

Toma de conciencia del  
desafío demográfico de  
Europa:  
Estudio sobre adecuación  
demográfica 2006

# Índice

2	Resumen ejecutivo
5	Preámbulo
6	¿Por qué preocuparse de la adecuación demográfica de las empresas?
10	El Índice de Adecuación Demográfica (IAD) 2006 (demographic fitness index (DFX): - Metodología - Resultados
22	Conclusiones y recomendaciones
24	Anexo estadístico y notas metodológicas

## Acerca de Adecco Institute

Adecco Institute mantiene su compromiso de facilitar el debate entre todas las partes interesadas (desde sectores gubernamentales y académicos hasta empresarios, sindicatos y empleados) en el vasto ámbito laboral y en el impacto que éste ejerce sobre nuestra sociedad.

Mediante investigaciones primarias y secundarias, así como análisis (planteamientos), conferencias y eventos, Adecco Institute ofrece una perspectiva de futuro basada en hechos y con enfoques innovadores para ayudar a las organizaciones y regiones a incrementar las posibilidades de ocupación, la productividad y la satisfacción laboral de los empleados.

El alcance global de Adecco contribuye a enriquecer los puntos de vista de su instituto. Adecco cuenta con más de 6.600 oficinas y tiene presencia en más de 70 países. Asimismo, gestiona una fuerza laboral de más de cuatro millones de personas al año. Los empleados de Adecco se enfrentan cada día a una realidad económica y demográfica que representa un desafío, pero también un impulso, para los objetivos empresariales de los clientes.

Adecco Institute está compuesto por una junta de tres asesores principales y se gestiona y dirige desde Londres (Reino Unido). El instituto puede hacer uso de todos los recursos del Grupo Adecco.

### Resumen ejecutivo

En la actualidad, las empresas europeas deben enfrentarse a tantos desafíos a corto plazo y a tantas tendencias a largo plazo, que les resulta muy difícil decidir qué deben abordar en primer lugar, por no hablar del grado de corrección a la hora de hacerlo. En ocasiones, estos trasfondos pueden llegar a ser tan trascendentes que muchas empresas se verán obligadas a enfrentarse a ellos para poder sobrevivir durante las próximas décadas.

El cambio demográfico a largo plazo es un factor de mucho peso. En el conjunto de la Unión Europea (UE), llegará un momento en que el extraordinario envejecimiento de la población modificará nuestro continente, comunidades, vidas, actitudes, trabajo y sistemas de educación y sanidad, así como nuestra perspectiva, de un modo que ahora mismo no podemos ni imaginar.

Las personas de la tercera edad constituyen ya el único segmento de la población europea que va en aumento. Durante los próximos diez años, y por primera vez en la historia, la mayoría de la población de las cinco primeras potencias económicas de Europa será mayor de 40 años (en Alemania e Italia este sector representará el 60% del conjunto de habitantes). El número de personas entre 50 y 65 años aumentará considerablemente, mientras que el porcentaje de población entre 20 y 40 años disminuirá<sup>1</sup>. A largo plazo, este cambio se acentuará todavía más. Hacia el año 2050, el segmento de población activa de la UE representará tan sólo una quinta parte de la actual y, según los datos facilitados por Eurostat, el porcentaje de población de más de sesenta y cinco años alcanzará el 30% en la Europa de los 25<sup>2</sup>. Esto no significa que los cambios demográficos sólo conlleven "malas noticias" o que vayan a ejercer el mismo impacto en todos los sectores económicos, pero sí que comportarán transformaciones, nuevas reglas y desafíos sin precedentes.

Adecco Institute ha elaborado un "índice de adecuación demográfica" (IAD) con el objetivo de evaluar el nivel de preparación de las empresas ante el próximo envejecimiento de la fuerza laboral en Europa. El IAD 2006 está basado en un estudio realizado en 2.500 empresas de todos los tamaños y todos los sectores de las cinco primeras potencias económicas de Europa, cuyos resultados se representaron en un índice de 100 a 400 puntos. Los índices nacionales se pueden calcular a partir de las puntuaciones individuales de las empresas. En términos generales, las empresas europeas alcanzaron tan sólo un promedio de 183 puntos de índice. Además, dos tercios de estas empresas obtuvieron 200 puntos o menos, lo que indica la existencia de un gran margen de superación a la hora de prepararse para los cambios.

---

<sup>1</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT), base de datos Laborstat, octubre de 2006.

<sup>2</sup> Eurostat: Nota de prensa del 29 de septiembre de 2006. Los porcentajes más altos corresponderán a Alemania e Italia.

## Demographic Fitness Survey 2006

Nuestro estudio reveló que, si bien las empresas europeas están empezando a considerar los cambios demográficos como uno de los mayores retos después de la globalización, la mayoría no ha analizado aún de forma exhaustiva la estructura de edad de sus empleados y todavía asocia la planificación de personal con programas a corto plazo. Por lo general, las empresas planifican sus necesidades generales de personal con apenas un año de antelación. El aspecto fundamental es que, aunque las empresas deberán cada vez en mayor medida atraer, formar y mantener en plantilla a trabajadores mayores, la mayoría no está bien preparada para hacerlo dentro de las cinco áreas clave de formación continua, desarrollo profesional, sanidad, gestión del conocimiento y de la diversidad de edad.

- Las empresas ofrecen una gama insuficiente de herramientas para el desarrollo profesional y también son pocos los empleados que recurren a los instrumentos que tienen a su disposición, especialmente los trabajadores mayores de 45 años.
- Es el momento oportuno para mejorar el sistema de gestión sanitaria. Son pocas las empresas que adoptan programas más extensos que los básicos y obligatorios (chequeos) para ofrecer herramientas sanitarias con efectos a largo plazo que ayuden, por ejemplo, a combatir el estrés o que proporcionen consejos sobre estilos de vida y dietas saludables.
- Si bien una aplastante mayoría de empresas cumple con los requisitos legales en cuanto a la diversidad de edad y, oficialmente, incorpora todos los grupos de edad de forma equitativa, no existen muchas que lleven a cabo programas complementarios para fomentar una cultura dinámica de valoración mutua, orientación e intercambio de conocimientos.
- Resulta sorprendente comprobar que, a pesar de haber implementado herramientas básicas de gestión del conocimiento y de saber cuál es el grado de especialización técnica necesario para el trabajo, las empresas suelen ser incapaces de identificar a sus expertos, es decir, determinar quién es experto en un área concreta.
- Es cierto que las empresas ofrecen herramientas de formación continua y aproximadamente la mitad de sus empleados las utiliza. Sin embargo, suele tratarse de formaciones estándar realizadas en el lugar de trabajo que se centran más en los certificados que en programas individualizados o en competencias interpersonales en contracorriente.

## Demographic Fitness Survey 2006

Nuestro libro blanco ofrece una serie de recomendaciones prácticas a aquellas empresas europeas que deseen abordar el problema del envejecimiento de la fuerza laboral. No hace falta ser un genio para entender el concepto de adecuación demográfica. Todas las medidas y herramientas empleadas en las cinco áreas mencionadas están al alcance de la mayoría de las empresas (independientemente de cuál sea su tamaño, sector u orientación). Los únicos requisitos imprescindibles son la voluntad de aplicarlas, la disciplina de dar prioridad a ciertas áreas y el impulso de avanzar paulatinamente pero con paso firme para garantizar así el progreso.

Deseamos subrayar que la adecuación demográfica no se basa en la idea del "estar a gusto", sino en serias realidades económicas. Por otro lado, la toma de medidas puede conllevar una recompensa muy significativa. Una puntuación mejor en el IAD puede significar para las empresas un incremento de hasta el 20% en cuanto a su competitividad, innovación y productividad. Es decir, abordar los problemas puede traducirse directamente en un éxito empresarial.

Adecco Institute publicará su IAD periódicamente para proporcionar a las empresas y a los responsables de políticas una herramienta con la que poder calcular el progreso de Europa en cuanto a la adecuación demográfica.

## Preámbulo

Si bien los responsables de políticas, líderes empresariales, académicos y prensa de Europa ya están contribuyendo en gran medida a la toma de conciencia acerca del cambio demográfico en este continente y en todo el mundo, resulta sorprendente comprobar lo poco que se ha escrito hasta ahora sobre el nivel de preparación de nuestras empresas ante el envejecimiento de la fuerza laboral y las medidas que éstas deberían adoptar. Teniendo en cuenta este déficit de atención, Adecco Institute financió en septiembre de 2006 un estudio sobre "adecuación demográfica" realizado en 2.500 empresas de todos los tamaños y todos los sectores de las cinco primeras potencias económicas de Europa<sup>3</sup>. La adecuación demográfica hace referencia al grado en que las empresas llegan a entender y abordar cambios demográficos sin precedentes en su propia fuerza de trabajo.

El Índice de Adecuación Demográfica (IAD) de Adecco Institute, resultante de este estudio, ayudará a ilustrar el nivel de preparación de las empresas tomando como referencia cinco áreas clave (formación continua, sanidad, desarrollo profesional, gestión del conocimiento y diversidad de edad). Asimismo, ofrecerá conocimientos prácticos a todas las partes interesadas. Nuestro IAD 2006 demuestra que, en efecto, las empresas europeas poseen un enorme potencial de mejora por lo que respecta a su adecuación demográfica y, por lo tanto, para procurarse la oportunidad de prosperar o sencillamente sobrevivir a lo largo de los próximos años.

