

Generaciones en el trabajo

Barreras y recursos de las diferentes generaciones en el ámbito laboral



INFORME TRANSNACIONAL

Resultados	IO1 E-Book – Informe Transnacional: Generaciones en el trabajo – Barreras y recursos de las diferentes generaciones en el ámbito laboral
Título final	Informe Transnacional: Generaciones en el trabajo – Barreras y recursos de las diferentes generaciones en el ámbito laboral
Socio líder	KMOP
Autor(es)	Theofilos Pouliopoulos, Efthimia Schina (KMOP-Grecia) Eliza Patouris, Sotiris Themistokleous (CARDET-Chipre) Alice Sinigaglia (ANS-Italia) Ioana Caciula, Rodica Caciula (Asociatia Habilitas-Centru de Resurse si Formare Profesionala, Rumanía) Amparo Coterillo Pérez (DOCUMENTA-España)
Nivel de divulgación	Público
Estado	Entrega
Versión	1

Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	5
Capítulo 1: Estableciendo el contexto	6
1.1. Estudio bibliográfico	6
1.2. Marco legislativo	8
1.3. Políticas y buenas prácticas para el apoyo de los trabajadores mayores	10
1.4. Metodología, objetivos y preguntas de la investigación	11
Capítulo 2: Informes nacionales	13
Caso práctico 1: Chipre	13
Caso práctico 2: Grecia	28
Caso práctico 3: Italia	41
Caso práctico 4: Rumanía	53
Caso práctico 5: España	68
Capítulo 3: Análisis transnacional	81
3.1 Principales resultados de la investigación documental	81
3.2 Principales resultados de la investigación del ámbito	82
3.3 Barreras y recursos de los trabajadores de más de 55	86
3.4 Políticas recomendadas	87
Referencias	89

Resumen ejecutivo

En el contexto del proyecto BeOld, el informe transnacional «**Generaciones en el trabajo – Barreras y recursos de las diferentes generaciones en el ámbito laboral**» identifica la situación del empleo de los trabajadores mayores en cinco estados miembros de la UE (Chipre, Grecia, Italia, Rumanía y España) para contribuir al amplio esfuerzo europeo de convertir el actual mercado laboral en uno más inclusivo y eficiente. Actualmente, se está llevando a cabo una reforma del mercado laboral y del sistema de seguridad social en toda Europa, lo que convierte a la gestión de la edad en uno de los mayores retos para la UE y los gobiernos nacionales, puesto que los empleados de más de 55 años constituyen una parte esencial de las organizaciones actuales. Aunque la edad de jubilación se ha retrasado en toda Europa y la tasa de empleo de los trabajadores mayores de 55 ha aumentado, hay una falta de políticas oficiales y buenas prácticas que apoyen a los empleados de mayor edad a nivel nacional y organizativo en la mayoría de los países.

El informe identifica las principales barreras a las que las personas mayores hacen frente en el entorno laboral, junto con los posibles recursos que podrían incrementar su contribución y productividad en las organizaciones actuales. En particular, los informes nacionales exponen cinco casos prácticos de los países que conforman el consorcio del proyecto BeOld y muestran el contexto nacional en lo referente al empleo de los trabajadores mayores, así como su opinión y la de los gestores de RR.HH. La investigación documental de informes identifica un aumento de la tasa de empleo de las personas mayores en todos los países, puesto que el límite de la edad de jubilación ha aumentado y se está implementando actualmente un proceso de reforma del sistema de bienestar y pensiones. Sin embargo, en los países de estudio existen pocas o ninguna política específica o incentivo en cuanto a los trabajadores mayores y el entorno organizativo.

A partir de las entrevistas con los trabajadores mayores y los gestores de RR.HH., identificamos la realidad del entorno laboral y las condiciones de estos trabajadores. Las principales barreras identificadas son la fatiga y la forma física, así como la falta de motivación que conlleva la rutina. Tanto los trabajadores de mayor edad, como los gestores de RR.HH. señalaron como principal obstáculo el bajo nivel de habilidades digitales. Por otro lado, el recurso de mayor valor es la experiencia y los conocimientos acumulados a lo largo de los años de trabajo. El hallazgo común a todas las entrevistas de los participantes es que los obstáculos podrían superarse y los recursos serían útiles si se usara todo su potencial, siempre y cuando se den las reformas específicas.

El principal problema que han detectado todos los informes es la necesidad de desarrollar políticas específicas que asistan a las personas mayores en el lugar de trabajo, no solo en forma de incentivos económicos, sino más bien de prácticas como oportunidades de formación, actividades de asesoramiento y horarios de trabajo más flexibles. En este sentido, se recomiendan políticas específicas orientadas en esta dirección. En concreto, los obstáculos como el cansancio o la forma física podrían afrontarse desarrollando un horario de trabajo más flexible, que se adapte a las necesidades de todos los grupos de edades, no solo a los de mayor edad. De manera adicional, puesto que se identificaron las habilidades digitales como el principal obstáculo, se debería implementar una política de aprendizaje permanente a nivel

organizativo para permitir que los empleados, independientemente de su edad u otros factores, puedan mantenerse al día con la tecnología y otros avances. Por último, la experiencia y los conocimientos de los trabajadores mayores deberían convertirse en un activo valioso para las organizaciones, puesto que el asesoramiento podría tener numerosos efectos positivos para éstas. En primer lugar, porque las personas mayores se mantienen activas mientras interactúan con otras; en segundo lugar, porque los jóvenes aprenden mediante esta interacción y las generaciones trabajan conjuntamente y, por último, porque las organizaciones ahorran recursos puesto que la formación es interna.

La transformación del mercado laboral y la economía más amplia en Europa requieren enfoques más centrados en las personas para poder mantener la cohesión social. Las nuevas condiciones que están surgiendo transformarán las organizaciones actuales y la contribución de las personas mayores, siempre que la interacción entre las diferentes generaciones cree un nuevo entorno laboral, en el que la solidaridad, la productividad y la satisfacción deben ser los elementos básicos para todos los trabajadores, independientemente de su edad. En este sentido, nuestro estudio recomienda la reforma del horario laboral para que sea más eficiente para las personas mayores, el establecimiento del aprendizaje permanente como proceso obligatorio para todos y, por último, el establecimiento del asesoramiento como proceso estándar que reúna a las diferentes generaciones, motive a los trabajadores de edad a compartir sus conocimientos y le ahorre recursos a la organización.

La principal aspiración de este informe es contribuir de la mejor manera posible al esfuerzo general de las sociedades europeas para transformar el mercado laboral actual en uno inclusivo, centrado en las personas y eficiente. De hecho, hoy en día no se puede considerar «mayores» a las personas de más de 55. Tal y como nuestro estudio pretende señalar, tienen mucho potencial para contribuir al mercado laboral actual y al futuro, siempre y cuando se implementen políticas e incentivos en esta dirección.

Introducción

Uno de los principales retos de las sociedades europeas actuales es la integración de las personas mayores en el mercado laboral para poder mantener el sistema de pensiones y la seguridad social y, desde una perspectiva más amplia, mantener la cohesión social. Además, el incremento de la esperanza de vida, los avances tecnológicos y el problema demográfico hacen que, hoy en día, las personas de más de 55 años sean una parte activa y fundamental de la economía y de la sociedad. En este contexto, el proyecto BeOld tiene como objetivo ayudar a los trabajadores mayores a aumentar su empleabilidad y permitirles adaptarse mejor al entorno laboral actual, con el objetivo de lograr un mercado laboral más inclusivo y eficiente. Concretamente, la metodología del proyecto usa un enfoque integrado que se centra en la intervención en el desarrollo personal de los trabajadores de mayor edad y en el nivel organizativo.

La tasa de empleo de los trabajadores de más de 55 años han aumentado en toda Europa y hay un proceso más amplio para mantenerlos empleados la mayor cantidad de tiempo posible. Sin embargo, los grandes desafíos requieren de medidas y políticas específicas para poder abordar las barreras y sacar partido al potencial de los trabajadores mayores por su bien y el de la sociedad, así como el del mercado laboral. El presente informe es el primer resultado del proyecto BeOld y tiene como objetivo proporcionar la base teórica sobre la que se basarán los siguientes pasos. Estos resultados son una metodología de orientación profesional para los trabajadores de edad y un programa de formación para la gestión de las organizaciones.

El estudio bibliográfico, la legislación actual y las buenas prácticas establecidas a nivel europeo nos permitirán identificar el contexto del empleo de los trabajadores mayores y las condiciones generales del mercado laboral. Los informes nacionales nos proporcionarán el contexto detallado de los cinco estados miembros de la UE y nos darán la oportunidad de identificar los problemas comunes y las diferencias entre estos países. Específicamente, estos informes de los casos prácticos están compuestos tanto por un análisis del mercado laboral de cada país, como por una investigación del ámbito, en la que las entrevistas con trabajadores de edad y gestores de RR.HH. nos permiten identificar las principales características de nuestros grupos objetivo y cómo puede reforzarse el empleo de los trabajadores de edad. Por último, el análisis transnacional tendrá como resultado la recomendación de políticas que podrían aplicarse tanto a nivel nacional y europeo, como a nivel organizativo.

Capítulo 1: El contexto

1.1. Estudio bibliográfico

Europa se encuentra en un proceso de transformación. Tras un largo periodo de crecimiento económico y de constante expansión, con la incorporación periódica de nuevos Estados, actualmente hay escepticismo e inseguridad sobre el futuro de las sociedades europeas. Uno de los principales problemas socioeconómicos es el impacto del envejecimiento demográfico en el empleo, que ha sido reconocido como uno de los principales retos para la sostenibilidad de la UE. En este sentido, la UE ha tomado medidas de manera anticipada, como en 2002 con el Consejo Europeo en Barcelona (incremento progresivo de la edad media a la que las personas se jubilan) y en 2004 cuando la Comisión Europea incluyó el envejecimiento activo en las tres áreas prioritarias en las que son necesarias medidas inmediatas para poder aplicar la Estrategia Lisboa (EU, 2010). Sin embargo, la crisis económica de 2008 y otros cambios sociopolíticos afectaron significativamente a las sociedades y las economías europeas, obligándolas a realizar una serie de reformas en la legislación del mercado laboral y de los sistemas de salud y bienestar.

Todos estos cambios afectan también al empleo y, junto con otras cuestiones que han surgido (problema demográfico, avances tecnológicos, etc.), hacen del problema de los trabajadores mayores una prioridad para los países europeos. En general, este problema tiene que ver con el «envejecimiento», lo que se refiere a «los cambios que se dan en nuestro funcionamiento biológico, físico y social con el paso del tiempo que, en consecuencia, afectan a nivel personal, organizativo y social» (Kooij et al., 2008, pg.4).

Skirbekk (2004) proporciona una extensa revisión bibliográfica de estudios que evalúa la relación entre la edad y la productividad en el entorno laboral. El autor concluye, a partir de varios estudios, que la productividad individual decrece alrededor de los 50. No obstante, diferencia de manera significativa las habilidades que requiere una tarea específica y el cambio en la productividad. En concreto, argumenta que, en aquellas tareas en las que se necesita rapidez, resolución de problemas y aprendizaje, la reducción de la productividad es mayor en edades más avanzadas. En cambio, en tareas en las que son importantes la experiencia y las habilidades comunicativas, la productividad se mantiene en los mismos niveles o incluso aumenta a lo largo de los años (Skirbekk, 2004).

En otros estudios, los empleadores tienen opiniones equilibradas sobre los trabajadores mayores. Por un lado, subrayan ciertas características de estos trabajadores, como la experiencia, la confianza y la creatividad, y las consideran ventajas. Por otro lado, consideraban que los trabajadores mayores son reticentes a cambiar y a aprender cosas nuevas (Kadefors y Hanse, 2012). Concretamente, parece que la percepción depende del contexto de la organización. Por ejemplo, los empleadores de organizaciones en las que la mayoría de los empleados son hombres tienen una percepción más negativa hacia los empleados mayores en comparación con aquellas en las que hay un equilibrio de género (Kadefors y Hanse, 2012). De manera similar, en las organizaciones en las que los empleados tienen un nivel educativo alto, la percepción tendía a ser más positiva (Henkens, 2005). Por último, Kadefors y Hanse

(2012) descubrieron que las actitudes de los empleadores hacia los trabajadores mayores dependen del factor de género, tanto del sexo del empleador como de el del trabajador mayor.

En este contexto, cada organización debe desarrollar el concepto de «gestión de la edad» para poder tratar con trabajadores mayores, pero también con los diversos grupos de edad de los empleados en general. De acuerdo con Walker (2005), el término «gestión de la edad» se refiere a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones en diversas dimensiones, centrándose especialmente en el envejecimiento del personal y todas las políticas públicas o negociaciones colectivas pertinentes. Estas dimensiones de gestión de la edad son las siguientes: la contratación y el despido; la formación; el desarrollo y los ascensos; prácticas laborales flexibles; la ergonomía y la concepción de los puestos; y el cambio de las actitudes hacia los trabajadores mayores (Casey, Metcalf y Lakey 1993, en Walker, 2005).

Además de las dimensiones anteriormente mencionadas, que las organizaciones tienen que tener en cuenta, también supone un reto el mantener a los trabajadores empleados el mayor tiempo posible y darles incentivos para lograrlo. Según Higgs et al. (2003), los trabajadores mayores continúan en el mercado laboral por razones financieras, por el trabajo en sí o por su ética de trabajo tradicional. Asimismo, Lord (2004) subrayó que la motivación de los trabajadores del conocimiento mayores es la satisfacción laboral de poner en práctica sus habilidades y también la sensación de realización del desempeño laboral o la oportunidad de ser creativo. Otras tareas generativas, como enseñar o asesorar, (Farr, Tesluk & Klein, 1998) motivan a los trabajadores mayores a seguir estando activos y sintiéndose satisfechos en el lugar de trabajo.

La OECD (2006) propuso acciones políticas en lo referente a los trabajadores mayores en tres amplias áreas: 1) el trabajo remunerado, 2) el cambio de las prácticas de los empleadores, 3) la mejora de la empleabilidad de los trabajadores. Desde entonces, han cambiado muchas cosas en esta dirección, no solo a nivel europeo, sino también a nivel mundial. En el índice de países de la OECD, Islandia, Nueva Zelanda e Israel son los países con mejor tasa de empleo de trabajadores mayores. Estos y otros países con tasas de empleo altas en lo que se refiere a los trabajadores mayores desarrollaron algunas políticas clave, como el retraso de la edad de jubilación, la promoción de la jubilación por fases y la mejora de la flexibilidad de las pensiones. Además, los países de la OCDE con las tasas más altas han llevado a cabo otra serie de medidas políticas, incluida la provisión de incentivos financieros a los empleadores que contraten a trabajadores mayores, una mayor atención a la formación y el aprendizaje permanente, y fuertes políticas contra la discriminación por edad (PWC, 2017).

Algunas de estas medidas y políticas se han implementado en todos los países de la Unión Europea. En los últimos años, la edad de jubilación se ha retrasado en toda Europa, se han reformado las pensiones y se han legislado acuerdos laborales más flexibles. Las tasas de empleo de trabajadores mayores han aumentado en el grupo de edad de más de 55, y continúan subiendo. En concreto, en 2008, la tasa de empleo a nivel europeo del grupo de 55-64 fue del 45,5% y en 2016 del 55,3 %. Sin embargo, las tasas de empleo de trabajadores mayores varían en los diferentes países miembro y van del 75,5 % en Suecia al 36,3 % en Grecia. La brecha de género es también significativa: la participación de las mujeres en el mercado

laboral es de media 4,9 años menos que los hombres (33,1 frente a 38,0 años en 2016) (EC, 2017).

En general, los trabajadores mayores sufren menos por la crisis económica que los grupos de edad más jóvenes, de acuerdo con las estadísticas de empleo. Sin embargo, el futuro de la empleabilidad con todas estas reformas, el envejecimiento, los avances tecnológicos y otros factores socio-políticos, exige acciones y medidas específicas. El reto para la Unión Europea es proporcionar a todos los ciudadanos, independientemente de la edad, la oportunidad de trabajar, ser productivos y disfrutar de la mejor conciliación posible.

1.2. Marco legislativo

La Unión Europea legisló sobre la discriminación por motivos de edad bastante pronto, con la «Prohibición de la discriminación por motivos de edad en relación al Artículo 19 TFUE y la Directiva 2000/78 sobre Igualdad en el Empleo». Esta directiva, puesta en práctica en el año 2000, requirió a todos los estados miembro que desarrollaran y aprobaran sus propias leyes antidiscriminación en un periodo de tres años, de acuerdo con los principios de la Directiva marco. Asimismo, el Artículo 21 de los Derechos Fundamentales de la UE (jurídicamente vinculante para los organismos europeos y los países miembro a la hora de aplicar las leyes de la UE) prohíbe explícitamente la discriminación por motivos de edad. En la misma Carta, el Artículo 25 reconoce el derecho de las personas mayores a llevar una vida digna e independiente y a participar de manera igualitaria en la vida social y cultural (EPRS, 2014).

En cuanto al empleo, una ley secundaria, la Directiva para la Igualdad en el Empleo (2000/78/EC) de la UE, prohíbe la discriminación por motivos de edad especialmente en el empleo y la ocupación. Sin embargo, la Directiva da margen para el trato diferenciado, en caso de que tenga un objetivo legítimo. Por ejemplo, el trato diferenciado por motivos de edad podría permitirse si su objetivo fuera fomentar el empleo juvenil o la prohibición de la discriminación por edad (EPRS, 2014). En este sentido, en todos los países de la Unión Europea se han aprobado leyes en contra de la discriminación por motivos de edad. Son similares en muchos aspectos, pero también diferentes en lo que se refiere a la aplicación de la ley, las exenciones, las sanciones y otras características. No obstante, no se puede considerar a la legislación la panacea para la empleabilidad de los trabajadores mayores. Según Lahey (2010), las leyes de discriminación por motivos de edad no pueden tener un efecto positivo por sí solas mientras el sistema de pensiones y la seguridad social no sean lo suficientemente fuertes para apoyar el empleo de personas mayores.

Los modelos de reforma en los países miembro se basaban en el marco y el contexto institucional de cada país, pero la crisis económica mundial de 2008 les afectó a todos, lo que aumentó el activismo en materia política en la mayoría de los ámbitos. Concretamente, la crisis y las grandes reformas que la sucedieron afectaron principalmente a los ámbitos macro estructurales, como la legislación de protección del empleo (EPL), el subsidio de desempleo, el salario mínimo y los marcos más amplios para la fijación de salarios (Turrini et al., 2015). Por ejemplo, Austria, en el contexto de la flexibilidad del mercado laboral, suprimió la norma por

la que una compañía no podía despedir a un trabajador de más de 50 años que hubiera trabajado allí durante dos años (Ec, 2017).

Uno de los fenómenos más destacados de las transformaciones económicas y sociales es la segmentación del mercado laboral, lo que hace referencia a la división entre trabajos seguros y no seguros. En concreto, la segmentación del mercado laboral lidia con problemas en grandes áreas del mercado económico y laboral, como la eficiencia macroeconómica, los derechos de los trabajadores y la cohesión social en general. Un mercado laboral segmentado se caracteriza por barreras de movilidad significativas y por la sensación de estar «atrapado» que tienen muchos trabajadores en trabajos inestables e inseguros, pero la alternativa es el desempleo. Este fenómeno afectó principalmente a la generación joven durante la crisis en muchos países europeos (principalmente en los del sur de Europa). En este contexto, los países pusieron en marcha reformas en áreas específicas como: 1) la protección del empleo (protección contra el despido y restricciones en los contratos temporales), 2) los subsidios y la cobertura de desempleo y 3) la intensidad de las políticas activas del mercado laboral. Un ejemplo de estas políticas lo encontramos en Francia, en donde, como incentivo para contratar a trabajadores jóvenes o mayores con contratos indefinidos, los empleadores están exentos de cotizar durante un periodo de tiempo específico (Eichhorst, Marx y Wehner, 2017).

En cuanto a las habilidades, en diciembre de 2016 el Consejo Europeo inició la agenda «Itinerarios de mejora de las habilidades», que exige que los países miembro desarrollen y adopten una serie de intervenciones específicas para poder respaldar a los adultos con pocas habilidades o poco cualificados, cuya cifra ascendía a 63 millones en la UE en 2016 (EC, 2017). El aprendizaje permanente y la mejora de las habilidades será otro gran reto para la actual y futura fuerza laboral, pues la tecnología está en constante progreso, lo que afecta al entorno laboral haciendo que cambie constantemente. En este sentido, los resultados de la Encuesta Internacional sobre las Competencias de los Adultos (PIAAC) de la OECD en 2013 muestran que los trabajadores menos cualificados, a los que no se ha formado para desarrollar o actualizar sus capacidades cognitivas, tienen más probabilidades de no ser capaces de seguir los cambios tecnológicos y de ser menos competitivos en el mercado laboral (OECD 2013). Sin embargo, la UE proporciona oportunidades de aprendizaje permanente a los adultos mayores, como las acciones Grundtvig, que respaldan las asociaciones e intercambios de voluntarios mayores entre organizaciones en toda Europa (AGE Platform Europe, 2012).

En cuanto a las cuestiones de la jubilación, como hemos visto anteriormente, la edad de jubilación se ha retrasado en toda Europa para poder mantener a los trabajadores en el mercado laboral el mayor tiempo posible. Sin embargo, aparte del límite de edad, hay otra serie de políticas que los gobiernos o las organizaciones podrían implementar para fortalecer la posición de los trabajadores mayores. Por ejemplo, en Alemania se ha aprobado una ley para hacer que la transición entre el trabajo y la jubilación sea más flexible y fluida. En concreto, esta ley promueve la «jubilación por fases», un proceso que combina la jubilación anticipada y el trabajo a tiempo parcial y, al mismo tiempo, proporciona unos ingresos extra en vez de solo la pensión estándar. Esta práctica permite a las personas mayores permanecer en el mercado

laboral después de la edad de jubilación, lo que les da la oportunidad de tener derecho a una pensión extra y exime a los empleadores de cotizar (EC, 2017).

1.3. Políticas y buenas prácticas para el apoyo de los trabajadores mayores

En el contexto del proceso de reforma del mercado laboral en toda Europa, se pueden considerar como «buenas prácticas» diversas iniciativas en relación con los trabajadores mayores encaminadas a hacer valer su posición. De acuerdo con Walker (2005), una buena práctica para el empleo de los trabajadores mayores consiste en combatir las fronteras de la edad, tanto directa como indirectamente, promover la diversidad de edad y proporcionar un entorno en el que cada persona es capaz de explorar todo su potencial sin que le perjudique su edad (pg. 692).

La UE allanó el camino para los países miembro cuando declaró el 2012 como «Año Europeo del Envejecimiento Activo y la Solidaridad Intergeneracional», desarrollando una amplia variedad de actividades para concienciar y promover buenas prácticas. Por ejemplo, la Red ESF-Age, respaldada por el Fondo Social Europeo, publicó un catálogo de buenas prácticas destinadas a apoyar a los trabajadores mayores y se llevó a cabo en 14 países. Asimismo, la UE financió la iniciativa «Best Agers» en los países bálticos, una buena práctica que permitió a diferentes generaciones trabajar conjuntamente, interactuar entre sí y desarrollar habilidades. Una de estas generaciones fue el grupo de edad de más de 55 años. Otra iniciativa de la UE fue el desarrollo del «Índice de Envejecimiento Activo», una serie de indicadores que miden la participación de los trabajadores mayores en el empleo y el envejecimiento activo (EPRS, 2014).

Las iniciativas de la UE han servido de inspiración para los países miembro, los cuales han tomado medidas para promover el empleo de los trabajadores mayores de varias maneras, desarrollando políticas y buenas prácticas. A partir del estudio de estas buenas prácticas, surgieron algunos temas principales que pueden considerarse recomendaciones para los gobiernos y las organizaciones con el objetivo de fortalecer la posición de los trabajadores mayores en el mercado laboral. Por ejemplo, un análisis de buenas prácticas en la gestión de los recursos, desarrollado en empresas alemanas entre 1997 y 2005 (Zwick y Göbel, 2013), descubrió que la adaptación del entorno laboral, en función de las necesidades especiales de los trabajadores mayores, les permite mantener el mismo nivel de productividad. Esta adaptación puede suponer el cambio del equipamiento para una mejor visibilidad o la asignación de tareas físicas menos exigentes

El mito de que los trabajadores mayores deberían jubilarse de manera anticipada para dar paso en el mercado laboral a los trabajadores más jóvenes solía ser una leyenda urbana entre las diferentes generaciones. No obstante, un análisis econométrico de la OECD en 25 países entre 1997 y 2011 no pudo encontrar ninguna relación entre el incremento de la empleabilidad de los trabajadores mayores y los grupos de edad más jóvenes. El análisis muestra que, de media, el incremento de la empleabilidad de las personas mayores se asocia o con un incremento de la empleabilidad de los jóvenes o su impacto es insignificante (OECD, 2013).

En la agenda política de la OCDE, hay tres áreas principales para el fomento del trabajo a una edad mayor: 1) reforzar los incentivos financieros, 2) combatir los obstáculos de los

empleadores y 3) mejorar la empleabilidad. Un estudio que examinó cuatro países europeos (Francia, Países Bajos, Noruega y Suiza) descubrió que estos estados implementaron políticas de la primera área de la OCDE, por ejemplo, para «reforzar los incentivos financieros para seguir trabajando». La implementación de políticas y buenas prácticas en las otras dos áreas ha sido mucho menos frecuente y se ha limitado solo a campañas para concienciar sobre la empleabilidad y cómo abordar los obstáculos. Por esta razón, los autores del estudio argumentan que se debería prestar más atención a las otras dos áreas. Por ejemplo, proporcionando mejores oportunidades de formación, mejorando las condiciones laborales o implementando más políticas de conciliación para las mujeres (Sonnet y Manfredi, 2014).

En otros casos, el número de disposiciones específicas para los trabajadores mayores varió a lo largo de Europa. Por ejemplo, en Bélgica, la Ley Federal de diciembre de 2005 intentó incrementar el empleo de los trabajadores mayores y la actividad económica, proporcionando subsidios y otros incentivos para mejorar las condiciones laborales y aumentar la contratación de los trabajadores mayores. En Bulgaria, la ley de Promoción del Empleo estipula que el Estado se hará cargo del salario durante un año si el empleador contrata a una persona de más de 50 años, mientras que en Francia un Plan Nacional para el empleo de trabajadores mayores señala una cuota mínima de trabajadores de más de 50 y establece sanciones económicas si no se cumple dicha cuota. En Eslovenia, se ofrece la oportunidad de jubilarse por fases a hombres de más de 55 y mujeres de más de 51 años, con un horario laboral reducido. Por último, España inició Planes Nacionales de Empleo para respaldar a los trabajadores mayores, en forma de contratos parcialmente subvencionados (O'Dempsey y Beale, 2011).

1.4. Metodología, objetivos y preguntas de la investigación

El objetivo básico de este estudio es identificar los principales obstáculos y recursos de los trabajadores de 55 años o más, tanto a nivel personal como organizativo en cinco estados miembros de la UE en el contexto del proyecto BeOld (Chipre, Grecia, Italia, Rumanía y España) y aspira a contribuir al proceso europeo de fortalecimiento del empleo de los trabajadores mayores. El «*E-book – Generaciones en el trabajo – Barreras y recursos de diferentes generaciones en el ámbito laboral*» proporciona la base empírica para la implementación del proyecto y el marco teórico para el BeOld. El objetivo de este *e-book*, que es el primer resultado del proyecto, es crear el contexto para la implementación de la metodología de la asesoría vocacional para los trabajadores mayores y el programa de formación para gestores de recursos humanos, coordinadores y directores de organizaciones, y elaborar la guía de recomendaciones de políticas públicas en lo referente al respaldo de los trabajadores mayores. En concreto, las preguntas de la investigación a las que este estudio quiere responder son las siguientes:

- a) ¿Cuál es la situación europea en lo que se refiere al empleo en términos de legislación, incentivos y políticas?
- b) ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que hacen frente en el entorno laboral los trabajadores de 55 años o más y cuáles son sus recursos?

c) ¿Qué políticas específicas se podrían recomendar para reforzar la posición de los trabajadores mayores en la empresa?

La metodología de nuestro estudio se basa en un enfoque de estudio de caso, puesto que usamos cinco casos prácticos de cinco países que constituyen el consorcio del proyecto BeOld (Chipre, Grecia, Rumanía, Italia y España). De acuerdo con los hallazgos de estos cinco casos prácticos, hemos desarrollado una serie de políticas recomendadas para reforzar el empleo de los trabajadores mayores, que es el resultado de este informe.

En la metodología para el estudio de casos prácticos, usamos tanto un enfoque cualitativo como uno cuantitativo. En la parte de investigación documental, el estudio bibliográfico a nivel nacional, que identificó las principales políticas, legislación y prácticas en relación con la cuestión de los trabajadores mayores y datos cuantitativos sobre las tasas de empleo, nos permitió describir la situación actual y la de los últimos años. En la investigación del ámbito, las entrevistas con los trabajadores mayores y con los gestores de recursos humanos nos aportaron la opinión y las percepciones de ambas partes. Los trabajadores mayores nos proporcionaron información sobre los obstáculos a los que tienen que hacer frente y los cambios que les ayudarían; mientras que los gestores de recursos humanos identificaron los puntos fuertes y los débiles de los trabajadores mayores, cómo estos pueden mejorarse y lo que las organizaciones pueden hacer en esta dirección. La herramienta de investigación que usamos fue una guía/cuestionario para la entrevista, diferente para cada grupo objetivo, aunque con preguntas similares y se basaba en las fuentes de los campos de la economía, la psicología y los estudios sobre las organizaciones.

