

**LA INTEGRACIÓN LABORAL DE LOS
DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DE EMPRESA
MAYORES DE 50 AÑOS EN ESPAÑA: CAUSAS Y
SOLUCIONES**



2003

ÍNDICE

LA INTEGRACIÓN LABORAL DE LOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DESEMPLEADOS MAYORES DE 50 AÑOS EN ESPAÑA.....	5
1. RESUMEN PRELIMINAR.....	7
1.1. El contenido del presente Estudio	7
1.2. La situación del empleo de Directivos y Ejecutivos en España	8
2. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	11
2.1. Introducción.....	11
2.2. Objetivos.....	17
2.3. Metodología.....	19
2.3.1. La metodología elegida	20
2.3.2. ¿Por qué se ha decidido la metodología DELPHI?	21
2.3.3. ¿Cuáles eran los objetivos de este sistema?.....	24
2.3.4. Algunas consideraciones de interés sobre el método DELPHI	25
2.3.5. Otros aspectos del ejercicio DELPHI que se ha diseñado para este Estudio	29
2.3.6. Etapas de desarrollo de la metodología	32
2.3.7. Desarrollo del panel.....	36
3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SOCIO-ECONÓMICA Y DEMOGRÁFICA ESPAÑOLA EN EL AÑO 2003: ESPECIAL ATENCIÓN AL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN: PRINCIPALES INDICADORES...	42
3.1. Aspectos generales	42
3.2. Envejecimiento y vida laboral	43
3.3. El entorno: finales de los 90 y comienzo del siglo XXI.....	44
3.4. La realidad del mercado laboral español: desempleo y edad	46
4. LA OFERTA Y LA DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO EN EUROPA: SITUACIÓN LABORAL Y POLÍTICAS SOCIALES. MARCO LEGAL	49
4.1. Introducción.....	49
4.2. Precedentes en el desarrollo de políticas de empleo.....	50
4.3. Marco normativo	51
4.4. Regulación laboral en España: las Comunidades Autónomas.....	53

5.	IDENTIFICACIÓN DE COLECTIVOS LABORALES DESFAVORECIDOS EN ESPAÑA. ESPECIAL ATENCIÓN A LOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS EN DESEMPLEO MAYORES DE 50 AÑOS	55
5.1.	Identificación de los colectivos desfavorecidos en España.....	55
5.2.	¿Cómo podemos identificar, en principio, lo que es y lo que no es un colectivo desfavorecido desde el punto de vista laboral?.....	57
5.3.	Los Ejecutivos y Directivos españoles desempleados de más de 50 años: un colectivo desfavorecido	58
5.4.	Situación laboral concreta de los Directivos y Ejecutivos españoles desempleados, mayores de 50 años: la paradoja principal	60
5.5.	Otras paradojas	62
6.	VARIABLES SOCIOLOGICAS DE ESTE COLECTIVO: EDAD, SEXO, FORMACIÓN PROFESIONAL, PROFESIÓN O ÁREA DE PROCEDENCIA, NACIONALIDAD, SECTOR DE ACTIVIDAD Y SITUACIÓN LABORAL	65
6.1.	Algunas aclaraciones conceptuales previas.....	65
6.2.	Acerca de los indicadores en general	66
6.3.	¿Qué es entonces un indicador social?	67
6.4.	Tipos de indicadores sociales	71
6.5.	Sobre las variables del grupo social Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años	72
7.	CIRCUNSTANCIAS-MARCO DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LOS CUESTIONARIOS Y DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	76
7.1.	Circunstancias-marco del problema	76
7.2.	Análisis de los datos derivados de los cuestionarios y de las entrevistas en profundidad.....	78
7.2.1.	Cuestionario 1.....	78
7.2.2.	Cuestionario 2.....	165
7.2.3.	Las entrevistas en profundidad.....	186
8.	LA PERCEPCIÓN SOCIAL DEL PROBLEMA: LAS CONSECUENCIAS PREVISIBLES PARA LAS EMPRESAS	190
8.1.	Aspectos generales	190
8.2.	¿Problema actual o problema futuro?.....	191

8.3. Consecuencias para las empresas	192
8.4. Los números oficiales.....	194
8.5. Algunas consideraciones sobre estos datos	197
9. CONCLUSIONES Y NUEVAS EXPECTATIVAS.....	198
BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE INTERNET RECOMENDADOS	204

LA INTEGRACIÓN LABORAL DE LOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DESEMPLEADOS MAYORES DE 50 AÑOS EN ESPAÑA

Es un hecho poco discutible (por desgracia) que la sociedad arrastra desde hace ya demasiados años el grave problema del desempleo.

De las frecuentes encuestas que se realizan se deduce que, junto con el terrorismo y con las amenazas territoriales desintegradoras cada vez más pujantes de los nacionalismos regionales, éste es el problema que preocupa más seriamente a los ciudadanos españoles; fundamentalmente, claro, a los que lo padecen, que ven cómo se evaporan año a año las expectativas reales de participar activamente, y de manera más o menos permanente, en el mercado laboral.

En España, además, este problema se acentúa gravemente, pues tenemos desde casi siempre la más alta tasa de desempleo de toda la Unión Europea (aún por encima del 11 % de la población activa), y los esfuerzos de los últimos años, aún siendo coherentes y positivos, no se están traduciendo en la realidad en una reducción espectacular de estos índices.

Entre nosotros, más de un millón de personas padecen las gravísimas secuelas de todo tipo que produce esta situación, sin que, de momento, se atisben soluciones completas y satisfactorias. Es más, los españoles nos hemos “acostumbrado” tanto ya a que el problema conviva con nosotros, que cualquier medida coyuntural que produce como resultado algún leve avance es recibida con alborozo tanto por los medios de comunicación como por las instituciones.

No por los afectados, claro está, a quienes les importan poco o nada las estadísticas, si no ven resuelto, de manera palpable y definitiva, su propio problema individualizado. Bien es cierto que en determinadas áreas geográficas del Estado este problema es menos lacerante, y que se consiguen ya, de manera más o menos constante, mejores índices de desempleo (del orden del 5 ó del 6 %), que podrían dar a entender quizá que

se empiezan a alcanzar, fuera de coyunturas temporales, algunos de los objetivos técnicos previstos.

Si bien, como es obvio, para quien sufre las consecuencias del desempleo, la solución solo será satisfactoria cuando todas las mañanas estas personas acudan a un puesto de trabajo que les permita sentirse más o menos realizados, y cuando por sus servicios perciban una cantidad de dinero que sea social y profesionalmente equilibrada y razonable.

En este mismo sentido, una necesidad patente (que muchas veces, por la premura informativa, no es advertida por los mediocres análisis genéricos al uso que se realizan) se centraría en no concebir el colectivo “desempleados” como un todo compacto. Habría que dividirlo o segmentarlo en grupos homogéneos más pequeños, y dar a cada uno las soluciones particularizadas más idóneas.

Precisamente es sobre uno de estos grupos, el que constituyen los Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años que se encuentran sin trabajo (un grupo bastante atípico, como veremos, pero no por ello menos sufrido, dadas las muchas dificultades actuales que tienen para reintegrarse en el mercado laboral), sobre el que queremos en este documento llamar la atención y poner de manifiesto los parámetros que enmarcan su situación, así como algunas alternativas de solución (a modo de “pistas” técnicas) para futuras intervenciones políticas o económicas.

Agradecemos a la Fundación EOI el decidido apoyo prestado para el desarrollo de este trabajo, y asimismo damos las gracias a los Panelistas y a los colaboradores por aportarnos sus respuestas y por su dedicación en la búsqueda de potenciales soluciones a este importante problema social y empresarial.

1. RESUMEN PRELIMINAR

1.1. El contenido del presente Estudio

El presente Estudio trata de describir, analizar y sugerir propuestas de mejora en las condiciones laborales de un colectivo profesional formado por los Directivos y Ejecutivos españoles, mayores de 50 años, que, por una u otra causa (esto no es en estos momentos objeto de nuestro análisis) han perdido su puesto de trabajo, y tienen dificultades reales para acceder a un nuevo puesto y para reintegrarse en su actividad profesional. Y, como es lógico, pretende asimismo poner de manifiesto las consecuencias económicas y sociales de esta situación.

Suponiendo que de la descripción del problema mencionado surgieran alternativas para profundizar en el análisis del mismo o aparecieran ya algunas posibles soluciones, el Estudio pretende conectar con otro colectivo socio-económico de gran interés: el de las Pequeñas y Medianas Empresas españolas (las conocidas como PYMES) con el que, al menos aparentemente, deberían existir algunos puntos comunes, siendo el más claro nexo de unión entre ambos grupos la necesidad que este tipo de empresas tiene de incorporar a sus estructuras a este tipo de profesionales expertos y preparados.

Para ello el Grupo Director de este trabajo ha planteado a un Panel de expertos y responsables de diferentes empresas la cumplimentación de dos Cuestionarios por medio de una metodología de investigación denominada DELPHI. De acuerdo con esta metodología, las respuestas al primero de los cuestionarios sirven de alimentación para las preguntas del segundo.

Como cierre de refuerzo conceptual, se han realizado 13 entrevistas personales en profundidad, cuyas preguntas se han basado asimismo en las respuestas de los dos Cuestionarios anteriores.