---

<sup>3</sup> Estudio encargado por Adecco Institute y dirigido por *TNS Infratest* en septiembre y octubre de 2006.

## ¿Por qué preocuparse de la adecuación demográfica de las empresas?

Empresas del mundo entero saben que las múltiples tendencias empresariales y sociales, a menudo interconectadas, afectarán en gran medida a su futura rentabilidad. Entre estas tendencias, hallamos las volubles preferencias de los consumidores; el rápido y repentino crecimiento de los mercados; un acceso más amplio a la información y al conocimiento; la implacable globalización de los mercados de mano de obra y de talentos; cambios dinámicos en las estructuras industriales y las organizaciones empresariales; una interactividad cada vez mayor en los negocios y la sociedad gracias a las innovaciones tecnológicas; y técnicas de gestión más científicas, así como una restricción de la explotación de recursos naturales reforzada mediante una reglamentación más estricta, por ejemplo, en materia de cuestiones medioambientales<sup>4</sup>.

Aunque cada una de estas tendencias es importante por sí misma, el envejecimiento de la población representa, potencialmente, el mayor desafío de todos, comparable tan sólo al cambio climático y al desastroso nivel de educación de los jóvenes europeos. El influyente Informe Kok<sup>5</sup> advierte del drástico cambio que está experimentando Europa en el tamaño y la estructura de edad de su población. Durante los próximos 50 años, todos los países padecerán un brusco aumento del número de jubilados y, además, caerá en picado el segmento de población que se encuentra en su mejor edad laboral.

Ya durante los próximos diez años, la población de más de 40 años pasará a ser mayoritaria en toda Europa por primera vez. El número total de personas con edades comprendidas entre 50 y 65 años en las cinco primeras potencias económicas de Europa, que representa dos tercios del PIB regional, aumentará en un 16%, mientras que el segmento de población con edades entre 20 y 40 años disminuirá en casi un 10%<sup>6</sup>. Hacia el año 2050, la población activa de la UE (15-64 años) representará tan sólo una quinta parte de la actual y, según los datos facilitados recientemente por Eurostat, el porcentaje de población de más de sesenta y cinco años alcanzará el 30% en la Europa de los 25<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> "Going from global trends to corporate strategy", *The McKinsey Quarterly*, 2006, nº 3, p. 20. Más del 40% de las empresas cree que las tendencias globales ejercerán un impacto "importante" o "muy importante" en sus beneficios durante los próximos cinco años. Una cuarta parte de los encuestados, aproximadamente, también cree que una repercusión de más intensidad social en las empresas y el crecimiento continuo del sector público afectarán respectivamente a sus beneficios de manera significativa con el transcurso del tiempo.

<sup>5</sup> Wim Kok: Informe del Grupo de Alto Nivel, *Estrategia de Lisboa para el crecimiento y el empleo*, noviembre de 2004. El informe hace hincapié en los obstáculos que deben superarse para alcanzar los ambiciosos objetivos a conseguir en 10 años, fijados por Europa en la Cumbre de Lisboa de 2000. Asimismo, propone concretar una serie de vías para acelerar el progreso.

<sup>6</sup> OIT: op. cit.

<sup>7</sup> Eurostat: op. cit.

Además, aunque esta tendencia afecte a todos los países por igual, Italia y Alemania son los que presentan los índices de envejecimiento de la población más rápidos del mundo. Hacia 2050, la fuerza laboral italiana se verá reducida a la mitad. Asimismo, en Alemania también tendrá lugar "una implosión demográfica impresionante". La fuerza laboral alemana disminuirá en más del 30% con respecto a la actual, aun dando por sentado un índice de inmigración relativamente elevado. El número de trabajadores alemanes más jóvenes ya está descendiendo a un ritmo vertiginoso (ahora hay un 25% menos de veinteañeros que en pleno apogeo demográfico durante la década de los 80)<sup>8</sup>. Por otro lado, durante los próximos 10 años Italia tendrá menos habitantes en todos los grupos de edad menores de 44 años (25% menos en el grupo de treintañeros). Por su parte, España también experimentará una disminución espectacular de la población en ciertos grupos de edad jóvenes y el número de habitantes de entre 20 y 35 años se verá reducido a la mitad durante la próxima década<sup>9</sup>.

Puede que sea demasiado tarde para detener, y todavía más para invertir, un cambio demográfico tan estremecedor por medio de políticas nacionales y europeas para fomentar la inmigración y las tasas de natalidad. Sin embargo, sí que podemos elaborar políticas y planteamientos estratégicos útiles para afrontar los cambios venideros.

En primer lugar, el rápido envejecimiento de su población obliga a Europa a utilizar plenamente todo su capital humano. La disminución de la población joven implicará menos licenciados, aprendices y candidatos. Además, esta situación se agrava con el continuo abandono de trabajadores mayores, pero productivos, por la vía de políticas públicas bienintencionadas o tan sólo por causa de dañinos prejuicios empresariales. En los países de la OCDE, menos del 60% de las personas incluidas en el grupo de edad de 54 a 60 años está empleado actualmente, comparado al 76% correspondiente al grupo de edad de 24 a 49<sup>10</sup>. Ambos factores reducen de manera significativa la cantidad de capital humano disponible en Europa.

En segundo lugar, e independientemente de la causa de la reducción de la fuerza laboral, el envejecimiento de la población convertirá a los trabajadores maduros en una fuente inmensa de competencias dentro de un contexto en el que el "talento" será un factor de ventaja competitiva cada vez más importante, ya que escaseará en todos los países europeos. Todo esto sucederá a pesar de la inmigración de personas cualificadas de fuera de Europa; de la concentración de personas formadas y competentes alrededor de ciertas ciudades y regiones (como ha venido pasando

---

<sup>8</sup> Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales (Center for Strategic and International Studies, CSIS): *Germany and the Challenge of Global Aging*, febrero de 2003. Parte de una iniciativa de investigación sobre el envejecimiento global en países desarrollados y en vía de desarrollo.

<sup>9</sup> OIT: *op. cit.*

<sup>10</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): *Vivir más tiempo, trabajar más tiempo*, marzo de 2006, Resumen ejecutivo.

desde 2005 con el traslado masivo de polacos, checos y otros europeos hacia Reino Unido e Irlanda); y del flujo continuo de inmigrantes legales y sin papeles que llega a Europa procedente de regiones jóvenes. En octubre de 2006 *The Economist* elaboró un estudio completamente orientado a destacar que “el talento se ha convertido en una de las cualidades más solicitadas a nivel mundial”. Este estudio revela que una aplastante mayoría de directores de RR.HH. en todo el mundo afirman que contratar y mantener en plantilla a empleados con talento es actualmente su prioridad número uno<sup>11</sup>. Efectivamente, al contratar y mantener en plantilla a trabajadores mayores, las empresas pueden encarar la escasez de talento y los desafíos del empleo.

En tercer lugar, y desde un punto de vista práctico, los empresarios no sólo deberán incorporar trabajadores más mayores con la capacitación adecuada, sino que también tendrán que invertir en programas para mantener el grado de capacitación de todos los trabajadores a medida que éstos envejezcan. Una proporción más amplia de trabajadores mayores conllevará una inversión adicional en el entorno laboral físico, la formación continua y los instrumentos de gestión sanitaria, implicando la posibilidad de elegir horarios y carreras, un diseño organizacional y un mayor gasto de personal (con la edad, los salarios y el costo de las prestaciones suelen dispararse más que la productividad)<sup>12</sup>. Incluso, se deberá invertir en la búsqueda de métodos para mantener la ambición de los empleados en querer asumir riesgos profesionales en el marco de una economía global. De esta manera, las empresas pueden conservar mejor el know-how y la experiencia que se pierden a menudo con la jubilación anticipada, fomentar la cooperación intergeneracional y entender y comunicarse mejor con bases de clientes en mercados clave y con similares problemas de envejecimiento. Una serie de estudios realizados en EE.UU. y Europa revelan que los trabajadores mayores suelen ser más fiables, tienen unos principios laborales más sólidos y presentan una mayor disposición a la hora de cambiar de horario laboral. Además, los trabajadores mayores suelen tener una actitud más positiva hacia el trabajo y los jefes que sus colegas más jóvenes<sup>13</sup>.

En cuarto lugar, aparte del envejecimiento de la fuerza laboral, cabe mencionar otros cambios significativos que se están produciendo en el ámbito laboral. En el futuro, la fuerza laboral estará compuesta por más mujeres. En efecto, el porcentaje de féminas que ocupan puestos profesionales, de expertos asociados y directivos está destinado a aumentar. Por otro lado, el empleo del

---

<sup>11</sup> *The Economist*: The battle for brainpower. A survey of talent, 7 de octubre de 2006. Encuesta que recoge otros indicios a nivel internacional de la creciente escasez de talento. En EE.UU. los trabajos “de alta especialización” aumentan a una velocidad tres veces mayor que la del empleo en general. De hecho, estos puestos representaron el 70% del empleo creado durante la década anterior y ahora constituyen hasta un 40% del mercado laboral estadounidense. Sin embargo, se prevé que las 500 mayores corporaciones de EE.UU. pierdan a la mitad de sus gerentes principales en los próximos cinco años. Por consiguiente, no es de extrañar que la capacidad para contratar y mantener en plantilla a trabajadores con talento (así como para invertir en medidas de formación) haya cobrado más importancia que nunca para una gama más amplia de empresas.