La metodología de investigación que seguimos para el análisis transnacional está compuesta por cuatro partes:

- a) Estudio bibliográfico a nivel europeo sobre el empleo de los trabajadores mayores, la gestión de la edad, la legislación y las buenas prácticas.
- b) Los casos prácticos de cinco miembros de la UE en relación con los datos de empleo, la legislación y las buenas prácticas (Chipre, Grecia, Italia, Rumanía y España).
- c) Análisis transnacional de los cinco informes nacionales y resultados de la investigación documental y la de campo.
- d) Políticas recomendadas.

Esta estructura nos permite, en primer lugar, identificar la situación a partir de las fuentes pertinentes, la legislación actual y las buenas prácticas a nivel europeo. Posteriormente, la parte principal de nuestro estudio, que consiste en cinco casos prácticos, nos dará datos detallados del contexto nacional de cinco estados de la UE y de la opinión de los trabajadores mayores y los gestores de recursos humanos. Por último, el análisis transnacional identificará los temas comunes para poder obtener el resultado de este informe, que son las políticas recomendadas.

Capítulo 2: Informes nacionales

Caso práctico 1: Chipre

2.1.1 Introducción – El contexto nacional

El último informe demográfico del Servicio Estadístico de Chipre (2016) estima que el número de población activa es de 854 800 personas a finales de 2016, en comparación con las 848 300 del año anterior, lo que supone un incremento del 0,8 %. Se calcula que, en 2017, el PIB era de 19 213,8 millones de euros con los precios vigentes, en comparación con los 18 219,1 millones de euros de 2016, y los 16 582,5 millones a precios constantes de 2005 (método *chain linking*) en comparación con los 15 963,3 millones de euros de 2016. La tasa de crecimiento en términos reales se estima en un 3,9% en 2017, en comparación con el 3,4 % de 2016 (Servicio Estadístico de Chipre, 2018).

A pesar del incremento del PIB, hay que destacar que el impacto de la recesión económica mundial y las decisiones del Eurogrupo han tenido un impacto negativo en la economía chipriota y el mercado laboral se ha visto muy afectado. La situación laboral sigue siendo difícil para una gran parte de la población.

De acuerdo con los últimos datos de la Oficina Europea de Estadística (Eurostat, 2018), el desempleo en Chipre descendió al 11,9 % de la población activa, es decir, 33 000 personas en cifras absolutas, en comparación con el 14,0 % durante el mismo periodo del año anterior. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de la Fuerza Laboral (2016), la fuerza laboral en el tercer trimestre de 2017 ascendía a 427 042 personas o el 61,9 % de la población (hombres 67,1 %, mujeres 57,1 %) en comparación con las 421 798 personas (61,8 %) en el mismo trimestre de 2016. El número de empleados fue de 384 516 y la tasa de empleo de 55,7 % (hombres 60,8 %, mujeres 51,5 %) en comparación con las 367 395 (53,9 %) en el mismo trimestre de 2016. El número de desempleados ascendía a 42 526 y la tasa de desempleo era del 10,0 % de la fuerza laboral (hombres 9,5 %, mujeres 10,5 %) en comparación con las 54 402 (12,9 %) en el mismo trimestre de 2016.

La Encuesta sobre Educación para Adultos más reciente (2016) expone los siguientes resultados en relación con la participación de la población de entre 25 y 64 años en la educación y la formación impartida por la educación formal, la no-formal y la informal:

- (a) La participación de la población de entre 25 y 64 años en las actividades de aprendizaje formal o no formal, indicador de «aprendizaje permanente», fue del 48,1 %: la participación de los hombres fue del 56,6 % y la de las mujeres del 40,4 %.
- (b) La participación de la población de entre 25 y 64 años en las actividades de aprendizaje formal fue del 3,0 %: la de los hombres fue del 3,1 % y la de las mujeres del 2,9 %.
- (c) La participación de la población de entre 25 y 64 años en las actividades de aprendizaje no formal fue del 47,2 %: la de los hombres del 55,6 % y la de las mujeres del 39,4 %.

- (d) El porcentaje de población con estudios superiores como nivel educativo más alto en las actividades de aprendizaje formal y no formal, indicador de «aprendizaje permanente» fue del 64,2 %.
- (e) Entre aquellos que participaron en las actividades de aprendizaje no-formal, el 50,7 % participó solo en una actividad, el 25,7 % en dos, el 10,5 % en tres y el 13,1 % en cuatro o más.
- (f) Entre aquellos que participaron en actividades de aprendizaje no-formal, el 70,8 % participó en al menos una actividad relacionada con el trabajo.
- (g) Entre aquellos que participaron en actividades de aprendizaje no-formal, el 68,6 % participó en al menos una actividad que tuvo lugar durante el horario laboral.
- (h) El gasto medio anual por actividad de aprendizaje en actividades de aprendizaje no-formal fue de 372 euros.
- (i) La media de horas de enseñanza dedicadas por actividad de aprendizaje no-formal fue de 38 horas.
- (j) La participación de la población de entre 25 y 64 años en actividades de aprendizaje informal fue del 97,1 %.
- (k) Entre aquellos que participaron en actividades de aprendizaje informal, al 79,4 % «se les pidió que aprendieran algo de un amigo o compañero».

2.1.2. El mercado laboral, tasas de empleo y el grupo de edad 55-64

A partir de la encuesta sobre el mercado laboral en Chipre (2017), se extrajeron los siguientes datos:

- Ha habido un descenso gradual mensual en el desempleo registrado a lo largo de los últimos 24 meses, lo que señala una mejora del clima económico en Chipre. La tasa de desempleo ha descendido recientemente en todos los grupos de edad.
- El desempleo descendió en todos los distritos. El descenso más pronunciado en cuanto a los números se registró en Nicosia y Limassol, debido principalmente a la recuperación del sector inmobiliario.
- El 75 % de los desempleados en Chipre son chipriotas, el 18 % son ciudadanos de otros países de la UE, y el 7 % restante proviene de otros países de fuera de la UE.
- Educación: la mitad de los que se registraron como desempleados tiene la educación secundaria general o técnica (48 %), seguida por los graduados en estudios superiores (32 %) y por aquellos con educación primaria (20 %).
- Los desempleados se concentran en el sector de los mayoristas y los minoristas (17 %), la construcción (19 %), hoteles y restaurantes (16 %) y la industria alimentaria (9 %), y las principales categorías que se han visto afectadas son los trabajadores poco cualificados (22 %), los trabajadores del sector servicios (19 %), los recién llegados (14 %) y los técnicos (14 %).
- En cuanto a la duración del periodo de desempleo, el 40 % de los desempleados han estado buscando trabajo durante más de seis meses. 5 000 personas están buscando trabajo en el sector servicios, 3 000 en el comercio y 2 700 en la construcción.

Las siguientes tablas se han creado tomando como base de la investigación documental que usa las cifras de Eurostat (2018). Tenga en cuenta que:

- El subrayado amarillo indica que los datos de esa fila se han calculado con la media. A continuación, se exponen las principales diferencias y problemas de los grupos de edad 25-54 y 55-64

Tabla 1: Tasa de empleo por grupos de edad, Chipre 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	37.20	36.70	35.20	36.70	29.80	28.60	26.10	28.50	24.90	25.30
25-34	52.45	53.20	52.60	55.55	57.50	55.55	53.55	53.40	51.90	51.20
35-44	48.00	47.50	47.75	48.60	49.70	48.65	47.50	47.50	46.70	47.00
45-54	42.80	43.85	42.90	43.45	44.50	44.15	41.30	41.10	40.55	40.75
55-64	46.40	46.50	50.50	51.80	50.00	49.20	45.90	44.70	48.00	52.70
65-74	8.90	9.70	10.70	9.80	8.40	7.70	6.90	6.70	6.90	7.80
Total	N/A	/ N A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Eurostat

La tabla 1 indica un descenso general en las tasas de empleo en todos los grupos de edad durante el periodo 2007-2016. Esto se debe, sin duda, a la crisis económica que afectó y sigue afectando al país. Cabe destacar que el grupo de edad 55-64 parece tener tasas ligeramente más altas que el grupo de edad más joven 25-54.

Esto se podría explicar por el hecho de que el mercado laboral habría preferido mantener a los grupos de edad más mayores en las empresas debido a su experiencia en la industria y su saber hacer; que son ambas habilidades que se necesitan en tiempos difíciles. Es más probable que el mercado laboral fuera menos favorable con respecto a los grupos de edad más jóvenes debido a su falta de experiencia y de conocimientos.

Tabla 2: Tasa de desempleo por grupo de edad, País 2007 – 2016

Age Group	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	9.80	9.90	16.8	16.70	25.5	30.70	35.20	31.50	27.50	36.00
25-34	3.15	3.65	5.05	5.55	8.20	13.05	13.35	14.50	14.15	14.65
35-44	3.10	N/A	5.70	4.00	5.90	8.70	10.90	10.90	8.90	8.90
45-54	2.30	2.10	4.46	3.90	5.70	9.20	12.90	12.30	8.80	9.70
55-64	3.50	2.30	4.30	3.70	5.90	9.70	13.90	17.50	12.2	10.10
65-74	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	N/A	/ N A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Eurostat

La tabla 2 refleja los patrones de la tabla 1. Se puede observar un crecimiento en las tasas de desempleo en ambos grupos de edad. Sin embargo, se aprecian diferencias en el grupo más mayor (55-64), pues la tasa de desempleo es más baja a lo largo de los años en comparación con el grupo de edad más joven (25-64). De hecho, estas tasas parecen estabilizarse en comparación con los fuertes aumentos registrados en el grupo de edad 15-24, especialmente entre 2011 y 2012, que es cuando la crisis económica estalló.

Esto podría deberse, una vez más, al hecho de que durante los periodos de crisis económica los grupos de edad más jóvenes tienen más dificultades para adaptarse y lidiar con los retos a los que tiene que hacer frente su sector. Los grupos de edad más mayores tienen un cierto nivel de ventaja que se basa en su experiencia y su trabajo prolongado en el sector. Esto les da un margen competitivo en las mentes de los empleados, puesto que son un grupo más fiable en comparación con los jóvenes, que tienen menos experiencia.

Tabla 3: Tasa de empleo por género y nivel educativo, Chipre 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	66.10	65.70	64.00	64.10	61.10	59.00	56.70	57.60	57.30	58.20
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	75.20	74.20	70.90	70.70	66.50	64.70	61.50	61.00	61.10	63.30
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	57.50	57.70	57.70	58.00	56.20	53.80	52.40	54.40	53.90	53.40
Sin la E.S.O o con ella	Total	45.60	44.10	45.10	44.70	40.20	35.50	34.60	33.70	34.50	33.90
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	60.20	57.50	55.20	52.70	47.10	41.80	38.90	39.10	38.40	40.50
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	32.50	32.20	36.30	37.60	33.90	30.30	30.70	28.80	31.10	27.80
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	71.30	72.00	68.20	67.80	64.50	62.20	58.40	59.10	58.10	59.50
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	80.20	80.10	75.30	76.50	71.50	68.70	65.80	63.00	64.00	66.90
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	61.90	63.00	60.80	58.80	57.10	55.40	50.60	54.80	51.40	50.80
Estudios superiores	Total	83.80	83.80	81.30	80.10	78.00	76.00	74.00	76.40	75.50	75.20

Estudios superiores	Hombres	86.30	85.90	83.70	83.20	80.70	79.60	77.20	79.30	77.90	78.30
Estudios superiores	Mujeres	81.70	82.00	79.30	77.70	75.90	73.00	71.50	74.10	73.70	73.00

Fuente: Eurostat

En cuanto a las tasas de empleo por género y nivel educativo de la tabla 3, la diferencia más destacable son las tasas bajas del grupo de las mujeres. En todos los niveles de la educación, las tasas de empleo de los hombres por nivel educativo sobrepasan con un porcentaje muy alto a las tasas de empleo de las mujeres. Aunque esta brecha ha disminuido a lo largo de los años, siguió siendo la tendencia general en 2016. Esto puede deberse al hecho de que, en el pasado, era más probable los hombres cursaran estudios superiores en comparación con las mujeres. Por supuesto, esta tendencia está cambiando actualmente y esto se refleja en el estrechamiento de la brecha de género con el paso de los años (el empleo en todos los niveles CINE en 2007 era del 75,2 % en los hombres, mientras que en las mujeres era del 57,5 %, en comparación con 2016, año en el que las tasas eran del 63,3 % y del 53,4 % respectivamente, lo que indica que hay menos diferencia).

Tabla 4: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 25-54, Chipre 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	84.2	83.9	82.5	82.8	80.7	77.9	75.5	76.8	76.7	77.2
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	92.9	91.0	89.1	88.6	84.7	83.2	80.1	79.8	80.5	82.2
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	75.5	76.8	76.5	77.6	77.1	73.1	71.4	74.0	73.3	72.7
Sin la E.S.O o con ella	Total	76.2	75.9	73.7	77.3	77.4	63.2	67.9	65.9	70.5	78.2
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	91.2	87.4	82.4	83.8	82.6	66.3	72.3	67.2	76.7	90.7
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	59.7	65.9	65.6	69.3	69.3	60.0	62.5	64.5	63.6	64.6
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	81.1	86.7	81.9	83.6	79.2	76.4	68.9	73.8	75.9	77.4
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	92.1	92.8	90.6	88.5	84.2	81.3	74.6	80.5	84.3	83.5
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	69.8	80.4	72.9	77.8	72.1	70.2	63.4	67.2	67.2	70.6
Estudios superiores	Total	80.0	79.0	79.8	77.3	78.9	77.2	74.0	76.3	76.9	79.5
Estudios superiores	Hombres	94.7	91.0	88.5	90.1	85.3	82.6	81.5	80.6	85.9	84.3
Estudios superiores	Mujeres	69.3	71.3	73.5	68.5	75.1	73.0	68.4	73.3	70.0	76.1

Fuente: Eurostat

Las cifras muestran en la tabla un patrón general que señala que los hombres tienen una tasa más alta de empleo en comparación con las mujeres con el mismo nivel educativo. La tasa de empleo de las personas de entre 25 y 64 años que han cursado estudios superiores (grado medio/superior, carrera, máster, doctorado o equivalentes) fue del 79,5 % en 2016, por lo que no es mucho más alta que la tasa de aquellos que no han cursado más que la educación primaria o la E.S.O (78,9 %). Parece que se le da menos importancia al hecho de tener un nivel educativo medio a la hora de poder encontrar un trabajo en Chipre.

Tabla 5: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 55-64, Chipre 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	36.5	46.8	38.0	42.3	44.5	42.9	38.3	32.8	37.1	41.8
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	52.3	57.0	42.7	54.2	57.5	50.0	44.7	40.9	38.7	42.0
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	22.2	34.9	32.0	28.2	32.9	36.4	33.1	26.4	35.7	41.5
Sin la E.S.O o con ella	Total	29.1	24.7	27.5	42.3	34.5	31.0	26.8	21.0	N/A	36.8
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	46.2	N/A	N/A	48.0	52.4	44.0	N/A	N/A	N/A	N/A
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	41.7	65.0	48.3	42.5	50.9	43.7	41.8	39.8	43.2	42.7
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	58.3	77.0	48.8	52.3	57.3	42.2	51.2	53.8	46.2	49.0
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	N/A	N/A	N/A	N/A	45.1	45.1	33.4	N/A	40.2	35.5
Estudios superiores	Total	43.0	54.3	39.7	42.3	48.6	53.2	45.6	37.6	44.9	44.8
Estudios superiores	Hombres	N/A	54.6	54.7	62.2	63.4	61.5	49.5	N/A	N/A	N/A
Estudios superiores	Mujeres	N/A	N/A	N/A	N/A	36.5	43.8	43.0	39.2	53.1	52.5

Fuente: Eurostat

Basándonos en la tabla 5 es difícil extraer ciertas conclusiones dando que Eurostat etiquetó como «no fiables» la mayoría de las cifras. Por la tanto, tenemos que ser cautos al hacer deducciones sobre las tendencias de la población en este caso. Sin embargo, la visión general indica un patrón similar al que refleja la tabla 3, en la que las tasas de empleo por nivel educativo son mucho más altas para los hombres (53,3) que para las mujeres (22,2) en 2017, en comparación con 2016, cuando la diferencia era mucho menor, tal y como indican las tasas que son del 42,0 y 41,5 respectivamente. Asimismo, cabe destacar una vez más que las tasas de empleo en 2016 que se basan en el hecho de haber cursado estudios superiores (44,2 %) no son muy diferentes de las de haber cursado solo la educación primaria o la E.S.O (36,8 %). Aunque hay una diferencia, es más pequeña de lo esperado dados los diferentes niveles de formación académica.

Datos y tabla sobre las tasas de empleo clasificadas por sector

La Hacienda de la República proporciona los datos de Chipre en lo que se refiere a tasas de empleo clasificadas por sector. Los datos hacen referencia solo al empleo proporcionado por

el gobierno y, por lo tanto, no cubre toda la fuerza laboral que no trabaja para el gobierno. Según tenemos entendido, no hay investigaciones que muestren esas cifras. La distribución en categorías se basa en el departamento o el servicio para el que trabaja el empleado. La categoría de «administración pública» incluye a los médicos y enfermeras que trabajan en hospitales públicos.

La tabla 6 muestra las tasas de empleo clasificadas por sector entre 2009 y 2018. Aunque las tasas han aumentado a lo largo de los años, la tasa de los trabajadores que cobran por horas ha descendido. Esto es una señal positiva de la situación económica, que demuestra que se contratan a menos trabajadores por horas y más a tiempo completo.

Tabla 6: Funcionarios clasificados por sector 2009-2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	52,25	51,94	52,20	51,15	49,47	48,30	48,01	48,63	50,74	50,62
Administración pública	18,20	18,88	19,26	18,77	17,92	17,45	17,21	12,20	17,11	17,15
Educación	13,08	13,36	13,36	13,10	12,87	12,67	12,68	12,87	13,11	13,38
Fuerzas de seguridad	10,12	10,18	10,16	10,11	9,96	9,72	9,67	10,13	12,27	12,53
Trabajadores que cobran por horas	9,84	9,52	9,42	9,17	8,71	8,45	8,45	8,41	8,24	7,54

Fuente: Eurostat

2.1.3. Marco legislativo, políticas y buenas prácticas

Los objetivos más amplios del Ministerio de Educación y Cultura de Chipre incluyen la provisión de oportunidades de «aprendizaje permanente» para todos los ciudadanos de la República de Chipre y combatir las desigualdades educativas para que los ciudadanos se integren con éxito y actúen con eficiencia en una Europa unida. La política de aprendizaje permanente (LLL) se ha convertido recientemente en el foco de atención de las políticas económicas y de desarrollo social. La educación y la formación constituyen una parte integral del esfuerzo general para abordar la recesión económica mundial. La población de Chipre es de 848 300 ciudadanos, y el 26,7 % tiene más de 50 años. La tasa de desempleo de los ciudadanos de más de 50 años es del 10,2 %, y de estos el 13,3 % es usuario de Internet.

Los Centros de Educación para Adultos en Chipre coinciden en estos objetivos y son las únicas organizaciones públicas que imparten educación general para adultos en el marco de las oportunidades de aprendizaje permanente proporcionadas. El principal objetivo de los Centros de Educación para Adultos es el desarrollo general de la personalidad de cada adulto, así como el desarrollo social, financiero y cultural de los ciudadanos y de la sociedad.

En Chipre, la población más mayor es un grupo de personas que tiene poca formación académica en comparación con la población más joven. El porcentaje de adultos (personas de entre 25 y 64) que participó en el aprendizaje permanente en 2013 fue del 6,9 % (en comparación con el 7,4 % de 2012 y el 8,5 % en 2008), es decir, inferior a la media UE-28 del

10,4 % (Eurostat). El objetivo de la UE es aumentar este porcentaje hasta el 15 % para 2020. El objetivo nacional es aumentar este porcentaje hasta el 12 % para 2020.

El Ministerio de Educación y Cultura de Chipre (MOEC); el Ministerio de Trabajo, Bienestar y Seguridad Social (MLWSI), la Autoridad de Desarrollo de los Recursos Humanos (HRDA) y el Centro de Productividad de Chipre (CPC) han preparado una Estrategia Nacional relativa al aprendizaje permanente para el periodo 2014-2020. Esta estrategia contempla la promoción de cuatro áreas prioritarias: 1) el fomento del acceso y la participación en el aprendizaje permanente para todos y el reconocimiento de los resultados de aprendizaje; 2) la mejora de la calidad y la eficacia de la educación y la formación; 3) el fomento de la investigación y el desarrollo para el apoyo del aprendizaje permanente; 4) el fomento de la empleabilidad (promover la integración y la reintegración en el mercado laboral). Según la Estrategia Nacional de Aprendizaje Permanente, 2014-2020, es importante aumentar la calidad y la eficacia de la educación y la formación de este grupo de edad en particular.

Los principales objetivos del Departamento de Trabajo de Chipre son:

- Promover un empleo pleno, productivo y de calidad potenciando la participación en el empleo y proporcionando servicios de colocación y orientación profesional.
- Promover el uso racional de los recursos humanos, incluyendo el trabajo administrativo y de coordinación en los campos de la formación profesional y la educación.
- Proteger las categorías especiales de personas en el ámbito laboral, incluido el aseguramiento de las condiciones de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo, la protección de los niños y los jóvenes, así como de las mujeres embarazadas y las madres primerizas.
- Garantizar unas condiciones de empleo adecuado para los trabajadores extranjeros en el buen funcionamiento del mercado laboral.

En cuanto a las políticas empresariales relativas a la empleabilidad de determinados grupos de edad, hay una clara brecha y parece que en Chipre dichas políticas están todavía en la fase inicial de desarrollo. El Ministerio de Trabajo, Bienestar y Seguridad Social de la República de Chipre ha desarrollado un plan para potenciar el empleo de las personas de más de 50 años. Dicho plan forma parte del Programa Operativo (PO) «Empleo, Recursos Humanos y Cohesión Social». Este programa es cofinanciado por el Fondo Social Europeo (ESF) y la Iniciativa de Empleo Juvenil (IEJ). Es uno de los programas desarrollados para la utilización eficaz de los recursos de la Política de Cohesión en el periodo 2014-2020. El otro Programa Operativo «Competitividad y Desarrollo Sostenible», está cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional y el Fondo de Cohesión (Information Portal for Funding Programmes, 2015).

El PO «Empleo, Recursos Humanos y Cohesión Social» (Information for Funding Programmes, 2015) constituye un archivo programador que incluye prioridades específicas y categorías orientativas de intervenciones que se van a implementar en el periodo 2014-2020. Estas contribuirán al objetivo estratégico de reestructuración de la economía chipriota,

asegurando la preservación y la creación de nuevos trabajos, así como la protección de la cohesión social.

2.1.4. entrevistas con los gestores de RR.HH. y los trabajadores mayores

Para la investigación de campo del Informe Nacional se realizaron:

- Cuatro entrevistas con gestores de RR.HH.
- Cinco entrevistas con empleos de más de 55 años.

Principales hallazgos: gestores de RR.HH.

Obstáculos a los que hacen frente los mayores de 55 años.

Los gestores de RR.HH. estaban totalmente de acuerdo en que los principales obstáculos a los que los empleados de más de 55 años hacen frente están relacionados con la motivación, la reticencia ante el cambio, la falta de habilidades creativas o técnicas y el agotamiento.

- «A menudo se vuelven cínicos, se desconectan, es algo que he presenciado» (RR.HH. 2).
- «Pueden perder la motivación para mantener su productividad debido a la falta de energía que inevitablemente acompaña a la edad» (RR.HH. 4).

Las mejores estrategias para mejorar las perspectivas laborales:

- Acuerdos laborales más flexibles y revalorización laboral
«No tiene que ser un ascenso. Puede ser algo que les de motivación, un intercambio de conocimiento o aprender cosas nuevas» (RR.HH. 1).
- Vida laboral variada para romper la rutina.
- Poner más metas y un sistema de recompensa variado.
- Estar más en contacto con ellos.

Discriminación por edad

Coincidieron en que no hay prácticas por parte de las empresas que apunten a discriminación por edad. En una organización, la única manera en que las personas de más de 55 son tratadas de manera distinta está relacionada con su salud física porque sus funciones implican viajar mucho.

Se informó de una reticencia a contratar a trabajadores que estén cerca de los 65, la edad oficial de jubilación.

Además, todos los gestores informaron de que se ofrece formación, aunque genérica y no en base a la edad.

Políticas y prácticas de la organización en relación a los trabajadores mayores

Solo unos de los gestores de RR.HH. informó de las prácticas que se llevan a cabo para asegurar la conciliación para los trabajadores mayores. Estas incluyen horario laboral flexible, opciones de teletrabajo y un aumento de las vacaciones anuales.

Por último, todos los gestores de RR.HH. dijeron que estarían interesados en adoptar políticas laborales flexibles en relación con los trabajadores mayores.

Apoyo estatal para la gestión de la edad

En general, los participantes respondieron que el gobierno no proporciona ningún apoyo para la gestión de la edad. Sin embargo, uno de los gestores de RR.HH. mencionó un programa gubernamental que se está iniciando actualmente para potenciar el empleo de los más mayores en el mercado laboral.

Algunas de las recomendaciones para el gobierno fueron ofrecer más formación y asegurar que una determinada proporción del personal de una empresa tengan más de 55 años:

«El gobierno debería establecer normas para potenciar la continuidad laboral de los trabajadores mayores, pero también regular sus salarios. Tiene que haber un mínimo, de lo contrario aquellos que estén poco cualificados tendrán miedo a expresarse» (RR.HH. 3).

Proceso de selección

La edad no juega ningún papel en su decisión. Uno de los gestores de RR.HH. dijo que, debido a la tarea físicamente exigente (turnos de noche), escogen basándose en la forma física del empleado, pero no en la edad.

Ventajas y desventajas de los trabajadores de más de 55

Ventajas: madurez, experiencia, profesionalidad, trabajan más duro, más comunicativos. Uno de los gestores de RR.HH. dijo que los diferentes beneficios están relacionados con su fiabilidad y su nivel de atención en el trabajo.

«Si dicen que van a hacer algo, confío plenamente en que lo harán. Confío más en ellos que en los jóvenes. Creo que se preocupan más por su trabajo» (RR.HH. 3).

Otro de los gestores dijo que aquellos que tienen más de 55 tienen la profesionalidad de la «vieja escuela»: «El principal aspecto de los que tienen más de 55 años es que siguen teniendo el respeto de la «vieja escuela. Hoy en día, vemos como la mayoría de los graduados tiene una actitud muy diferente. Lo quieren todo hecho. Los trabajadores maduros aprecian su trabajo y muestran respeto» (RR.HH. 2).

Desventajas: energía, flexibilidad, aquellos que están poco cualificados necesitan más atención, falta de confianza en comparación con las habilidades técnicas de los más jóvenes.

Otro de los gestores dijo que no tiene nada que ver con la edad, sino más bien con el carácter y la personalidad de cada uno: «He trabajado con personas de más de 55 que todavía respetan su trabajo y, por lo tanto, dan lo mejor de sí mismos, y he trabajado con gente joven que no tiene la misma actitud. Pero también he visto lo contrario. Así que no depende de la edad, sino de la personalidad» (RR.HH. 4).

Ventajas y desventajas de los trabajadores de menos de 55

Ventajas: se resisten menos al cambio, productividad, tecnológicamente avanzados, más energía, creatividad, ideas nuevas, más rapidez de aprendizaje

Desventajas: reactivos al *feedback*, no están abiertos a aprender de los errores, falta de madurez, falta de experiencia.

Mantener a los trabajadores durante mucho tiempo

Todos los gestores estuvieron de acuerdo en que mantener a los trabajadores durante mucho tiempo en la empresa es una buena práctica debido a la continuidad del servicio (no tener que formar a gente nueva). Señalaron la importancia de construir un código organizativo (sacarles partido y que ellos se lo saquen a la empresa).

Programa de asesoramiento: transferencia del conocimiento

Solo una de las empresas ofrecía un programa de este tipo y el resto de los gestores dijo que sería una excelente manera de valorar el saber hacer de los empleados mayores y su experiencia:

«No lo hacemos de manera oficial, simplemente le asignamos un «compañero» al recién llegado. No está relacionado con la edad, aunque veo los beneficios que podría tener, especialmente si alguien tiene toda esa experiencia que compartir. Es como aprovechar los puntos fuertes de los dos» (RR.HH. 2).

«Sí, sí que ofrecemos ese tipo de programa y considero que de verdad ayuda a aumentar su confianza, el saber que sus conocimientos y su experiencia tienen valor para la empresa» (RR: HH. 4).

Las habilidades más esenciales para el futuro

Los gestores contestaron que la flexibilidad, el pensamiento crítico, las habilidades tecnológicas y la inteligencia emocional son las habilidades más importantes para el futuro.

Principales hallazgos: trabajadores mayores

Obstáculos a los que hacen frente los mayores de 55

Todos los participantes coincidieron en que los principales obstáculos tienen que ver con la tecnología y su falta de conocimientos tecnológicos.

«Es algo que no sabemos usar de manera natural. Lleva mucho tiempo enseñar a alguien de mi edad no sólo a usarlo, sino también a tener el mismo nivel de habilidad que una persona más joven» (TM 1).

Otros hicieron referencia a la competición implícita con las personas más jóvenes a la que hacen frente. Aunque no se sintieron discriminados, la discriminación se hace palpable cuando las empresas contratan a gente joven. Esto les hace sentirse amenazados e inseguros en su puesto, ya que sienten que son la minoría o los casos aparte en la compañía.

