes de pensiones. No obstante, pueden ser necesarios cambios adicionales en algunos países; en particular, para evitar las salidas precoces del mercado laboral, incrementar la edad de cese definitivo de actividad, ofrecer estímulos financieros a los mayores para que permanezcan en el mercado laboral y hacer posible que las personas completen sus pensiones de jubilación con pensiones complementarias, garantizando al mismo tiempo un mayor equilibrio entre las prestaciones y las cotizaciones individuales.

Aparecen nuevos retos ligados al desarrollo del ahorro privado y de los sistemas de capitalización, originados, por ejemplo, por el grado de cobertura de estos sistemas, por el nivel de las cotizaciones y por el papel creciente de los fondos de pensiones, que, a su vez, plantea problemas de transparencia y de calidad de supervisión. En ese contexto, promover unos mercados financieros eficaces y unas condiciones de estabilidad y de seguridad que permitan a los individuos ahorrar e invertir reviste una importancia crucial.

Los gobiernos también deberán favorecer la creación de un conjunto suficiente y variado de instrumentos financieros. También es preciso facilitar la acumulación del ahorro y del capital privado, con objeto de que las personas puedan fijar con más autonomía el volumen de ingresos que desean tener cuando se jubilen. Asimismo, será necesario un esfuerzo de comunicación y de formación financiera para ayudar a las personas a adaptarse a las nuevas circunstancias.

Los expertos del FTF analizaron la capacidad del sistema de pensiones PAYG para ser sostenible a medio-largo plazo y concluyeron que los gobiernos deben llevar a cabo reformas muy importantes en todo el sistema: resulta imprescindible que las generaciones que actualmente no llegan a los 50 años asuman que su jubilación no llegará antes de los 70 y que deben responsabilizarse de sus pensiones futuras, planificando un fondo de pensiones u otros activos financieros que garanticen su estabilidad en el futuro.

La relación entre envejecimiento y movimientos migratorios no presenta complejidades teóricas: el déficit de mano de obra en los países desarrollados (léase envejecidos) se compensa parcialmente con la afluencia de trabajadores foráneos,

de manera que el crecimiento económico no se ve afectado por la carencia de población nativa suficiente en edad de trabajar. Sin embargo, todo se complica cuando se tiene en cuenta que la emigración, además de producir beneficios evidentes en el país de acogida, también genera costes. La demanda de bienes públicos, sobre todo los relacionados con la protección social, aumenta. Esto conduce a uno de estos dos caminos:

- Un aumento de la oferta de dichos bienes y, por tanto, de la imposición.
- Un aumento de la demanda de unos bienes cuya oferta no crece. Esto trae como consecuencia la expulsión de determinados segmentos de población por no poder acceder a ellos.

Estos costes, en principio, pueden ser entendidos como una inversión a largo plazo que acaba beneficiando a todos. El tipo de relación que el emigrante mantiene con su "unidad familiar" se convierte entonces en un elemento decisivo. Los trabajadores emigrantes sólo pueden ser una solución (parcial) al envejecimiento si tienen vocación de permanencia.

3.4.4. Impactos sobre los negocios

Tal como se ha analizado anteriormente, la esperanza de vida está aumentando, al tiempo que mejoran el estado de salud y el poder adquisitivo de los mayores. Esto significa que el *senior* se ha convertido en un consumidor activo durante más tiempo.

El mayor atraviesa diferentes fases desde su entrada en este segmento, lo que significa que sus hábitos de consumo cambian. La primera fase es la de "los nidos vacíos" (desde los 55 hasta los 65-70 años), momento en el que los hijos ya están fuera del hogar y por primera vez la pareja o el individuo puede pensar en sí mismo, egoístamente. La siguiente etapa es la de la jubilación (más de 70 años), con un presupuesto más reducido.