<sup>12</sup> OCDE: op. cit.

<sup>13</sup> Center on Aging and Work, Boston College: Síntesis 1 y 2, Older workers: what keeps them working? y Businesses: how are they preparing for the aging workforce?, julio de 2005. Consúltese también Marius Leibold y Sven Voelpel: *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. Wiley (edición en 2006), pp. 95 y 96.

sector de servicios crecerá y, en el marco de un entorno laboral cambiante, las exigencias de equilibrio entre seguridad y flexibilidad laborales (la "flexiseguridad") cobrarán cada vez más importancia<sup>14</sup>. Las convenciones tradicionales del empleo, como el compromiso duradero, la seguridad del trabajo y la movilidad laboral en las empresas, ya fueron menguando durante la década anterior, por lo que el cambio demográfico no hará más que exacerbar la preocupación de muchos individuos y organizaciones. Sin embargo, tal como indica el Informe Kok, en realidad, la flexibilidad laboral no quiere decir "contratar y despedir", sino que implica el fomento de la agilidad, adaptabilidad y ocupabilidad. Todos tendremos que adquirir y desarrollar nuevas competencias. Por lo tanto, la formación continua se convertirá en una necesidad para aquellas empresas que deseen mantener su base de talentos flexible<sup>15</sup>.

A pesar de que las empresas son más conscientes de los giros demográficos que se reflejan en su base de consumidores y, por lo tanto, del aumento de la demanda de todo tipo de "productos de jubilación" (soluciones financieras, médicas, de alojamiento, estilo de vida y aprendizaje), son pocas las que han prestado la atención suficiente a los cambios inminentes y potencialmente drásticos relacionados con la edad que podrían producirse en su propia fuerza laboral<sup>16</sup>. Los líderes empresariales siguen concentrándose en cuestiones técnicas y financieras, mientras que el concepto de "valor para el accionista" gira, principalmente, en torno a las fluctuaciones del precio de las acciones y las medidas de gestión corporativa (sólo ahora se ha empezado a mostrar una preocupación por los talentos inherentes, considerándolos un factor principal de producción). Este punto flaco en la demografía de la fuerza laboral será cada vez más problemático. Sin embargo, según Adecco Institute, las empresas europeas que estén concienciadas y bien orientadas podrán prepararse para estos cambios y mantener o incluso aumentar su habilidad para competir, innovar y producir.

---

<sup>14</sup> The Work Foundation: An Agenda for Work, abril de 2005. The Work Foundation es una entidad británica sin ánimo de lucro constituida por un grupo de expertos en cuestiones laborales europeas y británicas, más concretamente. Esta entidad está dirigida por el prestigioso analista político y antiguo periodista Will Hutton.

<sup>15</sup> Wim Kok: Informe del Grupo de Alto Nivel, op. cit.

<sup>16</sup> Por supuesto, esto no sólo sucede en Europa. El nuevo Center on Aging and Work (centro sobre envejecimiento y empleo), perteneciente al Boston College (EE.UU.), destaca que el 60% de los directores ejecutivos norteamericanos no tiene en cuenta el envejecimiento de la fuerza laboral en su planificación estratégica, que el 80% de las empresas estadounidenses todavía no ha establecido opciones de empleo para los trabajadores mayores y que tan sólo el 8% de las empresas cuenta con políticas formales de jubilación progresiva. Datos extraídos del sitio web del centro: [http://agingandwork.bc.edu/template\\_research\\_center](http://agingandwork.bc.edu/template_research_center)

## El estudio del IAD 2006 (DFX demographic fitness index)

Es fácil formular pronósticos sin contar con datos fidedignos, pero carecen de valor. De ahí la importancia del estudio del IAD, ya que, por primera vez, proporciona pruebas convincentes del estado actual de las empresas europeas. Gracias a esta perspectiva más nítida, podemos evaluar el camino que las empresas europeas deben recorrer con el objetivo de prepararse para el envejecimiento de su fuerza laboral, y también podemos desarrollar perspectivas en torno a las necesidades futuras de compañías y regiones.

### Metodología

Calculamos la adecuación demográfica tomando como referencia cinco áreas empleadas para gestionar de forma óptima el envejecimiento de la fuerza laboral. Adecco Human Capital Solutions (Soluciones de Capital Humano de Adecco) y la Universidad Jacobs de Bremen se ocuparon de desarrollar dichas áreas<sup>17</sup>:

- **Desarrollo profesional.** A medida que la edad de la fuerza laboral aumenta, las preferencias laborales de los trabajadores pueden variar tanto desde el punto de vista físico como desde el intelectual. Las empresas deben tener en cuenta este aspecto a la hora de planificar a largo plazo los recursos de personal, encontrando la manera de romper barreras para permitir el desarrollo profesional (p. ej.: abriendo sus puertas a los cambios horizontales de carrera) y manteniendo a los trabajadores mayores capacitados y motivados.
- **Gestión del conocimiento.** Cuando el personal mayor deja la empresa, ésta pierde una experiencia esencial, relaciones con clientes y redes de comunicación interna. Todo esto afecta a la capacidad para producir, innovar y competir. Las empresas pueden renovar y conservar esos factores críticos "intangibles" mediante un enfoque sistemático de gestión del conocimiento y de mejor apreciación cultural del know-how y la experiencia de los empleados.
- **Formación continua.** A medida que los empleados envejecen, las empresas pierden progresivamente el know-how individual. Para poder mantener la productividad individual del empleado a largo plazo, se necesitan programas para los empleados mayores que les resulten más adecuados y atractivos de lo que siempre han sido en la formación tradicional. Las empresas

---

<sup>17</sup> Consúltese también Marius Leibold y Sven Voelpel: Op. cit., que desarrolla un esquema de cinco valores ("5V-Framework") en los campos de acción empresarial con el objetivo de aumentar la productividad e innovación de una fuerza laboral que envejece.

## Demographic Fitness Survey 2006

también deben fomentar la apertura a la formación continua en los empleados más jóvenes para garantizar así que el personal se desarrolla de forma constante a lo largo del tiempo y que comprende las necesidades de crecimiento.

- **Gestión sanitaria.** Las empresas suelen sufrir pérdidas a consecuencia del absentismo laboral, la baja productividad y la falta de motivación. Estos factores pueden reducirse si se analizan mejor los niveles de estrés y la salud física de los empleados, así como recurriendo a la ergonomía y los chequeos de salud frecuentes y fomentando un estilo de vida más sano. Si bien, hasta ahora, la sanidad no se había tratado a nivel directivo en Europa, las cuestiones relacionadas con este ámbito tienen cada vez mayor presencia, por lo que aquellas empresas que mejor las gestionen disfrutarán de una ventaja competitiva a la hora de afrontar el cambio demográfico<sup>18</sup>.
- **Gestión de la diversidad.** Las empresas pueden garantizar su capacidad para competir, innovar y producir no sólo a través de la aplicación correcta de las leyes relacionadas con la diversidad, sino que también pueden hacerlo estableciendo una interacción más eficaz entre empleados jóvenes y mayores en el lugar de trabajo, p.ej.: mediante programas de orientación y grupos de trabajo mixtos.

### Dimensiones principales del Índice de Adecuación Demográfica (IAD)

#### Implantación progresiva de las 5 áreas del IAD (la lista no es exhaustiva)

<b>Desarrollo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelos laborales flexibles, orientados al ciclo de vida, p. ej.: apoyo a la familia, jornada parcial, abandono gradual, etc.</li><li>• Estructura de edad y procesos de jubilación equilibrados (para conservar a los trabajadores / evitar abandonos masivos).</li><li>• Planificación profesional y de rotación de personal estructurada correctamente y en función de las necesidades del negocio.</li><li>• Oportunidades para carreras alternativas, p.ej.: cambios horizontales para el desarrollo profesional.</li></ul>
<b>Formación continua</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivos para aumentar la participación efectiva de todos los grupos de edad en actividades formativas.</li><li>• Procesos para mantener actualizados los conocimientos de los empleados más antiguos (evitar la pérdida progresiva del know-how).</li><li>• Formación por ciclos en función de la edad, el rendimiento y las capacidades de aprendizaje.</li><li>• Aprendizaje formal e informal individualizado para estimular las competencias profesionales, sociales y personales.</li></ul>
<b>Gestión del conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herramientas y procesos de retención de conocimientos, acompañados de un soporte informático eficaz.</li><li>• Estrategias para refrescar los conocimientos y plataformas para el intercambio informal de conocimientos.</li><li>• Gestión activa de antiguos alumnos para garantizar el acceso a conocimientos expertos tras la jubilación.</li><li>• Cultura de creatividad, inspiración e innovación ("organización de aprendizaje").</li></ul>
<b>Gestión sanitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño y ergonomía del entorno laboral adaptados a la edad del personal.</li><li>• Equilibrio profesional/personal y programas para disminuir el estrés y la tensión en el trabajo dirigidos a todos los empleados.</li><li>• Asistencia sanitaria completa, chequeos y consultas médicas, incluyendo planes de prevención y programas a largo plazo.</li><li>• Mayor toma de conciencia por parte de los empleados en cuanto a las cuestiones de mantenimiento de la salud.</li></ul>
<b>Gestión de la diversidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora de la cooperación intergeneracional y del intercambio de conocimientos.</li><li>• Contratación de personal de todas las edades en función de sus competencias individuales.</li><li>• Alta valoración de la experiencia laboral.</li><li>• Iniciativas para aumentar la satisfacción laboral, la lealtad y el rendimiento, incluso cuando aumenta el promedio de edad del personal.</li></ul>