Las mejores estrategias para mejorar las perspectivas laborales

Todos los participantes coincidieron en que una mayor formación, así como un horario de trabajo personalizado que se base en sus necesidades, serían las maneras de mejorar sus perspectivas laborales.

Discriminación por edad

Ninguno de los participantes mencionó haber sufrido discriminación. Sin embargo, dos participantes mencionaron que el haber visto a sus empresas contratar a más gente joven podría considerarse como una forma indirecta de discriminación.

Inseguridad o miedo en el entorno laboral debido a los avances tecnológicos

Tres participantes hicieron referencia al sentimiento de inseguridad debido a su falta de habilidades tecnológicas.

«Inevitablemente ver a alguien, no importa de qué edad, que tiene más habilidades que yo en esto, me hace sentir inferior» (TM 2)

Otros participantes declararon que se sintieron amenazados trabajando con gente más joven en un proyecto determinado y viendo directamente su falta de capacidad en comparación con el trabajador más joven.

«Evidentemente está claro que la tecnología está avanzando rápidamente. Mantenerse actualizado es un reto y algo que me preocupa. Aunque esté seguro de los conocimientos que tengo de cara a mi trabajo, sé que me siento desactualizado en lo que se refiere a los medios tecnológicos, mediante los que podría mejorar mi rendimiento» (TM 4)

Satisfacción en el entorno laboral actual

Algunos participantes dijeron estar satisfechos con su entorno laboral mientras que otros parecían insatisfechos. Aquellos que trabajan en sectores públicos se sentían más insatisfechos en comparación con los que trabajan en sectores privados. Explicaron que esto se debía a la falta de profesionalidad que se experimenta en los sectores públicos

Mejora personal

La mayoría de los participantes dijeron que podrían mejorar mediante una formación más personalizada, diseñada para cubrir las carencias. Por ejemplo, un participante mencionó que sus empresas no ofrecen formación diseñada para su grupo de edad, sino más bien formación general, que no necesariamente cubre sus necesidades.

Incentivos para los trabajadores mayores

Los participantes dijeron que no se les había ofrecido ningún incentivo o flexibilidad en particular en su trabajo. Las opciones preferidas serían tener un horario laboral flexible y un sistema de recompensas que se base en su experiencia.

«Quizás podrían hacer que, de alguna manera, incluso después de la jubilación, la empresa se siga poniendo en contacto con nosotros para dar una opinión experta en retos o problemas a los que siguen haciendo frente. Esto nos motivaría más a trabajar en los años de después de la jubilación» (TM 5).

Salarios más bajos para mejores perspectivas laborales

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que tener un salario decente era más importante para ellos que las perspectivas laborales. Explicaron que esto se debía a la crisis económica.

Aprendizaje permanente

No se mencionó que las empresas ofrecieran formación permanente. Todos los participantes coincidieron en que el aprendizaje permanente es importante y en que debería ofertarse de manera más intensa en los lugares de trabajo.

«Proporcionar formación que esté diseñada para cubrir las carencias de los trabajadores mayores beneficiaría mucho a la empresa y a los propios trabajadores mayores» (TM 5).

Beneficios y desventajas de la edad en el lugar de trabajo

Los principales aspectos identificados en relación a los beneficios fueron la experiencia, la madurez, la profesionalidad, el conocimiento y la ética laboral.

Los principales aspectos identificados en relación con las desventajas fueron las habilidades tecnológicas, la falta de energía y la falta de motivación.

La edad de jubilación

La edad de jubilación en Chipre es 65 años. La mayoría de los participantes no estaban familiarizados con la opción de la jubilación por fases, pero sí mencionaron la necesidad de proporcionar a los trabajadores incentivos diversos de manera previa a la jubilación. También que es sumamente importante para un trabajador mayor el sentirse valorado antes de jubilarse, puesto que algunos pueden sentir que sus últimos años no son muy útiles para la empresa.

«Si no nos hacen sentir que somos útiles en estos últimos años, es de esperar que sintamos que no tenemos valor para la empresa» (EM 5).

Equilibrio entre el trabajo y la vida privada

Los participantes estaban, en general, satisfechos con el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, pero esto se debía a sus propias prácticas de gestión del trabajo, como no trabajar desde casa, y no a la ayuda por parte de sus empleadores.

Las habilidades fundamentales para un futuro trabajador

Las habilidades más importantes son las tecnológicas, las habilidades comunicativas y las de liderazgo.

2.1.5. Conclusiones y políticas recomendadas

En base a la investigación documental y de campo en Chipre, la principal conclusión es que la discriminación por edad en el lugar de trabajo no es un fenómeno tangible experimentado por el grupo de edad descrito. En otras palabras, no parece que las personas de más de 55 años hagan frente a una discriminación explícita en el trabajo ejercida por sus empleadores o por otros debido a su edad. Más bien parece que la discriminación por edad es una experiencia personal de trabajadores mayores cuya falta de habilidades tecnológicas debida a su edad, les hace sentirse amenazados e inseguros en el lugar de trabajo. Por lo tanto, es quizás necesario que el Estado establezca programas de formación tanto en el sector privado como en el público, adaptados a las necesidades de los trabajadores mayores en relación a las habilidades tecnológicas.

El Estado debería también, de alguna manera, regular las estrategias de contratación de las empresas para prevenir el desempleo de las personas de más de 55. Esto está siendo aplicado

actualmente, pues el Ministerio de Trabajo, Bienestar y Seguridad Social de Chipre ha iniciado un programa desarrollado para potenciar el empleo de los mayores de 50.

Las siguientes son buenas prácticas destacables mencionadas con anterioridad y que deberían incluirse:

- Formación personalizada en relación con las habilidades tecnológicas de los mayores de 55.
- Provisión de horarios laborales flexibles para los mayores de 55.
- Enriquecimiento laboral mediante el establecimiento de incentivos para aumentar tu motivación y mejorar la rutina.
- Programas de tutorización (emparejar a trabajadores mayores con empleados jóvenes para formarlos) que ayuden a los mayores de 55 a sentirse seguros y valorados por la empresa.

Políticas recomendadas

- Creación de políticas estatales que se centren en el empoderamiento de los trabajadores mayores en el trabajo, mediante el fomento de las habilidades tecnológicas y personales.

El principal obstáculo, que tanto los gestores de RR.HH. como los trabajadores de más de 55 señalaron, estaba relacionado con la falta de habilidades tecnológicas y de desarrollo personal que presenta el grupo. En Chipre, el Estado ha iniciado un programa que pretende potenciar el empleo de los mayores de 50. Sin embargo, no es suficiente para abordar las inseguridades a las que este grupo hace frente en el trabajo. Por lo tanto, las políticas deberían estar más encaminadas hacia el empoderamiento de los trabajadores mayores en el empleo y no centrarse tanto en introducirlos en el mercado laboral, aunque esto tampoco debería omitirse.

Posible impacto y riesgo: desarrollar este tipo de programa requiere que se tengan en cuenta las carencias específicas a las que este grupo hace frente en relación con su sector. Esto requeriría una gran cantidad de tiempo y recursos. No obstante, este tipo de esfuerzos favorecerían significativamente a los beneficios de la diversidad de edades en el lugar de trabajo.

- La reforma del horario laboral de los mayores de 55 para asegurar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.

La mayoría de los empleados mencionaron la importancia de tener un horario laboral más flexible que se corresponda con sus necesidades físicas y psicológicas. Las políticas que se centren en abordar dichas necesidades en relación con este grupo de edad podrían cambiar de manera positiva los niveles de productividad y motivación de los mayores de 55.

Posible impacto y riesgo: los empleados tendrían que formarse previamente para aprender las bases del trabajo con un horario flexible para evitar crear el efecto contrario en ellos, es decir, la falta de autodisciplina y de habilidades de gestión del tiempo, que son necesarias para asegurar que dicho horario es constructivo tanto para la empresa, como para ellos mismos.

Por último, Chipre está todavía en una fase inicial en lo que se refiere a políticas y prácticas dirigidas a asegurar la diversidad de edad en el lugar de trabajo. Parece que la discriminación

por edad experimentada en empresas por los mayores de 55, es menos explícita y está más relacionada con su sentimiento de inseguridad debido a sus habilidades tecnológicas desactualizadas relacionadas con el trabajo. Ciertamente, las mejores prácticas de la UE deberían adoptarse en Chipre para establecer eficazmente las bases para una diversidad de edad efectiva en el lugar de trabajo. De hecho, el actual proyecto BeOld es un paso hacia delante para poder lograrlo.

Bibliografía

Servicio Estadístico de Chipre (2016). *Encuesta de la fuerza laboral*. Recuperado el 23/02/18 de: http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labor_31main_en/labor_31main_en?OpenForm&sub=1&sel=4

Servicio Estadístico de Chipre (2016). *Encuesta sobre Educación para Adultos*. Recuperado el 15/03/18 de: [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/227C48E4CFFC0F17C22576560030A6DF/\\$file/ADULT_EDUCATION_SURVEY-2016-EL-310118.pdf?OpenElement](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/227C48E4CFFC0F17C22576560030A6DF/$file/ADULT_EDUCATION_SURVEY-2016-EL-310118.pdf?OpenElement)

Eurostat (2018). *Base de datos de empleo y desempleo*. Recuperado el 01/02/18 de: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>

Information Portal for Funding Programmes (2015). *Programa Operativo para el Empleo, los Recursos Humanos y la Cohesión Social*. Recuperado el 20/02/18 de: <http://www.fundingprogrammesportal.gov.cy/easyconsole.cfm/page/programme/fslid/34/lang/en>

Caso práctico 2: Grecia

2.2.1. Introducción – El contexto nacional

Según el último censo nacional de 2011, la población de Grecia era de aproximadamente 11 millones de habitantes. Actualmente, los datos muestran que el crecimiento de la población está disminuyendo, debido a la baja tasa de fertilidad y a la emigración masiva de los griegos durante los años de la crisis económica. Grecia también hace frente a un problema grave de envejecimiento, puesto que el porcentaje de población de más de 65 años es superior al 20 % (ELSTAT, 2017). En cuanto a la población inmigrante, los datos actualizados de la Encuesta de la Fuerza Laboral de 2016 sugieren una disminución significativa desde el censo de 2011, suponiendo así el 6 % de la población total. Durante los años 2015 y 2016, los inmigrantes trabajaban principalmente en el sector terciario, siendo los albaneses el grupo con más representación en los tres sectores (Triandafyllidou y Mantanika, 2016).

A pesar de la prolongada crisis económica a la que hace frente desde 2010, Grecia es la 47ª economía más grande del mundo (Banco Mundial, 2017) y la 16ª en la UE (Eurostat, 2017). Su cuenta corriente del PIB es $-1,10^1$ y el PIB real de 2016 fue de 196,6 billones de dólares USD según el Banco Mundial. La economía griega se basa principalmente en el sector servicios (80%) y después en la industria (16 %) y la agricultura (4 %). El turismo y el transporte son los principales contribuyentes de la economía nacional. En 2016, Grecia fue uno de los destinos más visitados a nivel mundial, con aproximadamente 24 millones de turistas (OMT, 2016) y es el país que más embarcaciones posee en lo que se refiere a capacidad de carga de contenedores y a petroleros (UNCTAD, 2017). Grecia es miembro de la Unión Europea desde 1981, de la Eurozona desde 2002 y miembro fundador de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y de la organización de la Cooperación Económica del Mar Negro (BSEC).

La economía griega quedó significativamente traumatizada después de 2010. Perdió aproximadamente el 25% del PIB real y los griegos perdieron alrededor de un punto de su PIB según los datos del Credit Suisse que se presentaron en una Federación de Empresas Helenas SEV (Wealth worth one year's GDP, 2017) y en el conjunto del PIB del país, el colapso fue uno de los peores (no relacionados con la guerra) de la historia moderna. Durante este tiempo, Grecia estuvo bajo la supervisión de la UE y el FMI a lo largo de los programas de ajuste económico y, solo en 2014, tras seis años consecutivos de declive económico, se logró un crecimiento real del PIB con una tasa de 0,7 %. Tras el turbulento clima político de 2015, Grecia consiguió restaurar su estabilidad macroeconómica y mirar hacia adelante. Sin embargo, el gasto público y el sector comercial siguen suponiendo importantes retos. El déficit fiscal continúa siendo del 4 % del PIB aproximadamente y la deuda pública sobrepasa el 170 % del PIB (2018 Índice de Libertad Económica-Grecia, 2018).

El sistema educativo griego está abierto a todos y dividido en tres niveles: primaria, secundaria, y superior. La educación en Grecia es obligatoria de los 6 a los 15 años, hasta la graduación en la enseñanza secundaria obligatoria. Entre 2014 y 2016, las tasas de éxito aumentaron en 3,4 puntos y el abandono escolar fue relativamente bajo (menos del 10 %). Las universidades públicas y los institutos tecnológicos proporcionan enseñanza superior, generalmente, durante cuatro o cinco años. En cuanto al sistema de salud, en Grecia, actualmente hay un sistema de

¹ El balance de cuentas actual como porcentaje del PIB es un indicador del nivel de competitividad internacional de un país.

salud universal, proporcionado principalmente mediante el seguro sanitario nacional del Servicio Nacional de Salud. La reciente recesión económica afectó significativamente al sistema de salud, puesto que el gasto público en sanidad se ha reducido en casi una tercera parte en términos reales, durante el periodo de 2009 a 2013 (OECD, 2015).

2.2.2. El mercado laboral, tasas de empleo y el grupo de edad 55-64

Grecia, al igual que otros países del sur de Europa, desarrolló un sistema de bienestar fragmentado a través de los sectores y las profesiones, con una gran parte de los fondos de la seguridad social. Esta práctica tuvo algunas consecuencias negativas a largo plazo, como los altos costes administrativos y diferencias y desigualdades significativas, en cuanto a la cobertura y las provisiones (Petmesidou, 2013). Estos desequilibrios y deficiencias sistemáticas se han descubierto durante la actual crisis económica, puesto que el gasto público en sanidad, bienestar y educación se ha recortado drásticamente. Como resultado, se han dado importantes reformas, muchas de las cuales han sido en forma de recortes en las pensiones y en los salarios. Más concretamente, los recortes fueron progresivos, en forma de congelación, suspensión de la indexación y la eliminación de las pagas extra en el sector público. A pesar de todas estas medidas, el sistema de pensiones no se volvió sostenible de manera inmediata, así que la presión de los costes se mantuvo, también debido a la oleada de jubilación anticipada en empleados de 55 años o más que fueron despedidos (Petmesidou, 2013). Además, Grecia tuvo que lidiar también con la tendencia común en Europa de reformar los estados de bienestar, debido a la «dominante austeridad», el envejecimiento de las sociedades y el bajo crecimiento de la productividad (Theodoropoulou, 2016).

Al igual que en el sistema de bienestar, la desigualdad y el desequilibrio caracterizaban al mercado laboral en Grecia. En general, el mercado laboral está dividido entre *insiders* protegidos, *mid-siders* protegidos y *outsiders* desprotegidos. La gran mayoría de los *mid-siders* han sido empleados de pequeñas empresas (más del 85 % de las empresas griegas no tienen más de cinco empleados). A esta categoría también pertenecen los autónomos, que representan casi el 30 % de los trabajadores. Este porcentaje dobla la media EU28 y es otra característica única de la economía y la sociedad griega. Los *mid-siders* contribuyen menos al sistema de bienestar, pero también están menos protegidos y tiene menos beneficios, en comparación con los *insiders*. Por último, hay también indicios del trabajo informal, especialmente en sectores particulares de la economía, como el turismo o la construcción (Theodoropoulou, 2016).

Al principio de la crisis, la tasa de desempleo aumentó del 12,7 % en 2010 al 27,5 % en 2013 y el número de desempleados llegó a 1,3 millones de personas en 2013 (de las 639 400 en 2010). Durante el mismo periodo, el empleo cayó de los 4,4 millones al principio de 2010 a los 3,5 millones a finales de 2013. A continuación, en las tablas, se exponen las estadísticas detalladas en cuanto al empleo y el desempleo. El drástico aumento del desempleo y la necesidad de lidiar con ineficiencias estructurales tradicionales del mercado laboral griego llevaron a la adopción de reformas significativas en el mercado laboral. Estas reformas tenían como objetivo reducir

costes laborales, aumentar la competitividad e incrementar la capacidad de las empresas para ajustarse a las conmociones económicas (Banco de Grecia, 2017). Por último, un hecho importante de la sociedad griega, que afecta también a la economía, es la excepcional alta tasa de propiedad inmobiliaria (80 %). Debido a factores culturales, la familia inmediata y el entorno familiar no tan cercano tienen un papel importante y forman una red informal pero excepcionalmente fuerte de protección social, lo que tuvo un papel importante en la cohesión social durante la crisis económica.

En cuanto a los trabajadores mayores y los sectores de la economía, la mayoría de los hombres mayores trabajan principalmente en agricultura, construcción, transporte y comercio; mientras que las mujeres mayores trabajan en la agricultura y en el comercio, pero también en la industria hotelera y la industria alimentaria (Georgiadou, 2013). De acuerdo con los informes de empleo de 2010 y 2011 de la ELSTAT (Autoridad Estadística Griega), los hallazgos muestran que, de los desempleados que consiguieron encontrar trabajo, el grupo de edad 55-64 representa solo el 3,3 % en 2010 (3 227 de 98 251), y el 3,7 % en 2011 (5.830 de 165.800) (EC, 2017). Aunque estos datos son bastante antiguos, es un hecho que las personas mayores tienen más dificultades para volver al mercado laboral que los jóvenes. En cuanto a la contratación de nuevos empleados, los empleadores tienden a preferir a personas jóvenes porque tienen salarios más bajos, debido a que el salario en Grecia, entre otros indicadores, se estima a partir de los años de experiencia y la edad².

Tabla 1: Tasa de empleo por grupos de edad, Grecia 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	24,0	23,5	22,8	20,1	16,1	13,0	11,8	13,3	13,0	13,0
25-34	74,7	75,4	74,7	71,2	64,5	58,9	55,4	56,5	59,1	60,3
35-44	79,4	79,9	78,7	77,1	73,8	68,5	66,1	67,1	69,2	71,1
45-54	71,7	72,3	71,9	70,7	67,6	63,4	61,3	62,2	63,8	65,2
55-64	42,7	43,0	42,4	42,4	39,5	36,5	35,6	34,0	34,3	36,3
65-74	7,0	6,9	7,0	6,7	6,0	4,7	4,5	4,5	5,0	5,3
Total	53,7	54,3	53,9	52,3	48,7	44,7	42,9	43,4	44,6	45,6

Fuente: Eurostat

Tabla 2: Tasa de desempleo por grupos de edad, País 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	22,7	21,9	25,7	33,0	44,7	55,3	58,3	52,4	49,8	47,3
25-34	11,8	10,9	12,6	16,9	24,7	32,4	36,8	35,5	32,4	30,4
35-44	6,6	6,0	7,9	10,6	14,6	20,9	24,0	23,2	22,3	20,2
45-54	4,6	4,4	6,3	8,6	12,4	18,1	20,7	20,5	19,9	19,4
55-64	3,4	3,2	4,6	6,2	8,4	13,5	16,2	17,2	17,5	19,2
65-74	:	:	:	:	3,0	5,1	10,0	12,3	11,3	13,7
Total	8,4	7,8	9,6	12,7	17,9	24,5	27,5	26,5	24,9	23,6

² Los salarios mínimos se determinan por sector laboral y por edad.

Fuente: Eurostat

Las tablas 1 y 2 muestran la dramática situación de Grecia durante la crisis económica. Las tasas de empleo plasman la pérdida de miles de trabajos después de 2008. El año 2013 fue especialmente desastroso para la economía y el mercado laboral. Paralelamente, en el mismo periodo, la tasa de desempleo en Grecia alcanzó el 27,5 % y la tasa específica del grupo de edad 25-34 alcanzó el 36,8 %. Como podemos ver en ambas tablas, el grupo de edad 55-64 sufrió menos que otros grupos de edad durante los primeros años de la crisis, pero, en cambio, en los grupos de edad más mayores no se han dado las mismas señales de recuperación económica de los últimos años que en el resto de grupos.

Tabla 3: Tasa de empleo por género y nivel educativo, Grecia 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	53,7	54,3	53,9	52,3	48,7	44,7	42,9	43,4	44,6	45,6
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	66,3	66,6	65,4	63,0	58,4	53,4	51,3	51,4	52,4	53,9
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	41,5	42,4	42,8	42,0	39,3	36,3	34,7	35,7	37,0	37,6
Sin la E.S.O o con ella	Total	41,5	41,6	41,6	39,8	36,1	31,9	30,0	30,5	30,9	30,5
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	57,4	57,6	56,5	53,3	47,8	42,3	39,3	39,7	40,3	40,3
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	25,8	25,9	26,6	26,2	24,3	21,5	20,8	21,3	21,6	21,0
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	57,3	57,7	56,9	55,2	50,9	46,2	43,5	44,3	45,7	46,9
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	69,6	69,9	68,4	66,4	61,8	55,9	53,7	54,2	55,2	56,7
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	45,9	46,4	46,2	44,8	41,0	37,2	34,2	35,0	36,5	37,2
Estudios superiores	Total	78,2	78,4	77,7	75,0	70,3	66,8	64,4	63,2	63,6	64,7
Estudios superiores	Hombres	82,0	81,7	80,9	78,6	74,4	70,9	68,8	66,0	66,9	69,1
Estudios superiores	Mujeres	74,1	75,0	74,4	71,4	66,4	62,8	60,1	60,4	60,6	60,8

Fuente: Eurostat

La tabla 3 muestra algunos de los datos tradicionales de Grecia, como la brecha de género en el mercado laboral. La tasa de empleo de las mujeres que no tienen la educación secundaria era significativamente baja incluso antes de la crisis, así que la diferencia a lo largo de los años es menor, en comparación con otros niveles educativos y con los hombres. Por otra parte, las mujeres que tienen estudios superiores se ven casi igual de afectadas que los hombres. Este hecho muestra que la única vía para el empleo en Grecia para las mujeres es la educación superior. En cuanto a los hombres, vemos que, independientemente de su nivel educativo, la crisis económica afectó a todos los grupos, pero especialmente a los hombres que solo tenían la educación primaria, principalmente debido al colapso del sector de la construcción.

Tabla 4: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 25-54, Grecia 2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	75,4	76,0	75,3	73,2	68,8	63,9	61,3	62,4	64,5	66,0
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	90,1	90,1	88,3	85,3	79,9	73,9	71,4	71,8	73,7	76,0
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	60,9	62,0	62,3	61,1	57,8	53,9	51,4	53,1	55,4	55,9
Sin la E.S.O o con ella	Total	69,4	69,8	69,1	66,8	62,1	56,1	53,3	54,8	56,8	56,8
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	89,2	89,2	86,9	82,6	76,0	68,9	65,0	66,5	68,3	69,0
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	46,8	47,2	48,2	47,5	45,0	40,6	39,0	40,5	42,3	41,1
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	74,0	74,7	73,7	71,4	66,8	61,6	58,7	59,6	62,3	63,8
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	90,2	90,3	88,1	85,3	80,2	73,6	71,4	71,6	74,0	76,2
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	59,5	60,5	60,5	58,7	54,6	50,5	46,9	48,1	50,8	51,2
Estudios superiores	Total	86,3	86,4	85,7	83,6	79,1	75,3	72,8	73,0	73,4	75,1
Estudios superiores	Hombres	91,3	91,1	90,6	88,8	84,4	80,7	78,3	77,3	78,1	81,8
Estudios superiores	Mujeres	81,4	82,0	81,3	79,0	74,4	70,6	67,8	69,2	69,4	69,7

Fuente: Eurostat

La tabla 4 cubre un grupo amplio, el de 25 a 54 años, por lo que los datos deben interpretarse con cuidado. Para empezar, el empleo general disminuyó significativamente durante la crisis, independientemente de la edad. Sin embargo, esta tabla incluye a los grupos de edad más jóvenes, que fueron los más afectados durante la crisis, lo que llevó a una alta tasa de desempleo y emigración. Como hemos visto anteriormente, tradicionalmente las mujeres están menos presentes en el mercado laboral, por lo que de la tasa de desempleo es baja, en comparación con los hombres. Otro hallazgo significativo es el hecho de que los hombres con educación superior se hayan visto menos afectados que los que tienen menos nivel educativo, que sufrieron pérdidas de hasta el 20 %.

Tabla 5: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 55-64, Grecia 2007 – 2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	42,7	43,0	42,4	42,4	39,5	36,5	35,6	34,0	34,3	36,3
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	59,1	59,2	57,8	56,5	52,3	47,7	46,0	44,0	44,9	46,2
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	27,0	27,5	27,8	29,1	27,5	26,1	26,0	25,0	24,7	27,2
Sin la E.S.O o con ella	Total	40,5	40,6	40,9	40,7	37,8	33,6	33,2	32,7	34,3	34,5
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	57,9	57,8	57,4	55,7	50,8	44,5	42,7	41,4	43,5	43,8
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	25,6	25,9	26,5	27,9	26,7	24,3	25,4	25,2	26,2	26,7
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	38,8	38,3	35,6	36,9	34,6	32,1	28,6	27,3	28,3	32,8
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	55,1	53,9	49,8	51,1	48,2	44,3	39,7	39,5	40,8	43,5
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	23,7	24,2	23,3	24,7	23,2	22,3	19,5	18,0	19,0	24,1
Estudios superiores	Total	60,0	60,7	60,9	57,7	52,3	50,8	50,6	46,5	43,9	45,6
Estudios superiores	Hombres	68,7	70,4	69,8	65,6	61,0	58,4	58,8	53,3	52,3	53,9
Estudios superiores	Mujeres	45,2	44,8	46,8	45,3	39,6	39,9	39,4	37,1	32,2	34,9

Fuente: Eurostat

En la tabla 5 examinamos el grupo objetivo de nuestro estudio, el de 55 a 64 años. En este grupo de edad, identificamos también la tradicional brecha de género en la sociedad griega. Los hombres casi doblan a las mujeres en empleo, especialmente en los niveles educativos más bajos, pero también en total. En cuanto a los hombres, podemos ver que la crisis afectó a los niveles educativos bajos, pero también a los altos, y el tradicional bajo porcentaje de las mujeres se mantuvo casi igual durante todo el periodo de crisis. Un factor significativo del declive constante de la tasa de empleo de este grupo de edad durante la crisis fue no solo el aumento general del desempleo, sino también los cambios en el sistema de pensiones (edad de jubilación, bonificaciones), que provocaron que la gente se jubilara de forma masiva para evitar las consecuencias negativas de las nuevas medidas.

2.2.3. Marco legislativo, políticas y buenas prácticas

Hasta ahora, Grecia nunca había desarrollado políticas ni estrategias concretas en lo referente a los trabajadores mayores. La falta de dichas políticas, junto con el problema demográfico (mayor esperanza de vida, tasas de natalidad más bajas) y la actual situación fiscal del sector público griego, crean un serio problema en los sistemas de seguridad social y bienestar. En general, la futura coherencia y estabilidad de la sociedad griega dependen de cómo participen y contribuyan al mercado laboral los trabajadores mayores. Además, el declive de la actividad económica durante el periodo 2010-2013 tuvo un impacto negativo significativo en la actividad empresarial. Aparte del cierre de muchas empresas, aquellas que consiguieron capear el temporal reaccionaron a las conmociones ajustando tanto el personal como los salarios (Kosma et al., 2017).

En Grecia, aunque hay tres pilares en el sistema de pensiones (seguridad social, régimen profesional y seguro privado), la seguridad social sostiene por sí sola más del 99 % de todo el sistema. Como hemos visto anteriormente, los desequilibrios del sistema de bienestar, junto con la gran deuda pública y los programas de rescate han afectado al sistema nacional de pensiones de manera significativa. En un periodo corto de tiempo, se tuvieron que realizar las reformas drásticas que no se habían hecho en décadas. En este contexto, se está implementado una gran reforma de la seguridad social y del sistema de pensiones, que incluye el retraso de la edad de jubilación, recortes en las pensiones y el establecimiento de los incentivos necesarios para evitar la jubilación anticipada. Las reformas, que están en proceso, comenzaron en 2010, continuaron en 2012 y se actualizaron en 2016. Hoy, la principal pensión se basa en dos partes, la parte básica, que se paga 12 veces al año, y una parte proporcional³. La pensión básica o nacional es de 384 euros (antes era de 360) y se ajusta en función de los años de servicio con un límite más bajo. La edad de jubilación sigue siendo los 67, como se estableció en 2012. En cuanto a los otros aspectos de las reformas, los cambios administrativos, como la unificación de sistemas públicos y la digitalización permiten que hoy el sistema de seguridad social este organizado de manera más funcional (Symeonidis, 2016). En nuestro caso, los incentivos para alargar la vida laboral los estableció la Ley 3863/10 en 2010.

El nuevo sistema de seguridad social incluyó reformas legislativas que iban a incrementar las pensiones de aquellos que habían trabajado 35 años, para motivar a aquellos que podían jubilarse a los 60 a que siguieran trabajando. Además, otra serie de medidas tenían como objetivo aumentar la participación del empleador en las contribuciones a la seguridad social de los trabajadores mayores despedidos y establecer mecanismos de prevención de jubilación anticipada en organizaciones del sector público.

En cuanto a la formación y la educación, no se han registrado políticas ni ninguna legislación relevante que apoye a los trabajadores mayores en Grecia. El único marco legislativo que puede relacionarse con el apoyo a los trabajadores mayores es la Ley 3879/10 que trata sobre el aprendizaje permanente y que, de hecho, no hace especial referencia a los grupos de edad. La formación profesional se proporciona a los trabajadores mayores principalmente en las propias organizaciones en forma de planes de formación entre organizaciones. Estos planes los implementan las propias organizaciones, que los financian con sus propios fondos o con la Cuenta para el Empleo y la Formación Profesional (LAEK), una cuenta especial que se estableció en 2002 y que es financiada por las contribuciones tanto de los empleados como de los empleadores (Georgiadou, 2013).