Con ello pretendemos concienciar a la sociedad y a los responsables económicos y políticos españoles de la existencia real de un colectivo de trabajadores cuya situación

actual merecería la pena que fuera considerada como de análisis prioritario, dado el hecho de que este colectivo de Directivos y Ejecutivos en desempleo, mayores de 50 años, supone una enorme concentración de experiencia y de talento gestor que está a punto (si no llegamos demasiado tarde) de ser absolutamente despilfarrado.

También se pretende sensibilizar a los responsables de las Asociaciones y Federaciones de PYMES que tienen la oportunidad de conectar a ambos colectivos, para encontrar juntos soluciones recíprocas y rentables.

Probablemente, las opiniones de estos Panelistas deberían ser contrastadas también con las de los Afectados por el problema, cosa que no hemos realizado en este trabajo, dado el enfoque especial previsto y las limitaciones presupuestarias. Quizá habría que plantearse seriamente la realización de un estudio posterior, en el que se consultara ya a estos últimos y se matizaran con más precisión los límites y las soluciones opcionales del problema.

En estos sentidos que hemos acotado está orientado el presente documento.

1.2. La situación del empleo de Directivos y Ejecutivos en España

El desempleo es un fenómeno relativamente moderno. Y el desempleo de aquellos que han desempeñado hasta ahora cargos Directivos y Ejecutivos en las empresa y en las instituciones lo es aún más; ya que, hasta hace bien poco, estos empleos parecían gozar, en este sentido, de una cierta inmunidad.

Por relativamente moderno entendemos que el desempleo es una secuela directa de las convulsiones sociales del siglo XIX, y que se puede analizar como una de las consecuencias de los cambios habidos en los sistemas industriales, económicos y (especialmente) comerciales, de los finales del siglo XX.

Sobre el desempleo podemos añadir (aunque sea una consideración vox populi) que es un hecho que, con mayor o menor incidencia, acompaña a las sociedades modernas y

desarrolladas, que lo asumen como una servidumbre fatal de su población trabajadora. Y que admiten que a una parte de esta población le va a ser muy difícil la integración permanente y absoluta en un puesto de trabajo durante su vida laboral. Que admiten pues que el empleo es algo que no puede ser repartido con ecuanimidad y que la sociedad va a demandar (o no) los servicios de los trabajadores según se produzcan (o no) determinadas circunstancias.

Quizá sea por esto por lo que los responsables políticos y sociales tratan de buscar y de poner en práctica esquemas de soluciones alternativas que permitan, por un lado, fomentar la integración profesional de la mayoría de los trabajadores; y, por otro, su rotación temporal. Bien sea en actividades laborales concretas y puntuales (fuera de los periodos de desempleo), o bien mediante la percepción de algún tipo de subsidio para los trabajadores menos favorecidos.

Sea como sea, lo cierto es que estamos ante una situación grave, que devalúa el trabajo humano y que daña profundamente la dignidad de las personas. Por lo que cualquier alternativa válida y fiable que se ofrezca debería ser tomada muy en cuenta por los responsables políticos y por los encargados de buscar (y de encontrar) soluciones eficientes a los problemas de los ciudadanos. Y, a ser posible, sin demagogias electoralistas.

En España, el desempleo (junto con el problema del terrorismo y con el de las pretensiones independentistas) es uno de los más graves problemas que preocupan a los españoles. Porque se trata ya de un problema con un claro carácter marcadamente estructural, que se sitúa fuera de toda racionalidad y fuera de cualquiera de las coyunturas cíclicas de la economía moderna.

Es decir, que en España no solo se pierde empleo, como en otros países, por causa de las lógicas (aunque quizá ya excesivamente frecuentes) recesiones económicas, ni tampoco solo como consecuencia de los lapsos comerciales y coyunturales de cada año, debidos a variadas circunstancias y situaciones. El tipo de desempleo que se produce en España es un desempleo que se basa en la incapacidad de la economía

nacional para absorber, de forma segmentada (cada uno en el puesto de trabajo que le sea más idóneo), toda la mano de obra disponible en cada momento, bien porque el tamaño de su aparato productivo es claramente insuficiente, bien porque el crecimiento demográfico (a pesar de las bajas tasas de natalidad españolas) no se acomoda a las posibilidades reales del trabajo disponible, o bien (lo que parece la causa principal) porque no lo permiten los índices de crecimiento de su producto interior bruto (a pesar de que el diferencial con Europa se reduce considerablemente año a año en los últimos tiempos); así como por otras causas diversas: la inflación, los problemas sociales y políticos, los problemas culturales, etc.

Contra ello, los Estados deben implementar programas de creación, de fomento y de promoción del empleo, basándose, sobre todo, en los datos que se van obteniendo de los diferentes análisis que se realizan a los distintos colectivos previamente segmentados. Es decir, que ya no se trata de que se apliquen soluciones genéricas a todos por igual, sino que se divida el colectivo total de desempleados (actuales y potenciales) en grupos de características y de posibilidades similares, para ofrecerles soluciones y alternativas que sean adecuadas a cada caso y a cada circunstancia.

En este sentido, como se puede comprender fácilmente, no pueden ser idénticas las soluciones tendentes a reintegrarse (o a comenzar) en su vida laboral activa para un Directivo empresarial que para un operario de taller de una industria, por poner un simple ejemplo. A cada uno habrá que buscarle las mejores alternativas y las mejores oportunidades para que su integración resulte eficaz y satisfactoria; tanto para el empleado como para las empresas que les contratan y para la sociedad en general.

2. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Introducción

Hasta hace solo unos años, la medida de la eficacia de una empresa se centraba casi exclusivamente en su capacidad de generación de beneficios.

En la actualidad, no es exactamente así.

Sin necesidad de que tengamos que perder de vista este vital objetivo empresarial de la obtención de beneficios, podemos constatar, además, que hay otros muchos elementos en el ámbito empresarial que configuran una visión mucho más polifónica de las entidades mercantiles y de las entidades de cualquier otro tipo, en función de diferentes y más novedosos apartados. Por ejemplo, la Imagen (en el corto plazo), la Reputación (entendida como el conjunto de los compromisos más profundos de la empresa, no solo con el mercado, sino también con el resto de los *stakeholders* que intervienen directa o indirectamente en su actividad: los proveedores, los vecinos, las instituciones, etc.), o la Calidad (entendida ésta, claro, como la tendencia a la perfección técnica que aparentemente nos otorga el poseer un sello objetivo que la certifica, pero también como la posibilidad individual y colectiva de percepción por el mercado de otros valores intrínsecos y subjetivos más sutiles en los productos, en los servicios, en las marcas o en las denominaciones empresariales) son algunas de las muestras más notables de los nuevos parámetros de la eficacia empresarial.

Si estuviéramos de acuerdo ahora en que estos elementos han cobrado en la actualidad una importancia extrema, y que, en sentido contrario, la carencia de ellos representa un fuerte factor de riesgo para la supervivencia de las empresas y de las instituciones, estaríamos de acuerdo también en que desde las propias empresas debería potenciarse mucho la obtención inmediata de estos elementos y factores en todas las áreas funcionales, y también debería potenciarse el más óptimo mantenimiento de su gestión desde puntos de vista eficaces, innovadores y creativos.

Para seguir avanzando en nuestro estudio, vamos a extraer de la lista de factores alguno de entre ellos y vamos a analizar los puntos que lo enmarcan y las circunstancias que le afectan.

Vamos a centrarnos en uno de ellos, y a enfocarlo, además, en un área funcional concreta: la Calidad en la gestión de los Recursos Humanos, por ejemplo.

En el sentido de lo apuntado hasta ahora, este asunto tendría que ser uno de los factores clave y uno de los elementos esenciales en la estrategia y en las políticas operativas de una empresa moderna. Si estamos de acuerdo en que el personal es desde hace ya tiempo (al menos en teoría) un elemento estratégico para las empresas, la Calidad en la gestión de este elemento estratégico debería ser asimismo una de sus más importantes metas estratégicas.

Descendiendo un peldaño más en nuestro enfoque, querría ello decir, si no estamos muy equivocados, que existe una relación directísima entre la mejora de la Calidad en los procesos de Selección y Reclutamiento de Personal y las consecuencias directas en los beneficios de las empresas, y en el resto de los factores de medición de la eficacia empresarial que ya hemos mencionado.

O, lo que es lo mismo, algo más en concreto, que cuanto mejor se desarrollen los procesos de Selección de las empresas y de las instituciones que conforman el mercado, mejores serán los resultados a corto y medio plazo de las empresas y para el resto de las instituciones, dado el hecho de que la optimización de la Calidad de los métodos y de los procedimientos nos permitirá encontrar a los mejores candidatos, que serán los que, unos meses más tarde, acerquen los resultados económicos y los demás beneficios complementarios al nivel de excelencia previsto en las estrategias y en los planes de negocio.

Y, en sentido contrario, que si no somos capaces de encontrar al candidato ideal (sean cuales sean las causas intrínsecas o extrínsecas que queramos aducir) se resentirán de manera muy patente en estas empresas los futuros resultados.

Lo que significa, también, que la definición previa de este candidato ideal debería ser gestionada con la máxima rigurosidad: atendiendo, primero, a la fijación exquisita de los parámetros socio-profesionales que condicionan su perfil (uno de ellos la edad) y propiciando después que los procesos de Selección y Reclutamiento se desenvuelvan dentro de los más altos niveles de Calidad objetiva y de Excelencia que sea posible.