Partiendo de la entrevista realizada a cada empresa, puntuamos sus resultados en cada una de las cinco áreas. La puntuación máxima es de 400 puntos de índice, otorgados en caso de implementación y/o aceptación completa de todas las medidas en las cinco áreas de actividad. Todas las empresas reciben 100

<sup>18</sup> Aspecto destacado por Pascale Levet, Director del Lab'Ho (Lyón), un grupo de expertos muy considerado en materia laboral y social, fundado por Adecco France.

puntos como mínimo. Mediante los resultados individuales de las empresas, se pueden calcular los índices nacionales y el promedio europeo. Además, si el estudio del IAD se lleva a cabo periódicamente, seremos capaces de elaborar una perspectiva dinámica del grado de preparación de Europa a lo largo del tiempo.

Nuestro estudio de 2006 está basado en las entrevistas realizadas a 2.504 empresas de las cinco principales potencias económicas (al menos 500 empresas de cada país). La mitad de ellas son empresas grandes con un volumen de ventas anual de más de 50 millones de euros y el resto son empresas de tamaño mediano, con un volumen de ventas comprendido entre 10 y 50 millones de euros. Los sectores de industria, servicios y comercio representan cada uno un tercio aproximadamente de todas las compañías encuestadas, aunque la distribución exacta por tipo de actividad económica varía en función del país.

Creemos que las muestras de nuestro estudio son lo suficientemente exhaustivas como para proporcionar un conocimiento profundo de la situación a nivel europeo y nacional. Aunque resulta imposible realizar un cálculo exacto, estimamos que nuestra muestra es representativa de unas 148.000 compañías procedentes de los 5 países encuestados. Por ejemplo, sabemos que, tan sólo en el Reino Unido, existen 33.000 grandes y medianas empresas que concentran más de la mitad de todo el empleo británico, así como dos terceras partes del total de volumen de ventas empresarial anual<sup>19</sup>. Calculamos que las 500 grandes y medianas empresas de nuestra muestra representan el 2% del total de empresas británicas de tamaño similar. Estas empresas cuentan con 200.000 empleados y presentan un volumen de ventas anual de unos 40.000 millones de euros.

### Resultados del estudio

Nuestro primer estudio sobre la adecuación demográfica de empresas europeas ha revelado datos sorprendentes y reforzará el papel que puede desempeñar el IAD como indicador previo e "instrumento de medición" para directores ejecutivos, responsables de políticas y creadores de opinión en la prensa, los ámbitos académicos y otros entornos.

Casi la mitad de las empresas europeas considera el cambio demográfico como uno de los mayores desafíos a los que el mundo de los negocios deberá enfrentarse en el futuro y, sin lugar a dudas, más como un problema que como un simple cambio dentro del contexto socio-político. No hemos hallado diferencias significativas entre la perspectiva de las empresas grandes y la de las empresas medianas en cuanto a grandes desafíos futuros. A

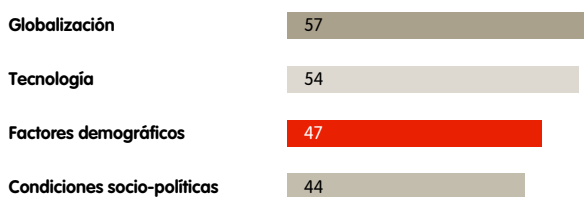
<sup>19</sup> Comunicado de prensa del Departamento Británico de Comercio e Industria (Department of Trade and Industry, DTI), 31 de agosto de 2006: Small and medium-sized enterprise statistics 2005. Sitio web del DTI. Podemos realizar cálculos aproximados en el ámbito de las empresas, el personal y las ventas, en función de nuestra muestra de 500 empresas británicas y basándonos en los datos proporcionados por el DTI y en ciertas conclusiones. <http://www.sbs.gov.uk>

## Demographic Fitness Survey 2006

nivel nacional, cabe destacar que las empresas alemanas sitúan la demografía en segundo lugar, siguiendo a la globalización, mientras que las británicas parecen tomarse la cuestión con más tranquilidad.

### Principales desafíos para las empresas europeas

#### Porcentaje de empresas\*



\* Los dos desafíos principales en una escala de 1 a 6  
(1 = desafío de primer orden, 6 = no representa ningún desafío)

A pesar de la creciente toma de conciencia con respecto al desafío demográfico, las empresas siguen sin contar con una base fáctica y real dentro de la estructura de edad actual de sus empleados, y menos aún con una idea sólida de su futura evolución. Tan sólo un tercio de las empresas considera que ha realizado un "análisis completo" de la estructura de edad de su fuerza laboral, aunque un 40% aproximadamente afirma haberlo hecho por departamentos y por niveles del personal. Las empresas grandes suelen actuar mejor que las pequeñas a este respecto, tal como cabe esperar teniendo en cuenta su ventaja en cuanto a recursos. Por otro lado, otro tercio de las empresas confiesa que no ha llevado a cabo ningún análisis en absoluto (Cuadro nº 1 del anexo). Las empresas británicas son las que más trabajo han realizado en este sentido (casi la mitad de ellas conoce su distribución por edades) y las españolas son las que menos han hecho (apenas una quinta parte).

Además, la mayoría de las empresas europeas planifican sus necesidades de personal con poca antelación, estableciendo un plazo medio de apenas un año. Las empresas alemanas y francesas suelen fijar plazos un poco más amplios (1,3 y 1,2 años, respectivamente), extendiendo los periodos de planificación para el personal profesional (todavía inferior a 18 meses) y reduciéndolos para el personal industrial (tan sólo 11 meses). Si bien los enfoques a corto plazo son comprensibles debido al ritmo acelerado del mundo de negocios moderno, no dejan de ser preocupantes teniendo en cuenta los cambios demográficos a los que Europa debe enfrentarse.

### Las empresas europeas realizan la planificación de personal a corto plazo

Promedio en número de años

	Europa	Empresas medianas	Empresas grandes
Todos los empleados de la empresa	1,1	1,1	1,2
Personal profesional y directivo	1,4	1,4	1,5
Personal comercial	1,1	1,1	1,1
Personal industrial	0,9	0,9	1,0

Pregunta: "¿Con cuánta antelación suele planificar sus necesidades de personal?"

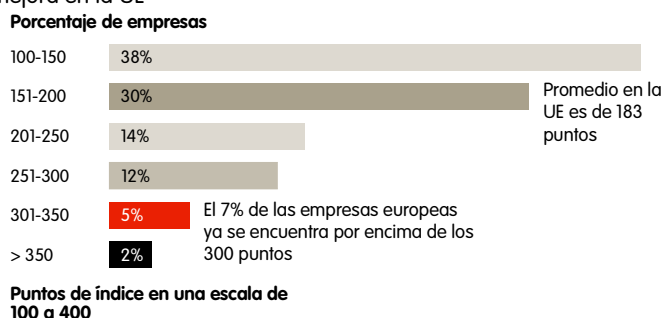
### (1) Puntuaciones globales del IAD

Las empresas europeas presentan un promedio de 183 puntos de índice y dos tercios de las empresas se sitúan en los 200 puntos o en nivel inferior. Este resultado confirma las preocupaciones acerca de la comprensión real por parte de empresas europeas del alcance del cambio demográfico que se producirá en los próximos años, así como de su preparación actual para afrontar ese cambio.

El cálculo a nivel nacional o en términos dimensionales de la empresa es bastante desalentador. Los promedios nacionales son todos relativamente bajos, comprendidos entre 189, para el Reino Unido, y 172 para Francia. Alemania, Italia y España se sitúan alrededor de los 180 puntos (Cuadro nº 2 del anexo). Sobre una escala de 100 a 400 puntos, la brecha del IAD entre Reino Unido y Francia se reduce a una variación de tan sólo el 5%, por lo que se encuentra por encima del típico margen de error estadístico aplicado a todos los estudios amplios. Por consiguiente, el Reino Unido tiene pocos motivos para celebrar su posición privilegiada en la clasificación. El tamaño de la empresa también es evaluable pero no es un factor especialmente indicativo de la toma de conciencia demográfica, ya que los promedios alcanzados por las grandes y medianas empresas de toda Europa son de 195 puntos frente a 178.