En el sector público y el sector público en sentido amplio, la Ley 3986/2011 estableció la opción del empleo a tiempo parcial para los funcionarios. Esta le da al empleado la oportunidad de trabajar menos horas al día o menos días a la semana, menos del 50 % hasta cinco años, con la respectiva reducción de salario y el respectivo cálculo diferente de los derechos de pensión. Sin embargo, esta ley no puede considerarse una iniciativa de gestión de la edad, pues se aplica a todos los trabajadores, independientemente de la edad. Por otra parte, en el sector privado medidas legislativas del actual proceso de reforma pretenden facilitar la flexibilidad laboral, dándole a los trabajadores el derecho a tomar decisiones unilaterales, algo que suscita dudas en cuanto a los derechos de los trabajadores (Georgiadou, 2013).

³ La parte proporcional de la pensión es producto de la tasa de aumento a partir de los créditos pasados del salario pensionable

Buenas prácticas

No hay prácticas oficiales para apoyar al envejecimiento activo en Grecia, sino más bien formas de una relación personal entre la organización y los trabajadores en pequeñas empresas (la mayoría de las empresas en Grecia son pequeñas empresas) o entre el empleador y el trabajador. Sin embargo, algunas de las pocas buenas prácticas oficiales se implementaron bajo el programa EQUAL II, financiado por el Fondo Social Europeo. La buena práctica mejor organizada en Grecia se tituló «Enfoques innovadores para la implementación del diálogo social – El caso de la gestión del Envejecimiento Activo» y se implementó en un periodo de cuatro años (2005-2009). Los beneficiarios fueron 274 personas de más de 50 años (140 hombres y 134 mujeres) y el coordinador del programa fue el Comité Financiero y Social (OKE) en colaboración con diversos agentes sociales. Los principales resultados del proyecto fueron el establecimiento de un diálogo entre empleadores y empleados y el desarrollo de una metodología y unas herramientas para la gestión activa del envejecimiento a nivel organizativo. Los beneficiarios recibieron apoyo mediante la orientación y la formación y se estableció un observatorio para la promoción del diálogo social en relación con el envejecimiento activo en el entorno laboral (Georgiadou, 2013).

Por último, de acuerdo con una antigua encuesta sobre la gestión del envejecimiento activo (2006) llevada a cabo por la Red Griega para la Responsabilidad Social Empresarial, en sus 27 empresas miembro, solo tres empresas implementaron políticas empresariales para promover el trabajo a tiempo parcial, cuatro empresas alentaron la extensión de la vida laboral hasta los 65 y en siete empresas los trabajadores jubilados eran contratados como autónomos. Aunque estos datos sean bastante antiguos y quizás hayan emergido nuevas prácticas en las empresas, la situación económica en Grecia y los procesos de transformación en el mercado laboral muestran que tienen que hacerse muchas cosas en relación con el apoyo a los trabajadores mayores tanto a nivel nacional como a nivel organizativo.

2.2.4. Entrevistas con gestores de RR.HH. y trabajadores mayores

Gestores de recursos humanos

Se entrevistó a cuatro gestores de RR.HH. (tres hombres y una mujer) de cuatro organizaciones que operan en el sector privado de la economía griega. Tres de las cuatro organizaciones pertenecen al sector servicios y una al sector de la producción y la industria alimentaria. En las cuatro organizaciones hay una variedad de edades, pero la mayoría de sus empleados pertenecen al grupo de edad 25-54. En cuanto a los empleados de 55 o más, en la organización de uno de los participantes el porcentaje de este grupo de edad es del 20 % aproximadamente, en la de otro es del 10 % y en la de los demás solo del 5 %.

A pesar de que nuestra muestra sea reducida, realizamos algunos hallazgos interesantes a partir de las entrevistas que se usaran también en el análisis transnacional, juntos con los hallazgos de los otros países europeos. Resulta interesante observar que tres de los cuatro

participantes creen que se puede considerar «trabajador mayor» a alguien mayor de 60 y el cuarto participante eligió los 55 como el límite de edad no oficial para un «trabajador mayor».

En cuanto a la productividad, la mayoría de los participantes (3) cree que esta capacidad decrece levemente al hacerse más mayor el trabajador, mientras que el cuarto entrevistado piensa que la productividad no cambia debido a la edad. Más o menos lo mismo se aplica a las habilidades creativas según los participantes, aunque en relación con las habilidades sociales y de gestión piensan lo contrario. La edad parece beneficiar a esas dos habilidades, pues los participantes le dieron puntuaciones similares o más altas al grupo de edad de más de 55. Ocurre lo mismo con las habilidades técnicas, solo un entrevistado le dio una puntuación más baja al grupo de más de 55 en comparación con los grupos de edad más jóvenes, mientras que los otros tres le dieron puntuaciones similares o más altas.

En cuando a la opinión de los gestores de RR.HH. sobre los salarios en función de los grupos de edad, uno de los participantes no quiso responder, mientras que los otros tres piensan que los salarios han bajado en todos los grupos de edad. Por último, en relación con la dimensión de aprendizaje y la cultura de la organización, todos los participantes argumentaron que su organización es democrática y está abierta a las diferentes opiniones, y que hay un espíritu de solidaridad y cooperación.

En la sección de preguntas abiertas, los obstáculos más importantes para los trabajadores de más de 55 años, según los participantes, son la forma física y las innovaciones tecnológicas. Actualmente, las principales estrategias que ayudarían a los trabajadores mayores a ser productivos y a estar satisfechos en el trabajo son el aprendizaje permanente y la provisión de motivos extra. Los participantes destacaron los motivos para mantenerse sanos, para asesorar a trabajadores jóvenes y para aprender cosas nuevas. En cuanto a la discriminación por edad, todos los participantes respondieron que no habían visto nunca nada que se le pareciera y además argumentaron que nunca habían rechazado a un trabajador por la edad. Sin embargo, uno de los gestores declaró que no contrataría a alguien de más de 60.

Todos los participantes contestaron que su organización tiene en cuenta las necesidades de los empleados, pero que no hay políticas institucionalizadas para los trabajadores mayores ni para cualquier otro grupo específico. Además, se proporciona formación a todos los empleados, independientemente de la edad, y la administración tiene en cuenta el equilibrio entre la vida laboral y la personal de los empleados, pero principalmente a nivel personal. Todos los entrevistados declararon que el estado no proporciona ninguna motivación a los trabajadores mayores y que tampoco hay políticas especiales ni incentivos para ellos.

En cuanto a las principales ventajas del grupo de edad de más de 55, los participantes subrayaron la experiencia, el conocimiento y el sentido del deber y, en cuanto a los grupos más jóvenes, las habilidades digitales y la condición física son las principales ventajas en comparación con las personas mayores. Todos los participantes declararon que es preferible mantener a los empleados en la organización durante mucho tiempo. Por último, la principal característica que los futuros trabajadores van a necesitar, según la mayoría de los participantes, es adaptabilidad a los cambios y habilidades digitales.

Trabajadores mayores

Los participantes de nuestro estudio fueron trabajadores de más de 55 años, cuatro hombres y una mujer. Tres de ellos están trabajando en organizaciones del sector privado y dos en el público. El alto nivel educativo de nuestra muestra supone una limitación pues uno de ellos ha completado la educación superior, dos tienen una licenciatura, uno un máster y uno un doctorado. En cuanto al tamaño de las organizaciones para las que trabajan, la mayoría trabajan en pequeñas y medianas empresas y uno en una organización de más de 250 empleados. Todos ellos están casados, dos de ellos tienen responsabilidades asistenciales y tres de ellos dan apoyo financiero a otros miembros de la familia. Cuatro de ellos hablan inglés y solo uno habla alemán. En cuanto a sus ingresos, la mayoría de ellos (cuatro) dijeron que su salario es medio y uno de ellos lo considera alto. La mayoría de ellos están satisfechos con su salario, aunque uno no lo está. Solo uno de los participantes tiene otra fuente de ingresos, cuatro de ellos tienen una casa en propiedad y todos ellos tienen coche propio.

De los cinco participantes, dos llevan más de 25 años en el mismo trabajo, otros dos llevan aproximadamente 10 años en su trabajo y uno lleva solo dos años en su actual trabajo. Todos los participantes valoraron altamente sus competencias laborales, su desempeño, su asistencia y otras habilidades. En este sentido, todos argumentaron que su supervisor estaría totalmente de acuerdo con su autoevaluación y también que están satisfechos con su trayectoria profesional y su seguridad laboral. En cuanto a las habilidades digitales y, en concreto, lo que su trabajo requiere y su capacidad, todos los participantes subrayaron la necesidad y su buen nivel de manejo de Microsoft Office y otras funciones básicas. En cambio, la mayoría dijeron que las herramientas digitales más avanzadas, como la ingeniería de software y el software profesional, no son necesarios y tampoco están familiarizados con ellos. Por último, los cinco participantes respondieron que usan de manera diaria el ordenador.

En cuanto al aprendizaje permanente y la formación, todos los participantes dijeron estar dispuestos a aprender cosas nuevas y consideraron que la formación es importante. Tres personas indicaron que hay oportunidades de formación en sus organizaciones, que están en consonancia con sus necesidades. Todos ellos asistieron en el pasado a seminarios formativos, que eran gratuitos o estaban subvencionados por el empleador. Por último, ninguno de los participantes ha experimentado nunca ningún incidente de discriminación por edad.

En la sección de preguntas abiertas, los participantes tuvieron la oportunidad de desarrollar sus pensamientos. Los principales obstáculos que subrayaron los participantes en cuanto al factor de la edad en el trabajo fueron el envejecimiento (cansancio), la rutina y la falta de motivación. Algunos de ellos también hicieron referencia a los avances tecnológicos como posibles obstáculos para los trabajadores mayores. En cuanto a las soluciones para superar estos obstáculos, los participantes propusieron más oportunidades de formación y desarrollo personal. Asimismo, la provisión de motivación también sería útil, por ejemplo, a través de la tutorización y otras actividades interactivas. Todos ellos indicaron que no hay ninguna política o incentivo para ellos, pero, a nivel personal, están satisfechos con su empleador y el ambiente distendido en el entorno laboral. La mayoría de los participantes respondieron que no aceptarían un salario más bajo para tener mejores perspectivas laborales y todos ellos argumentaron también que puede que la edad de jubilación en Grecia (67) sea demasiado alta.

La jubilación por fases es una elección que la mayoría de ellos consideraría, si estuviera disponible. En cuanto a los aspectos positivos y negativos de la edad en el trabajo, los entrevistados destacaron la experiencia y las habilidades adquiridas a lo largo de los años como ventajas y la condición física y la falta de motivación como desventajas.

2.2.5. Conclusiones y políticas recomendadas

Grecia se encuentra en una fase de transformación en términos de una economía y un mercado laboral más amplios. El mercado laboral es uno de los principales pilares de la sociedad griega y la cuestión de los trabajadores mayores es uno de los casos especiales que definirán el presente y el futuro de la economía y la cohesión social. El envejecimiento de las sociedades y de la fuerza laboral es un problema común en todas las sociedades europeas y Grecia no es la excepción. Además, la recesión económica a la que el país ha hecho frente ha hecho que esta fase sea aún más difícil para muchas personas. Actualmente, con el retraso de la edad de jubilación y otras reformas, los trabajadores de 55 años o más se han convertido en una parte básica de la fuerza laboral y queda mucho por hacer para desarrollar la productividad y la satisfacción laboral de este grupo en concreto.

En el contexto de este estudio, identificamos las principales reformas y cambios en cuanto a las políticas y la legislación en el mercado laboral y para los trabajadores mayores en particular. Aunque han cambiado muchas cosas en el ámbito legislativo, siguen faltando políticas específicas e incentivos para los trabajadores mayores en Grecia, tanto en el sector público como en el privado. Un dato positivo es que la discriminación por edad parece no ser un problema, al menos en el entorno laboral, porque para las personas mayores que son despedidas, la vuelta al mercado laboral no es fácil y parece ser un problema importante y una señal de discriminación por edad. Aunque nuestra muestra de cinco trabajadores mayores y cuatro gestores de RR.HH. es reducida, los resultados de las entrevistas son útiles para identificar los principales obstáculos a los que los trabajadores mayores hacen frente y también cuales son las ventajas y desventajas del envejecimiento en el entorno laboral.

Lo que más destacaron los participantes fue el hecho de que la condición física pueda ser considerada como un obstáculo importante, junto con la rutina y la falta de motivación. Nuestros entrevistados dijeron que la motivación en forma de incentivos financieros y las oportunidades de formación y asesoramiento podrían hacerles estar más dispuestos a trabajar y seguir siendo productivos.

En este contexto, la primera política que recomendamos es la adopción de ciertas medidas enfocadas a la provisión de incentivos extra a los trabajadores por encima de una determinada edad. Estos incentivos podrían darse en forma de oportunidades de aprendizaje permanente establecidas para que se mantengan al día con los avances tecnológicos y de gestión. El Estado o las organizaciones podrían centralizar este tipo de formación mediante acuerdos colectivos. Que esta práctica fuera obligatoria haría que las personas mayores se adaptaran a la cultura de la formación continua, se volvieran más activas y estuvieran más dispuestas a mejorar. El proyecto BeOld es un buen ejemplo en esta dirección, con la metodología de orientación profesional dirigida hacia los trabajadores mayores. En la práctica, el presupuesto para este

tipo de formación pueden cubrirlo asociaciones de múltiples partes interesadas bajo el amparo del Estado o de la UE, que financia este tipo de iniciativas en toda Europa.

La segunda política que recomendamos hace referencia a la tutorización. Puesto que la experiencia y el saber hacer de los años de trabajo permite a los trabajadores ser considerados como «expertos», una buena práctica podría ser la transmisión de estos conocimientos a trabajadores jóvenes a través de la tutorización. Esta práctica tiene un doble beneficio para la organización. En primer lugar, como hemos visto anteriormente a partir de la bibliografía y de las respuestas de las entrevistas, la tutorización da a los trabajadores mayores una motivación extra para seguir siendo productivos y estar dispuesto a ofrecer en el trabajo. En segundo lugar, la organización puede ahorrar dinero, el que gastaría en caso de pagar a formadores externos o de cubrir los gastos de seminarios formativos. Estableciendo esta práctica de tutorización, se crea un procedimiento interno, mediante el que el conocimiento pasa de una generación a otra, creando un entorno de interacción y confianza. Esta práctica es más una cuestión de disposición y de buena coordinación, que de gastar dinero.

Bibliografía

2018 Índice de libertad económica-Grecia, 2018. Disponible en: <https://www.heritage.org/index/country/greece>

Bitzenis, A., Vlachos, V., & Schneider, F. (2016). An exploration of the Greek shadow economy: can its transfer into the official economy provide economic relief amid the crisis?. *Journal of Economic Issues*, 50(1), 165-196.

EC (2017). EURES. The European Job Mobility Portal, Labor market information, Greece - National Level. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2589&countryId=GR&acro=Imi&lang=en®ionId=GR0&nuts2Code=%20&nuts3Code=®ionName=National%20Level>

Georgiadou, P., (2013) Grecia: The role of governments and social partners in keeping older workers in the labor market, Observatory: EurWORK. Disponible en: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/greece/greece-the-role-of-governments-and-social-partners-in-keeping-older-workers-in-the-labor-market>

Grecia: Balanza comercial de bienes desde 2006 hasta 2016 (en billones de dólares). (2018) Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/263623/trade-balance-of-goods-in-greece/>

Kosma, T., Papapetrou, E., Pavlou, G., Tsochatzi, C. & Zioutou, P. (2017). Labor market adjustment and labor market reforms in Greece during the crisis: microeconomic evidence from the third wave of the wage dynamics survey, Banco de Grecia, Departamento de Análisis e Investigación Económica – División de Estudios Especiales

Liddle, J. (2009). Regeneration and economic development in Greece: De-industrialisation and uneven development. *Local Government Studies*, 35(3), 335-354.

Mitsopoulos, M., & Pelagidis, T. (2009). Economic and social turbulence in Greece: the product markets are a no-brainer, the labor market is not. *Intereconomics*, 44(4), 246-254.

Petmesidou, M. (2013). Is social protection in Greece at a crossroads? *European Societies*, 15(4), 597-616.

Symeonidis, G., (2016). The Greek Pension Reform Strategy 2010-2016, World Bank Group, Social Protection and Labor, Discussion Paper, Nº 1601, July 2016

Theodoropoulou, S. (2016). National Social and Labor Market Policy Reforms in the Shadow of EU Bailout Conditionality: The Cases of Greece and Portugal. In *The Sovereign Debt Crisis, the EU and Welfare State Reform* (pp. 95-130). Palgrave Macmillan, Londres.

Triandafyllidou, A., & Mantanika R., (2016). Migration in Greece. Recent Developments in 2016. *Report prepared for the OECD Network of International Migration Experts (formerly SOPEMI)*

UNCTAD. (2017). INVESTMENT AND THE DIGITAL ECONOMY, 2017. Disponible en: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

OMT. (2016) UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition. Disponible en: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf)

Wealth worth one year's GDP has been lost since 2009 (20 de enero, 2017) Disponible en: <http://www.ekathimerini.com/215480/article/ekathimerini/business/wealth-worth-one-years-gdp-has-been-lost-since-2009>

Caso práctico 3: Italia

2.3.1. Introducción – El contexto nacional

Italia es la novena economía más grande del mundo. Su estructura económica se basa, sobre todo, en los servicios y en la manufactura. El sector servicios constituye casi tres cuartas partes del PIB total y emplea a aproximadamente el 65 % del total de los trabajadores. En este sector, los contribuyentes más importantes son los mayoristas, la venta al por menor y el transporte. La industria constituye una cuarta parte de la producción total de Italia y emplea a aproximadamente el 30 % de total de la fuerza laboral. La manufactura está especializada en bienes de alta calidad y es dirigida principalmente por pequeñas y medianas empresas (Pronóstico Económico de Italia, 2018).

De acuerdo con el ISTAT (Instituto Italiano Nacional de Estadística), los principales socios comerciales de Italia son Alemania y Francia, lo que supone el 12,6 % y el 11,1 % de las exportaciones totales. Las principales exportaciones del país son maquinaria y equipo mecánico (24 % de las exportaciones), así como los vehículos y los vehículos de lujo (7,2 %). Otras exportaciones importantes son la ropa (11 %), el equipamiento electrónico (5,6 %) y los productos farmacéuticos (4,6 %). Las principales importaciones en Italia son los combustibles (17 %), la maquinaria (14,2 %), las materias primas (14,2 %) y la comida (7 %).

Los obstáculos para la competitividad siguen siendo significativos y el entorno empresarial sigue haciendo frente a retos en los servicios profesionales, los servicios públicos locales, las concesiones y el sector del transporte. A pesar del reciente progreso, las condiciones para hacer negocios siguen siendo difíciles, debido a las deficiencias del sector público, la lentitud del sistema jurídico social y la corrupción (European Commission Country Report Italy, 2017). La alta tasa de evasión de impuestos también supone un reto para la competitividad de las empresas (OECD Economic Survey, 2017).

Sistema educativo

El sistema educativo italiano está organizado en función de principios de sostenibilidad y de autonomía escolar con respecto a las actividades didácticas, organizativas y de investigación. El Estado y las regiones comparten competencias legislativas. El rendimiento escolar está por encima de la media europea en el norte y significativamente por debajo en el sur del país. En cuanto a la educación superior, el sistema tiene, en general, poca financiación. A pesar de estar cerca de la meta europea para 2020 (26-27 %), la tasa de asistencia a la educación superior es la más baja de la UE, del 25,3 % en 2015 para los adultos de 30-34 años. Por último, el aprendizaje adulto no está lo suficientemente desarrollado, lo que puede afectar negativamente a los resultados del mercado laboral de las personas poco cualificadas (European Commission Country Report Italy, 2017).

Sistema de salud

Se proporciona atención sanitaria a todos los ciudadanos y residentes a través de un sistema mixto público-privado. La parte pública es el Sistema Nacional de Salud (SNN), que es organizado por el Ministerio de Salud y administrado a escala regional. Los médicos de familia

son pagados íntegramente por el SNN, mientras que a los especialistas y a los diagnósticos se puede acudir tanto a hospitales públicos, como a los privados y a los servicios privados. Los indicadores de resultados sanitarios, como la esperanza de vida y los años de vida saludable, están por encima de la media europea. El sistema de salud italiano también parece rentable: el gasto público en sanidad, aunque ha aumentado, está por debajo de la media europea. Por desgracia, hay disparidades interregionales en el acceso a la sanidad y parecen estar aumentando (European Commission Country Report Italy, 2017).

Problemas demográficos

Italia se caracteriza por el rápido envejecimiento de su población (ISTAT Informe Anual 2017, 2017). La media de edad de sus residentes es de 44,9 años, dos décimas más que en 2015. Las personas de más de 65 representan el 22,3 % de la población. Mientras la esperanza de vida sigue aumentando (80,6 años para los hombres y 85,1 para las mujeres), la tasa de natalidad sigue decreciendo. En 2016, Italia experimentó la tasa de natalidad más baja de su historia: 474 mil nacimientos. Si la tasa de población se mantiene estable, es por la inmigración: en este momento, el número de extranjeros viviendo en Italia es de 5 290 000 (8,3 % de la población).

2.3.2. El mercado laboral, tasas de empleo y el grupo de edad 55-64

Uno de los mayores retos del gobierno italiano es el alto nivel de desempleo. Las reformas recientes ayudaron a crear 3,2 millones de nuevos contratos indefinidos y a aumentar en un 2% el empleo total desde principios de 2015 (European Commission Country Report Italy, 2017). De acuerdo con el ISTAT, las condiciones del mercado laboral han estado mejorando desde 2014, con un aumento en el empleo del 0,8 % en 2015 y del 1,2 % en 2016, gracias a las reformas del mercado laboral, la abolición de los impuestos regionales sobre el empleo indefinido y los incentivos fiscales temporales para los nuevos contratos indefinidos. La participación en el mercado laboral también está aumentado. Sin embargo, el desempleo prolongado y el juvenil siguen siendo altos (6,7 % y 38 % respectivamente en 2016). La proporción de trabajadores mayores en el mercado laboral también es baja. Por último, la participación de las mujeres en el mercado laboral sigue siendo reducida: la tasa de empleo femenino es una de las más bajas de la UE. Esto se debe también a las dificultades para acceder a servicios de salud asequibles (para los niños y los ancianos), especialmente en las regiones más pobres del país. Los servicios de empleo siguen siendo deficientes, tienen amplias disparidades regionales y se necesitan más esfuerzos para personalizarlos y adaptarlos a las necesidades de los desempleados.

Tabla 1: Tasa de empleo por grupos de edad, Italia 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	24.5	24.2	21.5	20.2	19.2	18.5	16.3	15.6	15.6	16.6
25-34	69.6	69.5	66.9	64.8	64.8	63.4	59.7	59.0	59.3	60.0
35-44	76.6	76.5	75.1	74.7	74.6	73.7	72.4	71.7	72.0	72.6
45-54	72.7	73.0	71.9	71.8	72.0	71.9	70.8	70.2	70.5	71.3
55-64	33.7	34.3	35.6	36.5	37.8	40.3	42.7	46.2	48.2	50.3
65-74	5.4	5.5	5.3	5.2	5.4	5.8	6.0	6.2	6.5	6.7
Total	47.1	47.2	46.2	45.5	45.6	45.6	44.6	44.8	45.3	46.2

Fuente: Eurostat

El empleo total decreció de 2007 a 2014, especialmente para los trabajadores más jóvenes, pero ahora está aumentando en todos los grupos de edad. Gracias a las recientes reformas del sistema de pensiones, la participación de los trabajadores mayores también está aumentando, pero el porcentaje de trabajadores de más de 50 años en el mercado laboral se mantiene bajo. La tasa de empleo de las personas de entre 45-54 es 20 puntos más alta que la de los trabajadores de más de 55.

Tabla 2: Tasa de desempleo por grupos de edad, Italia 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	20.4	21.2	25.3	27.9	29.2	35.3	40.0	40.7	40.3	37.8
25-34	8.6	9.2	10.9	12.3	12.0	15.2	18.2	19.1	18.2	18
35-44	4.6	5.4	6.2	6.5	6.6	8.6	9.8	10.6	9.8	10
45-54	3.0	3.8	4.4	4.9	4.9	6.6	7.9	8.4	7.9	7.8
55-64	2.4	3.1	3.4	3.6	3.8	5.3	5.7	5.5	5.5	5.7
65-74	0.8	1.9	1.2	1.4	1.2	2.1	2.0	1.5	2.1	2.2
Total	6.6	7.4	8.6	9.4	9.6	12.2	13.9	14.3	14.0	13.6

Fuente: Eurostat

La tabla muestra una enorme diferencia en el desempleo entre los diferentes grupos de edad, especialmente entre los trabajadores más jóvenes y los más mayores. El pico de desempleo se registró en 2014, con una media del 14,3 %. La tabla también muestra que el desempleo juvenil es el mayor reto: la tasa de desempleo de las generaciones más jóvenes se ha duplicado en 10 años.

Tabla 3: Tasa de empleo por género y nivel educativo, Italia 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	65,6	66,1	66,4	65,9	63,8	65,5	64,6	64,7	67,8	67,6
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	80,9	76,4	76,5	73,5	70,0	73,3	70,9	74,1	74,1	73,9
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	56,2	58,9	59,6	60,4	59,5	61,1	60,6	59,4	63,6	63,5
Sin la E.S.O o con ella	Total	61,2	52,9	56,4	57,9	59,6	61,4	63,4	61,7	62,7	65,0
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	88,1	84,7	82,4	66,4	67,8	66,5	69,5	70,8	67,1	69,2
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	54,6	44,8	52,7	51,0	53,5	57,5	59,3	56,6	58,9	61,4
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	65,6	65,4	70,0	69,4	64,8	67,3	64,4	63,5	69,1	66,9
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	77,7	72,1	81,4	76,0	67,9	77,2	69,0	71,1	73,4	73,2
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	56,9	60,0	62,5	64,4	62,0	61,8	60,9	58,6	65,7	62,8
Estudios superiores	Total	69,5	80,1	73,3	70,3	67,7	68,4	67,5	74,1	74,2	76,4
Estudios superiores	Hombres	92,7	90,4	84,0	76,5	77,2	73,9	81,0	91,2	91,0	87,5
Estudios superiores	Mujeres	54,9	74,2	64,6	68,3	62,6	65,8	61,5	66,7	64,8	70,9

Fuente: Eurostat

La tabla muestra un aumento regular de la participación de las mujeres en el mercado laboral, independientemente de su nivel educativo. Sin embargo, la diferencia significativa entre la tasa de empleo femenino y masculino continúa siendo un reto para el país. Cabe destacar también que invertir en la educación es mayor garantía para los hombres que para las mujeres a la hora de conseguir un trabajo.

Tabla 4: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 25-54, Italia 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	75.2	75.1	73.7	73.0	71.8	71.1	68.6	67.7	68.1	68.4
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	92.6	91.1	86.9	86.2	83.8	81.9	78.8	77.5	78.7	79.4
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	63.6	63.9	64.3	63.1	63.4	64.1	61.7	61.1	60.9	61.1
Sin la E.S.O o con ella	Total	69.5	69.0	69.6	68.4	67.2	68.0	64.9	63.5(b)	62.6	63.5
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	88.1	84.7	82.4	83.5	80.4	78.1	72.9	72.5(b)	72.5	73.8
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	57.4	56.3	59.8	55.3	56.2	60.2	58.2	56.5(b)	54.6	55.4
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	77.6	76.2	74.3	74.6	73.6	71.7	69.2	68.8(b)	69.9	70.1
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	94.2	93.3	88.5	87.2	85.3	83.5	80.8	78.1(b)	80.4	81.8
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	64.6	63.1	63.9	64.8	65.0	63.6	61.2	62.0(b)	62.1	62.2
Estudios superiores	Total	74.5	80.6	79.3	74.9	73.4	75.8	75.3	72.7(b)	72.9	73.9
Estudios superiores	Hombres	92.7	93.8	89.1	88.5	85.1	83.5	91.1	92.2(b)	89.7	88.5
Estudios superiores	Mujeres	67.4	75.9	74.0	69.4	69.3	73.1	70.1	65.9(b)	67.3	68.8

Fuente: Eurostat

La tabla muestra que las personas con educación superior han lidiado mejor con la crisis económica. Sin embargo, para las mujeres, la educación superior no es sinónimo de mejores oportunidades para entrar o quedarse en el mercado laboral. Si el 88,5 % de los hombres con educación superior tienen trabajo, solo el 68,8 % de las mujeres con el mismo nivel educativo tienen también trabajo. Incluso en las personas con menos formación académica podemos encontrar diferencias parecidas entre la tasa de empleo masculino y la del femenino. Esto puede estar relacionado con la falta de servicios sociales que ayuden a los trabajadores con responsabilidades de cuidado, que son en su mayoría mujeres, a combinar las responsabilidades personales y profesionales.