Ni que decir tiene que en el caso de la búsqueda de candidatos específicos para la gestión general de las empresas (Directivos) o de candidatos para asumir a diferentes niveles la responsabilidad de las distintas áreas funcionales (Ejecutivos), y dadas las iniciales cualidades que deben ser reunidas por estas personas y teniendo en cuenta las decisiones que en el futuro puedan tomar, las maneras operativas deben aquí ser cuidadas muy especialmente. Porque desaprovechar el potencial de un candidato por no haber sabido gestionar correctamente esta actividad de reclutamiento es, como poco, un error empresarial imperdonable que, a la larga, no dejará de pasar a la empresa su negativa factura.

Al hilo de lo que estamos ahora mencionando, en el número 23 de la revista AEDIPE, el órgano de comunicación propio de la Asociación Española de Dirección de Personal, fundada en 1980, Manuel Ollero, Director General de la empresa Consulta y Selección, S.A., indicaba y ordenaba en un excelente artículo el cúmulo importante de circunstancias y de factores que pueden afectar a la Calidad de los procesos de Selección y Reclutamiento de Personal con los que trabajan las diferentes empresas o las instituciones.

En su artículo, Manuel Ollero venía a decir que para garantizar un mínimo nivel de Calidad en la Selección de Personas (entendemos que se refiere tanto a la búsqueda de la perfección en los métodos, como a las diferentes percepciones subjetivas de los procesos y métodos de reclutamiento y selección de personas), así como para salvaguardar la eficiencia del proceso y el trato más adecuado y más respetuoso para con los candidatos, se deberían adoptar cuanto antes una serie de buenas prácticas (así las denominaba el propio autor del artículo). Una especie de código de actuaciones personales y profesionales, que tendrían que observarse a lo largo y ancho del proceso

selectivo, y que deberían ser cumplidas siempre y en todos los casos por los responsables de los Recursos Humanos de las empresas y por todos aquellos que, directa o indirectamente, intervienen en los procesos de Selección.

Y añadía que estas buenas prácticas debían ser perceptibles con nitidez, no solo en las actitudes de quienes intervienen en el proceso de Selección, sino también en los procedimientos de definición y de gestión de las fuentes de captación de los candidatos, en el diseño y la puesta en práctica de los anuncios de reclutamiento, en la selección de los medios de comunicación utilizados para ello, en la realización de las entrevistas con los candidatos, en el desarrollo y la cumplimentación de los tests y las pruebas psicotécnicas, en las fases posteriores al proceso selectivo, e, incluso, en el procedimiento de acogida en la empresa para recibir de manera motivadora al candidato que haya sido seleccionado.

En el mismo artículo, el autor incluía varios cuadros en los que de manera dicotómica (por medio de respuestas de sí o no) cabría ya la posibilidad de evaluar (aunque se nos antoja una manera un tanto empírica) la calidad objetiva de cualquier proceso de selección.

Hay que reconocer que el artículo de Manuel Ollero trataba de poner las bases para dar un primer paso; pero que, si el ejemplo cundiera, este esquema podría convertirse en el germen de una corriente importante de actuación que produjera serias mejoras en la calidad y en los procesos de Selección y de Reclutamiento de Personal. Algo que las empresas y los candidatos están desde hace mucho tiempo demandando.

Lo que redundaría a la larga, no puede olvidarse, en los resultados económicos, y en el resto de los beneficios sociales, de imagen y de reputación de las empresas e instituciones que abordarían ya con un nuevo talante cualitativo sus procesos de Selección y Reclutamiento.

En el primero de estos cuadros de evaluación se le planteaban en concreto al responsable de los procesos selectivos una serie de cuestiones acerca del cumplimiento efectivo en su área de responsabilidad de determinadas situaciones específicas.

La tercera de ellas trataba, precisamente, de la posible discriminación (o no) de los potenciales candidatos por su origen, por su sexo, por sus opiniones políticas o (y fue aquí donde se activó fuertemente la sensibilidad analítica del Grupo Director de este Estudio) por su edad.

Cuando más tarde leímos en equipo el artículo citado, nuestra conclusión unánime fue que “si los elementos que allí se mencionaban influyeran de verdad en la Calidad objetiva de los procesos selectivos, casi ninguno, por desgracia, superaría los más elementales tests de comprobación de esta calidad”.

Volviendo al artículo de Ollero, en cuadros sucesivos, el autor indicaba el camino para poder evaluar el resto de los pasos del procedimiento: desde la implicación (muchas veces excesiva) de quienes encargan el proceso (es decir, del Cliente que paga por obtener el mejor de los candidatos y que por ello se cree en posesión de una “ciencia” infusa especial que le lleva a inmiscuirse exageradamente en los aspectos más técnicos de la metodología), hasta los factores de calidad técnica y las aptitudes psicológicas de los seleccionadores, pasando por la calidad de los anuncios de reclutamiento (elaborados muchas veces por aficionados, trabajen estos dentro o fuera de las empresas), por el propio desarrollo de las entrevistas, por la calidad de las pruebas que se realizan a los candidatos, y por el resto de las circunstancias del proceso que el autor desmenuza a conciencia y con profesionalidad.

Como conclusión del documento, Manuel Ollero, sorprendentemente, resumía su artículo diciendo que, finalmente, la verdadera calidad de una Selección de Personal “se comprobaba (como es lógico, dice...) cuando el candidato contratado responde a lo que se espera de él en un periodo de tiempo prudencial”.

La realidad es que este colofón final nos pareció que contradecía algo los presupuestos iniciales del artículo. Ya que, si estas prácticas de calidad que deben ser observadas por todos a lo largo y ancho del proceso no se respetaban: ¿Cómo podría demostrar su valía alguien a quien ni siquiera le ha sido dada la oportunidad de demostrarlo? ¿Qué podría hacer un buen candidato si no se le concede la más mínima oportunidad de trabajar en su área de experiencia, puesto que su candidatura ha sido previamente rechazada, por ejemplo, a causa de su edad? ¿Qué tipo de prejuicios llevan a los responsables a activar este descarte previo? ¿En qué tópicos y con qué fundamentos se toman estas decisiones? ¿Cómo pueden comprobar los Clientes la verdadera Calidad de alguien (el candidato mayor de 50 años) que está “inédito” en la aplicación práctica de su experiencia profesional y de sus conocimientos en esta nueva empresa?

Si, por fin, la verdadera Calidad del proceso selectivo viene tan solo dada a posteriori por los resultados efectivos del candidato, podríamos convenir aquí que el proceso habrá sido de “excelente calidad” cuando los designios de la Divina Providencia coincidan exactamente con la elección del candidato “perfecto”; y que achacaremos sin más a la mala suerte, *a sensu contrario*, la posible (y más que probable) no coincidencia. Pero, a sabiendas, eso sí, de que nunca se podrá comprobar de manera universal el éxito potencial de un candidato si ni siquiera se le ha permitido optar al proceso selectivo porque alguien previamente le discriminó (por ser muy joven o por ser muy mayor, es lo mismo), basándose en: una sensación puramente subjetiva, en un fallo en la calidad de los procedimientos, o en la influencia excesiva de las instrucciones (pocas veces contrariadas) del Cliente que nos paga.

Es decir, sabremos cuándo tenemos éxito y por qué, pero no sabremos nunca las causas de nuestros propios fracasos. Y, aparentemente, escarmentar una y otra vez en la propia piel en asuntos de personal suele ser muy costoso y muy decepcionante. Tanto como para que empecemos ya a echarle a los problemas y a las soluciones que el artículo plantea un somero vistazo. Teniendo en cuenta, eso sí, que se trata tan solo de alternativas iniciales de solución y de algunas “pistas” de trabajo que (suprimiendo la conclusión final un tanto apresurada de su autor) están muy claras y muy bien desarrolladas en el resto del artículo que hemos venido citando.

Viene esta introducción muy a cuento porque nuestro equipo profesional tiene una larga preocupación por la suerte que pueden estar corriendo como mínimo un par de decenas de miles de excelentes Directivos y Ejecutivos españoles en desempleo, que están siendo discriminados (aparentemente) de los procesos de Selección y de Reclutamiento sin más motivo que algunas causas bastante inconsistentes (según se desprende de muchas de las respuestas de los Panelistas que han intervenido en este Estudio), basadas sobre todo en tópicos y en prejuicios.

Queremos probar en este Estudio que estamos ante un colectivo incomprendido y con una fuerte carga de talento implícito que podría ser muy aprovechable y que podría dar un excelente juego en el mundo de las empresas. Desaprovechar los esfuerzos sociales de su formación y dejar que los problemas se enquisten no suele ser la mejor de las soluciones. Y este Estudio pretende apuntar algunas vías de compromiso.

Por eso volvemos a dar las gracias a la Fundación EOI porque nos ha dado la oportunidad de elaborar para la Unión Europea este Estudio sobre la Integración Laboral de los Directivos y Ejecutivos desempleados en España, que quisiéramos sirviera para empezar a definir con una cierta exactitud las claves del problema y para aportar modestamente algunas soluciones básicas y alternativas.

2.2. **Objetivos**

El problema principal con el que nos enfrentábamos a la hora de abordar este trabajo era el de CONOCER con la precisión suficiente la situación (y los parámetros de causas y efectos de la misma) de unos 20.000 ó 25.000 Directivos y Ejecutivos españoles cuya vida profesional se ha visto interrumpida por alguna causa laboral más o menos específica y que ahora se encuentran en cualquiera de los tipos (reconocidos o no oficialmente) de desempleo.