## Demographic Fitness Survey 2006

El promedio europeo en el IAD es de 183 puntos sobre 400 y casi el 70% de las empresas están por debajo de los 200, lo que revela un ingente potencial de mejora en la UE



A nivel de empresas individuales, sólo cinco compañías de un total de 2.504 alcanzaron un potencial máximo de 400 puntos en el índice. Otras 30 empresas más alcanzaron entre 351 y 399 puntos. Si consideramos esta escala como “excelente” en el marco de la adecuación demográfica, menos del 1,5% de todas las empresas europeas pueden estar satisfechas actualmente con su resultado.

Las buenas noticias son que el 7% de las empresas se encuentra por encima de los 300 puntos. Por lo tanto, casi 200 empresas de todos los países europeos encuestados ya se encuentran en buena o excelente condición en base al IAD. Además, si aplicamos el mismo porcentaje al espectro de empresas representado en la muestra de nuestro estudio, observaremos que al menos 10.000 empresas europeas podrían gozar actualmente de una buena o excelente condición.

Hemos incluido diversos datos que confirman la existencia de algunas compañías europeas bien preparadas en distintos países y sectores. Por ejemplo, Netto, una gran cadena de supermercados danesa, dirige con éxito establecimientos en los que la mitad del personal supera los 50 años. Halifax Bank of Scotland (HBOS), un líder británico en servicios financieros, ha contratado a mucho personal con más de 50 años, incluida gente de hasta 70 años, para mejorar su servicio de atención al cliente y más concretamente el servicio ofrecido a clientes de edades avanzadas. Por su parte, BMW ha inaugurado una planta de producción de última generación en Leipzig, en la que se emplea a trabajadores mayores de 45 años y que ha sido ergonómicamente diseñada para este colectivo en concreto.

Asimismo, el informe realizado por la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) sobre Trabajo saludable en una Europa que envejece presenta una serie de estudios de casos de empresas en veinte países europeos<sup>20</sup>. Por otro lado, el premio de 2006 de la Asociación Americana de Jubilados (American Association of Retired People, AARP) a “Las 10 mejores empresas para trabajadores mayores de 50 años”, ha sido concedido, entre otras, a dos empresas europeas: Volkswagen y Hoffman-La Roche. Además, entre las demás empresas galardonadas por la AARP, cabe destacar la presencia de seis organizaciones sanitarias locales, una universidad (MIT) y una empresa mediana de servicios financieros<sup>21</sup>. Por lo tanto, aunque la situación actual en Europa sea preocupante, de manera general creemos que existe un tremendo potencial para las empresas europeas a la hora de mejorar su adecuación demográfica.

### **(2) Impacto en la capacidad de las empresas europeas para innovar, competir y producir**

Contrariamente a lo que algunos puedan pensar, la adecuación demográfica no es otra moda pasajera del “estar a gusto” concebida por el ejecutivo gerente, sino que está basada en duras realidades económicas. Una puntuación mejor en el IAD podría significar un aumento extraordinario de aproximadamente un 20% de promedio en cuanto a la competitividad, innovación y productividad de una empresa, es decir, los avances reales en adecuación demográfica se traducen directamente en un éxito empresarial.

---

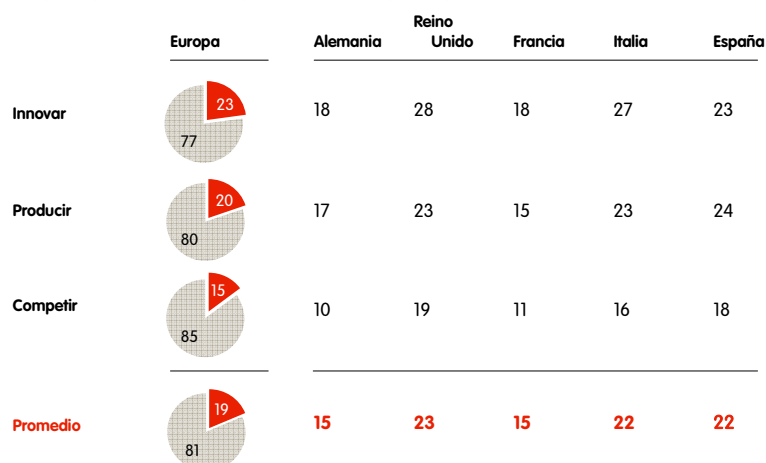
<sup>20</sup> Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP): Trabajo saludable en una Europa que envejece, octubre de 2005. El informe cita por ejemplo a empresas francesas como Leroy-Somer (p. 129) y Laboratoires Boisson (p. 127), así como a compañías de otros países: Volvo Cars of Belgium (p. 56) y el Royal Bank of Scotland (p. 326). El Royal Bank of Scotland (RBS), una de las mayores instituciones financieras de Europa, ha adoptado un “conjunto de herramientas” (instrumento de diagnóstico para identificar los problemas laborales relacionados con la edad) que utiliza para llevar a cabo una auditoría de edad exhaustiva con el objetivo de evaluar su posición en el mercado, destacar buenas prácticas y localizar áreas que han de mejorarse. Esta entidad también está desarrollando una estrategia de “salud y bienestar” para garantizar que los servicios y ventajas sanitarias satisfacen las necesidades de una fuerza laboral que envejece.

<sup>21</sup> AARP Magazine, noviembre y diciembre de 2006, pp. 84 y 85. Se trata de la revista con mayor circulación en el mundo, lo cual es una consecuencia directa del envejecimiento de la población. La AARP evalúa el rendimiento del empresario en base a una gama de prácticas aplicadas a la fuerza laboral que son beneficiosas para los trabajadores. Estas prácticas son: métodos de incorporación respetuosos con la edad; formación y desarrollo de las competencias; actitud proactiva para animar a los trabajadores a seguir las formaciones y proponer nuevos tipos de programas; acuerdos de trabajo alternativo como horarios flexibles, trabajo a distancia y jubilación progresiva; y planes de pensiones y asistencia sanitaria.

## Demographic Fitness Survey 2006

### Posible impacto de los campos del IAD en la innovación, competitividad y productividad

Impacto porcentual en la capacidad de las empresas para:



Nuestro análisis indica que, en igualdad de circunstancias, la implementación constante y correcta de las herramientas de adecuación en los cinco campos puede mejorar de forma significativa la capacidad de las empresas para:

- Innovar – hasta un 23% de promedio y hasta un 28% en el Reino Unido
- Producir – hasta el 20% en la UE y entre el 23 y el 24% en España, Italia y Reino Unido
- Competir – hasta el 15% en toda la región y entre el 18 y el 19% en el Reino Unido y España

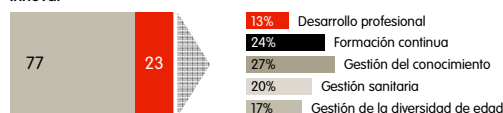
Descubrimos, por ejemplo, que la gestión del conocimiento es el factor que más puede llegar a fomentar una mejor innovación. De manera que, cuanto más fuerte sea una empresa en su gestión del conocimiento, y cuanto más convencidos de ello estén sus empleados, mejor podrá innovar. En cuanto a la “productividad” y la “competitividad”, el impulsor principal de mejora es un excelente desarrollo profesional. Este factor representa hasta la mitad de los posibles beneficios. Una mayor atención a la formación continua también puede tener un gran impacto en la productividad de las empresas europeas, representando un promedio de un tercio de la mejora potencial. Estas conclusiones tienen vigencia a nivel nacional, a pesar de las variaciones de importancia relativa (el impacto es más obvio en Alemania y España y más sutil en los otros tres países).

## Demographic Fitness Survey 2006

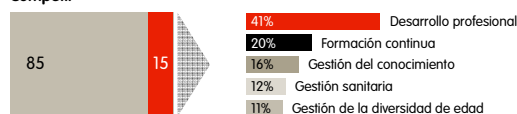
### Factores que sustentan una mejor innovación, competitividad y productividad

**Influencia porcentual de cada una de las 5 áreas en la capacidad de las empresas para innovar, competir y producir**

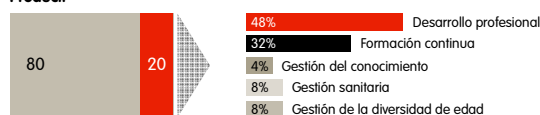
#### Innovar



#### Competir



#### Producir



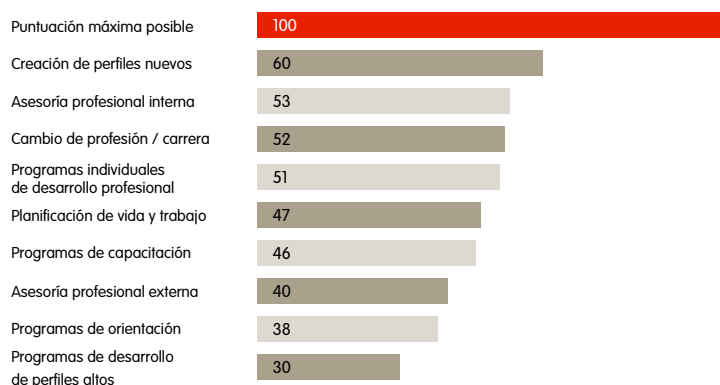
En este caso también se pueden aplicar criterios de sentido común: Si una empresa ha obtenido buenos resultados en las cinco áreas del IAD, ¿significa que en el futuro será menos productiva, innovadora y competitiva de lo que lo es hoy?