Tabla 5: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 55-64, Italia 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	56.0	57.1	59.1	58.8	55.8	60.0	60.6	61.8(b)	67.5	66.8
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	69.3	61.8	66.1	60.8	56.3	64.8	63.1	70.7(b)	69.5	68.4
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	48.8	54.0	55.0	57.8	55.6	58.1	59.6	57.8(b)	66.4	65.9
Sin la E.S.O o con ella	Total	52.9	36.9	43.2	47.4	52.0	54.8	61.9	59.9(b)	62.8	66.5
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	(u)	(u)	(u)	49.3	55.3	55.0	66.2	69.2(b)	61.8	64.7
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	51.8	33.4(u)	45.7	46.7	50.8	54.8	60.5	56.7(b)	63.3	67.4
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	53.7	54.7	65.8	64.3	56.1	62.9	59.7	58.2(b)	68.4	63.8
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	61.2	50.9	74.3	64.9	50.5	70.9	57.3	64.2(b)	66.5	64.7
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	49.2	56.9	61.2	64.0	59.0	60.1	60.6	55.2(b)	69.4	63.4
Estudios superiores	Total	64.6	79.6	67.3	65.8	62.0	61.0	59.8	75.6(b)	75.6	79.0
Estudios superiores	Hombres	92.8	87.0	78.9	64.5	69.3	64.4	71.0	90,3(b)	92.3	86.6
Estudios superiores	Mujeres	42.4(u)	72.5	55.2(u)	67.3	56.0	58.6	52.9	67.5(b)	62.4	73.0

Fuente: Eurostat

La tabla 5 muestra cómo aumentó la tasa de empleo en este grupo de edad, debido también a las reformas del sistema de pensiones. Lo sorprendente es el importante y constante aumento de la participación de las mujeres mayores en el mercado laboral. La tasa de empleo de las mujeres es incluso más alta que la de los hombres en las personas con niveles educativos bajos. Dado este aumento, la diferencia entre la tasa de empleo masculina y la femenina de este grupo de edad no es tan destacable, especialmente en los últimos años.

Tabla 6: Tasa de empleo por sector

	Agricultura	Construcción	Industria	Fabricación	Servicios
Italia (2013-2017)	3	5	21	15	56

Fuente : <https://data.oecd.org/emp/employment-by-activity.htm>

El sector servicios emplea a aproximadamente el 56 % de los trabajadores del país. La industria (incluida la construcción) constituye un cuarto del total del empleo en Italia. Otro sector importante es la manufactura, con el 15 % de la fuerza laboral total.

2.3.3. Marco legislativo, políticas y buenas prácticas

En Italia, es el Instituto Nacional de Seguridad Social (INPS) quien se hace cargo de las pensiones de los trabajadores. El gasto italiano en pensiones es uno de los más altos de la OCDE como parte del PIB (15,4 % en 2015). Las recientes reformas en las pensiones, en particular la Fornero, pretendían hacer frente a este reto subiendo la media de la edad de jubilación de 60 a 68 años para 2050. Sin embargo, en 2017 y 2018 se ha estado probando una opción de jubilación más temprana a raíz de la intensa presión política. Primero, una pensión financiera anticipada (APE) permite a las personas pedir un préstamo a una institución financiera respaldado por las pensiones futuras siempre y cuando hayan llegado a los 63 habiendo cotizado 20 años. También incluye la «pensión social anticipada» (APE social), un plan independiente de jubilación anticipada para algunos grupos vulnerables: desempleados de larga duración, personas con discapacidades o que cuidan de personas gravemente discapacitadas y determinadas profesiones «más exigentes» (Pensions at a Glance 2017, 2017).

Dado el incremento de la media de la edad de jubilación, el gobierno italiano y los gobiernos regionales están adoptando una serie de medidas para mantener a los trabajadores en el mercado laboral durante más tiempo o reubicarlos. Concretamente, la Ley 92/2012 prevé medidas *ad hoc* para los trabajadores mayores (Over 50, 2018). Por ejemplo, prevé incentivos fiscales para las empresas que contraten a trabajadores de más de 50 años que hayan estado en el paro durante más de 12 meses. Esto significa que los empleadores se benefician de una reducción fiscal del 50 % tanto en los contratos de plazo fijo (la reducción se aplica durante 12 meses) como en los indefinidos (la reducción se aplica durante 18 meses). En 2016, el gobierno también lanzó una nueva iniciativa para promover el envejecimiento activo, dirigida a aquellos que tendrán derecho a retirarse a finales de 2018 y decidan reducir su horario laboral (Ley 208/2015).

Aparte de las iniciativas nacionales, muchas regiones italianas han introducido políticas específicas para respaldar a los trabajadores mayores, concretamente formación y medidas de recualificación. Estas iniciativas se concentran principalmente en el norte y en el centro del país. De acuerdo con el ISFOL (Instituto para el Desarrollo de la Formación Profesional de los Trabajadores) hay una amplia variedad de actividades: apoyo a los trabajadores de más de 50 que hayan sido despedidos ampliando la provisión de la asistencia social con una derogación, la financiación del empleo y las iniciativas de formación, respaldo de las medidas designadas para la reintegración laboral mediante la formación profesional como medio para el crecimiento humano o mediante la desgravación fiscal para compañías que vuelvan a contratar a trabajadores mayores (Over 50, 2018). Sin embargo, estas medidas parecen insuficientes si

se quiere incrementar de manera significativa la baja participación de los trabajadores mayores en el mercado laboral (véanse las tablas anteriores).

Las agencias de empleo son una de las herramientas que se usan para apoyar a los trabajadores mayores. Concretamente, estas agencias (agencias de trabajo que combinan la oferta y la demanda y ofrecen orientación y formación) ofrecen servicios específicos para los desempleados de larga duración. A través del Fondo Social Europeo, las organizaciones de empleadores y las instituciones locales han conseguido financiar una amplia variedad de iniciativas locales que se centran principalmente en la inserción, la formación y el apoyo al espíritu empresarial (Over 50, 2018).

La falta de inversión en el aprendizaje adulto supone también un reto. Para poder incrementar las habilidades de los trabajadores mayores, el ISFOL está llevando a cabo el proyecto «Implementando la Agenda Europea para el Aprendizaje Adulto». El Plan Nacional Industria 4.0 también incrementa las iniciativas públicas para empleados y gestores que participan en actividades de formación relacionadas con la digitalización. A través del Fondo Social Europeo, las autoridades regionales también están financiando proyectos innovadores para apoyar el aprendizaje permanente de los trabajadores mayores (Over 50, 2018). En lo que se refiere a las buenas prácticas el INAPP (Instituto Nacional para el Análisis de las Políticas Públicas) llevó a cabo un análisis de las iniciativas que empresas privadas están dirigiendo para abordar los retos del envejecimiento de la fuerza laboral. El estudio se centra en diferentes aspectos, como la contratación de los trabajadores, el aprendizaje permanente, la promoción de la salud y cuestiones de gestión laboral (Over 50, 2018).

2.3.4. Entrevistas con los gestores de RR.HH. y trabajadores mayores

Anziani e Non Solo entrevistó a cuatro gestores de recursos humanos y directores del sector privado para estudiar su opinión con respecto a las necesidades de apoyo de los trabajadores mayores, las medidas adoptadas por las organizaciones para facilitar la integración de los trabajadores mayores en el entorno laboral y los incentivos y las políticas que se necesitan para fomentar el impacto de los trabajadores mayores en el mercado laboral. Anziani e Non Solo también entrevistó a cinco trabajadores de 55 años con el objetivo de investigar los obstáculos que consideran que tiene su empleabilidad y las estrategias que piensan que se necesitan para mejorar su empleabilidad, su motivación y su influencia en su entorno laboral.

De acuerdo con los datos recopilados a partir de las entrevistas:

- Hay una falta de programas de formación y asesoramiento para promover la inclusión social y el empoderamiento de los trabajadores mayores. Los gestores entrevistados no han recibido formación sobre cómo lidiar con el envejecimiento de la fuerza laboral. Las preocupaciones de los trabajadores son abordadas de manera individual sin una estrategia general de gestión de la edad. Los empleados tampoco reciben incentivos particulares para actualizar sus habilidades a lo largo de su trayectoria profesional. La formación que se oferta es para cubrir necesidades *ad hoc* o cuando son previstas por

la ley. Además, hay pocas iniciativas que fomenten el aprendizaje intergeneracional o actividades de tutorización en las empresas.

- Los empleados entrevistados no habían percibido ninguna discriminación por edad en el trabajo y solo una minoría de los gestores entrevistados dijo que le daba importancia a la edad a la hora de contratar. Sin embargo, la discriminación puede darse debido a los incentivos fiscales para contratar a personas jóvenes y a las malas condiciones contractuales aceptadas por los trabajadores jóvenes (por ejemplo, contratos temporales con menos prestaciones). Incluso aunque el desempleo juvenil sea un gran reto, proporcionar incentivos en función de la edad puede provocar tensiones intergeneracionales.
- Tanto los empleadores como los empleados mencionaron la posibilidad de llegar a acuerdos informales o formales bilaterales entre los gestores y los trabajadores cuando los trabajadores tengan dificultades para compaginar la vida personal y la profesional. En lo que se refiere a compaginar la vida profesional con las responsabilidades de cuidado, tanto los gestores como los empleadores mencionaron la Ley 104/1992 que es el principal marco que garantiza derechos específicos para las personas con discapacidad y sus familias. Sin embargo, la Ley 104/1992 y estos acuerdos informales o formales no parecen suficiente para hacer frente al número de trabajadores que todavía tiene que dejar el mercado laboral debido a las dificultades para encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal⁴.
- Faltan ejemplos de cómo las empresas están adaptando sus entornos laborales al envejecimiento de la población. Falta concienciación y experiencia sobre cómo un entorno laboral adaptado a la edad puede permitir a las personas trabajar durante más tiempo.

Los gestores consideraron que el entorno de aprendizaje es bueno, pero que los marcos de aprendizaje son a menudo muy informales y *ad hoc*. En muchos casos, la falta de evaluaciones regulares del personal hace difícil la evaluación de las habilidades que les faltan a los trabajadores. Sin embargo, una cooperativa de servicios de atención presentó una buena práctica en la que los empleados acuden de manera regular a reuniones de personal para debatir retos específicos por equipo. Otra buena práctica la presentaron

⁴ Una investigación llevada a cabo en 2012 por ANS sobre empresarios y empleados de Pymes, señaló que el 80 % de ellos están al cuidado de alguien y que el 39 % lo está durante más de 20 horas a la semana.

colegios que están proporcionando a sus empleados bonificaciones anuales para comprar productos y servicios culturales.

Los entrevistados también ayudaron a identificar los obstáculos y las ventajas que los trabajadores mayores y sus supervisores inmediatos perciben. De acuerdo con los gestores de RR.HH., los principales obstáculos de los trabajadores mayores están relacionados con:

- Problemas físicos y a veces mentales (por ejemplo, agotamiento).
- Dificultades para adaptarse al cambio, especialmente aquellos que entran en la empresa tras haber trabajado muchos años en otra.
- La reticencia de algunos trabajadores mayores hacia las nuevas tecnologías (a veces solo al principio).

Con el mayor papel de las nuevas formas de comercio, como el comercio *online* y de comunicación, como las redes sociales, las relaciones en el trabajo también están cambiando mucho y rápidamente. Dos trabajadores ven esto como un obstáculo más para su participación en el mercado laboral. Consideran que es difícil adaptarse a la nueva manera de interactuar con los compañeros, los proveedores, los clientes y otras partes interesadas debido al mayor papel de los intercambios en línea y a distancia. Algunos de los trabajadores entrevistados también expresaron la necesidad de actualizar de manera regular sus habilidades, en concreto sus habilidades digitales y lingüísticas para poder trabajar durante más tiempo. El conocimiento del inglés es considerado como un obstáculo para su desarrollo laboral. Por otra parte, los gestores de RR.HH. valoran las habilidades, las competencias y los conocimientos que los trabajadores mayores aportan al lugar de trabajo, pero no siempre se las transmiten a los trabajadores más jóvenes.

Para aprovechar mejor las habilidades de los trabajadores mayores y facilitar un mejor intercambio de información y conocimientos entre trabajadores de diferentes generaciones, los gestores identificaron como buena práctica las oportunidades de aprendizaje entre iguales. Aprender de un compañero puede ser menos estresante que hacerlo de un superior o de un profesor. Cuando las personas aprenden de sus compañeros, de la misma o de diferente edad, sienten una mayor libertad para hacer preguntas. Los programas de tutorización son también una herramienta infrautilizada para la transmisión de las habilidades y los conocimientos de los trabajadores mayores a las generaciones jóvenes. Para hacer frente al envejecimiento de la población, lo gestores añadieron también que:

- Deberían darse más incentivos fiscales para permitir a los trabajadores mayores que tengan un puesto exigente reducir su horario laboral;
- Se necesita estudiar mejor cómo los trabajadores con puestos más exigentes podrían cambiarse a puestos menos exigentes (por ejemplo, estableciendo servicios de tutorización o servicios sociales en la empresa);
- Se deberían aprovechar mejor los programas de tutorización para asegurar la transmisión de habilidades entre las generaciones en el trabajo. Esto también ayudaría a los trabajadores mayores a sentirse apreciados por los empleadores;

- Los empleados deberían reducir gradualmente sus responsabilidades al final de su trayectoria profesional y pasar más tiempo transfiriendo sus habilidades a los compañeros.

Durante las entrevistas, uno de los gestores, que trabaja en el sector de los servicios de atención, también propuso una interesante práctica de gestión de la edad que le gustaría estudiar. Le gustaría proponerles a los trabajadores mayores de su cooperativa que pasen de un puesto de mucha exigencia a uno de menos exigencia: realizando servicios para otros empleados de la empresa (por ejemplo, haciendo la compra por ellos, hacer la colada, etc.). Haciendo esto, los empleados más jóvenes de la cooperativa añadirían prestaciones a su contrato y los más mayores podrían realizar tareas menos físicamente exigentes. Los trabajadores mayores podrían trabajar también formando a los trabajadores jóvenes, también en cómo mantenerse sanos y activos en el lugar de trabajo. Las grandes organizaciones y compañías podrían adoptar esta práctica fácilmente. Sin embargo, los consorcios informales de Pymes podrían también trabajar juntos en el futuro para implementar iniciativas similares.

2.3.5. Conclusiones y políticas recomendadas

Los gestores de RR. HH.: y los trabajadores de más de 55 años dijeron que la cuestión física es el principal obstáculo para extender la vida laboral. La forma física es un obstáculo particularmente relevante para los trabajadores con puestos exigentes. La falta de inversión en el desarrollo y la actualización de las habilidades de los trabajadores a lo largo de su trayectoria también se considera un problema. Por último, la investigación subrayó que relacionar los incentivos fiscales con las consideraciones por edad podría ir en contra de la inclusión de algunos grupos de edad en el mercado laboral, así como crear conflictos intergeneracionales y formas de discriminación.

Para poder abordar los tres obstáculos identificados, Anziani e Non Solo propone:

- Revisar la lista de «puestos exigentes» a los que afecta la «pensión social anticipada» (ver párrafo 3). Con el incremento de la media de la edad de jubilación, la lista de trabajos considerados «exigentes» debería revisarse detalladamente para permitir a un mayor número de trabajadores mayores jubilarse anticipadamente debido al esfuerzo que sus trabajos exigen. Sin embargo, dado el elevado gasto en pensiones en Italia, las autoridades deberían impulsar más iniciativas para estudiar la posibilidad de cambiar de profesión a esos trabajadores. El ejemplo propuesto por el proveedor de servicios de salud (ver párrafo 4) es un proyecto innovador que debería apoyarse, probarse, adaptarse y ampliarse.
- El Fondo Social Europeo y otros fondos relevantes podrían usarse para animar a las empresas a crear estrategias más integradas de gestión de la edad que respalden el aprendizaje permanente de los trabajadores. Se podrían desarrollar sistemas para dar reconocimiento, certificar y validar la experiencia de los trabajadores a lo largo de su vida laboral para incrementar sus posibilidades de seguir siendo «contratables» en el mercado laboral. También se deberían crear sinergias entre el programa «Alternanza Scuola Lavoro (Alternanza Scuola Lavoro, 2018), que permite a los estudiantes adquirir

experiencia práctica en las compañías u organizaciones, y los programas de tutorización de las empresas y organizaciones. Los trabajadores mayores podrían convertirse en mentores de los jóvenes estudiantes, así las habilidades de las generaciones mayores se transmitirían mejor a las generaciones jóvenes. Esto también podría ser una oportunidad para que los trabajadores con trabajos más exigentes se queden durante más tiempo en el mercado laboral, dedicando sus últimos años de trabajo a una tarea que no sea físicamente exigente.

- Los incentivos fiscales para contratar a desempleados no deberían estar relacionadas solo con la edad para poder evitar la discriminación por edad y los conflictos intergeneracionales. Para mantener a los trabajadores durante más tiempo en el mercado laboral, se deberían dar también mejores incentivos fiscales a las empresas que ayuden a sus empleados a compaginar sus responsabilidades personales con el trabajo. Este segundo conjunto de iniciativas beneficiaría al incremento de la baja tasa de empleo femenino, puesto que las mujeres, a menudo, reducen su horario laboral o dejan el mercado laboral debido a sus responsabilidades familiares (ver tablas 3-5). Proporcionando más incentivos fiscales para ayudar a los trabajadores a combinar la vida privada y la laboral, los legisladores italianos podrían animar también a las familias a tener hijos o más hijos, contribuyendo así indirectamente a la sostenibilidad del sistema italiano de pensiones.

Por último, dada la fragmentación de las intervenciones nacionales para apoyar a los trabajadores mayores, la página web del Ministerio de Asuntos Sociales podría usarse también como plataforma para recoger las principales políticas, fondos y medidas relevantes. De esta manera, la página web podría convertirse en una plataforma para los gestores de RR.HH. que quieran ampliar su capacidad en esta área, así como para los trabajadores mayores que quieran conocer mejor sus oportunidades en el mercado laboral.

Bibliografía

Alternanza Scuola Lavoro (febrero de 2018) Recuperado de: <http://www.istruzione.it/alternanza/>

European Commission Country Report Italy (22 de febrero de 2017) Recuperado de: https://ec.europa.eu/info/files/2017-european-semester-country-report-italy_it

ISTAT Informe Anual 2017 (17 de mayo de 2017) Recuperado de: <https://www.istat.it/it/files/2017/05/RapportoAnnuale2017.pdf>

Ley italiana 92/2012 (18 de julio de 2012) Recuperado de: <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/07/03/012G0115/sg>

Ley italiana 104/1992 (5 de febrero de 1992) Recuperado de: <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/sg>

Ley italiana 208/2015 (28 de diciembre de 2015) Recuperado de: <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>

Pronóstico Económico de Italia (25 de febrero de 2018) Recuperado de: <https://www.focus-economics.com/countries/italy>

Plan Nacional Industria 4.0 (1 de marzo de 2018) Recuperado de: <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/industria40>

OECD Economic Survey (febrero de 2017) Recuperado de: www.oecd.org/eco/surveys/italy-2017-OECD-economic-survey-overview.pdf

Over 50 (febrero de 2018) Recuperado de: <https://www.cliclavoro.gov.it/Cittadini/over50/Pagine/Legge-92-2012.aspx>.

Pensions at a Glance 2017 (5 de diciembre de 2018) Recuperado de: <https://www.oecd.org/italy/PAG2017-ITA.pdf>

Caso práctico 4: Rumanía

2.4.1. Introducción – El contexto nacional

Rumanía está situada en el sureste de Europa central y tiene una superficie total de 238 397 km² (Institutul National de Statistica, 2017). Rumanía linda con Bulgaria, Moldavia, Serbia, Ucrania, Hungría y el Mar negro. Desde un punto de vista territorial, Rumanía está dividida en 42 condados. La población total era de 19 760 314 residentes el 1 de enero de 2016. La baja tasa de natalidad y la emigración masiva determinaron la disminución de la población rumana, entre el 1 de enero de 2013 y el 1 de enero de 2016, en 228,4 mil personas. La estructura de la población se caracteriza por un proceso de envejecimiento que ha hecho aumentar el número de personas mayores (más de 60 años) del 23,0 % en 2014 a 24,2 % en 2016, y el número de personas jóvenes (de entre 0 y 14 años) se redujo del 15,6 % al 15,5 % en el mismo periodo de tiempo. La esperanza de vida era de 75,39, para las mujeres 78,9 años y para los hombres 71,94 (Institutul National de Statistica, 2016).

El crecimiento económico se aceleró en 2017, debido principalmente a la demanda interna. El PIB per cápita era de 762,3 billones de lei en 2016, y se estima que creció en 2017 un 6,7%, tras otro crecimiento del 4,8 % en 2016, lo que muestra una sólida recuperación tras la crisis económica de 2008 (Comisia Nationala de Prognoza, 2018). En estas condiciones, Rumanía tiene uno de los PIB per cápita más bajos de la UE. La tasa de inversión es una de las más altas de la UE pero la calidad de las inversiones no mejora. El déficit presupuestario se ha reducido constantemente desde 2009 debido al apoyo financiero de la UE y el FMI (Comisión Europea, 2018).

La crisis económica de 2008 tuvo consecuencias graves en la fuerza laboral y aumentó el desempleo. La población activa ha disminuido en los últimos años: en 2016 era de 8 449 000 personas, mientras que en 2015 era de 8 535 000 personas y en 2013 de 8 549 000 personas. En 2016, la tasa de desempleo fue más baja (15,1 %) que la de 2015, lo que muestra que la economía y el mercado laboral se están recuperando. En 2016, el número de desempleados fue de 530 mil personas, de las que el 23,6 % eran jóvenes de entre 15 y 24 años (Institutul National de Statistica, 2016).

3,4 millones de rumanos viven y trabajan en el extranjero, lo que sitúa a Rumanía en segundo lugar tras Siria, en lo que a tasa de inmigración se refiere. Más de la mitad pertenecen al grupo de edad 18-39. Este dato afecta al mercado laboral, puesto que es difícil encontrar fuerza laboral cualificada. Un aspecto preocupante es que en 2016 la tasa de trabajadores en riesgo de pobreza fue del 18,9 %, la más alta de toda la UE, seguida por la de Grecia (14,1 %), España (13,1 %), Luxemburgo (12,0 %) e Italia (11,7 %) (Eurostat, 2018).

El nivel de pobreza sigue siendo alto, puesto que en 2016 el 38,8 % de la población estaba en riesgo de pobreza y exclusión social (Comisión Europea, 2018). El acceso a la atención sanitaria es universal y lo garantiza la Constitución. Cada persona en Rumanía en calidad de asegurado (debido al hecho de ser trabajador, pensionista, estudiante, etc.) tiene derecho a la atención sanitaria gratuita. A las personas que no están aseguradas se les proporciona atención sanitaria de emergencia. Últimamente, se han tomado diferentes medidas para mejorar el sistema de salud, lo que a su vez se ha visto reflejado en una mejor situación sanitaria en la población (sigue estando por debajo del estándar europeo), pero el sistema se ha visto afectado por la

ineficiencia, la accesibilidad limitada y la corrupción. En 2016 y 2017 se lanzaron nuevas iniciativas para aumentar la rentabilidad y la integridad del sistema médico. Los constantes bajos niveles de financiación y la excesiva dependencia de atención hospitalaria limitan el acceso universal a la atención de calidad, además la corrupción está generalizada. La esperanza de vida es 6 años más baja que la media europea y las principales causas de mortalidad son las patologías cardiovasculares, las embolias y, recientemente, el cáncer. Otro punto débil del sistema de salud rumano es la reducción de personal (médicos, enfermeros) que han dejado Rumanía desde el 2000: 24 000 personas (Comisión Europea, 2018).

En 2015, la población en edad escolar era de 5 027,5 mil personas, lo que representa el 25,4 % de la población. Entre 2015 y 2016 la misma población era de 3 642,6 mil personas, lo que significa una gran disminución. 1 383,9 niños y jóvenes de entre 0 y 23 años no estaban registrados en el sistema educativo (Institutul National de Statistica, 2017). El sistema educativo está dividido en ante preescolar y preescolar, educación primaria (de los 5 a los 9 años), enseñanza secundaria inferior o *gimnaziu* (de los 10 a los 13), educación secundaria superior o liceo (de los 14 a los 18), educación post secundaria y educación superior (grado, máster, doctorado). La educación es obligatoria hasta los 15 años.

La tasa de abandono escolar prematuro es alta de manera constante, hay una gran brecha en los resultados de los alumnos en competencias básicas y hay también una gran discrepancia en la provisión de educación de calidad para los grupos desfavorecidos, especialmente para los niños de áreas rurales y las comunidades gitanas, que siguen siendo problemáticas. La educación y la formación profesional no están personalizadas todavía para responder a las necesidades del mercado laboral (Comisión Europea, 2018).

2.4.2. El mercado laboral, las tasas de empleo y el grupo de edad 55-64

En cuanto al mercado laboral debido al crecimiento económico, la tasa de desempleo ha disminuido y llegó al 4,9 % en el tercer trimestre del 2017, el nivel más bajo de los últimos 20 años. Además, la tasa de ocupación aumentó al 69 %. Aun así, el acceso al mercado laboral se caracteriza por la inequidad, puesto que las mujeres, los discapacitados, los jóvenes y la población gitana tienen dificultades para acceder al trabajo. Entre los hombres y las mujeres hay desigualdades importantes y la categoría más vulnerable es la de las mujeres mayores. El 1 de enero de 2017, la población activa era de 8 735,8 mil personas (de las cuales el 54,6 % eran hombres y el 45,4 % mujeres), lo que representa el 44,5 % de la población. La mayoría de los empleados trabajan en el sector servicios, la industria y la construcción, así como en la agricultura, la silvicultura y la crianza de peces (Institutul National de Statistica, 2017).

Tabla 1: Tasa de empleo por grupos de edad, Rumanía 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	27.6	28.2	26.7	24.3	23.4	23.7	22.9	22.5	24.5	22.3
25-34	78.8	80.0	77.9	75.9	75.0	74.4	73.5	75.1	74.9	74.7
35-44	83.1	83.3	82.1	81.3	80.1	80.4	79.9	80.1	81.1	80.8
45-54	73.5	73.5	72.0	71.9	71.0	73.9	74.8	75.6	75.7	76.9
55-64	40.8	42.4	41.7	40.7	39.9	41.6	41.8	43.1	41.1	42.8
65-74	16.1	14.6	12.6	12.4	11.9	11.8	11.3	10.8	8.9	8.2
Total	53.5	53.7	52.1	51.1	50.2	50.9	50.7	51.1	50.8	50.6

Fuente: Eurostat

Como podemos ver en la tabla 1, el grupo de edad 35-44 tiene la tasa de empleo más alta, mientras que la juvenil tiene una tasa de empleo baja, lo que muestra su situación vulnerable en el mercado laboral. Además, hay un descenso sustancial en la tasa de empleo de todos los grupos de edad tras la crisis de 2008, con efectos duraderos incluso en 2016, excepto en los rangos de edad 45-54 y 55-64, que mejoraron de 2007 a 2016. Este potencial no se mantiene tras la jubilación (65 años), como se puede observar en el grupo de más de 65 años.

Tabla 2: Tasa de desempleo por grupos de edad, Rumanía 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	19.3	17.6	20.0	22.1	23.9	22.6	23.7	24.0	21.7	20.6
25-34	6.4	5.6	6.9	7.6	7.7	8.0	8.6	7.9	8.1	7.3
35-44	5.1	4.6	5.3	5.7	5.8	5.4	5.4	5.2	5.3	4.6
45-54	5.1	4.4	5.5	5.4	5.4	4.6	5.2	5.3	5.2	4.2
55-64	1.5	1.7	2.1	2.5	2.8	2.6	2.8	2.6	3.0	2.6
65-74	6.4	5.6	6.5	7.0	7.2	6.8	7.1	6.8	6.8	5.9
Total	19.3	17.6	20.0	22.1	23.9	22.6	23.7	24.0	21.7	20.6

Fuente: Eurostat

Esta tabla muestra que la tasa de desempleo más alta está en el grupo de edad de 15 a 24 años, muy distanciado del resto de grupos de edad. La crisis económica de 2008 hizo que la tasa de desempleo aumentara considerablemente y podemos observar una visible mejora en 2016. La generación de más de 55 años tiene la tasa de desempleo más baja, en parte porque este grupo también incluye a personas que se benefician de la jubilación anticipada.

Tabla 3: Tasa de empleo por género y nivel educativo, Rumanía 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	58.8	59.0	58.6	60.2	59.3	60.2	60.1	61.0	61.4	61.6
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	64.8	65.7	65.2	67.9	66.3	67.6	67.6	68.7	69.5	69.7
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	52.8	52.5	52.0	52.5	52.3	52.8	52.6	53.3	52.2	53.3
Sin la E.S.O o con ella	Total	40.3	41.0	42.0	44.2	40.9	42.0	42.2	44.4	42.6	41.0
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	46.9	47.9	49.1	52.8	47.2	48.7	50.0	52.9	53.2	52.1
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	35.1	35.5	36.3	37.3	35.8	36.5	35.8	36.9	33.2	31.1
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	63.9	63.5	62.2	63.9	63.6	64.2	63.7	65.0	64.9	65.2
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	69.0	69.6	68.7	71.3	70.8	72.1	71.4	72.8	72.7	72.9
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	58.2	56.6	55.0	55.5	55.3	55.4	54.9	56.1	56.2	56.5
Estudios superiores	Total	85.8	85.7	84.1	83.4	83.1	82.5	82.6	82.5	85.3	86.2
Estudios superiores	Hombres	86.9	88.8	85.2	84.8	85.1	84.8	85.0	84.8	88.0	89.1
Estudios superiores	Mujeres	84.7	84.6	83.1	82.1	81.2	80.3	80.5	80.3	82.9	83.6

Fuente: Eurostat

La tasa de empleo es directamente proporcional al nivel educativo: cuanto más alto sea el nivel educativo, más alta será la tasa de empleo. Además, la tasa de empleo de las mujeres, en todos los niveles educativos, es más baja que la de los hombres, lo que muestra el desequilibrio en el mercado laboral en lo que se refiere a igualdad de género.