¿Cuántos son en realidad? ¿Cuál es su situación concreta? ¿Cómo podrían integrarse de nuevo en un puesto de trabajo? Y algunas otras cuestiones similares eran las preguntas previas que el equipo de trabajo puso inicialmente encima de la mesa.

La situación de este colectivo nos pareció no solo preocupante, sino digna de análisis desde tres puntos de vista principales:

- El punto de vista individual de cada afectado, con sus implicaciones profesionales, económicas, sociales, psicológicas o familiares.
- El punto de vista de las empresas (sobre todo del millón largo de PYMES que paradójicamente carecen de una estructura profesional sólida, en tanto se desperdicia un enorme bloque de talento potencial y de experiencia de personas cuya capacidad ha sido ya contrastada con éxitos demostrables.
- El punto de vista de la economía española que no puede permitirse el despilfarro atroz de mantener en esta situación a estas personas.

Con este bagaje, y una vez que constatamos el profundo interés de algunas referencias de contraste, iniciamos los trabajos preparatorios.

Tras una breve definición de los límites que enmarcarían nuestro Estudio, procedimos a fijar los Objetivos del mismo. Son los siguientes:

- A) Analizar la verdadera situación de este colectivo. Tarea nada fácil, puesto que no existen muchos datos fiables sobre el mismo.
- B) Investigar acerca de las causas que propician esta situación.
- C) Concretar algunos detalles sobre su carácter estructural o coyuntural.
- D) Formular un diagnóstico preciso sobre el estado de la cuestión, así como describir el potencial pronóstico futuro.
- E) Describir ya, de la manera menos superficial posible (a pesar de los condicionantes presupuestarios), algunas alternativas de solución.
- F) Indicar a los responsables de la activación de las soluciones definitivas (políticos, empresarios, asociaciones de PYMES, empresas, gabinetes y otras compañías de selección, y a los directivos que gestionan los Recursos Humanos de las empresas y de las instituciones) las mejores oportunidades, las

más convenientes, para ponerlas en práctica en el plazo más breve que sea posible.

- G) Dejar ya plantadas las conclusiones del trabajo como simiente fructífera que permita sobre este mismo asunto nuevas investigaciones en el futuro.

2.3. Metodología

A la hora de abordar un Estudio, es necesario decidir cuál va a ser el método de trabajo por medio del cual van a captarse los datos y las informaciones que se requieren. Como es lógico, son variadas las alternativas metodológicas disponibles. Estas alternativas dependen de los siguientes criterios:

- A) La información disponible: bien sea ésta Interna (disponible en la estructura técnica del investigador), Externa (no disponible en su estructura, por lo que debe ser buscada fuera) o Mixta.
- B) Las características de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa o Mixta.
- C) Por el tipo de institución de donde se vaya a extraer la información: empresas mercantiles, organismos oficiales, organizaciones sin ánimo de lucro, etc.
- D) Por el tipo de personas que responderán a la investigación: según variables de sexo, edad, cultura, profesión, etc.
- E) Por los objetivos y metas que se persiguen: en este caso el conocimiento de la realidad del colectivo de Directivos y Ejecutivos españoles en desempleo y sus posibilidades de integración en el mercado laboral a corto plazo.
- F) Por la naturaleza del propio Estudio: si va a ser un estudio descriptivo, explicativo, exploratorio, de control, predictivo, etc.
- G) Por la técnica de recogida y captación de los datos y las informaciones: observación empírica; experimentación; encuestas (estructuradas o semi-estructuradas) de tipo postal, personal, telefónica o por Internet; ómnibus, paneles, entrevistas en profundidad, o técnicas de grupo; pseudocompra; etc.

Como veremos más adelante, la metodología que hemos elegido tiene elementos pertenecientes a la mayoría de los criterios: es externa; es cuantitativa y cualitativa al

tiempo; a los Cuestionarios responden personas, pero todas ellas encuadradas en la disciplina de empresas e instituciones de diferentes tipos y de distintos enfoques organizativos; es un estudio de naturaleza mixta, fundamentalmente explicativo y exploratorio; y son también mixtas las técnicas utilizadas para captar los datos y las informaciones.

2.3.1. La metodología elegida

Para la realización de este Estudio hemos seleccionado la metodología DELPHI, un tipo de técnica de análisis que se basa en la utilización de ciertos procedimientos que estructuran el proceso de comunicación interna de un grupo de personas, y que permite tratar sus respuestas no como la agregación sumatoria de sus opiniones individuales sobre el problema objeto del análisis, sino como un todo conjunto, como grupo.

El nombre de esta técnica está tomado del santuario panhelénico de Delfhos, en la antigua Grecia, regido por el famoso oráculo de Apolo, que alcanzó gran prestigio en los siglos VI y VII antes de J.C. Este oráculo era quien manifestaba públicamente la voluntad del dios Zeus, a través de una sacerdotisa, la Pitonisa, cuyas generalmente ambiguas palabras eran después interpretadas por los sacerdotes.

El método de análisis e investigación DELPHI puede definirse mejor como: una técnica de investigación que sirve para estructurar el proceso de comunicación interna de un grupo de individuos, permitiéndoles tratar, como un todo conjunto, problemas difíciles o complejos. Aunque, como se ve, también ésta es una definición tan amplia que, prácticamente, solo nos indica que para lo que el método nos sirve es para estructurar más convenientemente los procesos comunicacionales entre los componentes de un grupo; es decir, que, si nos atuviéramos solo a esta definición, habría pocas áreas de la actividad de los seres humanos que serían no susceptibles a su aplicación.

En todo caso, para no limitar mucho su alcance y su contenido, lo que aquí nos interesa es dar una descripción general del método y de sus características, así como de sus

limitaciones, sus usos y sus aplicaciones. Así que, a efectos prácticos, entonces, diremos que el método DELPHI representa **la puesta en marcha de un programa de comunicación grupal previamente elaborado, que sigue una secuencia de interrogatorios individuales a los integrantes de un grupo de trabajo, a través de Cuestionarios *ad hoc*, de los que se obtiene una información que constituye la base de la retroalimentación (*feed-back*) para los cuestionarios siguientes.**

Y resaltaremos, eso sí, lo que la mayoría de los autores sostienen: que la base de la metodología DELPHI surge del reconocimiento universalmente aceptado de que las opiniones de un grupo tienen siempre una elemental preponderancia (como grupo) sobre las opiniones individuales de sus componentes.

2.3.2. ¿Por qué se ha decidido la metodología DELPHI?

Porque se daban una serie de circunstancias que la hacían especialmente recomendable. Veámoslas:

- El problema no se prestaba para el uso de una técnica analítica precisa, pero sí podía beneficiarse de las opiniones subjetivas sobre una base colectiva, como es el grupo.
- Se necesitaban más participantes de los que pueden interactuar de manera eficiente en cualquier intercambio presencial, en cualquier dinámica de grupo.
- Había problemas presupuestarios y de calendario de realización que hacían que no fuera posible llevar a cabo los suficientes encuentros presenciales ni las dinámicas de grupo con la profundidad debida.
- Existía un riesgo real de que las opiniones presenciales pudieran afectar a ideologías políticas o a creencias sociales de los Panelistas, lo que habría podido ocasionar confrontaciones quizá complejas y dificultosas.
- Se deseaba mantener la heterogeneidad de los participantes, con el fin de asegurar la validez más objetiva de los resultados, y evitar así la canibalización de las posibles personalidades psicológicas dominantes.

- No existía información disponible sobre los aspectos cualitativos del problema, y la información cuantitativa con que se contaba era bastante insuficiente.

Además, el problema a analizar requería de la participación tanto de individuos expertos como de personas interesadas procedentes de distintas áreas del conocimiento. El DELPHI es de las únicas herramientas que pueden evitar tanto los problemas de lenguaje como los de sincronización; problemas que bloquean y hasta llegan a impedir una comunicación absoluta y eficaz.

A) El tipo de DELPHI seleccionado

Hemos querido que nuestro ejercicio DELPHI fuera:

- Proyectivo: diseñado para proyectar en el tiempo y en el espacio variables y tendencias que sirvan de apoyo para la toma de decisiones; y que se caracterizara por la búsqueda del consenso entre las opiniones de los participantes, evitando así los problemas que se producen en los encuentros presenciales.
- Programático: que fuera una herramienta de análisis de las políticas y de las acciones alternativas (pero no un mecanismo automático de toma de decisiones, claro) que tuviera como objetivo asegurar que la mayor parte de las posibles opciones de un problema han sido expuestas y consideradas, de manera que se pudieran estimar el impacto y las consecuencias de cualquier opción en particular, así como analizar las posibilidades probables de estimular la aceptabilidad o no de una determinada opción. Es decir que no buscara, pues, ningún tipo de consenso, sino que, más bien, acentuara las divergencias, y analizara, después, a fondo, las opiniones colectivas del grupo en cuestión.
- Convencional: que se caracterizara mucho por la importancia de la gestión del Grupo Director, tanto en el diseño, como la realización y en la evaluación de las respuestas.

- Mixto: que utilizara mezclas diferentes técnicas de consulta y de refrendo a las opiniones de los Panelistas.
- Tecnológico: que el Grupo Director pudiera ser reemplazado en aquellas actividades mecánicas precisas o en las de control de los datos por un ordenador programado para realizar la tabulación de los resultados.

