

La Longevidad en las Empresas: ***Diversidad y convivencia generacional***



Fernando Martínez-Cue
27 de junio de 2019

El futuro Corporativo: Un cambio de paradigma

Las “nuevas” relaciones laborales

- **LONGEVIDAD (Retos)**

- Alargamiento vida activa
- Financiación periodo no activo
- Distintas generaciones en Empresa
- Salud y calidad de vida

- **COMPETENCIA** por el Talento

- **DIVERSIDAD:** genero, edad, cultural

- **TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

- **FLEXIBILIDAD LABORAL**

- Nuevas formas de trabajar

- **Reputación & Employer Branding:**

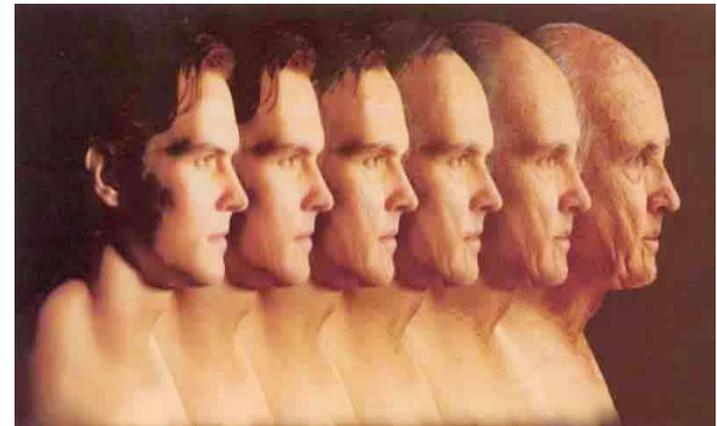
- Empleados 1º prescriptor:

- Captación nuevo talento
- Captación clientes

- **Diferentes formas jurídicas de incorporar Talento: “dentro” y “fuera”**

Un 65% de los escolares de hoy tendrán trabajos que hoy todavía no se han inventado (NY Times)

Longevidad: Los hechos y los datos



El diagnóstico...

Los hechos:

- Viviremos más
- Crecerá la esperanza de vida a los 65 años
- A partir de 2023, se jubila una generación muy numerosa (baby boom + X)
- Caída de la natalidad: Las generaciones siguientes (Y & Z) son mucho menos numerosas
- Otros factores coyunturales o de corto plazo

Consecuencias o Retos:

- **Más tiempo jubilados** y menos personas cotizando...:
 - ¿Insuficiencia de las pensiones (ingresos durante la jubilación)? y/o
 - ¿Sostenibilidad del sistema?
- **Más tiempo trabajando**
 - Necesidad (económica y física) de trabajar más años
 - ¿Tiene sentido pasar la mitad de la vida sin trabajar?
- **¿O Ambos?**

¿ Cambian las reglas de Juego?

Datos (I): Esperanza de Vida

En 2040 España será el país con mayor esperanza de Vida del mundo, por delante de Japón...



Source: Institute for Health Metrics and Evaluation

Esperanza de Vida a los 65 años (INE)