Tabla 4: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 25-54, Rumanía 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	74.6	74.4	73.6	76.8	75.8	76.6	76.3	77.1	77.4	77.6
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	80.6	80.9	80.5	84.8	83.1	84.1	83.8	84.6	85.2	85.5
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	68.5	67.8	66.9	68.6	68.3	68.9	68.6	69.3	69.2	69.2
Sin la E.S.O o con ella	Total	60.0	60.2	60.2	63.5	58.7	60.4	61.1	62.8	62.2	60.2
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	71.9	71.7	71.3	76.6	69.0	70.5	72.1	73.8	75.8	74.4
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	51.2	51.4	51.1	52.6	50.1	51.6	51.0	51.9	48.6	45.9
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	75.6	75.0	74.3	77.8	77.5	78.1	77.4	78.9	78.6	78.9
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	80.6	81.1	81.0	85.7	85.0	86.1	85.2	86.7	86.1	86.6
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	70.0	68.4	67.0	69.0	69.1	69.2	68.7	70.2	70.1	70.3
Estudios superiores	Total	91.8	91.4	90.5	91.5	91.5	90.3	89.9	89.7	91.0	91.8
Estudios superiores	Hombres	91.8	91.4	90.5	92.0	92.6	91.9	91.8	91.7	93.6	94.4
Estudios superiores	Mujeres	91.9	91.4	90.5	91.0	90.4	88.9	88.2	88.0	88.6	89.5

Fuente: Eurostat

La tabla 4 muestra la situación de empleabilidad de las personas de entre 25 y 54 años, la principal fuerza laboral. Podemos ver que la empleabilidad es mucho más baja para el grupo de edad 55-64 (un 30 % más baja), lo que significa que la edad marca la diferencia en el mercado laboral en Rumanía. Además, la tasa de empleo de las mujeres de todos los niveles educativos es más baja que la de los hombres, excepto en el nivel de estudios superiores, en el que las tasas son similares.

Tabla 5: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 55-64, Rumanía 2007 – 2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	41.4	43.1	42.6	40.7	39.9	41.6	41.8	43.1	41.1	42.8
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	50.3	53.0	52.3	49.9	48.6	51.2	51.4	53.2	51.2	53.0
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	33.6	34.4	34.1	32.6	32.2	33.1	33.2	34.2	32.1	33.6
Sin la E.S.O o con ella	Total	42.8	44.5	44.3	42.9	40.3	41.8	41.6	41.7	36.9	36.5
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	53.5	56.8	56.8	55.3	49.3	52.6	53.4	52.9	49.9	50.3
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	37.4	38.2	38.1	36.6	35.6	36.3	35.7	35.3	29.8	29.1
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	36.7	38.8	38.8	36.7	36.9	38.8	39.0	41.2	40.5	43.3
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	45.2	48.0	47.8	45.4	45.8	48.2	48.1	50.9	49.3	51.6
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	25.1	26.6	26.9	25.6	25.9	27.3	28.1	30.1	30.5	33.2
Estudios superiores	Total	58.1	59.5	56.3	53.6	54.8	56.9	59.8	61.2	60.0	61.6
Estudios superiores	Hombres	66.5	68.9	65.0	60.9	62.3	64.8	66.6	67.2	65.5	67.1
Estudios superiores	Mujeres	46.6	46.9	44.6	44.4	45.8	47.4	51.6	53.6	53.5	55.6

Fuente: Eurostat

Para el grupo de edad de 55-64 años, las tasas de empleo decrecieron entre 2007 y 2016 para aquellos sin la E.S.O o con ella, y mejoraron para el resto de niveles educativos. Esto muestra un cambio en las habilidades requeridas por el mercado laboral hacia personas más cualificadas y con más formación. Además, podemos observar las tasas de empleo más bajas entre las mujeres de 55 a 64 años, en la enseñanza secundaria superior y los estudios superiores no universitarios, y podríamos decir que es el grupo más desfavorecido en el mercado laboral en lo que a género y nivel educativo se refiere.

Tabla 6: Empleo por sectores en Rumanía

Industria y construcción	Servicios	Agricultura
29.9%	47%	23.1%

Fuente: Eurostat

En 2016, la mayor proporción de los empleados trabajaba en el sector servicios, seguido por la industria y la construcción y, en tercer lugar, por la agricultura. En cuanto al resto de trabajadores, la mayoría pertenece al sector de la manufactura (24,6 %), seguido por el comercio (18,1 %) (Institutul National de Statistica, 2016).

2.4.3. Marco legislativo, políticas y buenas prácticas

Los cambios demográficos repercutirán en la economía rumana en los próximos años. De acuerdo con Eurostat, la población rumana en edad de trabajar decrecerá al 30 % hasta 2060 y el coeficiente de dependencia de las personas mayores se duplicará. Esto se traducirá en presión sobre el sistema público de pensiones y en el de salud y cuidado prolongado, puesto que el número de personas mayores aumentará en un periodo de tiempo bastante corto (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015).

La Ley 263/2010 regula el sistema de pensiones en Rumanía. El 96 % de la población de más de 65 años en áreas urbanas recibe, al menos, una paga mínima o pensión mínima, y el 93 % de la población de más de 65 años en áreas rurales recibe la pensión del sistema de seguridad social o del sistema de pensiones de los agricultores. La edad de jubilación estándar en Rumanía está aumentando progresivamente cada año, para poder llegar a la media de 65 años para los hombres y de 63 en las mujeres en 2030, con la condición de haber trabajado 35 años. Hay otras dos formas de jubilación anticipada: la jubilación anticipada completa (cinco años antes de la edad de jubilación estándar si se han cotizado ocho años más que el estándar de contribución) y la jubilación anticipada parcial (se puede solicitar cinco años antes de la edad de jubilación estándar y habiendo cumplido el estándar de cotización, aunque la persona es penalizada) (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015).

Desde 2007, la situación de los pensionistas en Rumanía ha mejorado, pero siguen teniendo las pensiones más bajas de la UE. La pensión media era en junio de 2017 de 939 lei y el 55,76 % de los pensionistas tiene una pensión inferior. El coeficiente de dependencia era en 2016 de 995,1 pensionistas por cada 1000 empleados. Además, la pensión pública media es el 29,6 % del salario bruto medio a nivel nacional (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015).

En cuanto al umbral de pobreza, por ejemplo, en junio de 2017, el 7,27 % de los jubilados estaban por debajo del umbral de pobreza absoluta y el 41,68 % por debajo del umbral de pobreza relativa (725 RON), lo que muestra que una gran proporción de los pensionistas está en riesgo de pobreza y tiene dificultades en la vida diaria (Consiliul National al Persoanelor Varstnice, 2017). La proporción de población joven disminuye constantemente debido a la baja tasa de natalidad, el aumento de la esperanza de vida y la emigración masiva de la juventud. El 28,1 % de la población joven de entre 18 y 24 años vivía en la pobreza relativa en 2011, por lo que Rumanía estaba entre los tres primeros países de la UE a este respecto. El 40,3 % de la juventud está en riesgo de pobreza y exclusión social, en comparación con el 24,3 % de la UE. Además, Rumanía tiene la tasa más alta de pobreza de jóvenes con trabajo: 30,7 % en 2011 (Ministerul Tineretului si Sportului, 2015).

El Ministerio de Trabajo, Familia y Protección Social ha puesto en marcha medidas de apoyo para la inserción de los jóvenes en el mercado laboral, así como facilidades para los programas en el marco del programa «La Garantía para la Juventud». A través de las oficinas de la Agencia Nacional de Empleo de la Fuerza Laboral, los jóvenes registrados se benefician de servicios de información, formación profesional, orientación y asesoramiento laboral y mediación en el mercado laboral. Con la integración y la reintegración de los jóvenes en el mercado laboral como objetivo, los empleadores que ofrezcan un contrato individual de trabajo de un periodo determinado a jóvenes de entre 16 y 26 años que tengan dificultades o estén en riesgo de exclusión laboral se beneficiarían de un reembolso mensual por parte del servicio público de empleo del salario básico, pero no más del doble del indicador social de referencia establecido, hasta el día en que acabe el contrato. Llegado el fin del contrato, si se le ofrece un contrato de trabajo de un periodo indeterminado al joven, los empleadores se beneficiarán de un reembolso mensual del 50 % del subsidio por desempleo al que el joven hubiera tenido derecho de acuerdo con la ley. Esta medida puede aplicarse durante dos años (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015).

La Ley 335/2013 estipula que los empleadores que firmen contratos de formación con un recién graduado de instituciones de estudios superiores pueden recibir la cantidad mensual de 1 350 RON (290 euros) por cada aprendiz (Agentia Nationala pentru ocuparea Fortei de Munca, s.f.). La Ley 279/2005 con respecto al aprendiz en el lugar de trabajo le ofrece al empleador que contrate a aprendices de 16 años o más la posibilidad de recibir 1 125 RON (241 euros) durante el tiempo que dure el contrato (Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca, s.f.).

De acuerdo con la Ley 76/2002, los graduados de instituciones educativas y colegios de educación especial, de mínimo 16 años, que trabajen a tiempo completo durante más de 12 meses se beneficiarán de una gratificación que partirá del presupuesto de seguros de desempleo igual al valor del indicador social de referencia que estuviera en vigor cuando se les contrató (Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca, s.f.).

Para alentar la iniciativa empresarial entre los jóvenes, los estudiantes se benefician de servicios pro bono de asesoría jurídica, financiera y en publicidad para empezar actividades o negocios independientes si piden prestamos al presupuesto de seguros de desempleo (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015).

Otro proyecto implementado por el Servicio Público de Trabajo en 2017 es la oferta de primas de activación (500 RON) para jóvenes NiNi (que ni estudian ni trabajan) si conservan un empleo durante más de tres meses (Agerpres, 2016).

El Consejo Nacional para Personas Mayores (Consiliul National al Persoanelor Varstnice, 2016) considera que retrasar la edad de jubilación sin otras medidas para la integración de las personas mayores en el mercado laboral, antes y después de la edad de jubilación, no resolverá el problema del envejecimiento en Rumanía. La institución propone algunas medidas que podrían aplicarse a los trabajadores mayores, como, por ejemplo:

- Ofrecer facilidades a los empleadores que contraten a personas mayores.
- Retrasar la jubilación mediante recompensas.
- Preparar a las personas mayores para que retrasar la jubilación, en centros de orientación.

- Regular legalmente el hecho de que las personas mayores puedan continuar su trayectoria profesional.
- Cursos de formación para los trabajadores mayores
- Concienciar sobre los voluntariados de los trabajadores mayores.
- Emplear a través de las autoridades públicas a personas mayores con problemas de salud como asistentes de personas con discapacidad y para trabajos del hogar.
- Contratar a través del servicio público de empleo a jubilados como formadores de personas desempleadas.

Un informe (Stoiciu, 2015) respalda la idea de que se tienen que tomar medidas para estimular a la población de 55 a 60 años para que se mantenga activa durante más tiempo en el mercado laboral y prepararla para los cambios de las edades avanzadas.

La Estrategia Nacional para el Envejecimiento Activo y la Protección de las Personas Mayores 2014-2020 (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015) muestra que los rumanos empiezan a solicitar su jubilación entre los 50 y los 54 años, el 20% de las mujeres y el 17 % de los hombres ya se han jubilado, y este fenómeno aumenta debido a la falta de medidas de transición del trabajo activo a la jubilación.

La tasa de pobreza es más baja para las personas de más de 50 años, pero su situación ocupacional es fundamental para la economía del país y también para su calidad de vida, por lo que hay que promover el concepto del «envejecimiento activo». Esta estrategia establece medidas estratégicas para respaldar la participación de los trabajadores mayores en el mercado laboral. Entre estas medidas se encuentran:

- Ofrecer oportunidades de aprendizaje a los trabajadores mayores, en el contexto del aprendizaje permanente, especialmente en el área de la tecnología, las habilidades transversales y específicas, la iniciativa empresarial, la información sobre problemas de salud y la gestión financiera. No solo se debería contemplar la educación formal, sino también las oportunidades de educación no formal, ofrecidas por las ONG y otros proveedores, que también ayudarán a los trabajadores a adaptarse mejor al mercado laboral.
- Orientación pre-jubilación sobre los criterios de edad para los empleados que quieran jubilarse de manera anticipada y para los que se estén jubilando.
- Valorar el conocimiento y las habilidades de los trabajadores mayores en programas de tutorización y reconocer sus habilidades en contextos informales y no formales, para aumentar las posibilidades de empleo para los trabajadores mayores, así como ofrecer a los trabajadores jóvenes la posibilidad de sacar provecho a su experiencia.
- Maximizar el uso de los recursos de los trabajadores mayores, adaptando el lugar de trabajo para ellos y ofreciéndoles oportunidades de trabajo a tiempo parcial.

2.4.4. Entrevistas con gestores de RR.HH. y con trabajadores mayores

GESTORES DE RR.HH./DIRECTORES

Los gestores (tres gestores de recursos humanos y un director de producción) entrevistados con motivo del proyecto BeOld tenían entre 37 y 55 años. Las empresas en las que trabajan tienen todas más de 250 empleados. Tres de ellos tienen una maestría y uno de ellos una licenciatura. Uno de ellos considera mayor a un trabajador de más de 50 años, otro a uno de más de 55 años, otro a uno de 65 años y otro cree que no hay límite de edad, puesto que la edad no es un criterio de apreciación del rendimiento.

- La mayoría de los gestores considera que la alta productividad es característica de los empleados de entre 40 y 45 años y parecen creer que la productividad baja se da entre los empleados de 25 años, que alcanza su grado más alto entre los 40 y los 45 y que después disminuye, junto con un declive físico y una menor motivación para trabajar.
- Dos gestores piensan que las habilidades creativas son más comunes entre los grupos de edad más jóvenes, por lo que se valoran menos en los grupos de edad más mayores porque los empleados mayores no se adaptan a lo nuevo y rechazan el uso de la tecnología (el ordenador, por ejemplo) y no quieren innovar, sino tener un trabajo rutinario que les sea confortable. Los otros dos gestores consideran que los trabajadores mayores son más creativos que los jóvenes porque la creatividad ha de basarse en el conocimiento para poder desarrollarse y crecer.
- En cuanto a las habilidades sociales, las opiniones están divididas. Algunos gestores consideran que los trabajadores jóvenes tienen más desarrolladas las habilidades sociales, mientras que otros piensan que es una característica más evidente en los trabajadores de entre 25 y 39 años o entre los 40-54 años.
- Todos los gestores consideran que los trabajadores mayores tienen buenas habilidades de gestión y lo contrario con respecto a los jóvenes, probablemente debido a su falta de experiencia y madurez.
- Las habilidades técnicas tienden a estar en el mismo rango en todos los grupos de edad.
- La alfabetización mediática suele ser menor en los trabajadores mayores y mayor en los jóvenes.
- Un gestor cree que los salarios son justos en todos los grupos de edad, otro que es menos justo para el grupo de edad 25-39, uno para el grupo 40-54 y uno para los trabajadores mayores.
- En cuanto a la dimensión de aprendizaje de la organización, los gestores de RR.HH. tienden a valorar las oportunidades de aprendizaje existentes en su empresa, de las cuales las menos desarrolladas son el escuchar las opiniones de los demás, preguntar lo que otros piensan y sobre todo ser recompensado por aprender.
- Los obstáculos a los que hacen frente los trabajadores de más de 55 años son: habilidades en las nuevas tecnologías, no aceptar tener jefes más jóvenes, salarios bajos, falta de perspectiva y motivación, la forma física, la reticencia ante los cambios, los obstáculos sociales (estereotipos sociales debido a la edad), la autosuficiencia, la falta de conocimiento de lenguas extranjeras y la falta de criterios objetivos de autoevaluación.

- Las mejores estrategias para mejorar las perspectivas laborales de estos trabajadores son: estar abierto a lo nuevo, comunicación intensiva entre los empleados y los gestores, adaptación a las necesidades de cada empleado, orientación para empezar a creer en su potencial, formación adaptada, contratación específica en los departamentos.
- Dos de los gestores observaron discriminación por edad al contratar a empleados de más de 45 o 50 años. Se prefiere contratar a gente joven. Un gestor dijo que hay una discriminación positiva hacia los trabajadores mayores, lo que significa que sus superiores los valoran más.
- En una empresa la edad a partir de la que se es reticente a contratar son los 45 años, pero para el resto no hay restricciones de edad.
- Todas las empresas ofrecen oportunidades de aprendizaje para los trabajadores de todos los grupos de edad.
- Solo dos empresas han puesto en marcha políticas para asegurar el equilibrio entre la vida laboral y la personal de todos los empleados, como rotaciones y horarios flexibles.
- Ninguna de estas empresas tiene sistemas de pensiones de jubilación o políticas para apoyar la jubilación por fases.
- El Estado no proporciona ningún apoyo para la gestión de la edad en las empresas. Los gestores consideran que el Estado debería ofrecer privilegios fiscales a los empleadores, deducciones personales a los empleados mayores para que sigan trabajando y desarrollar políticas, como el sistema de pensiones progresivas.
- Las ventajas de los trabajadores mayores de 55 años son: la experiencia, no necesitan orientación, su madurez, su estabilidad, equilibran el equipo, su conocimiento y disciplina. Las desventajas son: la falta de flexibilidad, la reticencia hacia lo nuevo, la falta de habilidades tecnológicas, la lentitud, las tareas delegadas.
- En cuanto a los trabajadores jóvenes las ventajas serían la innovación, el compromiso, la curiosidad, la velocidad de trabajo, la apertura al cambio, el entusiasmo y las habilidades tecnológicas. Las desventajas serían la inestabilidad, la falta de experiencia y la impulsividad.
- Todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que es mejor mantener a los trabajadores durante un mayor tiempo en la empresa porque el trabajo específico se aprende con el tiempo, asegura la continuidad, la sostenibilidad, la eficiencia y es más fácil trabajar con ellos y crear confianza.
- Algunas tienen programas formales de tutorización para transferir el conocimiento y otras tienen programas informales.
- Las habilidades fundamentales para un futuro trabajador según los entrevistados son: aptitudes, voluntad de trabajar, cultura general, disciplina, habilidades en nuevas tecnologías, habilidades digitales, la capacidad de aprender rápidamente y habilidades sociales (comunicación y empatía).

Observaciones de los gestores:

- «Démosle una oportunidad a los mayores, porque son joyas cubiertas de polvo, no sacamos partido a su potencial»
- «Interesante»

- «Para mi es difícil contratar a personas de más de 55 años, no puedo llegar a ellos porque no acuden a páginas web de empleo»
- «No estaba acostumbrado a los grupos de edad»

EMPLEADOS

- Dos de los empleados entrevistados tienen puestos de gestión y tres de ellos puestos ejecutivos. Todos tienden a evaluar sus competencias de trabajo, su rendimiento, su puntualidad, sus habilidades comunicativas, su habilidad para escuchar y su autonomía profesional como excelentes (6 y 7 en la escala de evaluación) y su supervisor estaría totalmente de acuerdo con ellos.
- En general, están satisfechos con sus aspiraciones laborales, pues les gusta su trabajo y han progresado.
- En general, sus habilidades sociales, técnicas, creativas y de gestión están en consonancia con los requisitos de su trabajo.
- Cuatro de ellos usan el ordenador de manera diaria y solo uno lo usa una vez a la semana. Solo un trabajador mayor considera que sus habilidades digitales con respecto a las redes sociales son más bajas de lo que su trabajo requiere. El resto considera que cumple con sus tareas e incluso que están más cualificados de lo que el trabajo requiere.
- Los trabajadores mayores entrevistados están satisfechos o muy satisfechos con su salario.
- La mayoría obtuvo un aumento de sueldo hace uno o dos años o hace menos de un año. Tres de ellos tienen seguros privados, todos tienen una casa y dos de ellos tienen otros ingresos. Todos tienen uno o dos coches.
- Todos consideran que no son demasiado mayores para aprender cosas nuevas y que han recibido formación cuando la han pedido, pero todos dijeron que no piden formación para hacer mejor el trabajo.
- La formación está disponible en sus empresas. Tres de ellos asistieron a un curso de formación hace menos de un año, uno de ellos hace uno o dos años y otro hace tres o cuatro años. El empleador se hizo cargo de los gastos. La mayoría de ellos considera que sus habilidades técnicas mejoraron durante la formación y solo dos consideran que sus competencias sociales y creativas mejoraron.
- No se sienten discriminados por su edad, ni por parte de otros empleados ni por parte de sus superiores.
- Los obstáculos a los que se enfrentan los trabajadores mayores son la forma física y los problemas de salud, la fatiga, la adaptación a lo nuevo y la falta de habilidades digitales y tecnológicas.
- Las estrategias para mejorar las perspectivas laborales de los trabajadores mayores serían:
 - Tutorizar a trabajadores jóvenes.
 - Trabajar tras la jubilación, en tareas más fáciles.
 - Programas de formación.
 - Tareas más detalladas.
 - Reorientación a ámbitos más adecuados para su edad (ya no pueden trabajar de 12 a 14 horas diarias).
 - Trabajo a tiempo parcial.

- Trabajar desde casa uno o dos días a la semana.
- Menos tareas.
- Usar su experiencia y compartirla con otros.
- No observaron discriminación por edad en sus empresas
- Las facilidades que dan en su trabajo a los trabajadores mayores son en forma de programa de trabajo flexible.
- Se benefician de cursos de formación y creen que es importante aprender de forma permanente.
- Las ventajas de los trabajadores mayores son: la experiencia, la satisfacción laboral, la tutorización de jóvenes. Las desventajas son: la disminución de la capacidad física, la fatiga, el menor entusiasmo.
- Todos consideran que la jubilación por fases sería una buena opción. Algunos piensan que la edad de jubilación es demasiado alta y otros pretenden trabajar tras jubilarse.
- Las habilidades fundamentales para un futuro trabajador son, en su opinión, las siguientes: la voluntad de aprender y de trabajar, inteligencia, habilidades en nuevas tecnologías, competencias de trabajo en grupo, habilidades comunicativas, habilidades digitales, preparación profesional, habilidades sociales, puntualidad, aceptación del cambio, idiomas, flexibilidad, adaptabilidad, buena salud.

2.4.5. Conclusiones y políticas recomendadas

A pesar del cambio demográfico dramático al que está haciendo frente Rumanía y el acelerado y continuo proceso de envejecimiento de la población, que tendrá consecuencias en el mercado laboral y en la economía, no se han implementado medidas para apoyar a los trabajadores mayores ni para mantenerlos en el mercado laboral, excepto el retraso gradual de la edad de jubilación tanto para hombres como para mujeres. Los jóvenes se benefician de dichas medidas (facilidades a los empleadores y estimulantes para que se los contrate). No hay estrategias públicas nacionales que documenten la necesidad de dichas medidas o que dicten acciones concretas en esta área. Podríamos concluir a partir de las entrevistas realizadas en nuestra investigación que, tal y como afirman los gestores, los trabajadores mayores son verdaderos activos para las empresas, pues proporcionan experiencia, madurez, estabilidad, tutorizan a los trabajadores jóvenes y equilibran los equipos. El gran potencial de los trabajadores mayores debe aprovecharse en beneficio de la productividad y para facilitar el envejecimiento activo y una vida más sana hasta edades avanzadas.

Por otro lado, los trabajadores se valoran más en lo que a habilidades adquiridas y empleadas se refiere y confirman que la idea de un entorno de trabajo adaptado y las facilidades, como el trabajo a tiempo parcial, les ayudaría a ajustarse a los cambios propios de la edad y a mantenerse activos durante más tiempo en el mercado laboral. La realidad descubierta a partir de esta entrevista es que los trabajadores mayores se beneficiaron de cursos de formación pagados por sus empleadores, pero solo para mejorar sus habilidades técnicas. Ninguna empresa proporciona cursos de formación para ayudarles a prepararse para las transiciones de

la edad, a integrarse mejor en el mercado laboral y a tener nuevas perspectivas laborales y vitales.

Una medida que podría implementarse fácilmente sería la introducción de programas de formación obligatorios en empresas (privadas y públicas que tengan trabajadores mayores) que tengan como objetivo el desarrollo de los trabajadores mayores, para ayudarles a ajustarse a los cambios de la edad y a recalibrar sus habilidades y sus competencias para una futura carrera o un periodo de jubilación remunerado. Este programa de formación sería responsabilidad del departamento de recursos humanos o podría externalizarse y subcontratarse mediante proveedores de formación. Su duración podría ser de entre dos y cinco días y se evaluaría mediante un informe de formación elaborado por los formadores, que contendrá las observaciones del alumno. Los trabajadores mayores pueden también beneficiarse de planes personalizados elaborados por los especialistas en recursos humanos y los propios trabajadores mayores dentro de la empresa o en centros de orientación de la ocupación de los trabajadores. Estos planes contendrán objetivos laborales para la vida posterior y acciones de preparación para la jubilación. Los objetivos finales, tal y como afirma la Estrategia Nacional para la Inclusión Social y la Reducción de la Pobreza, son que todas las personas que trabajen puedan participar en todos los aspectos de la sociedad y que aquellos que estén jubilados vivan con dignidad, mantengan su independencia y disfruten completamente de la vida.

Bibliografía

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca (s.f.) Formación en el lugar de trabajo (en rumano). Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca. Recuperado de: <http://www.anofm.ro/ucenicia-la-locul-de-munca-0>

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca (s.f.) Empleo de los jóvenes de entre 16 y 25 años con dificultades y en riesgo de exclusión profesional (en rumano).

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca. Recuperado de: <http://www.anofm.ro/incadrarea-tinerilor-cu-varste-intre-16-si-25-de-ani-aflati-in-dificultate-si-confruntati-cu-riscul->

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca (s.f.) Programas de formación (en rumano: programe de stagiatura). Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca. Recuperado de: <http://www.anofm.ro/programe-de-stagiatura>

Agerpres (2016). Prima de activación de 500 RON para desempleados contratados a tiempo completo durante al menos tres meses (en rumano). Agerpres. Recuperado de: <https://www.agerpres.ro/economie/2016/12/05/prima-de-activare-de-500-lei-pentru-somerii-care-se-angajeaza-cu-norma-intreaga-cel-putin-3-luni-09-32-27>

Comisión Europea (2018). Country report Romania (en rumano). Recuperado de: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-romania-ro.pdf>.

Comisia Nationala de Prognoza (2018). La proyección de los principales indicadores macroeconómicos 2017-2021 (en rumano: Proiectia principalilor indicatori macro-economici 2017-2021).

Comisia Nationala de Prognoza. Recuperado de: <http://www.cnp.ro/ro/prognoze>

Consiliul National al Persoanelor Varstnice (2017). Coordonate ale nivelului de trai al pensionarilor din Romania. Consiliul National al Persoanelor Varstnice. Recuperado de: <http://www.cnpv.ro/index.php/analize/analize-si-studii-elaborate-2017>

Consiliul National al Persoanelor Varstnice (2017). Evolutia numarului de pensionari si a cuantumului pensiilor din sistemul asigurarilor sociale de stat si agricultori in anul 2016.

Consiliul National al Persoanelor Vartsnice. Recuperado de: <http://www.cnpv.ro/index.php/analize/analize-si-studii-elaborate-2017>

Consiliul National al Persoanelor Varstnice (2016). Incluziunea persoanelor varstnice pe piata muncii. Consiliul National al Persoanelor Varstnice. Recuperado de: <http://www.cnpv.ro/index.php/analize/analize-si-studii-elaborate-2016>

Eurostat (2017). Employment statistics. Eurostat. Recuperado de: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics

Eurostat (2018). In-work poverty rate in the EU. Eurostat. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-201803161?inheritRedirect=true>

Institutul National de Statistica (2016). Fuerza laboral en Rumanía. Empleo y desempleo en 2016. Editura Institutului National de Statistica. Recuperado de: <http://www.insse.ro/cms/en/content/romanian-labor-force-employment-and-unemployment-2016>

Institutul National de Statistica (2017). Empleo y desempleo – comunicado de prensa (en rumano). Institutul National de Statistica. Recuperado de: <http://www.insse.ro/cms/ro/tags/comunicat-ocuparea-si-somajul>

Institutul National de Statistica (2017). Rumanía en cifras (en rumano). Editura Institutului National de Statistica. Recuperado de: www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/romania_in_cifre_2017_0.pdf

Institutul National de Statistica (2016). Población de Rumanía por localidades a 1 de enero de 2016 (en rumano). Editura Institutului National de Statistica. Recuperado de: <http://www.insse.ro/cms/ro/content/popula%C5%A3ia-rom%C3%A2niei-pe-localitati-la-1-ianuarie-2016>

Institutul National de Statistica (2017). El Sistema educativo en Rumanía – datos sintéticos (en rumano). Editura Institutului National de Statistica. Recuperado de: <http://www.insse.ro/cms/ro/content/sistemul-educa%C5%A3ional-%C3%AEn-rom%C3%A2nia-date-sintetice-0>

Ministerul Muncii si Justitiei Sociale (2015). Comunicado de prensa – «La Garantía para la Juventud», los programas más amplios para combatir el desempleo entre la juventud, en los últimos 25 años. (en rumano). Recuperado de: <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/comunicare/comunicate-de-presa/3765-garantia-pentru-tineret-cel-mai-amplu-program-de-combatere-a-somajului-in-randul-tinerilor-din-ultimii-25-ani-8-aprilie-2015>

Ministerul Muncii si Justitiei Sociale (2015). La estrategia nacional para la promoción del envejecimiento activo y la protección de las personas mayores en el periodo 2015-2020 (en rumano). Ministerul Muncii si Justitiei Sociale. Recuperado de: <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014domenii/familie/politici-familiale-incluziune-si-asistenta-sociala/3995>

Ministerul Muncii si Justitiei Sociale (2015). La estrategia nacional en relación con la Inclusión Social y la Reducción de la Pobreza 2015-2020 (en rumano: Strategia Nationala privind Incluziunea Sociala si Reducerea Saraciei 2015-2020). Ministerul Muncii si Justitiei Sociale. Recuperado de: <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014domenii/familie/politici-familiale-incluziune-si-asistenta-sociala/3916>

Ministerul Tineretului si Sportului (2015). La estrategia nacional para la juventud 2015-2020 (en rumano). Ministerul Tineretului si Sportului. Recuperado de: <http://mts.ro/noutati/guvernul-romaniei-a-aprobat-strategia-nationala-pentru-tineret-2015-2020/>

Stoiciu, V. (2015). Inclusión social y en el mercado laboral de las personas mayores (en rumano). Friedrich-Ebert-Stiftung Romania. Recuperado de: http://www.fes.ro/media/2015_news/Incluziune_sociala_si_pe_piata_muncii_a_persoanelor_varstnice.pdf.