B) Alternativas descartadas

- Un DELPHI Presencial: es un DELPHI de características similares al diseñado anteriormente, en cuanto a la posibilidad de obtención de los objetivos perseguidos, pero varía mucho, sin embargo, en la manera de gestionarlo, ya que esta modalidad de DELPHI supone llevar el Cuestionario personalmente a cada uno de los integrantes del panel, y hacerles la entrevista de manera individual. Eso sí, ello nos habría permitido: aumentar la flexibilidad de las respuestas, ya que el entrevistador puede resolver cualquier duda que se le presente al Panelista en relación a las preguntas del Cuestionario; conseguir considerables ventajas de tiempo de gestión; y disminuir el posible porcentaje de deserción de los Panelistas. Pero a cambio de unos costes difícilmente compensables. Y de una influencia excesiva del propio entrevistador en los resultados.
- Un Mini-DELPHI, o fórmula en la que se realiza el ejercicio alrededor de una mesa de trabajo, en donde las opiniones y las respuestas a los Cuestionarios se formulan por escrito. También es posible realizar, como en las dinámicas de grupo, varias mesas de trabajo simultáneas. En este caso, el Grupo Director responde allí mismo a cualquier duda, tabula *in situ* los resultados, y devuelve inmediatamente los Cuestionarios a los participantes para que continúen sin interrupciones las siguientes rondas de consulta previstas. Efectivamente, fueron analizadas las ventajas y los inconvenientes de esta fórmula; y aunque las primeras se centraban en su mayor flexibilidad y en un considerable ahorro de tiempo, lo que le confería un cierto atractivo, la fórmula fue descartada, porque, si bien se trata de un método muy válido en el caso de tener que

analizar un asunto para empresas e instituciones que no tienen problemas geográficos ni de distancia para reunir a sus grupos de Panelistas, no tenía ninguna ventaja en un caso como el nuestro.

2.3.3. *¿Cuáles eran los objetivos de este sistema?*

En principio, hemos querido constituir un grupo integrado por personas de tipología diversa, que prestaran sus servicios en empresas o instituciones. Una vez constituido, les hemos propuesto la realización de un DELPHI mixto, basado primero en una consulta a dos vueltas al total del grupo, y después en una muestra opcional de entrevistas en profundidad a un porcentaje de sus miembros. Éstas últimas se han previsto para aclaraciones conceptuales.

Es decir, que hemos tratado de reunir un número preciso de personas, poseedoras de ciertas características, para que, como Panel, nos emitieran sus opiniones sobre un asunto específico y determinado: una aproximación fiable a la situación concreta de los Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años y algunas alternativas viables de solución.

En nuestro estudio estas personas tenían que ser:

- O **expertos** en el tema: directivos y empresarios del ámbito de la Gestión Directiva o de los Recursos Humanos,
- O **interesados** e **implicados** en los planteamientos, en las hipótesis y en las soluciones de nuestro trabajo,
- O **prescriptores** de alternativas de solución y de decisión,
- O **colaboradores** para la preparación de los Cuestionarios (pre-tests).

Es decir, personas que, por su nivel de información y por su grado de conocimiento pudieran también aportar ideas y puntos de vista coherentes (y, al mismo tiempo, diferentes y, por lo tanto, contrastables) al problema objeto de nuestro análisis.

Hemos prescindido del quinto tipo posible de participantes en un DELPHI, los afectados, porque nos parece que sus opiniones deben ser objeto de un estudio futuro más específico; y porque, en principio, sus opiniones, excesivamente interesadas, de mezclarlas con el resto, nos podrían producir algunos sesgos importantes que alterarían fuertemente los resultados y las conclusiones finales de este estudio.

2.3.4. Algunas consideraciones de interés sobre el método DELPHI

A) La estructuración de la comunicación grupal

En términos generales, existen dos formas de estructurar una comunicación grupal: las dinámicas de grupo (o comunicación presencial) y el método DELPHI.

Las ventajas de un método sobre el otro dependen de: el tema sobre el que se está tratando, el tamaño del grupo, la distribución geográfica de los expertos y los interesados, o la participación de ciertas personas con capacidad de influir sobre la opinión de los demás participantes, entre otros.

Sí podemos asegurar que hemos elegido el método DELPHI en esta ocasión, porque los resultados que se obtienen en análisis cualitativos con los métodos más convencionales, como son las entrevistas en profundidad, o las dinámicas de grupo, suelen devenir muchas veces, finalmente, en una mera agregación de las opiniones individuales de los entrevistados; con lo que, en algunas ocasiones, terminan predominando las opiniones de quienes han sido capaces de influir en los demás, directa o indirectamente, a lo largo del proceso.

En cambio, lo que se puede obtener con el método DELPHI es muy diferente de las opiniones individuales y de su simple agregación, ya que es el resultado de una visión colectiva, del grupo como tal, visión que tendrá una u otra respuesta, uno u otro resultado, dependiendo de cómo se haya estructurado previamente la comunicación entre sus componentes.

B) Los fundamentos teóricos de la metodología DELPHI

Quienes utilizan habitualmente el método DELPHI, reconocen la necesidad de estructurar el proceso de comunicación grupal en orden a obtener resultados útiles para sus objetivos. Aunque debajo de este intento subyace siempre la cuestión de si es o no posible crear ex novo, vía la comunicación estructurada, algún tipo de inteligencia colectiva en el ámbito de las personas, en el sentido de inducir actitudes y sentimientos que son parte de los procesos humanos de acción y de motivación.

La respuesta, aunque nada definitiva, sí sugiere ya algunos indicios que demuestran que el juicio colectivo es: primeramente, distinto al individual; y, las más de las veces, mucho más preciso.

Lo que viene a significar, definitivamente, que un grupo puede responder con más variedad y complementariedad una pregunta que un individuo, o definir una proyección sobre el futuro; siempre, claro, que el error esperado se tome como una medida de su precisión probable. Se podría decir, entonces, que la mayoría de las técnicas objetivas, finalmente, dependen de valores puramente subjetivos, los cuales son válidos solamente en la medida en que existe un proceso efectivo de comunicación, por medio del cual las personas podemos concretar nuestros valores individuales de manera que resulten útiles para el grupo.

Teniendo también en cuenta, no podemos olvidarlo, que existen asimismo ciertos sesgos grupales, debidos a que los Panelistas, individualmente, tienden siempre a estar sesgados, optimista o pesimistamente, con moderada consistencia. Aunque, sin embargo, el sesgo total no sea muy importante. Porque un Panelista optimista también es pesimista en algunas de sus respuestas, y viceversa; con lo que cada participante exhibe una desviación estándar que es siempre comparable a la propia medida del sentimiento aportado.

Por ejemplo, se ha comprobado que el deseo de que suceda un determinado acontecimiento tiende siempre a sesgar a su favor los resultados obtenidos de forma

compleja. Complejidad que varía dependiendo del tipo de estimación de que se trate. Y teniendo en cuenta que los Panelistas de un grupo son siempre muy sensibles al feedback proveniente del grupo como un todo. Lo que quiere decir, en suma, y eso es lo que hemos considerado en nuestro DELPHI, que los Panelistas están casi siempre muy interesados en la opinión de los otros miembros del grupo, y dispuestos, por lo tanto, a moverse hacia el consenso que entre todos van percibiendo. Quizá por ello, en nuestro análisis, al utilizar un grupo de Panelistas inconexos entre sí, este problema no ha tenido ocasión ni siquiera de plantearse. Cosa de agradecer, ya que la presencia de estos sesgos sistemáticos o de aquellos que surgen de las características pluridimensionales de la propia dinámica del grupo, tienen profundas implicaciones para el uso de la técnica DELPHI y, a su vez, imponen enormes desafíos.

Es por eso que, en nuestro caso, al tratarse de un estudio que pretende conocer el estado de la cuestión y algunas de sus implicaciones más elementales, para aportar y sugerir aportaciones alternativas y soluciones técnicas que sirvan de base a nuevos análisis, hemos decidido que la metodología DELPHI a dos vueltas, combinada en tercera ronda con una serie muestral de entrevistas en profundidad a algunos de los componentes del grupo de consulta, convertidos ahora para esta acción en universo, era la técnica más adecuada para nuestros objetivos. Y es por eso por lo que la hemos elegido.

Y no la hemos elegido solamente nosotros, los que ahora hemos trabajado con esta técnica. La técnica DELPHI, como tal, se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones sociales y tecnológicas, e incluso en el área de la Administración Pública y en los procesos de investigación; porque existe una creciente necesidad de incorporar información subjetiva y directa (tanto cualitativa como cuantitativa, aunque sea opinática) en la evaluación de los modelos que se refieren a los innumerables problemas complejos que enfrentan actualmente a la sociedad: el medio ambiente, el empleo, la salud, el transporte y las comunicaciones, la economía, la sociología, el derecho o la educación, entre otros; y porque este método se está demostrando como el más apropiado para el estudio de aquellos temas en los cuales la información, tanto del pasado como del futuro, no se encuentra disponible de manera sistemática y metodizada.

Cuando esto ocurre, el método DELPHI permite obtener dicha información y hacer uso de ella de manera más rápida y más eficiente que con muchos de los otros métodos tradicionales.