### (3) Resultados específicos en las cinco áreas de la adecuación demográfica

De las nueve herramientas principales de **desarrollo profesional** mencionadas en nuestro estudio, las empresas europeas ofrecen un promedio de cuatro. Además, las empresas son mucho más dadas a proporcionar a su personal acceso a asesoramiento profesional básico a nivel interno y nuevos perfiles de trabajo que a establecer herramientas más caras o en las que se pierde más tiempo, como los programas de consultoría profesional externa, orientación o "desarrollo del potencial humano". Según los estudios de la OCDE, los trabajadores jóvenes de Europa son los que más se benefician cuando se ofrecen herramientas de desarrollo profesional. La distribución en nuestro estudio es de 60/40 a favor de los trabajadores menores de 45 años (no sabemos qué proporción de trabajadores mayores de 45 años utiliza las herramientas). Las empresas alemanas y francesas tienden a ofrecer una gama más reducida de herramientas que las empresas británicas, italianas y españolas. Probablemente se trate del reflejo de la relativa apertura de estos últimos países hacia los cambios de orientación profesional de la gente (Cuadro nº 3 del anexo). En términos generales, las empresas grandes son más eficaces que las de tamaño mediano en cuanto al desarrollo profesional.

### Herramientas de desarrollo profesional ofrecidas al personal en empresas europeas

*Porcentaje de empresas que ofrecen herramientas de desarrollo profesional de carácter individual*



Hemos podido comprobar que la **formación continua** es uno de los factores mejor implementados en todos los países, aunque las empresas ofrezcan el mismo tipo de opciones en toda Europa (Cuadro nº 4 del anexo). La formación desarrollada en el lugar de trabajo es la herramienta más popular en todos los países exceptuando Alemania (en donde es la segunda herramienta más popular). Tres cuartas partes de las empresas europeas también ofrecen a sus trabajadores formaciones avanzadas realizadas por profesionales externos, así como una evaluación de las necesidades de formación individuales y charlas frecuentes al respecto. Nuestro estudio del IAD también revela que más del 70% de las medidas de formación y capacitación profesional se concentra en la "cualificación o especialización" en todos los países menos en Gran Bretaña, donde las empresas prefieren mantener un enfoque equilibrado que también haga hincapié en objetivos sociales, como la cooperación en equipo, y el desarrollo personal (p.ej.: seminarios de gestión). (Cuadro nº 5 del anexo)

Tanto Alemania como el Reino Unido se sitúan por encima de la media global en cuanto a provisión de formación continua. Ambos países destacan por su disposición para transmitir competencias técnicas y realizan seminarios internos de formación fuera de la empresa. El interés expresado por los trabajadores con respecto a las herramientas de aprendizaje es más elevado en el Reino Unido e Italia (ambos con un promedio de aproximadamente el 60% de participación), mientras que en Alemania, Francia y España se encuentra por debajo de la media. En esta ocasión, los trabajadores más jóvenes también son más propensos a utilizar las herramientas de formación continua que se ofrecen, y las grandes empresas destacan más en ello que las pequeñas<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Los datos del Eurostat revelan un gran aumento de la "formación continua" en toda Europa durante la década anterior. Esta información se deduce del porcentaje de personas entre 25 y 64 años de la fuerza laboral que recibieron una formación o participaron en otro tipo de programa educativo durante las cuatro semanas anteriores al estudio. En la Europa de los 15 este porcentaje se ha multiplicado por dos desde 1996 (6%) hasta ahora (12%). Sin embargo, los resultados difieren en gran medida entre las cinco potencias económicas actuales: Reino Unido (29%), España (12%), Alemania y Francia (~8%) e Italia (6%).

## Demographic Fitness Survey 2006

Las empresas de la UE proporcionan una media de 6,5 días de formación por empleado al año. Las empresas alemanas ofrecen el menor número de días (4,5), probablemente porque consideran la formación como un "coste" más que como una "inversión" y por tener también el mayor número de días festivos y de vacaciones. Las empresas francesas también se encuentran en la parte inferior de la escala (5,1 días), mientras que el Reino Unido, Italia y España se sitúan por encima de la media, siendo España el país más generoso (8,7 días). Los datos recogidos por un estudio interno de BASF, el gigante alemán del sector químico, corroboran estas afirmaciones. El número medio de días de formación por empleado es inferior en sus divisiones de Alemania (3,7 días) –superado sólo por las de EE.UU.– y superior en el resto de Europa<sup>23</sup>.

En promedio, las empresas europeas utilizan menos de la mitad de la docena de herramientas de **gestión del conocimiento** a las que pueden recurrir (Cuadro nº 6 del anexo). Éste es uno de los campos en los que se ponen de manifiesto las similitudes entre países europeos (la mayoría de las empresas implementa un número parecido de medidas) y que presenta el mejor equilibrio entre grupos de edad interesados. La distribución aproximada es de 50/50 en todos los países salvo en España. En lo que respecta a conservar, renovar y utilizar conocimientos, las empresas europeas presentan una relativa disposición a contratar consultores externos y financiar medidas de formación avanzadas para contribuir a renovar los conocimientos de sus empleados.

Mientras que aproximadamente la mitad de las empresas cree disponer de un entendimiento profundo de las competencias técnicas específicas del lugar de trabajo y de la empresa, son pocas las que han evaluado de forma exhaustiva los riesgos de pérdida de conocimientos cuando un empleado concreto abandona la empresa, por lo que no saben qué empleados poseen información crítica para el negocio. Pocas empresas se molestan en publicar los directorios internos de expertos (p. ej.: las "páginas amarillas" de expertos) o en crear foros de debate internos. En otras palabras, son pocas las empresas europeas que saben quiénes son realmente los expertos con los que pueden contar. Estos datos se corresponden con los de los estudios realizados por McKinsey & Company<sup>24</sup>. En términos generales, aunque los porcentajes varíen en una escala reducida, nuestras conclusiones sobre la gestión del conocimiento son aplicables a todos los países y son válidas tanto para grandes empresas como para medianas.

---

<sup>23</sup> Documento de datos y cifras de BASF, mayo de 2006.

<sup>24</sup> The McKinsey Quarterly 2003, nº 4: *Do you know who your experts are?* Michael Iidinopulos y Lee Kempler. Michael y Lee trabajan como empleados expertos en McKinsey.

## Demographic Fitness Survey 2006

### Análisis de los niveles y estructura del conocimiento

Análisis completo y exhaustivo  
Sin análisis en absoluto

2005	Promedio	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España						
<b>Porcentaje de empresas</b>												
Conocimientos técnicos específicos de la empresa	47	16	45	14	43	17	46	19	47	19	52	11
Conocimientos técnicos específicos del puesto de trabajo	45	14	46	11	41	14	40	21	44	13	54	12
Riesgo de pérdida de conocimientos posterior a la marcha del empleado	32	27	39	17	31	25	25	36	35	33	31	25
Personal con conocimientos críticos para el negocio	30	28	39	24	22	33	24	38	28	26	35	21

Pregunta: "¿En qué medida ha realizado análisis estadísticos sobre recursos activos con conocimientos críticos para el negocio en su empresa?"

Existen pocas empresas que ofrecen otras **herramientas sanitarias** que no sean las clásicas u obligatorias, es decir, las revisiones médicas en el trabajo y las previas a la incorporación al trabajo. Las empresas no ponen a disposición de sus empleados instrumentos a largo plazo como instalaciones deportivas, medios de prevención o reducción del dolor dorsal o un servicio de restauración saludable, y mucho menos programas de relajación y consejos dietéticos. Los porcentajes hablan por sí solos en Francia, Italia y España, donde entre el 84 y el 95% de las empresas sólo ofrece las opciones básicas - y una aplastante mayoría de empleados las utiliza, lo que probablemente refleje la concordancia con el marco jurídico<sup>25</sup> - pero los instrumentos sanitarios preventivos o a largo plazo son prácticamente inexistentes. Las empresas alemanas y británicas tienden a ofrecer una gama más equilibrada de instrumentos para la gestión sanitaria, aunque no sean tan eficientes a la hora de garantizar el acceso regular de los empleados a los chequeos básicos de salud (Cuadro nº 7 del anexo). El ámbito sanitario es la única de las cinco áreas evaluadas que muestra, en cada país de Europa, una mayor aceptación de las opciones por parte de trabajadores mayores que por parte de los más jóvenes.

Con la gestión de la **diversidad de edad** sucede algo parecido, ya que las herramientas clave para garantizar la diversidad son legalmente obligatorias en la mayoría de países y, en general, las empresas respetan este hecho. Por lo tanto, en todos los países se observa un buen cumplimiento de las políticas oficiales para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los sectores de edad, así como la no distinción por edades en los anuncios y nombramientos laborales. Alemania y Reino Unido se encuentran en la parte superior de la clasificación con entre un 82 y 96% de aplicación de recursos en estas tres áreas principales.