Caso práctico 5: España

2.5.1. Introducción – El contexto nacional

La población española era en 2007 de 45 236 004 personas y aumentó a 46 450 439 en 2016. La tasa de población de más de 65 años era del 16,5 % en 2007 y del 19 % en 2016, lo que muestra la tendencia de la población al envejecimiento. Durante el periodo 2008-2016, el número de nacimientos cayó al 21,4 %, lo que supone 8,8 nacimientos por cada 1 000 habitantes en 2016. Es importante subrayar que 2016 fue el segundo año consecutivo en el que murieron más personas de las que nacieron.

La población extranjera fue de 329 772 personas en 2008, cifra que se redujo en 2016 a 227 829 personas. La principal razón de esta disminución fue la crisis. Con la mejora económica, esta tendencia está invirtiéndose lentamente y en 2017 hubo un incremento de la población extranjera. Otro dato importante relacionado con la crisis es el número de españoles que abandonó el país: en 2009 había 633 750 españoles viviendo en el extranjero y en 2017 la cifra aumentó un 25,3 % a 794 209 personas, principalmente en países de la UE.

Economía

España era la octava potencia económica del mundo antes de la crisis (2007). Esta posición cambió en 2010 cuando progresivamente bajó hasta catorceava posición, en la que está actualmente. Sin embargo, la evolución positiva de la economía española hace prever que el país ocupará la décima posición en el ranking europeo en 2018.

Uno de los indicadores más importantes es el Producto Interior Bruto (PIB). En 2017, el PIB era de 1 163 662 millones de euros. El valor absoluto del PIB creció a los 45 140 millones de euros en comparación con 2016 (+3,1 %). La economía ha vuelto al nivel que tenía en 2008 pero con dificultades estructurales como el declive en el empleo y la inestabilidad de los contratos.

España tuvo en 2016 un déficit comercial de 19 015, 5 millones de euros (1,7 % del PIB), es decir, fue más bajo que el de 2015 que fue de 26 622,7 millones de euros (2,47 % del PIB). La variación en la balanza comercial se debe al descenso de las importaciones y al aumento de las exportaciones. Los sectores predominantes en la economía española son la industria y el turismo, que representaron en 2016 el 12,1 % y el 8,3 % respectivamente del empleo de la población activa. En 2016, España recibió a más de 75 millones de turistas y los ingresos que generaron fueron de 77 000 millones de euros.

Mercado laboral y empleo

Con el objetivo de reducir la alta tasa de desempleo causada por la crisis, se introdujo en 2012 la Reforma Laboral. Esta reforma tenía como objetivo hacer más flexible la contratación, aumentar los contratos indefinidos, acabar con la rigidez del mercado laboral y también establecer las bases para crear empleo estable. La tasa de desempleo ha evolucionado positivamente en los últimos años. Fue de casi el 26 % en los años más duros de la crisis (2012) y en 2017 decreció hasta casi el 16,5 %.

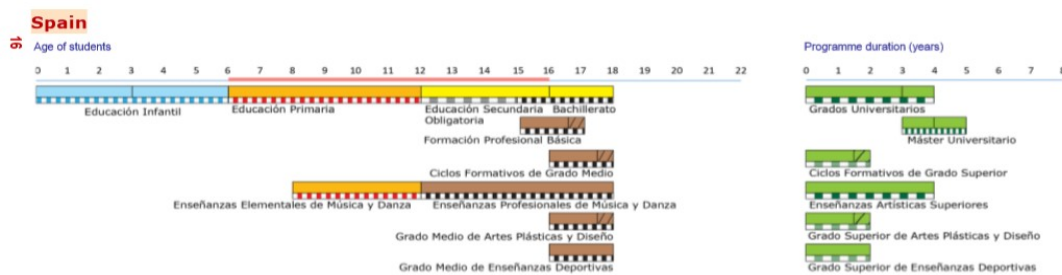
Este descenso de la tasa de desempleo implica precariedad en el mercado laboral: en 2016 más del 91 % de los contratos fueron temporales. De acuerdo con Eurostat, España es el segundo país de Europa con la tasa más alta de temporalidad. Para clarificar estas cifras, solo un año después del inicio de la crisis (2006), la duración media de los contratos temporales era de aproximadamente 79 días y en 2016 llegó a 51 días. Esta situación ha afectado directamente al sector de la industria. En este sector, la reducción ha sido muy significativa, bajando de los 162 días laborables por contrato en 2006 a los 55 días diez años después. La caída de la duración media está estrechamente relacionada con los contratos de corta duración (menos de una semana), que representan más del 25 % cuando hace una década estaban 10 puntos por debajo.

Condiciones sociales y educación

A pesar de las mejoras en la economía, la recuperación no ha llegado a todos de manera igualitaria y la brecha social y la desigualdad han aumentado en los últimos años. La tasa AROPE (personas en riesgo de pobreza o exclusión) muestra que en 2008 el 19,4 % de la población estaba en riesgo y en 2016 aumentó al 24,7 %. El sistema educativo español tiene una estructura común en todo el país, tal y como establece la legislación nacional y sigue las directivas europeas. Sin embargo, cada Comunidad Autónoma desarrolla y ajusta el plan de estudios y la trayectoria escolar.

Tabla 0. Estructura del Sistema educativo español

Fuente: Comisión Europea/EACEA/Eurydice, 2016. The Structure of the European Education Systems 2016/17: Schematic Diagrams. Eurydice Facts and Figures. Luxemburgo: Publications Office of the European Union



Como muestra el gráfico:

- ENSEÑANZA NO OBLIGATORIA: Educación infantil. Primer ciclo (1-3 años), Segundo ciclo (3-6 años).
- ENSEÑANZA OBLIGATORIA: Educación primaria (6-12 años), Educación secundaria (12-16 años).
- ENSEÑANZA NO OBLIGATORIA:
 - Bachillerato (16-18 años).

- FP (grado medio: 16-18 años; grado superior: 18-20 años).
- Universidad (grado: 18-21 años)
- Máster: 2 años.
- Doctorado: 6 años.

En el año académico 2015-2016 el número de estudiantes en el sistema educativo alcanzó los 10 817 557:

- El 75% de ellos acudieron a estudios no universitarios,
- el 14.3% a estudios universitarios,
- el 7.9% a enseñanzas de Régimen Especial y
- el 2.7% a la Educación para Adultos.

España ocupa el segundo puesto de la Unión Europea en fracaso escolar, con una tasa del 19% (2016) de la gente joven de entre 18 y 24 años que han dejado el sistema educativo de manera prematura, habiendo completado como mínimo el primer ciclo de la educación secundaria (ESO) y sin haber recibido ningún tipo de formación en el último mes. Esta tasa está bastante por encima de la media europea (10, 7 %, 2016) de acuerdo con los datos de Eurostat.

Sin embargo, España se las ha apañado para reducir la tasa de abandono escolar en la última década del 30,3 % en 2006 al 19 % en 2016, aunque está lejos de llegar al objetivo nacional de reducirlo al 15 % para 2020, cinco puntos menos que los objetivos globales de la UE.

Sistema de salud

El Sistema Nacional de Salud proporcionaba atención médica gratuita y universal a todos los residentes en España hasta 2012. Con la reforma del sistema de salud, el Real Decreto 16/2012 de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad de Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y la seguridad de sus prestaciones, se aprobaron diferentes medidas que en la práctica significan que algunos grupos como los inmigrantes han perdido su Tarjeta Sanitaria. Este decreto ha sido ampliamente criticado y no se ha implementado estrictamente.

2.5.2. El mercado laboral, las tasas de empleo y el grupo de edad 55-64

Los datos recientes de la Estadística Nacional (cuarto trimestre de 2017) muestran que la tasa de desempleo es del 16,6 % (15 % para los hombres y 18,4 % para las mujeres). Pero en el periodo 2006-2014 aumentó 18 puntos, alcanzando el 27 %. La tasa de actividad es del 58,8 % y el 70 % de la población activa tiene entre 24 y 54 años. La tasa de desempleo de los menores de 25 años es del 37,5 %, y en los mayores de 55 del 14,4 %.

El panorama del mercado laboral español muestra que el desempleo femenino es más alto que el masculino; por nacionalidad, es más alto entre la población extranjera; la mayoría de los desempleados en España son desempleados de larga duración, y, por edad, el desempleo juvenil es el más alto. Más allá de las cifras, el mercado laboral español muestra signos de

recuperación y, analizando el crecimiento de la ocupación en 2017 por grupo de edad, el mayor incremento en términos absolutos se dio en el grupo de edad de más de 55 años.

En cuanto a la fuerza laboral por sectores en 2017, la tasa más alta de actividad se registró en el sector servicios con un 68,3 % de la población activa, seguido por la industria (12,7% de la población activa). La construcción supuso el 5,7 % de la población activa y la agricultura el 4,5%.

El número de afiliados a la Seguridad Social se ha recuperado durante los últimos años. Ha vuelto a los 14 millones de personas, su media interanual previa a la crisis. Este indicador refleja también las fluctuaciones previas: el primer trimestre de 2014 fue el peor periodo para la afiliación, que disminuyó a 12 millones. El mercado laboral en España sigue un ciclo estacional (temporada alta y baja) relacionado con el turismo. Además, los contratos temporales predominan: hay aproximadamente 2 millones frente a los 200 000 contratos indefinidos.

Tabla 1: Tasa de empleo por grupos de edad, España 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	39,2	36,0	28,0	25,0	22,0	18,4	16,8	16,7	17,9	18,4
25-34	79,8	77,4	70,9	69,1	67,5	64,0	62,7	64,8	66,1	68,0
35-44	78,4	76,9	72,8	72,0	71,5	69,5	69,1	70,7	73,2	75,5
45-54	71,8	71,3	68,4	68,1	67,4	65,5	64,5	65,5	67,5	69,6
55-64	44,5	45,5	44,0	43,5	44,5	43,9	43,2	44,3	46,9	49,1
65-74	3,5	3,7	3,6	3,6	3,5	3,6	3,1	2,9	3,2	3,4
Total	52,9	51,8	47,9	46,9	46,1	44,1	43,2	44,2	45,8	47,3

Fuente: Eurostat

La tabla 1 muestra que el empleo sufrió una caída considerable en todos los grupos de edad entre 2007 y 2013. Desde entonces, la recuperación es moderada pero constante. Cabe destacar los datos negativos entre los jóvenes. Podríamos concluir que el grupo que más sufrió durante la crisis fue la juventud española, cuyo empleo cayó al 20 %. En cambio, el grupo de edad más mayor no sufrió cambios relevantes: de hecho, su situación ha mejorado (en el caso de los trabajadores entre 55 y 64 años).

Tabla 2: Tasa de desempleo por grupos de edad, España 2007 – 2016

Grupo de edad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15-24	18,0	24,5	37,7	41,5	46,2	52,9	55,5	53,2	48,3	44,4
25-34	8,2	11,8	19,4	22,0	23,8	28,1	29,6	27,2	25,1	22,4
35-44	6,9	9,7	15,8	17,6	18,9	21,8	22,6	21,1	18,6	16,5
45-54	6,4	8,4	13,3	15,3	17,0	20,5	22,1	21,2	19,5	17,2
55-64	6,0	7,4	12,1	14,2	15,1	18,0	20,0	20,0	18,6	17,0
65-74	1,6	2,7	3,1	2,8	2,3	4,4	6,9	5,7	4,4	4,7
Total	7,9	10,7	16,9	18,9	20,5	24,3	26,1	24,7	22,4	20,4

Fuente: Eurostat

Las tasas de desempleo se triplicaron durante la crisis económica. Vemos una vez más cómo los grupos más dañados son los más jóvenes (están en la media de la mayoría pero tienen los datos más altos). Casi la mitad de la población joven (menos de 24 años) estaba desempleada en 2016. Sin embargo, consideramos esto como un dato positivo si le echamos un vistazo a las cifras de 2013, cuando casi el 30 % de la población de entre 24 y 34 no tenía trabajo en el peor momento de la crisis. El resto de los grupos se mantuvieron en torno al 20 % excepto el de 65 a 74 años, que se situó su record entorno al 7 %. Esto no debe llamar la atención, dado que es la edad de jubilación en España y, por lo tanto, las personas de más de 65 años no forman parte de la población en edad de trabajar.

Tabla 3: Tasa de empleo por género y nivel educativo, España 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	59,2	58	54	52,9	52,1	50	48,9	49,6	51,1	52,5
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	69,2	66,7	60,5	58,8	57,4	54,5	53,3	54,2	56,1	57,7
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	49,1	49,3	47,4	47	46,8	45,4	44,4	45	46,1	47,4
Sin la E.S.O o con ella	Total	48,2	46,5	41,7	40,5	39,5	36,8	35,7	35,8	37,3	38,8
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	62,3	58,7	51,3	49	47,3	43,5	42,3	42,7	45	47
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	33,8	34	31,8	31,6	31,5	29,8	28,8	28,7	29,3	30,1
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	66,2	65,6	60,9	58,8	56,9	54,7	52,6	53,4	54,9	55,7
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	74,2	73	66,1	64,5	62,2	59,1	56,9	58,2	60,3	61,1
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	58,1	58,3	55,6	53	51,6	50,5	48,4	48,6	49,4	50,3
Estudios superiores	Total	80	79,1	76,5	74,9	73,7	72,1	70,7	71,3	72,5	73,5
Estudios superiores	Hombres	83,6	82,3	78,8	77,1	75,8	74,5	72,9	73,5	74,8	75,7
Estudios superiores	Mujeres	76,5	76	74,2	72,9	71,7	69,9	68,7	69,3	70,5	71,6

Fuente: Eurostat

El aspecto más destacable de la tabla 3 es que las mujeres tienen tasas de desempleo bajas en todos los niveles educativos. La tabla también muestra que las tasas de empleo aumentan en los niveles educativos más altos. Hay que hacer especial hincapié en las mujeres sin estudios básicos, que están aproximadamente en el 30 % de empleabilidad.

La empleabilidad en los trabajadores de entre 25 y 54 años es un tercio mayor que la de los adultos de entre 55 y 64 años. El grupo de 25-54 es la principal fuerza laboral activa. La tabla 4 presenta el mismo patrón que las anteriores: las mujeres son el grupo con la tasa de contratación más baja y la empleabilidad aumenta en los niveles educativos más altos.

Tabla 4: Tasa de empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 25-54, España 2007-2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	44,5	45,5	44,0	43,5	44,5	43,9	43,2	44,3	46,9	49,1
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	59,6	60,5	56,4	54,5	53,8	52,1	50,5	51,2	54	55,7
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	30,2	31,2	32,1	33,1	35,6	36,0	36,3	37,8	40,2	42,8
Sin la E.S.O o con ella	Total	38,0	39,3	37,2	36,1	37,1	35,4	34,1	34,8	37	39,4
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	55,9	57,4	51,7	48,8	47,9	45,2	43,1	43,3	45,6	47,8
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	23,3	24,2	24,9	25,2	28,1	27,0	26,3	27,6	29,6	31,8
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	52,9	53,2	52,5	53,2	52,1	53,2	41,3	52,9	54,9	55,9
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	61,9	61,3	60,5	61,6	59,1	58,8	55,7	57,2	60,5	61,3
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	43,2	44,9	44,3	44,5	44,7	47,3	46,9	48,5	49,4	50,7
Estudios superiores	Total	67,6	66,9	65,9	64,4	64,7	65,0	64,8	64,8	66,2	67,3
Estudios superiores	Hombres	70,6	70,3	68,7	66,9	66,5	66,0	65,4	65,2	67,6	69
Estudios superiores	Mujeres	62,9	61,3	61,7	61,1	62,1	63,5	63,9	64,4	64,5	65,5

Fuente: Eurostat

Tabla 5: Tasa empleo por género y nivel educativo en el grupo de edad 55-64, España 2007 – 2016

Nivel educativo	Género/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Todos los niveles de la CINE 2011	Total	77,1	75,6	71,0	70,0	69,1	66,7	65,8	67,4	69,4	71,5
Todos los niveles de la CINE 2011	Hombres	87,5	84,2	77,3	75,9	74,6	71,3	70,4	72,5	75,1	77,4
Todos los niveles de la CINE 2011	Mujeres	66,3	66,5	64,4	63,9	63,4	62,0	61,2	62,3	63,7	65,6
Sin la E.S.O o con ella	Total	69,0	66,5	60,3	59,4	58,1	54,7	53,9	55,4	57,6	60,1
Sin la E.S.O o con ella	Hombres	84,2	78,9	69,8	67,8	66,0	60,9	60,0	62,2	65,8	68,7
Sin la E.S.O o con ella	Mujeres	51,8	52,3	49,3	49,5	48,8	47,2	46,6	47,1	47,7	49,4
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Total	79,3	78,2	73,5	71,6	70,3	68,5	67,0	68,4	70,3	72,3
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Hombres	88,2	86,3	79,3	77,9	76,7	74,1	72,6	74,4	76,6	79,2
Enseñanza secundaria superior y estudios superiores no universitarios	Mujeres	70,0	69,8	67,4	65,0	63,8	63,0	61,5	62,4	63,8	65,3
Estudios superiores	Total	86,6	85,8	83,2	82,0	81,1	79,1	78,0	79,0	80,5	81,9
Estudios superiores	Hombres	91,8	90,5	86,9	85,8	84,7	83,0	82,3	83,5	85,2	86,2
Estudios superiores	Mujeres	81,8	81,5	79,8	78,6	77,8	75,6	74,3	75,1	76,6	78,3

Fuente: Eurostat

La tabla 5 muestra que 2013 fue el peor año para la empleabilidad en España. Hay también dos grupos sociales que podemos identificar como los más vulnerables: las mujeres son el grupo con el índice de contratación más bajo y la empleabilidad crece en los niveles educativos más altos.

2.5.3. Marco legislativo, políticas y buenas prácticas

Las pensiones son regidas por la Ley 27/2011 del 1 de agosto sobre actualización, adaptación y modernización del sistema de Seguridad Social. La legislación retrasa la edad de jubilación e incrementa los años de cotización para obtener una pensión. La Ley 23/2013 del 23 de diciembre establece un nuevo mecanismo para calcular la re-evaluación anual de las pensiones e introduce el factor de sostenibilidad de las pensiones por jubilación. El índice de re-evaluación separa la actualización anual de la pensión del incremento del IPC y establece también el incremento anual de las pensiones mediante un balance entre los ingresos y los gastos del sistema. El factor de sostenibilidad, que se introducirá a partir de 2019, enlazará automáticamente la cantidad inicial de las pensiones por jubilación con la evolución de la esperanza de vida, aunque solo se refiere a la pensión por jubilación a la edad que establece la legislación (67 años).

En noviembre de 2017, la pensión media era de 925,85 euros al mes, lo que supuso un incremento con respecto al año anterior del 1,84 %. El número de pensionistas que reciben alguno tipo de prestación por parte de la Seguridad Social llegó a los 9,6 millones de personas (Gómez, 2017). Se han tomado medidas para la personas sin recursos económicos, como la renta social básica, que tiene como objetivo asegurar que las personas en riesgo de pobreza o exclusión social pueden cubrir sus necesidades básicas. Esta ayuda económica puede llegar a ser de 420 euros en el caso de una persona que viva sola y no tenga ingresos (Renta social básica de Cantabria, 2018).

La pensión por jubilación variará dependiendo de la situación personas. Por ejemplo: para una persona de 65 años o mayor será de 788,90 euros (con compañero dependiente), de 639,30 euros (sin compañero) o de 606,6 euros (para las personas sin compañero dependiente). Para una persona menor de 65 años será de 739,40 euros (con compañero dependiente), de 598 euros (sin compañero) y de 565,2 (sin compañero dependiente) (BBVA, 2017).

La introducción de estos elementos situó a España en el grupo de países europeos con mecanismos de ajuste automático o factores de sostenibilidad del sistema público de pensiones. Así que, las prestaciones de la edad de jubilación establecida por la ley están relacionadas con la esperanza de vida. La economía española, a finales de 2013, comenzó una recuperación económica basada en las medidas tomadas por el gobierno en 2011, que se centraron en la consolidación fiscal y las reformas estructurales. Por este motivo, el año pasado se aprobó el Real Decreto 694/2017 (3 de julio), que desarrolla la Ley 30/2015 (9 de septiembre). Esta ley regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el lugar de trabajo.

De acuerdo con Fundae (2018), los programas de formación ayudan a las empresas a aumentar su competitividad y su productividad, desarrollando las habilidades y las aptitudes de sus empleados. Por esta razón, este real decreto recompensa a las empresas para la formación de los trabajadores a través de la cotización. La empresa puede decidir qué tipo de formación necesita, cómo y cuándo se imparte y organizarla por sí sola o a través de una entidad externa. Incluye la Autorización de Formación Individual, mediante la que la empresa autoriza al trabajador a acudir a un curso con acreditación oficial, incluyendo títulos y certificados de

profesionalidad. Las buenas prácticas tienen como objetivo a los trabajadores mayores y a las generaciones más jóvenes y hacen referencia a recomendaciones, información y orientación para empleados y empleadores, lo que tendrá como resultado una mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, así como de la calidad de la productividad.

Cuando hablamos de trabajadores mayores, nos referimos a las siguientes áreas hacia las que tienen que estar dirigidas las buenas prácticas (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015):

- Proceso de contratación
- Formación, desarrollo y ascensos
- Estrategias de trabajo flexible
- Diseño ergonómico de los trabajos
- Cambios en la actitud de las organizaciones

Los trabajadores de 55 o más años están especialmente en riesgo por su exposición a condiciones difíciles de trabajo, como el esfuerzo físico excesivo o las posturas forzadas. Tienden a sufrir accidentes más graves con una tasa de mortalidad más elevada que la media y, a lo largo de los años, pueden perder habilidad cognitiva (memoria, razonamiento, resolución de problemas). Un diseño ergonómico correcto, la tecnología, la formación, el diseño de tareas y la gestión y la promoción de la salud serían herramientas que todos los trabajadores y empleadores podrían usar para prevenir accidentes y daños innecesarios.

Como consecuencia de la edad de los trabajadores jóvenes (16-24), prestaremos atención a factores como:

- La inexperiencia en el trabajo
- La falta de madurez física y psicológica
- Ausencia o deficiencia de formación e información
- Falta de atención o de conocimientos sobre los riesgos del trabajo

También se ven afectados por el tipo de contrato que se caracteriza sobre todo por la temporalidad y el trabajo a tiempo parcial o por turnos. Por lo que las buenas prácticas para los trabajadores jóvenes tienen que enfatizar la información que el trabajador debe tener (riesgos, derechos), la formación como derecho y como deber de los empleadores y la posibilidad de participar en las decisiones de la empresa. La situación económica en España ha mejorado en los últimos años, pero todavía queda mucho que hacer en términos de equidad económica y su influencia en el gasto público. Algunas de las medidas tomadas a favor de la inserción laboral de los trabajadores incluyen a grupos de gente joven, a personas discapacitadas, mujeres víctimas de la violencia de género y otros muchos, pero no hay ayuda ni medidas para los trabajadores mayores, que es uno de los grupos más vulnerables del sector laboral.

2.5.4. Entrevistas con gestores de recursos humanos y con trabajadores mayores

GESTORES DE RR.HH.

Los gestores de RR.HH tenían entre 25-54 años. Según los gestores, la edad media para considerar a un trabajador mayor es 56,25 años.

- Los gestores de RR.HH. consideran que la productividad es similar en todos los grupos de edad, aunque el grupo más mayor y el más joven son los menos productivos.
- Las habilidades creativas son más comunes entre los grupos de edad más jóvenes, y están peor valoradas en los más mayores. Algo similar ocurre con las habilidades sociales, que están más presentes en el grupo de edad 25-39 y decrecen en los siguientes grupos. En cuanto a las habilidades de gestión y las técnicas, dos de los entrevistados destacaron que el grupo de los trabajadores mayores tiene las mismas habilidades que los grupos de edad anteriores, pero los otros dos subrayaron que estas decrecen con la edad.
- En cuanto a la alfabetización digital, se aprecia más en los grupos de edad más jóvenes.
- En cuanto a la dimensión de aprendizaje de la organización, la mayoría de los gestores de RR.HH. están de acuerdo en las oportunidades de aprendizaje que tienen y en la relación que tienen con el personal.
- Cuando se les preguntó por el salario, dos de ellos estuvieron de acuerdo en que era justo para todos los grupos de edad y otro dijo que no es lo suficientemente justo para los grupos jóvenes.
- Los gestores de RR.HH. consideran que los principales obstáculos de los trabajadores mayores de 55 son la forma física, la reticencia al cambio, la baja formación y la poca habilidad en nuevas tecnologías. Señalan que las mejores estrategias para mejorar las salidas profesionales para estos trabajadores deberían ser: adaptar el puesto de trabajo a la edad, potenciar sus habilidades, promover la jubilación anticipada, el reconocimiento del salario y darles el papel de tutores.
- Ninguno de ellos observó discriminación alguna por edad. En todas las empresas hay una edad a partir de la que se resisten a contratar. Todas las empresas dan oportunidades de aprendizaje a los trabajadores de todos los grupos de edad.
- La mayoría tienen políticas en sus compañías para asegurar el equilibrio entre la vida personal y la laboral de todos los empleados, como los turnos o el horario laboral flexible, pero la mayoría no tiene políticas laborales para los trabajadores mayores ni para respaldar la jubilación por fases.
- El estado solo respalda la gestión de la edad en relación con la jubilación anticipada o el contrato de relevo, pero las empresas necesitan también apoyo gubernamental para adaptar los trabajos a la edad de los trabajadores. Los gestores de RR.HH. no consideran que la edad sea relevante en el proceso de selección.
- Las ventajas de los trabajadores mayores de 55 años son la experiencia, la confianza en sí mismos y la empatía, y las desventajas subrayadas son el alto número de bajas, la poca paciencia y el trabajo físico. En cuanto a los trabajadores jóvenes, las ventajas serían el entusiasmo, el aprendizaje continuo, la capacidad de comunicación y su adaptabilidad ante los cambios, y las desventajas serían la falta de empatía, la poca experiencia y una mayor movilidad.

- Todos los gestores estuvieron de acuerdo en lo positivo de mantener a los trabajadores durante mucho tiempo, lo que les ayudará en su confianza.
- Algunas tienen programas de tutorización para la transferencia del conocimiento y otras no pero lo consideran interesante de cara al futuro.
- Las habilidades fundamentales para un futuro trabajador según los gestores de RR.HH. son las habilidades sociales, la formación específica y las nuevas tecnologías.

EMPLEADOS

- En cuanto al mercado laboral y lo que piensan de su trabajo, los empleados consideran que la autonomía es la característica menos desarrollada y la adaptabilidad la principal para un futuro trabajador. Las habilidades más desarrolladas son las sociales y las creativas las que menos. Van en consonancia con las necesidades del mercado laboral.
- Los empleados no ven a las herramientas digitales como amenazas porque sus trabajos no están relacionados con ellas. Aunque usan el ordenador diariamente solo usan programas de oficina como Microsoft Office. Reciben formación en sus empresas pero piensan que necesitan más formación para desarrollar su trabajo mejor: los cursos de formación son caros y no están asistiendo a las prácticas finales en el mercado laboral.
- Por último, no se sienten discriminados por su edad, ni por parte de los empleados ni por parte de los gestores. Las ventajas de los trabajadores mayores son la experiencia, el conocimiento y el saber hacer, pero se enfrentan a ciertos obstáculos como la esperanza de mejora y la adaptabilidad a los cambios. Están muy preocupados por las pensiones: España tiene una sociedad de personas jubiladas y los jóvenes están en situación de desempleo. Creen que las instituciones tienen que apoyar y facilitar la transición (ventajas fiscales, jubilación gradual).

2.5.5. Conclusiones y políticas recomendadas

A partir de los cuestionarios, se podría concluir que los trabajadores mayores no son discriminados por su edad, incluso aunque su trabajo se vea a veces afectado por su falta de aptitudes específicas y su forma física. Otro obstáculo señalado fue el problema con las nuevas tecnologías que tienen los trabajadores mayores pero esto se puede solucionar con programas de formación más específicos. Aunque no haya sensación de discriminación por edad, hay mucho que hacer con estos trabajadores porque las principales políticas tratan la jubilación anticipada o los cambios en los contratos laborales pero, como han dicho los trabajadores y los gestores de RR.HH., no con el objetivo de adaptar el lugar de trabajo al trabajador.