C) Las características básicas de la Metodología DELPHI

Cualesquiera que sean los tipos DELPHI con los que se pretenda trabajar, en todos ellos se pueden distinguir siempre cuatro fases:

- La primera fase es la **exploración** del tema que se va a analizar. En la que cada individuo del Grupo Director (el equipo que va a gestionar el desarrollo de los trabajos) contribuye con la información adicional que considera más pertinente.
- La segunda fase comprende el proceso en el cual el Grupo Director logra ya una cierta **comprensión** inicial del tema. Y salen a la luz los acuerdos y los desacuerdos que existen entre los participantes con respecto al problema a analizar.
- La tercera fase **identifica los desacuerdos** y especifica las razones de las diferencias, haciendo una evaluación de todas ellas. Y permite que se formule ya, de manera consensuada, la estructura básica y elemental del procedimiento. Y que se ponga en marcha la gestión del mismo.
- La cuarta fase es la de **evaluación final**, que culmina cuando toda la información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido formulados como retroalimentación (feed-back), para nuevas consideraciones o para las conclusiones definitivas.

Una de las características del método DELPHI, a diferencia de las existentes en las dinámicas de grupo, es el anonimato absoluto de los distintos miembros del grupo y la reserva total sobre las respuestas individuales. Lo que, asimismo, está garantizado por la forma en que se evalúan los Cuestionarios, al considerar que lo que importa no son los resultados individuales, sino el conjunto de las respuestas de los participantes, como grupo (incluyendo a las minorías, claro), en todo el ejercicio.

Hay que tener en cuenta que la evaluación de los Cuestionarios se realiza de modo tal en el sistema DELPHI que sus resultados se incorporan también como información adicional a las preguntas de los Cuestionarios siguientes (feedback). Ello permite a los participantes del ejercicio poder revisar permanentemente muchos de sus planteamientos durante el proceso, a la luz de la nuevas informaciones que se les vayan entregando, dependiendo de las programaciones concretas y de los presupuestos disponibles.

D) Los participantes en el DELPHI.

En nuestro ejercicio DELPHI han participado activamente dos grupos diferentes:

- Uno es el **Grupo Director**, que es el encargado del diseño del ejercicio en todas sus fases y de la gestión inicial, así como del desarrollo intermedio y de la conclusión final del mismo.
- Y el otro, los **Panelistas**, que responden a las preguntas confeccionadas por el Grupo Director en los Cuestionarios y en las Entrevistas.

La utilización de las respuestas y de la información que es obtenida del panel, y el uso que de ellas se haga, ya sea para proyecciones, extrapolaciones y diseño de políticas de actuación, o para objetivos mixtos y complementarios, como es nuestro caso, es de exclusiva responsabilidad del Grupo Director.

2.3.5. Otros aspectos del ejercicio DELPHI que se ha diseñado para este Estudio

- A) Hemos cuidado mucho la composición del Panel. Es éste un aspecto básico en un trabajo DELPHI, ya que, muchas veces, al constituir el Panel se introducen sesgos en su misma composición, lo que puede llevar, más tarde, a resultados confusos, incoherentes o inapropiados.
- B) Hemos intentado que no exista un desfase en la participación de individuos claramente optimistas o pesimistas, que llevaran al grupo a forzar el consenso hacia un sentido optimista o pesimista, respectivamente. Con la aleatoriedad en

la elección de los Panelistas creemos que se ha compensado mucho este importante sesgo.

- C) Siempre que nos ha sido posible, hemos tratado de no incluir en el Panel a representantes de ideologías o creencias radicales (al no ser ello una variable de interés para nuestro trabajo), ya que podrían descompensar el equilibrio ideológico ideal y objetivo del Panel que había sido previsto con anterioridad.
- D) Asimismo, hemos evitado la inclusión de Panelistas dogmáticos que siempre dificultan la obtención de los consensos. Aunque como la metodología inicial de contacto es siempre a distancia, este problema ha podido paliarse con suma facilidad.
- E) En la formulación del Cuestionario hemos tratado de huir de las preguntas vagas, muy largas o mal explicadas, y de las que podían acarrear un exceso o una falta de información, y, por supuesto, de todas aquellas que pudieran inducir a interpretaciones erróneas por parte de los Panelistas; y, por lo tanto, que pudieran contribuir a una amplia desviación de las respuestas medias. Y hemos tenido en cuenta que el método DELPHI es una técnica que también permite extraer desde los Panelistas algunas informaciones con las que no cuenta el Grupo Director, lo que sirve de punto de apoyo posterior para las conclusiones.
- F) Y hemos realizado un pre-test inicial a un grupo Colaborador de prueba para asegurarnos, previamente a su lanzamiento, de la calidad de la comprensión y de la facilidad de formulación de las respuestas.
- G) Y hemos tenido en cuenta para la constitución del Panel, aunque tácitamente, claro, la propia subjetividad de los Panelistas. Tanto en lo que se refiere al horizonte temporal de planificación de cada individuo, como en lo que se refiere al campo de percepción espacial (más o menos espacioso: nacional o local) del mundo que les rodea.
- H) Y asimismo hemos considerado la probabilidad de sesgos leves (que se explican convenientemente pregunta a pregunta en el capítulo 9, dados determinados ambientes, espacios y momentos de incertidumbre.

- I) Y hemos huido de hacer una selección de Panelistas que incluyera a sectores y variables no significativos, ya que las conclusiones del análisis podrían tener distorsiones importantes difíciles de valorar.
- J) Nos hemos empeñado en que el tema se percibiera desde el principio como de alto interés y de fácil comprensión, ya que la no comprensión del asunto objeto del trabajo por parte de los componentes del grupo director podría habernos llevado a plantear Cuestionarios excesivamente largos, por ejemplo, lo que, obviamente, habría redundado en una potencial pérdida de interés por parte de los Panelistas al responder al Cuestionario, y también en problemas posteriores en la tabulación de la información. O que habría podido conducir a plantear un Cuestionario cualitativamente insuficiente, del cual no fuera posible extraer toda la información que se requiere para obtener unos resultados válidos y fiables.
- K) Hemos intentado en el Grupo Director no trabajar en base a ningún tipo de prejuicios ni de ideas preconcebidas, que nos habrían llevado a la elección de un Panel que asegurara algunos resultados en el sentido de algunas hipótesis previamente pensadas, o a plantear preguntas dirigidas y muy estructuradas que siempre condicionan y limitan las posibilidades de investigación del tema a analizar, forzando, de este modo, el consenso de las futuras proyecciones.
- L) Y hemos intentado también que no pudiera intervenir ningún tipo de manipulación de los datos en la evaluación de los cuestionarios, porque así se introducen distorsiones en la presentación del *feed-back*, y, por tanto, en los resultados finales y en las conclusiones. Lo que no quita para que no hayamos ignorado los desacuerdos iniciales detectados en la fase de exploración y los procedentes de las respuestas de los Panelistas, y los hayamos corregido consensuadamente, atendiendo también a la consideración de las minorías, en las fases posteriores.
- M) Hemos intentado que las fases de recopilación y toma de datos del trabajo de campo se realizaran en el menor plazo de tiempo posible, para evitar que los Panelistas perdieran interés por el tema planteado. A pesar de todo, en la segunda fase hemos tenido que prescindir de algunos Cuestionarios, dadas las fechas vacacionales entre las respuestas de ambos Cuestionarios.

- N) En todo caso, hemos planificado muy cuidadosamente la fase de programación, para aplicar de manera eficiente los recursos humanos y materiales disponibles en función de las características presupuestarias de nuestro estudio.
- O) Y nos hemos alejado siempre que nos ha sido posible de cualquier exceso de simplificación irracional de Cuestionarios o de procesos. Porque, aunque la simplificación sea preferible a la complejidad, una de las simplificaciones más comunes en el ámbito de las ciencias sociales, es creer que un sistema se compone de la mera suma integrada de cada una de las partes que lo integran. O creer que la probabilidad de que algo suceda se compagina fácilmente con el deseo de que suceda por parte de los Panelistas o del Grupo Director.
- P) También hemos cuidado mucho el lenguaje usado en los Cuestionarios; en el sentido de que los hemos trabajado muy a fondo, tanto en el diseño del formato, como en la secuencia y en la formulación de las preguntas.
- Q) Hemos incluido en el panel una combinación saludable de expertos Directivos de empresas muy importantes, junto a Ejecutivos y Mandos intermedios de empresas más pequeñas, ya que no podemos olvidar que éstas constituyen una amplísima mayoría del tejido empresarial español.
- R) Como la imaginación y la creatividad constituyen un componente esencial en el diseño del método DELPHI, hemos tratado de que ambas presidieran fielmente todas nuestras actuaciones, a sabiendas de que los Panelistas enfocan los problemas desde diferentes puntos de vista. Todo ello respetando como es lógico el rigor de los análisis y la fiabilidad de las conclusiones. Al ser éste un tema inédito o poco tratado hasta el momento, nos ha permitido aportaciones más valiosas que en otro tipo de estudios más recurrentes.

2.3.6. Etapas de desarrollo de la metodología

A) Etapa exploratoria, en la que hemos:

- Definido los objetivos
- Estudiado el tema y buscado las posibles fuentes de información
- Programado los recursos humanos y materiales

B) Etapa de constitución del Grupo Director encargado de la gestión del estudio, en la que hemos fijado:

- Sus características: personas expertas, con conocimiento de la metodología, implicadas en el asunto a analizar, y con carácter creativo.
- Sus funciones: fijar los objetivos, reunir la información, fijar los criterios de selección de los Panelistas; determinar su número y su composición, realizar el Estudio, elaborar los programas de acción y los calendarios, diseñar los Cuestionarios, definir y poner en práctica los sistemas de tabulación y evaluación de los datos, etc.