Los estilos de vida han cambiado mucho en las últimas décadas y, con ellos, la oferta de productos de alta rotación, principalmente en el área de la alimentación. Con una mayor ocupación, la disponibilidad de tiempo disminuye. La incorporación de la mujer al mundo laboral y la nueva estructura de los hogares (más unipersonales y con menos hijos) hacen que las estanterías de los supermercados se llenen de productos para "facilitar la vida".

Por el contrario, el consumidor mayor parece no haber variado tanto sus hábitos de consumo en este mismo período. Esta observación es fundamental para predecir el desarrollo de las marcas y estudiar nuevas líneas de productos y servicios, nuevas pautas de distribución y *labelling*, y nuevas estrategias comerciales.

"El cambio es radical: antes se dejaba de consumir a cierta edad, pero los mayores de hoy tienen mejor salud, mejor educación y más poder adquisitivo; por

ello, ocupan buena parte de las mentes pensantes de las empresas”, explica el vicepresidente de la agencia de publicidad Bassat-Ogilvy, Jorge Alavedra.

No obstante, de cara al márketing, ¿es lo mismo hablar de mayores que hablar de *seniors*? No. Tienen la hipoteca pagada, los hijos fuera de casa y son muchos, cada vez más. Se han jubilado y disponen de toneladas de tiempo libre. Por eso se han convertido en los nuevos reyes del consumo y por eso las multinacionales se han remangado para inventar productos y servicios dedicados a un sector de la población que habían olvidado. Los mayores, una categoría de edad a la que nadie quiere apuntarse, constituyen, en el mundo del mercado, el colectivo formado por las personas mayores de 55 años, un grupo que, al convertirse en buen consumidor, escapa de la “tercera edad” para acceder al elegante anglicismo de *senior*.

El presidente del grupo de cosmética L’Oréal en España, Luis del Valle, cree que se trata de la tercera revolución reciente en el consumo: “Primero fueron los hombres; luego, los *singles* (personas que viven solas); y, ahora, en el mundo occidental, surgen los *seniors*, un grupo con recursos y que sabe lo que quiere”. Este fenómeno tiene embajadoras en la publicidad, como la veterana actriz Jane Fonda, que anuncia toda una gama de L’Oréal, o las modelos maduras que la marca Dove se ha atrevido a presentar sin ropa para promocionar unas cremas.

Ningún negocio ha escapado a esta pequeña revolución, ni siquiera el financiero. Nunca como en los últimos años se había hablado tanto de la hipoteca inversa. “A partir de los 60, baja la carga hipotecaria y hay más capacidad de ahorro para nuevos productos”. Se hacen viajes y se compran productos de lujo que no se habían tenido nunca. Por ejemplo, el jefe de prensa de Mercedes España, Juan Baneres, explica que “aunque la clientela se ha rejuvenecido, un comprador habitual de estos vehículos continúa siendo el recién retirado”.

En el año 2050, España será el país más viejo de Europa, con una media de edad de 55 años: el número de personas con más de 65 años se habrá triplicado y el de las personas con más de 55 se habrá duplicado. José Luis Bueno y Julián Villanueva, profesores de la escuela de negocios IESE, analizan estas tendencias y recogen estos datos en el informe *El mercado de los seniors en España: ¿oportunidad o burbuja de negocio?*, elaborado para AECOC²⁵, en el que destacan el cambio en el perfil del nuevo consumidor maduro. “Probablemente veremos un consumidor *senior* más exigente con lo que compra, más ávido de consumir contenidos, cultura o entretenimiento y más interesado en viajar –explican los profesores–. También veremos jubilados que vuelven a los estudios o que intentan aprender esa profesión a la que, por otras circunstancias, nunca pudieron acceder”. Harán, en resumidas cuentas, todo aquello que antes no podían. En el momento de la jubilación se produce normalmente un repunte del consumo, una “exuberancia del gasto”, que se traduce en viajes u otros caprichos. Después, esta euforia remite.

²⁵ AECOC: Asociación Española de Codificación Comercial.