De acuerdo con las buenas prácticas, también es necesario cambiar las actitudes de las empresas, que deberían proporcionar formación y adaptar el lugar de trabajo. Esto debería hacerse con el apoyo del gobierno a través de incentivos a las diferentes organizaciones, no solo para contratar a trabajadores mayores y darles las mismas oportunidades que a los trabajadores jóvenes, sino también para darles las condiciones adecuadas en el lugar de trabajo.

Uno de los principales obstáculos para los trabajadores mayores es su forma física y la inexperiencia de los trabajadores jóvenes, lo que se puede solucionar mediante programas de tutorización impartidos por los trabajadores mayores. Esto beneficiaría tanto a los trabajadores como a los empleadores que garantizarían el conocimiento específico de los trabajadores jóvenes en el lugar de trabajo y una reducción de la carga de trabajo de los trabajadores mayores. Es también necesario una política europea común para proporcionar a los empleados y a los empleadores los derechos y los deberes del lugar de trabajo en todos los países de la Unión Europea.

Bibliografía

- Datos macro (2017). Encuesta de población activa-España. Datos macro/Expansión. Recuperado de: <https://www.datosmacro.com/paro-epa/espana>
- Datos macro (2017). España- Pirámide de población. Datos macro/Expansión. Recuperado de: <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/espana>
- Datos macro (s.f). UE - Unión Europea. Datos macro/Expansión. Recuperado de: <https://www.datosmacro.com/paises/grupos/union-europea>
- Comisión Europea/EACEA/Eurydice, 2016. The Structure of the European Education Systems 2016/17: Schematic Diagrams. Eurydice Facts and Figures. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Recuperado de: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/images/9/9d/Structure_of_education_systems_2016_17.pdf
- Fundae (2018). ¿Qué es la formación programada por las empresas y cómo acceder? Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. Recuperado de: <https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Como-Bonificarte.aspx>
- Gobierno de Cantabria. (2008). El Sistema Educativo en Cantabria. Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Educantabria. Recuperado de: <https://www.educantabria.es/informacion/sistemaeducativo.html>
- Gobierno de España. (2012). Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Reforma sanitaria: una reforma de futuro. Recuperado de: <https://www.mssi.gob.es/gabinetePrensa/reformaSanidad/docs/cuadripticoReformaSanitaria.pdf>
- Gómez, M.V. (2017). La pensión media en España sube un 2% y se sitúa en 926 euros al mes. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2017/11/23/actualidad/1511442393_435019.html
- Hernández, P.; Jimeno, J.F. and Ramos, R. (2017). El sistema público de pensiones en España: situación actual, retos y alternativas de reforma. Banco de España. Documentos ocasionales (nº. 1701). Madrid. Recuperado de: <https://www.bde.es>

</f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiales/17/Fich/do1701.pdf>

BBVA (2017). Pensiones mínimas: éstas son las cuantías vigentes en 2018. BBVA- mi jubilación. Recuperado de: <https://www.jubilaciondefuturo.es/es/blog/pensiones-minimas-estas-son-las-cuantias-vigentes-en-2018.html>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). Proyección de la Población de España 2014–2064. Notas de prensa. Recuperado de: <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2016). Activos por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo. Inebase. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4742>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2016). Riesgo de pobreza o exclusión social (indicador AROPE) por nacionalidad (personas de 16 y más años). Inebase. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10009>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Flujo de emigración con destino al extranjero por semestre, sexo y edad. Inebase. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24395>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Flujo de inmigración procedente del extranjero por semestre, sexo y edad. Inebase. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24387>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Población residente por fecha, sexo y edad. Inebase. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9663>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Producto Interior Bruto (PIB). Inebase. Recuperado de: http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm

Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social. BOE: n. 184. Jefatura del Estado, España. 2 de agosto de 2011. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13242>

Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. BOE, n. 162. Jefatura del Estado, España. 7 de julio de 2012. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-9110

Ley 23/2013, de 23 de diciembre, reguladora del Factor de Sostenibilidad y del Índice de Revalorización del Sistema de Pensiones de la Seguridad Social. BOE: n. 309. Jefatura del Estado, España. 26 de diciembre de 2013. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-13617>

Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral. BOE: n. 217. Jefatura del Estado, España. 10 de septiembre de 2015. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9734

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Código de buenas prácticas preventivas -Los trabajadores jóvenes. Plan general de actividades preventivas 2015. Umivale. Mutua

Colaboradora con la Seguridad Social nº 15. Recuperado de: https://www.umivale.es/portal/export/sites/umivale/servicios/Prevencion_y_salud/Prevencion/coleccion_codigos_buenas_practicas/por_tareas_o_colectivos/110909_10.trabajadoresjovenes.pdf

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Código de buenas prácticas preventivas -Los trabajadores mayores. Plan general de actividades preventivas 2015. Umivale. Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 15. Recuperado de: https://www.umivale.es/portal/export/sites/umivale/servicios/Prevencion_y_salud/Prevencion/coleccion_codigos_buenas_practicas/por_tareas_o_colectivos/14.Codigo_trabajadores_mayores.pdf

Real Decreto-ley 16/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones. BOE, n. 98. Jefatura del Estado, España. 24 de abril. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/04/24/pdfs/BOE-A-2012-5403.pdf>

Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral. BOE, n. 159. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, España. 5 de julio de 2017. Recuperado de: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-7769

Renta social básica de Cantabria (2018). Lo entiendo. Recuperado de: <https://loentiendo.com/renta-social-basica-cantabria/>

Sánchez, G. (2014). ONU: "El riesgo para la salud pública de la reforma sanitaria es una bomba que puede explotar". Desalambre-El diario.es. Recuperado de: http://www.eldiario.es/desalambre/ONU-Gobierno-espanol-universal-gratuita_0_258274859.html

Capítulo 3: Análisis transnacional

3.1 Principales resultados de la investigación documental

A partir de los cinco informes nacionales de las investigaciones que conforman nuestro estudio, se podrían identificar algunos temas y tendencias comunes. El proceso europeo común para reformar el mercado laboral y los sistemas de seguridad social afectó también a los países de nuestro estudio. Además, la crisis económica mundial de 2008 tuvo un efecto negativo en los cinco países, aunque su impacto varía en cada uno de ellos. A pesar de que los países de nuestro estudio pertenezcan a la UE, las características propias de cada uno, debido a factores políticos, culturales y económicos, hacen que el impacto en el mercado laboral y el empleo sea distinto.

En concreto, Chipre, aunque es un país insular pequeño, desarrolló una economía fuerte, basada principalmente en el sector servicios y la tasa de empleo era alta en todos los grupos de edad. Por desgracia, durante la crisis económica de 2013, la tasa de desempleo aumentó, lo que afectó también a las personas mayores. No obstante, la economía se está recuperando. Grecia hizo frente a una de las crisis económicas más graves a nivel global y sufrió desde 2010 una larga y profunda recesión con una tasa alta de desempleo, recortes en los salarios y en las pensiones y la inmigración de los más jóvenes. En los últimos ocho años, se ha implementado una reforma del mercado laboral, la seguridad social y el sistema de pensiones.

Italia, uno de los países y de las economías más grandes de Europa, consiguió mantener el desempleo a un nivel relativamente bajo en comparación con otros países del sur de Europa. La industria y, en concreto, la producción de bienes es uno de los puntos fuertes de Italia y las exportaciones contribuyen de manera significativa a la economía nacional. Sin embargo, el paro de larga duración y el juvenil fue relativamente alto en 2016 (6,7 % y 38% respectivamente), y la proporción de trabajadores mayores en el mercado laboral es baja. Por otro lado, Rumanía es un caso especial, como miembro reciente de la UE y a pesar de la baja tasa de desempleo general, proviene de un contexto económico diferente y tiene que lidiar con un importante fenómeno de inmigración. En concreto, 3,4 millones de rumanos trabajan en el extranjero. Además, la tasa de empleo de personas en riesgo de pobreza fue la más alta de la UE (18,9 %) en 2016, seguida por la de Grecia (14,4 %) y la de España (13,1 %). Sin embargo, recientemente se han registrado algunas señales positivas en la economía rumana, como el aumento de la demanda interna y de la tasa de inversión.

España fue la octava economía más grande del mundo en 2007 pero la crisis económica mundial afectó de manera significativa al país. La tasa de desempleo alcanzó el 26 % en 2013 y la emigración de jóvenes a otros países de la UE alcanzó el 25,3 % durante el período de crisis. No obstante, la economía ha mostrado recientemente señales de recuperación. La economía española se basa en el sector servicios y la industria, siendo el turismo especialmente importante, puesto que España es uno de los destinos más populares en todo el mundo.

En lo que respecta a las personas mayores, una característica común a los cinco países, que confirma el fenómeno de envejecimiento en Europa, es el alto porcentaje de personas mayores de 60 años. En cuanto al empleo, el aumento de la edad de jubilación y las otras reformas del mercado laboral han provocado un aumento de trabajadores mayores en todos los países. Otro problema común que se podría identificar es la brecha de género, puesto que el empleo

masculino es más alto que el femenino en todos los países. El nivel académico es otro factor significativo para la empleabilidad, puesto que las personas con poca formación son más vulnerables al desempleo en comparación con aquellas con mayor formación académica. Este problema es incluso mayor para las mujeres, puesto que se suele excluir del mercado laboral a las mujeres con poca formación en todos los países de nuestra muestra. Por ejemplo, la tasa de empleo femenino con educación primaria y sin la educación secundaria en 2016 es solo del 27,8 % en Chipre y del 30,1 % en España. Sin embargo, hay que destacar que Italia ha progresado significativamente en lo que se refiere al empleo femenino en los últimos años, aunque el número es todavía mucho más bajo en comparación con los hombres.

La situación para los trabajadores de edad, como hemos visto anteriormente, es uno de los principales retos a los que la UE hace frente hoy en día y lo mismo ocurre con los países de nuestro estudio. En lo referente al empleo de los trabajadores mayores, el establecimiento y el desarrollo de políticas específicas para esta categoría de empleadores están la fase inicial en todos los países. A pesar de las reformas generales para incrementar el empleo y la empleabilidad, todavía son escasas las iniciativas específicas para la gestión de la edad y las buenas prácticas para mejorar el empleo de los trabajadores mayores. En todos los países, la mayoría de las políticas públicas están dirigidas a la población en general o al empleo juvenil. Lo mismo ocurre con el aprendizaje y las oportunidades de formación. No obstante, se podrían mencionar algunas iniciativas comunes para el aprendizaje permanente desarrolladas por organizaciones públicas y privadas, para la formación de personas mayores en habilidades digitales. La mayor parte de este tipo de programas se desarrolla por parte de las autoridades locales, las asociaciones interesadas o las instituciones educativas. En el sector privado, la formación se proporciona, en su mayoría, dentro de la empresa, independientemente de su edad.

3.2 Principales resultados de la investigación de campo

A pesar de que la muestra de nuestro estudio en cada país sea reducida (cinco trabajadores mayores y cuatro gestores de RR. HH.) descubrimos algunos datos interesantes, ya que pudimos identificar problemas y percepciones comunes. La muestra general es de 25 trabajadores mayores y 19 gestores de RR. HH. En primer lugar, vamos a realizar una presentación breve de los datos demográficos y otros hechos relevantes en cada grupo objetivo a partir de la muestra de los cinco países. A continuación, analizaremos los principales resultados, obtenidos a partir de los informes nacionales para desarrollar los principales obstáculos y recursos de los trabajadores mayores. Por último, enumeraremos las recomendaciones en cuanto a las políticas que podrían aplicarse en la práctica y en el trabajo como buenas prácticas.

Trabajadores mayores

De la muestra de 25 trabajadores mayores de los cinco países, 14 eran hombres y 10 mujeres, y la media de edad de 59,4 años. Muchos de ellos (9) tenían la educación secundaria, mientras que 5 completaron la educación superior y 8 tenían una carrera. La mayoría de ellos

habían trabajado en la misma empresa durante más de 15 años y dos de ellos llevaban menos de 5 años en su puesto de trabajo. En cuanto al tamaño de la organización, 11 de los participantes trabajaban en organizaciones de más de 250 empleados y 9 en una de menos de 50.

A partir de las respuestas de los participantes, pudimos observar que la gran mayoría realizó una autoevaluación positiva y creía que su superior estaría totalmente de acuerdo con ella. Además, consideraban sus habilidades como suficientemente altas y, en cuanto a la seguridad laboral, la mayoría se sentían seguros en el entorno laboral. En lo referente al salario, la mayoría de los participantes (13 personas) consideraba su salario como medio y 14 de ellos habían recibido un aumento hacía más de tres años. La gran mayoría de los trabajadores (22) tenía una casa, todos ellos tenían un coche y 10 de ellos tenían un seguro privado.

De las 25 organizaciones a las que pertenecían los trabajadores mayores, 14 proporcionaban oportunidades formativas a los empleados y la gran mayoría declaraba que los gastos de la última formación ofertada fueron asumidos por el empleador o que esta era gratuita y en ella los trabajadores mejoraron principalmente sus habilidades técnicas (Tabla 1). De aquellos que respondieron de manera positiva en cuanto a las oportunidades de formación en su empresa, curiosamente, la mayoría (71 %) trabajaban en organizaciones con más de 100 empleados. Por otro lado, de aquellos participantes que trabajaban en organizaciones de menos de 100 personas, solo el 36 % dijo tener oportunidades formativas. Aunque la muestra utilizada en el estudio no nos permita extraer conclusiones definitivas, podemos decir que las organizaciones más grandes tienen a proporcionar, más a menudo, formación a sus empleados en comparación con las más pequeñas. Este hecho confirma otros estudios que observaron que, en general, hay menos oportunidades formativas en las pequeñas y medianas empresas (Cedefop, 2015).

Asumidos por	Respuestas	Porcentaje
Empleador	17	68,0%
Trabajador	3	12,0%
Beca	0	0,0%
Gratuita	5	20,0%
Total	25	100,0%

Figura 1: Oportunidades formativas y tamaño de la organización



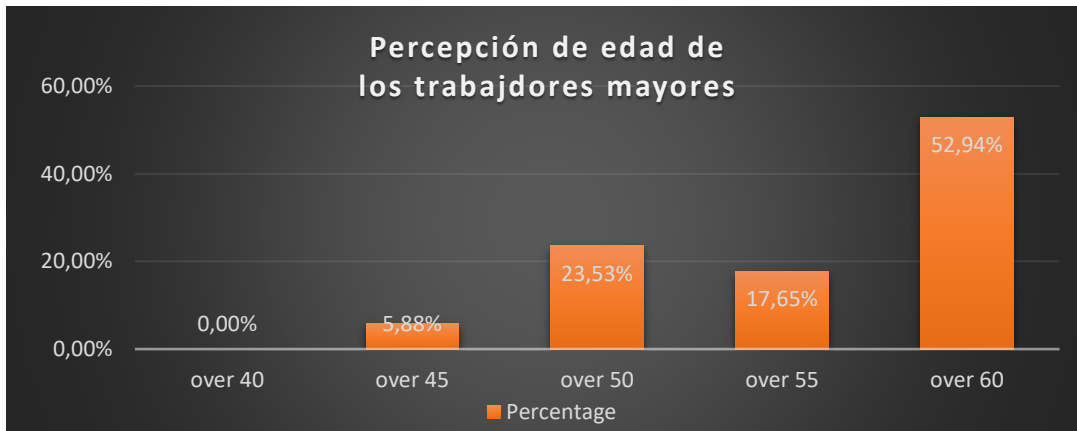
En cuanto a la discriminación por edad, solo un pequeño porcentaje de los participantes (12%) declararon haber experimentado o presenciado discriminación en el entorno laboral debido a la edad. Curiosamente, podemos sostener que la discriminación por edad no es cuestión prioritaria en lo que se refiere al empleo de los trabajadores mayores. No obstante, nuestra metodología tiene limitaciones y no se puede generalizar. En primer lugar, porque nuestra muestra es reducida (solo 5 en cada país y 25 en total) y, en segundo lugar, porque la mayoría de nuestros participantes tienen una formación académica relativamente alta, por lo que no se les puede evaluar como a la media de trabajadores mayores en Europa.

Gestores de RR.HH.

La muestra total de gestores de RR.HH. es de 19 personas, de las que 11 son mujeres y 8 hombres. La media de edad es de 43,8 años. Resulta interesante observar que la mayoría de los gestores de RR.HH. de nuestra muestra son mujeres. La mayoría de estos gestores tenían un máster (9), 5 una carrera, 2 un doctorado y solo 3 tenían solo la educación secundaria o estudios superiores. La gran mayoría de ellos llevaban trabajando más de cinco años y solo 4 menos de cinco años. El tamaño de las organizaciones varía, puesto que 6 de ellos trabajan en organizaciones con más de 250 empleados, otros 6 en organizaciones de menos de 50 personas y el resto a organizaciones de tamaño intermedio.

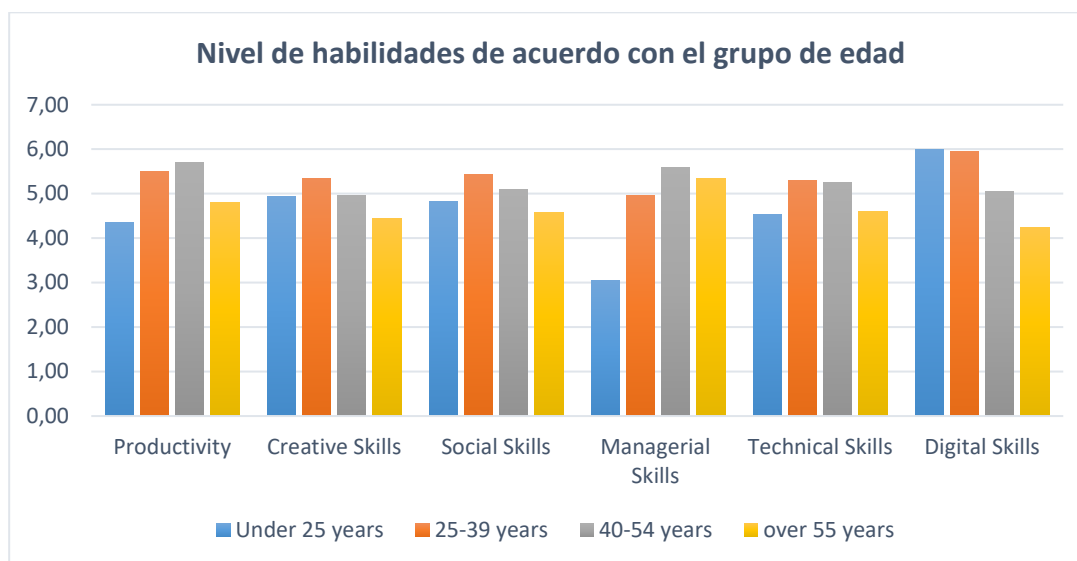
La mayoría de los gestores de RR.HH. (9) considera «trabajador mayor» a alguien de más de 60 años, mientras que 3 respondieron 55 como el límite de edad para un trabajador mayor, 4 respondieron que 50 y solo 1 respondió que más de 45 (Figura 2). Este hecho es importante para nuestro concepto, para poder comprender que 55 años no es el límite de edad para considerar «mayor» a alguien.

Figura 2: Percepción del límite de edad de los gestores de RR.HH. sobre los trabajadores «mayores»



En cuanto a la comparación entre las diferentes generaciones, pedimos a los gestores que evaluaran una variedad de habilidades entre cuatro categorías de edad (menos de 25, 25-39, 40-54 y más de 55). En la Figura 3 se puede ver cómo, en una escala de clasificación del 1 al 7 (en el que el 1 es Pobre y 7 es Excelente), los gestores de RR.HH. valoraron en la mayoría de las categorías de habilidades a los dos grupos medios de edad (25-39 y 40-54) como los más hábiles. Nuestro grupo objetivo (55-65) es muy valorado en la categoría de las habilidades de gestión, mientras que la percepción de los gestores de RR.HH. acerca de las habilidades digitales de los mayores de 55 es negativa. Este resultado confirma el de las fuentes bibliográficas que establecen que el nivel de habilidades de gestión de los trabajadores mayores normalmente no decrece con el paso de los años, en contraste con la productividad general, la creatividad y otras habilidades (Skirbekk, 2004). En este contexto, las habilidades digitales parecen ser el mayor obstáculo, en cuanto a los requisitos laborales, para los empleados de más de 55. En cambio, el grupo de edad de menos de 25 es más valorado que los demás en este indicador, mientras que en el resto de categorías tiene la valoración más baja. Por lo tanto, es sumamente importante que los empleados mayores se mantengan actualizados con respecto a la tecnología mediante el aprendizaje permanente de competencias digitales para poder ser competitivos en el mercado laboral y en el entorno laboral.

Figura 3: Nivel de habilidades de acuerdo con el grupo de edad



3.3 Barreras y recursos de los trabajadores de más de 55

La segunda parte de las entrevistas que realizamos tanto con los empleados, como con los gestores de RR.HH. fue en forma de preguntas abiertas. Algunas eran iguales para los dos grupos, para poder comparar la percepción de ambos e identificar similitudes y diferencias comunes. Estas preguntas trataban sobre las barreras a las que hacen frente los trabajadores mayores en el entorno laboral y los recursos que tienen, como grupo de edad especial.

Una de las principales barreras identificadas sobre todo por los trabajadores mayores, aunque también por los gestores de RR. HH., es la forma física. En concreto, la mayoría de los participantes de todos los países señaló la forma física como la principal barrera para un trabajador a la hora de seguir siendo productivo con el paso del tiempo. En Italia, la forma física es una cuestión importante para los trabajadores, especialmente en puestos de trabajo más exigentes. En este contexto, también se mencionaron la falta de motivación y el cansancio como barreras en Grecia y Chipre. Estas características son elementos típicos del envejecimiento y confirman la bibliografía, pues varios estudios muestran que aproximadamente a partir de los 50 la productividad parece decrecer (Skirberkk, 2004).

La otra barrera principal, común a la mayoría de los contextos nacionales de nuestro estudio, son las nuevas tecnologías y las habilidades digitales. En Chipre, aparte de los gestores de RR.HH., que también mencionaron esta competencia, los propios trabajadores mayores declararon que se sentían inseguros debido a los avances tecnológicos. Además, en Rumanía y en España la adaptación a las nuevas tecnologías es una de las principales barreras para los trabajadores mayores, de acuerdo con los gestores de RR.HH. En general, los gestores de RR.HH. de todos los países consideraban que el nivel de competencia digital del grupo de edad 55-65 era inferior al de los grupos de edad más jóvenes.

En cuanto a los recursos de los trabajadores mayores, en todos los informes nacionales, los empleados valoraron altamente sus habilidades y, además, la mayoría de los gestores

argumentaron que, aunque puede que la edad influya en la productividad, no es el factor más importante para evaluar a un trabajador. En Rumanía, los gestores de RR.HH. fueron los más positivos en cuanto a los trabajadores mayores, puesto que les consideran un activo real para las organizaciones. Consideraban que la experiencia, la madurez y la estabilidad son características muy importantes de los trabajadores mayores. Los gestores de los otros países también valoraron las habilidades administrativas y de gestión de los trabajadores mayores y mencionaron la capacidad de tutoría como habilidad muy importante, capacidad que solo un trabajador de edad puede tener.

3.4 Políticas recomendadas

Nuestro estudio pretende contribuir al campo de la investigación del empleo de los trabajadores mayores con el desarrollo de políticas específicas para poder proporcionar algunas soluciones prácticas a nivel nacional, europeo y organizativo. La investigación documental y la de campo realizadas en los cinco países europeos nos permiten identificar algunas cuestiones comunes y políticas relevantes que podrían aplicarse en el contexto europeo. Las políticas que proponemos a partir de este estudio se basan en los resultados de las entrevistas con los trabajadores mayores y los gestores de RR.HH. de los cinco casos prácticos de nuestra muestra. Por lo tanto, la implicación práctica es altamente probable, como se deduce de la práctica diaria en los entornos laborales. Las políticas que recomendamos son las siguientes:

1. Corrección de las condiciones de trabajo de acuerdo con las necesidades de los trabajadores

Puesto que, en nuestro estudio, identificamos la forma física como una de las principales barreras para los trabajadores mayores en la mayoría de los informes nacionales se recomiendan las políticas pertinentes para poder abordar las posibles barreras en cuanto a la forma física. En concreto, la primera recomendación en el informe italiano es que el sistema de pensiones revise los «trabajos exigentes» para permitir que los trabajadores mayores que ocupan esos puestos disfruten de más beneficios en cuanto a la edad de jubilación y a otros incentivos. Además, en Chipre, una política recomendada es la corrección del horario laboral, para proporcionar a los trabajadores mayores unas condiciones más flexibles y que se adapten a su edad, como por ejemplo un horario flexible o tareas que requieran menos esfuerzo físico. Sin embargo, cualquier iniciativa particular de gestión de la edad deber formularse con mucho cuidado para evitar conflictos intergeneracionales. Tal y como expone el informe italiano, los incentivos fiscales de las compañías no deben estar solo relacionados con la edad, sino que también se deben tener en cuenta otros indicadores, como el género o las responsabilidades familiares.

2. Aprendizaje permanente como proceso obligatorio

La otra barrera principal para los trabajadores mayores que señalamos en nuestra investigación es la posible incapacidad digital, lo que pertenece al ámbito del aprendizaje. Para combatir la deficiencia en la competencia digital de los trabajadores mayores, se necesita un proceso de formación y aprendizaje permanente en este grupo de edad. En este sentido, los cinco informes recomiendan el establecimiento de oportunidades de formación tanto a nivel nacional como de organización. En concreto, el informe chipriota propone formación personalizada en cuanto a las habilidades técnicas, y el informe griego recomienda la formación centralizada obligatoria, financiada por la UE, el Estado o la organización para que los trabajadores estén al día con los avances tecnológicos y empresariales. Una recomendación similar aparece en el informe rumano, constatada también por los resultados generales de nuestra muestra, que expone que los trabajadores asisten a los seminarios formativos financiados por el empleador o a aquellos que son gratuitos.

3. Tutorización como procedimiento estándar

Por último, dado que se ha identificado la capacidad de tutorización como una característica especial de los trabajadores mayores en la mayoría de los contextos nacionales, se recomienda una política encaminada en esta dirección. De acuerdo con los estudios (Farr, Tesluk y Klein, 1998) y con la experiencia común, la tutorización tiene un doble efecto positivo a nivel organizativo. En primer lugar, aporta motivación extra a los trabajadores mayores puesto que interactúan con los jóvenes y comparten sus conocimientos sintiéndose útiles. Y, en segundo lugar, porque las organizaciones ahorran recursos, puesto que la formación es interna y no se necesita recurrir a formadores externos. En este sentido, el informe rumano y el español reclaman programas de tutorización y asesoramiento, y el griego señala también la importancia de la tutorización como herramienta tanto para el desarrollo personal como para el organizativo. Por lo tanto, el reclutamiento de trabajadores mayores para la tutorización podría ser una política oficial en las organizaciones, así como el desarrollo de un proceso de formación interna e interacción entre generaciones.

Referencias

AGE Platform Europe (2012) Active Senior Citizens for Europe: A Guide to the EU, Available at: http://www.age-platform.eu/sites/default/files/ActiveSenior_Citizens_for_Europe-_A_Guide_to_the_EU.pdf

Cedefop (2015). *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop research paper; No 44

EC (2017). Joint Employment Report 2018, As adopted by the EPSCO Council on 15th March 2018, *European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*, European Union 2017

EU (2010). The European Social Fund and Older Workers, Available at:

http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/br_older_workers_en.pdf

European Parliament Research Service (EPRS), (2014). Older People in Europe, Available at: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2014/140811/LDM_BRI\(2014\)140811_REV1_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2014/140811/LDM_BRI(2014)140811_REV1_EN.pdf)

Eichhorst, W., Marx, P., & Wehner, C. (2017). Labor market reforms in Europe: towards more flexicure labor markets?. *Journal for Labor Market Research*, 51(1), 3.

Farr, J. L., Tesluk, P. E., & Klein, S. R. (1998). Organizational structure of the workplace and the older worker. *Impact of work on older adults*, 143-185.

Henkens, K. (2005) 'Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view', *Canadian Journal of Aging* 24: 353–366.

Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M., & Nazroo, J. (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing & Society*, 23(6), 761-778.

Kadefors, R., & Hanse, J. J. (2012). Employers' attitudes toward older workers and obstacles and opportunities for the older unemployed to reenter working life. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 1.

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, 23(4), 364-394.

Lahey, J. N. (2010). International comparison of age discrimination laws. *Research on aging*, 32(6), 679-697.

Lord, R. L. (2004). *Empirical Evaluation of Classical Behavioral Theories with Respect to the Motivation of Older Knowledge Workers: A Dissertation* (Doctoral dissertation, University of Alabama in Huntsville).

O'Dempsey D. and Beale A. (2011). Age and Employment, European Commission, Directorate-General for Justice, doi: 10.2767/16878

OECD. (2006). *Live Longer, Work Longer*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2013). *Employment outlook*. Paris: OECD Publishing.

Skirbekk, V. (2004). Age and individual productivity: A literature survey. *Vienna yearbook of population research*, 133-153.

Sonnet, A., Olsen, H., & Manfredi, T. (2014). Towards more inclusive ageing and employment policies: the lessons from France, the Netherlands, Norway and Switzerland. *De Economist*, 162(4), 315-339.

Turrini, A., Koltay, G., Pierini, F., Goffard, C., & Kiss, A. (2015). A Decade of Labor Market Reforms in the EU: Insights from the LABREF database. *IZA Journal of Labor Policy*, 4(1), 1-33.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of organizational behaviour*, 10(1), 685-697.

Zwick, T., & Göbel, C. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labor Economics*, 22, 80–93.