Media total (2016): 21,4

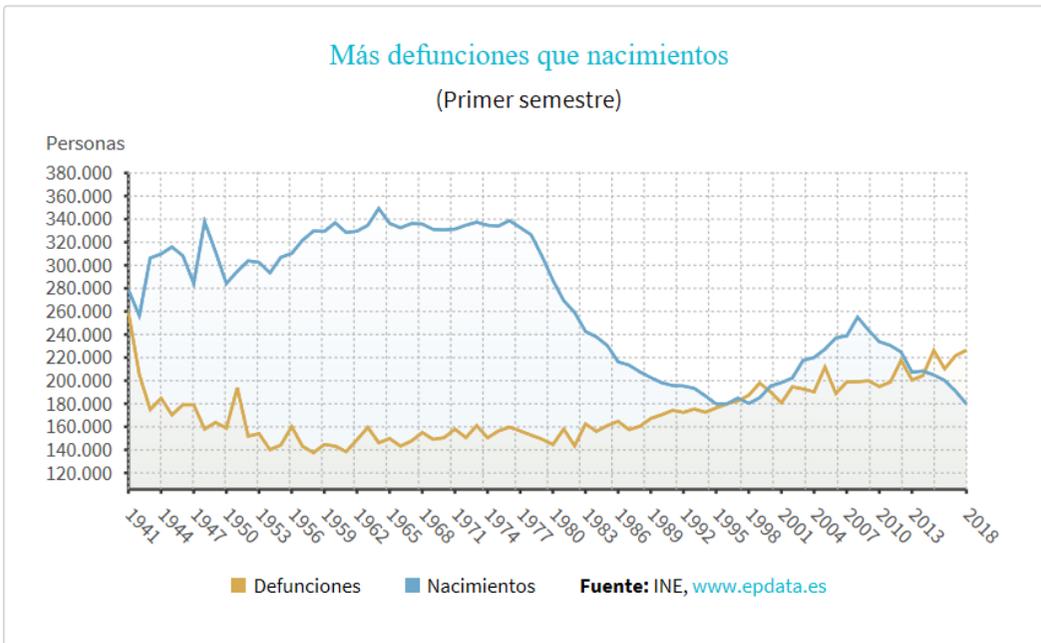
Esperanza de vida en España 2019

| Sexo | Años |
|-------------|-----------|
| Hombres | 80,393774 |
| Mujeres | 85,738302 |
| AMBOS SEXOS | 83,104211 |

- Datos: INE (2017) *últimos datos publicados

Los datos (III)

Tasa de crecimiento vegetativo en España 2019 (nacimientos – fallecimientos)



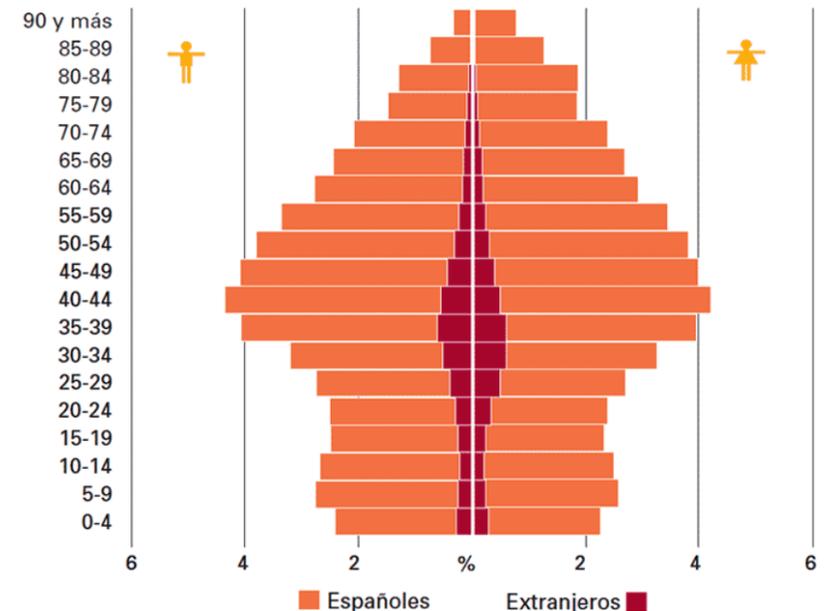
- Datos: INE (2018)

14 millones habitantes menos en 2100

La pirámide se invierte...
Se jubila una generación muy numerosa...
Por detrás viene una poco numerosa...

Distribución población por edades

Pirámide de población de España 2019 (por edades y sexos)

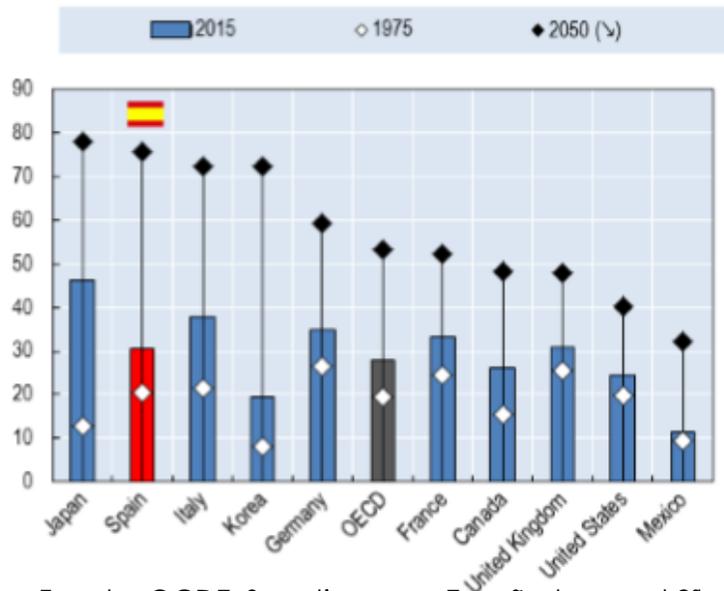


- Datos: INE (2017) *últimos datos publicados

Los datos (IV):