<sup>25</sup> ENWHP: op. cit. Este informe de 350 páginas proporciona una perspectiva general de la legislación nacional, así como de las mejores prácticas nacionales y del sector en 20 países, en términos de educación continua y gestión sanitaria para trabajadores mayores (p. ej.: formación profesional, intercambio de conocimientos entre generaciones, gestión de la diversidad de edad, etc.).

Aproximadamente dos terceras partes de las empresas europeas también utilizan sistemas de retribución en función del rendimiento. Sin embargo, tan sólo una tercera parte de las empresas europeas, o menos, ofrece herramientas de alto impacto potencial y a largo plazo, como lo son, por ejemplo, los seminarios de formación para la cooperación en equipo, programas de orientación, reuniones en mesa redonda de empleados junior / senior o, en muy rara ocasión (apenas una de cada seis empresas), talleres de toma de conciencia de la diversidad para directores y el ejecutivo (Cuadro nº 8 del anexo).

### Conclusiones y recomendaciones

El primer IAD proporciona un conocimiento cualitativo y cuantitativo valioso (y rarefacto) de la verdadera "adecuación" de las empresas al rápido envejecimiento de la población. Con un promedio de apenas 183 puntos sobre una escala de 100 a 400 y dos terceras partes de las empresas por debajo de los 200, los grupos interesados deberían estar preocupados en vista de la situación actual. El primer paso para resolver situaciones problemáticas consiste en tomar conciencia de la necesidad de acción. En este sentido, creemos que el IAD puede contribuir a cambiar la percepción de las personas. Nuestro estudio periódico seguirá realizando esta labor con el objetivo de generar una imagen dinámica del progreso o de la falta del mismo en Europa. Asimismo, indicará a las empresas europeas en qué aspectos deben concentrar sus esfuerzos y energías.

Además, no hace falta ser un genio para entender el concepto de adecuación demográfica. La literatura empresarial recoge ampliamente todas las medidas y herramientas aplicadas a las cinco áreas. Tales medidas son fáciles de entender y comunicar a los empleados, se prestan a evaluaciones frecuentes realizadas internamente o por medio de proveedores cualificados, conllevan una inversión que no resulta ruinosa incluso para empresas pequeñas y pueden aumentar su efectividad fomentando un cambio cultural positivo y estimulante en la empresa. Lo más duro no es ni el diseño ni la implementación, sino que la dirección de la empresa reúna el valor necesario y "toneladas de capacidad de liderazgo" para abordar el problema del envejecimiento de la fuerza laboral, antes de que éste le repercuta negativamente.

La recompensa puede ser muy significativa. Una alta puntuación en el IAD puede traducirse en un crecimiento de dos dígitos con respecto a la capacidad de las empresas para competir, innovar y producir (áreas en las que se necesita mejorar mucho más). El impulso legislativo hacia reglas más estrictas (p. ej.: en la competitividad y el medio ambiente, la discriminación por edad, la salud y seguridad laborales, etc.), la lucha internacional por cazar talentos, las rápidas transformaciones tecnológicas, el factor China/India y todas las demás vertientes de la globalización infunden importancia al aumento de la puntuación del IAD por

parte de las empresas. Tal como advierte la ENWHP en su informe sobre Trabajo saludable en una Europa que envejece, "cualquiera que crea que invertir en este campo es malgastar los recursos, desconoce la realidad de los principios industriales".

Un aspecto positivo es que todas las empresas, independientemente de su tamaño, sector o centro de atención, pueden mejorar su adecuación demográfica mediante una combinación correcta de políticas y una rigurosa implementación de las mismas. El estudio del IAD y otras investigaciones nos han permitido apreciar numerosos ejemplos de buenas prácticas. Algunos observadores también detectan indicios de que se está produciendo un incremento de la toma de conciencia con respecto a los efectos inminentes del cambio demográfico en el mercado laboral de toda Europa e incluso en aquellos países que acaban de constituir economías de mercado. Por consiguiente, creemos que existen grandes potenciales disponibles para optimizar la adecuación demográfica en todos los países.

Desde el punto de vista de Adecco Institute, los informes que ofrecen una lista exhaustiva (y agotadora) de recomendaciones no son de mucha utilidad para los profesionales. Animamos a las empresas a que concentren sus esfuerzos en torno a unos cuantos puntos débiles, a que mantengan la simplicidad y avancen poco a poco para asegurarse un progreso constante y real en cuanto a sus prioridades. Sería aconsejable que realizaran un autodiagnóstico. Para ello, sólo deberían escoger entre tres y cinco medidas y herramientas con mayores posibilidades de reportar beneficios a la empresa y establecer un plan de acción con responsabilidades y plazos bien definidos. Una vez alcanzados estos objetivos, se escogen los siguientes campos más apremiantes. La adopción de medidas prácticas se verá recompensada.

El envejecimiento de la población ha llegado a Europa para quedarse. Aunque es un fenómeno que no afectará de igual manera a todos los sectores de la economía, e incluso puede que algunas empresas vean los problemas de estructura de edad como algo todavía lejano, llegará un momento inevitable en que las empresas deberán reconocer y valorar el talento potencial y la contribución efectiva de los trabajadores de mayor edad. Iremos comprobando que el desaprovechamiento de las competencias y la experiencia de estos trabajadores es un gasto injustificado de recursos empresariales. Así, el envejecimiento de la población constituye un desafío pero también una oportunidad. El lejano futuro de los negocios en Europa pertenecerá a aquellas empresas que asuman el desafío y aprovechen la oportunidad.

## ANEXO ESTADÍSTICO Y NOTAS METODOLÓGICAS

Cuadro nº 1: Análisis de la empresa sobre la estructura de edad de la fuerza de trabajo

Cuota en %

Sin análisis en absoluto
Análisis completo y exhaustivo

2005	Promedia	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España						
Estructura de edad general	35	31	31	38	46	28	39	28	35	25	22	37
Estructura de edad por departamento	41	26	36	31	51	20	50	24	38	17	28	38
Estructura de edad por niveles del personal	41	28	40	28	55	22	39	27	41	25	28	39
Futura configuración de la estructura de edad general	34	28	28	35	54	23	37	29	37	19	26	36

Pregunta: "¿Cuál es el alcance de los análisis estadísticos que ha realizado sobre la estructura de edad de su empresa basándose en las siguientes áreas?"

Cuadro nº 2: Grado de adecuación demográfica en Europa

### Puntuación según el IAD

Datos en porcentajes	Promedia	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España
$\bar{Q}$ (= índice)	183	181	189	172	186	185
100 puntos	12	17	9	11	10	12
101-150 puntos	26	26	22	21	31	29
151-200 puntos	30	23	37	49	24	19
201-250 puntos	14	14	16	15	13	11
251-300 puntos	12	10	12	4	9	27
301-350 puntos	5	7	3	1	13	2
351-399 puntos	1	3	1	0	1	1
400 puntos	0	1	0	0	0	0
% de empresas por encima de los 300	7	11	4	1	14	3
% de empresas por debajo de los 200	68	66	68	81	65	60
Puntuación máxima obtenida	400	400	390	334	363	385

## Demographic Fitness Survey 2006

### Cuadro nº 3: Desarrollo profesional

#### 9 herramientas principales de desarrollo profesional

	Promedio	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España
Promedio del número de herramientas ofrecidas por las empresas	<b>4.2</b>	2.7	4.9	3.7	5.0	4.8
<b>Porcentaje de empresas que ofrecen:</b>						
Creación de perfiles nuevos	<b>60</b>	48	75	65	53	58
Asesoría profesional interna	<b>53</b>	30	59	39	63	73
Cambio de profesión / carrera	<b>52</b>	27	58	47	73	53
Programas individuales de desarrollo profesional	<b>51</b>	38	67	39	64	49
Planificación de vida y trabajo	<b>47</b>	33	46	51	75	29
Programas de capacitación	<b>46</b>	47	63	24	39	55
Asesoría profesional externa	<b>40</b>	12	23	20	67	76
Programas de orientación	<b>38</b>	19	57	42	27	47
Programas de desarrollo de perfiles altos	<b>30</b>	19	36	25	39	32

Pregunta: "¿Actualmente se emplea alguna de estas herramientas en su empresa?  
¿Qué porcentaje de empleados utiliza las herramientas individuales que usted ofrece?  
¿Cómo se distribuye este porcentaje por grupos de edad?"