C) Etapa de gestión del ejercicio DELPHI, en la que, teniendo siempre a la vista los objetivos y los recursos potenciales, se ha determinado:

- La composición del Panel de Consulta.
- Los procedimientos a través de los cuales el Panel iba a proporcionar la información que requería el Grupo Director para el estudio. En nuestro caso, a partir de un sistema de comunicación basado en Cuestionarios que se han concretado en dos rondas o vueltas, con un sistema de retroalimentación.
- La definición del universo de la consulta: Directivos y Ejecutivos de empresas e instituciones y personas implicadas que respondieran a las características previstas.
- La definición de los criterios de selección de los Panelistas: expertos, interesados, implicados, prescriptores de soluciones y decisiones, y colaboradores (para los pre-tests). En esta ocasión, no los afectados.
- La definición del número de Panelistas, teniendo en cuenta que se trata de un análisis mixto: un DELPHI a dos vueltas, más, opcionalmente, una batería de Entrevistas en Profundidad a una muestra del propio Panel.
- El estudio de los sesgos del Panel de Consulta, ya que, como hemos dicho antes, el método DELPHI se basa en la recopilación ordenada y metodizada de las opiniones subjetivas individuales a los miembros de un grupo con el fin de elaborar una opinión colectiva sobre la que extraer las conclusiones. (Teniendo

en cuenta que en esta opinión colectiva se reflejan a menudo los sesgos particulares de los propios Panelistas, hemos tratado de corregir en la evaluación de los Cuestionarios de cada vuelta tanto los sesgos pesimista/optimista, como el sesgo dogmático y el sesgo político.

D) Etapa de incentivación y motivación de los Panelistas, en la que nos hemos cuidado mucho:

- De estimular la participación de los Panelistas potenciales ofreciéndoles la posibilidad de recibir en su domicilio personal o profesional el libro *Vender en Tiempos de Incertidumbre*, un libro técnico de 250 páginas y de alto interés formativo y documental elaborado por el Director del Estudio. Y también, con el debido permiso de los patrocinadores, la promesa de que los Panelistas recibirán una síntesis de las conclusiones del trabajo a su finalización. Por último, para mantener el interés a lo largo del desarrollo no hemos escatimado en esfuerzos de todo tipo para establecer lazos cordiales postales, telefónicos y personales de comunicación y animación permanentes.
- Del estilo, la presentación y la calidad del material y de los documentos que se han entregado a los Panelistas en cada una de las dos vueltas.
- Del diseño atractivo de los Cuestionarios, con diagramas y escalas que los han hecho fácilmente comprensibles y dinámicos.
- Del lenguaje, en el sentido de que no resultara ni muy monótono ni excesivamente formal, para evitar desagregaciones personales o desmotivaciones por esta causa.
- De las Relaciones Públicas en las entrevistas en profundidad, acompañadas, la mayoría de las veces, de una comida profesional con el entrevistado en su lugar de residencia.

E) Etapa de elaboración de los Cuestionarios, en la que hemos decidido:

- El tipo de información que necesitábamos
- El tipo de Cuestionario más idóneo
- El Contenido de las preguntas, su secuencia y su formulación

- La estructura del Cuestionario
- El sistema de prueba (pre-test)
- El sistema de difusión, de gestión y de supervisión

Teniendo en cuenta que las preguntas realizadas y las formas de seleccionar y representar la información son aspectos determinantes de cualquier técnica interrogatoria, hay que considerar que las preguntas de un ejercicio DELPHI no son las preguntas comunes de una encuesta normal. Aunque, al igual que éstas, deben ser cuidadosamente elaboradas y cumplir ciertos requisitos, tales como:

- a) La claridad de los conceptos: muchas de las preguntas de un ejercicio DELPHI se plantean en forma de afirmaciones. Un diseño cuidadoso de las preguntas formulada, exige precisión y claridad de los conceptos vertidos en cada afirmación.
- b) La cantidad de conceptos que deben ser definidos, lo que dependerá de las características y de la composición del Panel. Así por ejemplo, si todos los Panelistas son expertos, no es necesario definir en exceso los conceptos técnicos, cosa que sí hay que hacer cuando se contempla la inclusión de Panelistas interesados o afectados junto con los expertos.
- c) Su extensión y su presentación, ya que las afirmaciones y las preguntas de los Cuestionarios reflejan las actividades y los conocimientos de quienes las formulan; y que, a su vez, están sujetas a diferentes interpretaciones por parte de los Panelistas. Así, una afirmación demasiado concisa conduce a una excesiva variedad de interpretaciones; y, en sentido contrario, una pregunta demasiado extensa requiere asimilar por el interrogado demasiados elementos de una sola vez. Por lo tanto, ha sido necesario encontrar la extensión más idónea; es decir, aquella que conduzca al más amplio acuerdo de las posibles interpretaciones. Y está comprobado técnicamente que el mayor consenso se obtiene siempre en aquellas afirmaciones de extensión intermedia.
- d) Sí parece claro que se deben evitar los Cuestionarios excesivamente largos, porque pueden producir una caída del estímulo en el interés de los Panelistas.

Pero también hay que tener presente que un Cuestionario demasiado corto puede producir sesgos importantes en la cantidad de información que sea requerida. Ambos extremos los hemos considerado.

- e) Para que los Panelistas no perdieran interés ante la comunicación inicial, se les advirtió de la levedad técnica de los Cuestionarios en una carta previa muy motivada y muy explicativa.
- f) Acerca de los tipos de preguntas que hemos incluido, podemos indicar que nos decidimos por una fórmula mixta: preguntas con escalas numéricas, preguntas de identificación de rangos, preguntas abiertas (para aportación de ideas por los Panelistas), preguntas de ordenación de ranking, preguntas de votación de alternativas dicotómicas, preguntas de control repetitivas, preguntas de probabilidad, etc.
- g) La prueba con los Colaboradores (Pre-test). Una vez que el Grupo Director diseñó los Cuestionarios, y antes de que estos se enviaran a los Panelistas, se realizó un pre-test con un grupo inicial de Colaboradores, con el fin de realizar una revisión crítica que analizara la calidad de los Cuestionarios, la claridad de los conceptos y los supuestos que hay detrás de cada pregunta, así como la calidad en la exposición de las preguntas, y la extensión de los contenidos y los condicionantes de tiempo para que pudieran ser cumplimentados.
- h) La evaluación de los Cuestionarios; tanto la evaluación manual como la informática en cada caso: resumiendo previamente la información, identificando y corrigiendo los potenciales sesgos, identificando y definiendo los consensos y los disensos, reconociendo los defectos posibles de los Cuestionarios, elaborando el *feed-back* para los Cuestionarios posteriores, e investigando las discrepancias potenciales entre los mismos.

2.3.7. Desarrollo del panel

Para explicar cómo se ha formado el Panel con el que hemos trabajado en este Estudio, dividiremos este apartado en dos partes:

A. Análisis del Panel Inicialmente Deseado, y

B. Análisis del Panel Resultante Definitivo.

Veamos cada uno por separado.

A. Panel inicialmente deseado

Tras la decisión definitiva acerca del objeto del Estudio, y después de haber decidido también la metodología DELPHI como sistema de trabajo para llevarlo a cabo, el Grupo Director se planteó en concreto el marco para el desarrollo del futuro Panel de Consulta.

En este sentido, se decidió que el objetivo inmediato era encontrar 100 personas que estuvieran disponibles para facilitarnos las respuestas, y que fueran representativas profesionalmente de otras tantas empresas e instituciones que tuvieran su actividad en el territorio nacional español.

Y se determinaron algunos criterios para abordar su captación.

- a) Los criterios de selección previstos para la captación de Panelistas se centraron preferentemente en:
- Empresas: pretendíamos obtener la participación de empresas relacionadas con todos los sectores económicos. En principio, no se discriminó ningún sector.
 - Personas: lo mismo en lo que se refiere a las personas. Sí se señalaron unos requisitos mínimos en relación con su actividad profesional, en el sentido de indicar que fuera una actividad que supiera comprender los planteamientos del Estudio y que se sintieran identificados con las inquietudes del Grupo Director.

En general, se pretendía que las personas que se convirtieran en Panelistas fueran, a escala, una especie de corte sociológico del segmento de la sociedad española capaz de prestar su opinión cualificada sobre este asunto tan monográfico.

Así pues, necesitábamos captar 100 personas que respondieran a un perfil concreto que habíamos determinado como el más idóneo para contestar a nuestros Cuestionarios:

- hombres y mujeres;
- de una amplia horquilla de edad (para que se enriquecieran las alternativas y las opiniones);
- con una formación media o superior (aunque no era determinante);
- cuyos puestos de trabajo fueran representativos de las áreas con opinión más cualificada en estos temas: Gerentes y Directores Generales, Directores de áreas funcionales concretas: Compras, Ventas, Marketing, Producción y Finanzas, Directores y responsables de Personal y de Recursos Humanos, Consultores, Asesores y otros profesionales independientes de similar naturaleza, etc;
- y que estuvieran prestando sus servicios profesionales actualmente en empresas o instituciones públicas o privadas; con y sin ánimo de lucro; grandes, pequeñas o medianas; nacionales e internacionales.