Más “mayores” vs menos personas en edad activa

Tasa de dependencia



- En 2016 había 3,4 personas en edad de trabajar (entre 20 y 64 años), por cada persona mayor de 65 años
- En 2060 se estima que sea 1,3 a 1 (INE)

Fuente: OCDE. Se estima que España tenga el 2º incremento mayor en la tasa de dependencia

Evolución Tasa de Dependencia (España Vs OCDE)

| | 1950 | 1975 | 2000 | 2015 | 2025 | 2050 | 2075 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| Spain | 12.8 | 19.0 | 26.9 | 30.6 | 38.6 | 77.5 | 70.4 |
| OECD | 13.9 | 19.5 | 22.5 | 27.9 | 35.2 | 53.2 | 58.6 |

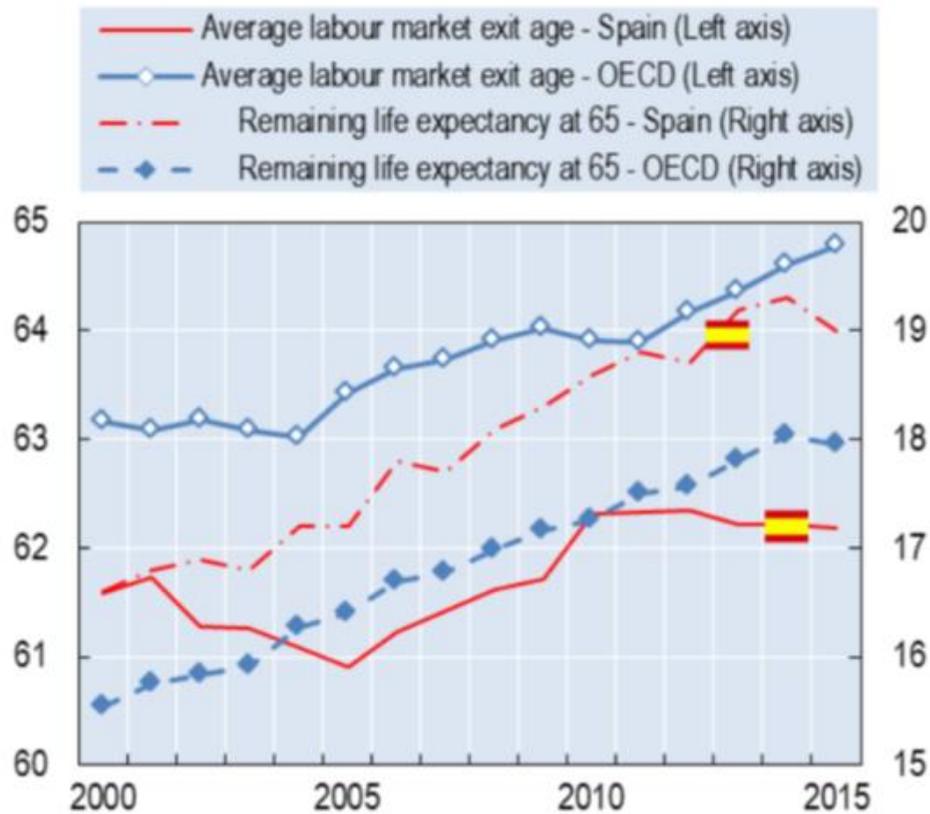
España

La edad ordinaria de Jubilación se ha retrasado, pero la edad REAL de jubilación se adelanta...



Datos (V) : salida del mercado laboral

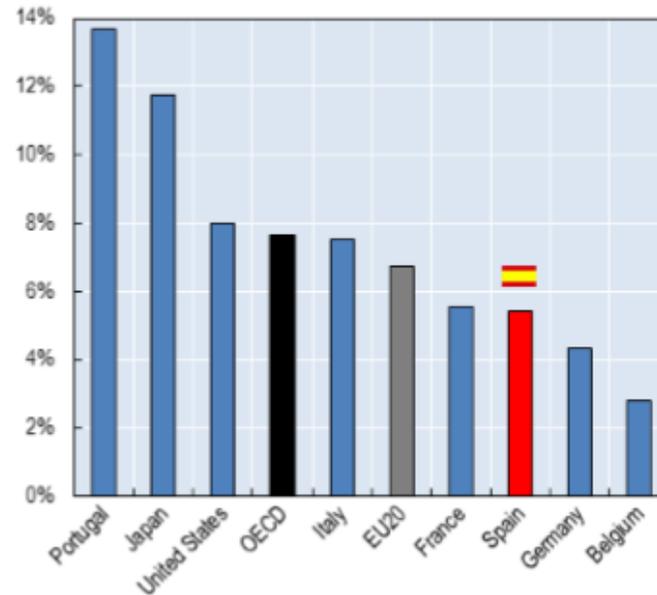
La edad de salida del mercado laboral se ha estancado en España, aunque la esperanza de vida a los 65 años sigue creciendo