### Cuadro nº 4: Formación continua

#### 8 herramientas principales de aprendizaje

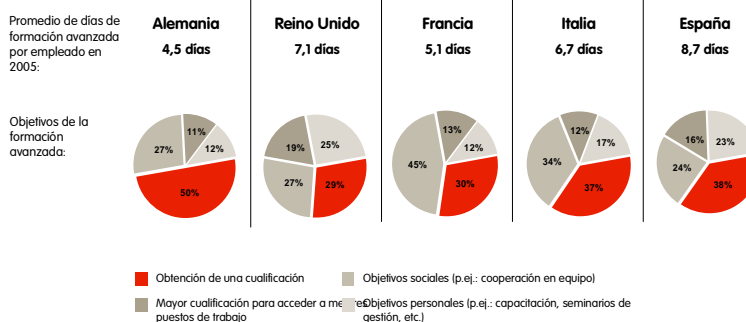
	Promedio	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España
Promedio del número de herramientas ofrecidas por las empresas	<b>5.3</b>	5.5	6.2	4.8	4.4	5.6
<b>Porcentaje de empresas que ofrecen:</b>						
Proyectos de formación en el lugar de trabajo	<b>87</b>	81	92	88	77	95
Formación avanzada con profesionales externos	<b>78</b>	85	89	82	67	66
Análisis de la demanda individual de formación/reuniones periódicas	<b>77</b>	68	87	74	74	84
Proyectos de formación para capacitación técnica	<b>70</b>	81	86	58	52	73
Iniciativas internas de formación fuera del entorno laboral	<b>67</b>	78	85	44	69	61
Incentivación mediante atención/asesoramiento individual	<b>54</b>	48	83	40	32	65
Proyectos de formación para capacitación metodológica	<b>49</b>	51	55	43	36	59
Proyectos de formación para competencia social	<b>45</b>	55	46	41	30	55

Pregunta: "¿Actualmente se emplea alguna de estas herramientas en su empresa?  
¿Qué porcentaje de empleados utiliza las herramientas de desarrollo de recursos humanos que usted ofrece?  
¿Cómo se distribuye este porcentaje por grupos de edad?"

## Demographic Fitness Survey 2006

### Cuadro n° 5: Programas de formación avanzada financiados por empresas europeas

#### Días de formación al año y porcentaje del tipo de formación



Pregunta: Teniendo en cuenta las oportunidades de formación avanzada que su empresa ofrece, ¿cuántos días por empleado se dedicaron a la formación avanzada en 2005? Si considera los objetivos de sus programas de formación avanzada, ¿qué porcentaje puede clasificarse según los cuatro objetivos indicados?

### Cuadro n° 6: Gestión del conocimiento

#### 12 herramientas principales de GC

	Promedio	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España
Promedio del número de herramientas ofrecidas por las empresas	5.6	5.4	6.3	4.8	5.2	6.5
<b>Porcentaje de empresas que ofrecen:</b>						
Uso de consultores externos	72	62	67	72	84	77
Formación avanzada enfocada en refrescar conocimientos	68	71	52	67	64	85
Registros estandarizados de conocimientos críticos para el negocio	58	58	65	50	62	57
Colaboración con otras empresas	56	62	60	43	50	64
Colaboración con universidades y otras instituciones	56	46	81	36	46	70
Sistemas de información administrativa	52	50	79	17	44	71
Sistemas CRM	46	40	61	16	42	71
Creación de equipos de edades mixtas	44	43	34	52	41	49
Foros internos en línea	31	43	33	21	27	33
Directorio de profesionales expertos ("páginas amarillas")	28	24	27	29	29	30
Establecimiento de grupos de expertos propios	27	22	39	40	14	18
Contacto con grupos de expertos externos	23	18	30	25	16	25

Pregunta: "¿Actualmente se emplea alguna de estas herramientas de GC en su empresa? ¿Qué porcentaje de empleados utiliza las herramientas de GC que usted ofrece? ¿Cómo se distribuye este porcentaje por grupos de edad?"

## Demographic Fitness Survey 2006

### Cuadro nº 7: Gestión sanitaria

#### 9 herramientas principales de promoción de la salud

	Promedio	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España
Promedio del número de herramientas ofrecidas por las empresas	<b>3.5</b>	3.3	3.2	3.4	3.7	3.8
<b>Porcentaje de empresas que ofrecen:</b>						
Chequeos regulares de salud	<b>75</b>	60	40	93	85	95
Revisiones médicas en el trabajo	<b>74</b>	82	54	86	87	60
Revisiones médicas previas a la incorporación al trabajo	<b>71</b>	46	54	87	86	84
Asesoramiento sanitario / consultas médicas	<b>51</b>	40	45	40	62	68
Servicio de restauración saludable	<b>23</b>	36	34	13	16	18
Prevención/disminución del dolor dorsal	<b>16</b>	24	33	3	3	17
Instalaciones deportivas en la empresa	<b>16</b>	23	21	7	12	16
Consejos dietéticos	<b>9</b>	11	11	8	7	10
Programas de relajación	<b>5</b>	9	8	2	1	7

Pregunta: "¿Actualmente se emplean algunas de estas herramientas en su empresa?  
¿Qué porcentaje de empleados utiliza las opciones de gestión sanitaria que usted ofrece?  
¿Cómo se distribuye este porcentaje por grupos de edad?"

### Cuadro nº 8: Diversidad de edad

#### 11 herramientas principales de diversidad

	Promedio	Alemania	Reino Unido	Francia	Italia	España
Promedio del número de herramientas ofrecidas por las empresas	<b>5.1</b>	5.2	6.1	4.9	4.3	5.2
<b>Porcentaje de empresas que ofrecen:</b>						
Igualdad de oportunidades para todas las edades	<b>84</b>	82	96	89	71	84
Anuncios laborales sin mención de edad	<b>75</b>	86	87	72	n.a	54
Nombramientos sin distinción de edad	<b>72</b>	83	87	73	62	53
Sistema de retribución en función del rendimiento	<b>63</b>	78	56	45	69	68
Grupos de trabajo con diversidad de edades	<b>52</b>	36	33	66	58	67
Seminarios de cooperación en equipo	<b>34</b>	35	55	19	32	31
Plataformas de intercambio de empleados	<b>34</b>	49	51	21	25	25
Programas de orientación	<b>34</b>	18	57	37	18	40
Grupos de trabajo de la misma edad	<b>31</b>	23	26	35	31	41
Mesa redonda de empleados junior / senior	<b>27</b>	19	21	21	25	50
Talleres de toma de conciencia de la diversidad para directores	<b>16</b>	9	39	6	15	9

Pregunta: "¿Actualmente se emplea alguna de estas herramientas de gestión de la diversidad en su empresa?"

## Notas metodológicas

TNS Infratest encuestó a 2.504 empresas utilizando el método CATI (entrevistas telefónicas asistidas por ordenador). En la encuesta participaron 500 empresas de cada una de las cinco principales potencias económicas europeas (Alemania, Reino Unido, Italia y España). Se clasificó a las empresas como grandes (ingresos de más de 50 millones de euros) o pequeñas y medianas (ingresos entre 10 y 50 millones de euros). Para seleccionar a las empresas, TNS recurrió a bases de datos de compañías internacionales como Hoppenstedt y Dun & Bradstreet y, a continuación, organizó las muestras de entrevista de forma que en cada país se abarcara: (a) Aproximadamente el 50% de grandes y medianas empresas; (b) aproximadamente un tercio de los sectores industrial, comercial y

## Demographic Fitness Survey 2006

de servicios. Este enfoque (desproporcionado) garantiza una muestra suficiente como para analizar todos los subgrupos en cada país.

TNS también evaluó la estructura subyacente (real) de las cinco potencias económicas en términos comparativos entre medianas y grandes empresas, por un lado, e industria, comercio y servicios, por otro (utilizando estadísticas oficiales a nivel nacional y proveedores de datos como Umsatzsteuerstatistik, Eurostatistics, and Dun & Bradstreet) para elaborar una "estructura europea" general. Toda la muestra de entrevistas se ponderó empleando esta estructura europea representativa para obtener los análisis totales finales (y, por lo tanto, para calcular el IAD). La ponderación de datos evita que las estructuras económicas específicas a nivel nacional afecten los resultados globales de cada país en comparación con otros estados europeos.

Por otro lado, TNS utilizó la inferencia estadística para evaluar la mejora potencial en las áreas de innovación, productividad y competitividad de las empresas. En primer lugar, se aseguró de que las empresas consideran la capacidad para innovar, competir y producir como "factores clave de éxito" (según la puntuación otorgada por las empresas en una escala de 1 –excelente- a 6 – muy deficiente.). En efecto, las empresas de toda Europa creen que su actual éxito empresarial está estrechamente relacionado con su competitividad (63%), productividad (54%) e innovación (50%). En segundo lugar, TNS observó el interés de los empleados y la implementación satisfactoria o no de todas las herramientas y medidas desarrolladas en los cinco campos de acción. Se descubrió que cada uno de los cinco campos de acción puede influir de algún modo (positivo o negativo) en la productividad y la competitividad. En tercer lugar, TNS llevó a cabo análisis estadísticos (regresiones) del grado de influencia. A nivel general, se observó que los 5 campos de acción pueden influir en la innovación hasta en un 23%, en la competitividad hasta en un 15% y en la productividad hasta en un 20%. El posterior análisis del porcentaje de esta influencia general en cada campo (suponiendo que ésta es de 100%) reveló que, por ejemplo, en el caso de la innovación, el factor de influencia dominante es la gestión del conocimiento (27%), seguido por la formación continua y la gestión sanitaria (24% y 20%, respectivamente).