Datos media OCDE vs España (hombres)

Los incentivos para retrasar la jubilación y continuar trabajando son de los más bajos de la OCDE

Impacto anual medio en pensión total, de trabajar más tiempo y retrasar la jubilación tres años respecto a la edad normal de jubilación (para cotizantes de carrera completa)



La Pensión de Jubilación en España es generosa, con tasa de sustitución media en torno a 80% del ultimo salario

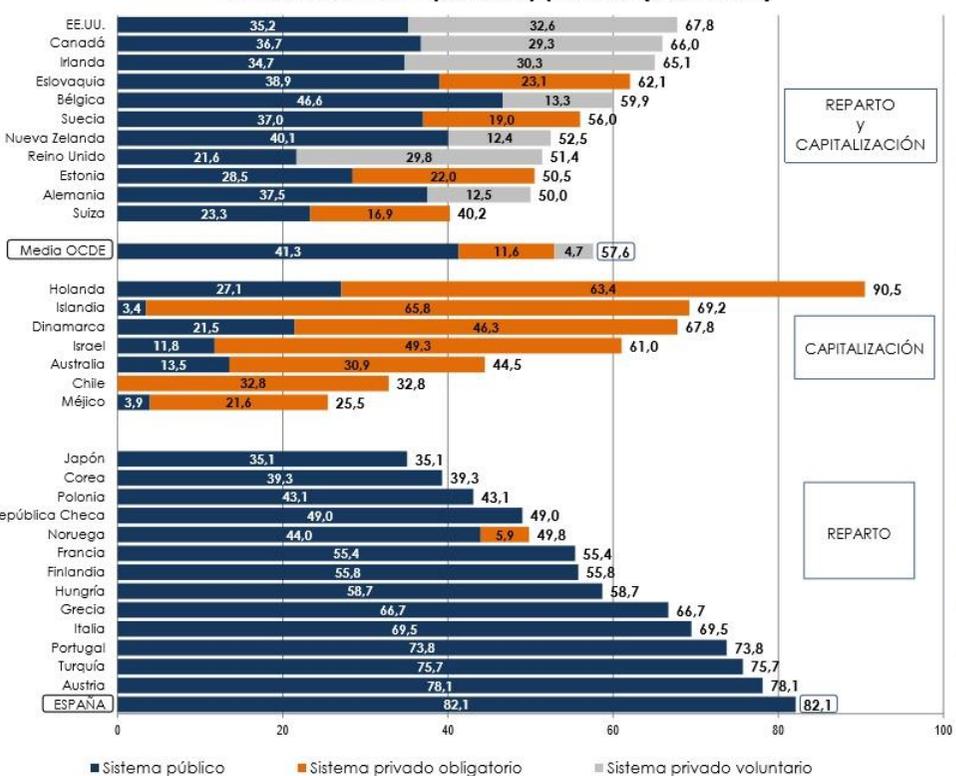
Pero, si no se cambia nada, eso va a cambiar...

SE ESTIMA QUE LA PENSIÓN PÚBLICA Y LA TASA DE SUSTITUCIÓN SE REDUZCAN DE MEDIA EN UN 30% EN LOS PROXIMOS 25 AÑOS POR LAS DISTINTAS MEDIDAS PÚBLICAS ADOPTADAS (*) O POR LA FUERZA DE LOS HECHOS

(*) Factor de sostenibilidad o equidad intergeneracional (FEI)

Expectativas de ingresos jubilación (VI)

Tasas de sustitución públicas y privadas (OCDE 2015)



Fuente: INVERCO, con datos OCDE

Evolución Tasas de sustitución en países de la Unión Europea

| | 2013 | 2020 | 2025 | 2030 | 2035 | 2040 | 2045 | 2050 | 2055 | 2060 | Variación 2013-2050 | |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|------------|
| | | | | | | | | | | | p.p. | % |
| ESPAÑA | 79,0 | 73,6 | 66,1 | 60,6 | 58,3 | 56,1 | 53,6 | 51,7 | 49,9 | 48,6 | 27,3 | 0,7 |
| Italia | 59,9 | 61,2 | 59,1 | 57,8 | 54,3 | 52,3 | 49,7 | 50,2 | 50,9 | 51,8 | 9,7 | 0,8 |
| Austria | 51,0 | 49,1 | 48,5 | 52,4 | 52,0 | 49,9 | 49,2 | 48,7 | 46,8 | 44,7 | 2,3 | 1,0 |
| Finlandia | 46,0 | 51,3 | 48,6 | 46,3 | 45,3 | 45,7 | 45,3 | 45,7 | 44,9 | 44,1 | 0,3 | 1,0 |
| Francia | 50,6 | 50,3 | 48,8 | 47,2 | 44,4 | 42,9 | 41,2 | 40,5 | 40,6 | 39,2 | 10,1 | 0,8 |
| Bélgica | 39,5 | 41,6 | 41,8 | 41,8 | 41,4 | 41,0 | 40,4 | 40,1 | 39,2 | 38,8 | -0,6 | 1,0 |
| Noruega | 43,7 | 41,0 | 39,8 | 38,4 | 37,3 | 36,7 | 36,0 | 35,9 | 35,9 | 36,2 | 7,8 | 0,8 |
| Alemania | 42,5 | 41,9 | 40,3 | 38,7 | 36,8 | 35,9 | 35,7 | 35,5 | 35,4 | 35,5 | 7,0 | 0,8 |
| Portugal | 57,5 | 50,7 | 44,8 | 43,2 | 38,8 | 36,1 | 39,0 | 35,2 | 31,8 | 30,7 | 22,3 | 0,6 |
| Dinamarca | 39,7 | 36,5 | 35,5 | 35,1 | 34,3 | 33,5 | 32,9 | 32,5 | 32,7 | 32,8 | 7,2 | 0,8 |
| Polonia | 53,0 | 53,8 | 53,1 | 47,9 | 43,8 | 39,4 | 34,4 | 31,2 | 29,8 | 28,7 | 21,8 | 0,6 |
| Suecia | 35,6 | 33,7 | 34,0 | 33,5 | 31,6 | 31,2 | 30,6 | 30,8 | 29,4 | 29,0 | 4,8 | 0,9 |
| Irlanda | 31,2 | 29,3 | 29,3 | 29,3 | 29,3 | 29,3 | 29,2 | 29,1 | 28,9 | 28,7 | 2,0 | 0,9 |
| Holanda | 29,8 | 29,7 | 29,9 | 29,0 | 28,3 | 28,2 | 28,2 | 28,4 | 28,4 | 28,3 | 1,4 | 1,0 |
| Luxemburgo | -- | 74,6 | 67,0 | 64,8 | 67,4 | 68,2 | 65,8 | 63,9 | 65,7 | 64,6 | -- | -- |
| Unión Europea | 42,5 | 42,7 | 41,3 | 40,0 | 38,7 | 37,7 | 36,9 | 36,4 | 35,9 | 35,9 | 6,1 | 0,9 |
| Zona euro | 46,3 | 45,9 | 43,9 | 42,7 | 41,4 | 40,3 | 39,4 | 38,9 | 38,6 | 38,6 | 7,4 | 0,8 |

Fuente: "The 2015 Ageing Report" (Comisión Europea)

Fuente: INVERCO, con datos CE

Una cuestión de ESTADO...

Un universo de soluciones:

- Política de Migración
- Natalidad
- Productividad
- Reforma de las Pensiones
 - Edad de jubilación
 - Importe
- Incentivación al trabajo tardío: formación, re-creación, ayudas...
- Penalización a las salidas anticipadas
- Eficiencia en el gasto público...

El punto de equilibrio: “Sumas y restas”

Alternativas:

- Subir edad legal de jubilación
- Bajar la pensiones públicas
- PAGAR más (incrementar ingresos):
 - Público: subir cotizaciones o impuestos
 - Privado (Sistema Mixto Reparto-Capitalización)
 - Pensiones ocupacionales cuasi-obligatorias
 - Ahorro Privado particular
- **Todos a la vez...**

¿ Cuando?... Ahora o será tarde...



El Final de la Vida de 3 etapas...

HOY

83 años

Estudio
32%

Trabajo
45%

Jubilación
23%

Pero...



Muy pronto en su país y en su empresa... Les presentamos...

LA VIDA CON MULTIPLES ETAPAS...!

- 50-55 trabajando....(10-12 combinando trabajo y retiro)...
- 30 estudiando en diversos momentos...
- 15 retiro completo...

100 años (*)

Estudio

32%
25%+
1%+2%
+3%+1
%...

Trabajo

50%.
¿Cuan
do?
¿25% +
15% +
10 %?

Paradas

¿2..3..5...
años?
¿Varias en
mi vida?
Me reciclo y
formo, me
reinvento,

Vuelvo al Trabajo

¿ totalmente
diferente al
anterior?
¿Emprendo,
Portafolio?

Edad Jubilación

Más tarde
Trabajo a tiempo
parcial
Combino trabajo y
Pensión

(*) Expectativa de vida:

- Millennials y Z: más de 90 años
- 100 años (nacidos a partir de 2004)



Talento hoy: Convivencia de 5 generaciones

La diversidad generacional es el nuevo desafío

- **Veteranos:** Nacidos hasta 1957
- **Baby boomers:** entre 1957 y 1964
- **Generación X.** Entre 1965 y 1980
- **Generación Y (millennials).** Entre 1981-1995
- **Generación Z.** 1995 en adelante

Fechas aproximadas

Gestión del talento en las Organizaciones

¿ Que Mensajes queremos dar?

- Invierto en ti colaborador pensando en el **corto plazo** (mientras estés aquí)
- ó
- Invierto en ti para tu corto, pero también para afrontar un **largo plazo** donde te encontrarás mucho retos, nuevas reglas del juego y deberás adoptar una respuesta pro-activa

¿ Que nos exigirá la sociedad respecto a la actividad laboral de los mayores?

¿ Como afectará a nuestra cuenta de resultados?
¿ Y a nuestra imagen?

Planificar mi futuro profesional

“Mi yo de Hoy, Mi yo de Futuro”

Soy el único o el primer responsable de mi futuro

Si todo va bien, mi futuro será muy largo. ¿ Sirven las recetas antiguas?

Habilidades Transformacionales

- Preparados para el cambio
- Autoconocimiento
- Aprender y desaprender

Intangibles

- Red profesional
- Reputación
- Conocimientos y habilidades
- Familia y amigos
- Salud

Tangibles

- Financiar periodos de vida más largos
- Salud



El empleado es responsable de navegar su futuro, pero...

¿ La empresa como facilitador? ¿ Como apoyo? ¿ es esto desarrollo del talento?

Gestión de la Longevidad en la empresa

Conceptualización, desarrollo e implementación de políticas de gestión de la longevidad y del trabajo de los seniors, integrada con la gestión generacional y de la diversidad



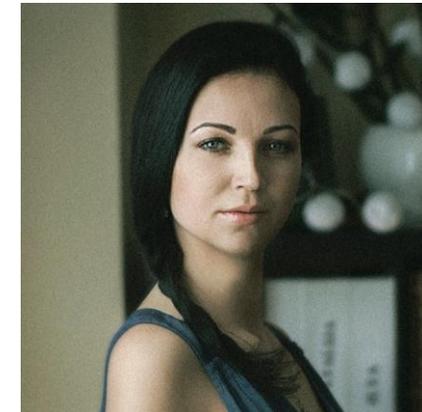
Gestión de la Longevidad en la empresa (II)



Áreas de actuación

Gestión de la Diversidad y Generacional

¿Nos cargamos una generación o las hacemos colaborar?



La gestión Generacional aporta valor = resultados (\$) + sostenibilidad futura

¿Que tendrán que hacer las empresas para dar apoyo a quienes vivan 100 años?

En las próximas décadas, se producirá proceso de negociación y pacto entre organizaciones e individuos a medida que la sociedad intente dar respuesta a la nueva forma de vida

- 1 Reequilibrar el balance entre activos intangibles y tangibles
- 2 Estimular y reconocer las transiciones de sus empleados, y condicionantes a asumir, para poder desarrollar sus activos transformacionales
- 3 Revisar sus procesos de gestión de carreras, cambiando perspectiva desde la vida en 3 etapas, a una vida con múltiples etapas
- 4 Considerar el papel evolutivo de la familia en el trabajo
- 5 Cambiar las actitudes corporativas hacía la edad: Alejarse de las políticas de Prejubilaciones
- 6 Prepararse para aceptar y valorar la experiencia, en las trayectorias de su gente y en quienes contratan

Un nuevo Libro de apoyo...

“ El Riesgo de la Longevidad y del Envejecimiento de las plantillas en la Empresa”



Muchas Gracias!