Pretendíamos asimismo obtener una respuesta suficiente para hacer que una parte (los primeros Panelistas) pudieran ayudarnos a construir los Cuestionarios definitivos actuando como Colaboradores o Grupo de Control.

b) Los criterios de búsqueda fueron:

- Se seleccionaron al azar 350 posibles Panelistas de nuestra Base de Datos.
- Se seleccionó de entre ellos (por el procedimiento de descarte previo) a los que, aparentemente, no estaban dentro de ese corte sociológico a escala de la sociedad profesional española. Se descartaron 75 personas.
- A los 275 restantes se les envió una carta (cuyo modelo consta en los Anexos) muy bien estructurada, en la que se explicaban con todo lujo de detalles los pormenores de la encuesta, los objetivos previstos y la metodología de su desarrollo, sus obligaciones en relación con el Estudio que se les presentaba, y las compensaciones en especie por la dedicación y el esfuerzo que se les iba a demandar.

- Esta carta se apoyó, además, con una minicampaña en Internet (correos electrónicos personalizados) y por acciones personales directas y de telemarketing.

El resultado de este trabajo fue el siguiente:

B. Panel resultante definitivo

Obtuvimos respuesta de 114 personas de las contactadas.

De estas 114, tomamos 18 como Colaboradores previos para la construcción de los Cuestionarios definitivos y para la realización de los pre-tests. Es decir, que pudimos contar con un Panel real inicial de 96 personas.

En nuestra opinión, estas 96 personas representaban muy bien el corte sociológico de la sociedad española que pretendíamos:

- Eran hombres y mujeres: 22 mujeres y 74 hombres. (30% mujeres / 70% hombres).
- Integrados en una amplia horquilla de edad. Aunque no ha sido pedido este dato directamente, sabemos que el Panelista mayor tiene alrededor de 65 años y que el más joven es una mujer de unos 26 años de edad.
- Con una formación variada pero, en su mayoría, con formación media o universitaria.
- Son Directores de empresas, Ejecutivos de áreas funcionales, responsables de Recursos Humanos, mandos intermedios y profesionales independientes.
- De diferentes empresas nacionales y multinacionales, así como de otras instituciones representativas de la vida socio-económica española, y de los ámbitos académico, oficial y social.

En este sentido, es interesante analizar los tipos de empresas e instituciones que nuestros Panelistas representaban:

- Administración Pública y Empresas Estatales
- Agencias de Publicidad, de Diseño y de Promociones
- Alimentación
- Banca y Servicios Financieros
- Confederaciones de Empresarios
- Construcción Inmobiliaria e Industria
- Construcción Naval
- Cosmética y Perfumería
- Despachos Jurídicos, de Asesoramiento y de Consulting
- Distribución y Servicios Comerciales
- Editorial y Artes Gráficas
- Electrodomésticos
- Empresas de Head Hunting y de Selección y Reclutamiento
- Empresas de Formación, Escuelas y Universidades
- Fundaciones, ONG's y Empresas de Acción Social
- Grandes Superficies y Empresas de Distribución Comercial
- Hostelería
- Informática, Telefonía y Telecomunicaciones
- Industria Farmacéutica
- Petroquímicas
- Portales de Empleo
- Tabacos
- Transportes y Logística

Como se ve, una representación válida del mundo empresarial e institucional español.

Una vez constituido el Panel, los Panelistas empezaron a recibir los Cuestionarios 1 y 2 para su cumplimentación.

En la segunda vuelta ha habido 3 bajas (una mujer y dos hombres) por causas ajenas a las circunstancias del Estudio (fundamentalmente por motivos de calendario, dado que

el mes de agosto ha caído justo en medio de nuestra encuesta), por lo que los datos han sido ajustados finalmente a un total real de 93 personas, sin cambios de importancia.

Es a estos 93 Panelistas a los que nos referiremos siempre cuando hablemos de ahora en adelante del Panel de Consulta.

3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SOCIO-ECONÓMICA Y DEMOGRÁFICA ESPAÑOLA EN EL AÑO 2003: ESPECIAL ATENCIÓN AL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN: PRINCIPALES INDICADORES

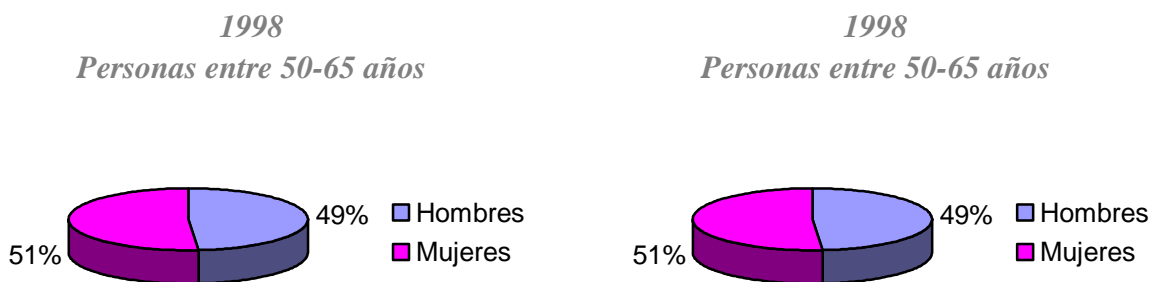
3.1. Aspectos generales

El envejecimiento de la población española es un hecho relevante y manifiesto que afecta a diferentes ámbitos del funcionamiento del país, de los que posiblemente el mantenimiento del actual sistema de pensiones sea el más preocupante. Pero tal y como se pone de manifiesto en el presente Estudio, también el mercado de trabajo se está viendo afectado, aunque de forma bien distinta. Si en el caso del sistema de pensiones el problema aparece por la disminución progresiva de cotizantes (sobre todo, en el caso del grupo que nos ocupa, teniendo en cuenta que suelen ser los que cantidades más altas aportan a la Seguridad Social por tener los sueldos más elevados) y, de forma inversamente proporcional, el aumento de perceptores de pensiones, en el mercado de trabajo se han unido una serie de circunstancias que han hecho que un segmento importante de la población española se vea en una situación desconocida hasta este momento en España.

La crisis económica de finales de los noventa ha afectado a todos los sectores económicos y a todos los niveles profesionales, lo que ha hecho que tanto trabajadores de categorías inferiores como directivos de rango medio o superior hayan perdido sus empleos. Pero, como se decía anteriormente, por primera vez en España los profesionales cualificados se han encontrado con serias dificultades, si no con la imposibilidad, de encontrar un nuevo empleo. ¿Por qué? Evidentemente, y de forma global, la respuesta es que no hay trabajo para todos los que lo demandan. Sin embargo, hay una serie de factores específicos que han llevado a esa situación y uno de ellos es, como se señala en otros puntos de este Estudio, la preferencia (por no decir discriminación) que tienen las empresas por contratar profesionales cualificados, sí, pero jóvenes.

Queremos analizar en este punto la situación demográfica española centrada en el proceso de envejecimiento de la población, con el fin de dar una visión global de las dimensiones del problema en el que se centra este Estudio. En este sentido, presentamos los datos globales demográficos en España con los sucesivos desgloses centrados en los grupos de población objeto de este documento.

Veremos que si en 1998 el número de personas entre los 50 y los 65 años era de 6.775.989 (sobre una población de 39.852.650 habitantes), en el año 2002 esta cifra se ha incrementado hasta los 7.065.007 (sobre una población total de 41.837.894 personas). De esta cifra, 3.454.468 son hombres y 3.610.539, mujeres. En ambos casos, la población entre los 50 y los 65 años equivale a un 17% de la población nacional.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2003.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2003.

Como puede comprobarse en los gráficos, la situación no se ha visto modificada porcentualmente, aunque las cifras sí han aumentado proporcionalmente al crecimiento global de la población española.

3.2. Envejecimiento y vida laboral

Como se señala en el punto siguiente, el entorno económico mundial ha afectado muy negativamente al mercado laboral español. Los despidos han sido numerosos y constantes en los últimos dos años y han afectado a todo tipo de trabajos y profesiones.

La cuestión, sin embargo, es saber si a medida que se supere la crisis la edad será o no un factor determinante (positivo o negativo) para encontrar un empleo de nuevo.

Una de las posibles razones por las que este colectivo se enfrenta por primera vez a serias dificultades para encontrar un nuevo empleo tras haber perdido su puesto como Directivo o Ejecutivo es que, a pesar de la caída de la natalidad de los últimos años, en la actualidad se han unido profesionalmente hablando dos grupos numerosos de profesionales cualificados que hoy se diferencian casi exclusivamente por la experiencia. La llegada al mercado laboral de los hijos del *baby boom* de finales de los 60 y los años 70, que hoy tienen entre 25 y 40 años, ha unido prácticamente a estos dos grupos en un mismo momento de crisis económica global: unos en busca de sus primeros empleos y en trabajos pertinentes para la continuación de su carrera profesional, y otros en pos de la recuperación del trabajo remunerador y del estatus profesional perdido.

En el año 2002, 11.194.052 personas se encontraban en la franja de edad comprendida entre los 25 y los 40 años. Entre los 50 y los 65 años había 7.065.007 personas. Quizá son demasiadas personas para una época de crisis tan profunda como la que se ha sufrido en los últimos cuatro años y de la que aún no hemos terminado de salir.

3.3. El entorno: finales de los 90 y comienzo del siglo XXI

Durante los últimos cinco años, el proceso de envejecimiento de la población española ha seguido su camino.

Vamos a centrarnos en el grupo de interés en que se basa este Estudio: las personas mayores de 50 años, en edad de desarrollar su carrera profesional, estableciendo el límite legal para la jubilación en los 65 años (pues, aunque es bien cierto que ciertas profesiones permiten la continuidad en los 65 años, es necesario establecer un punto en el que detener nuestra recogida de datos).

Durante los años 90 se produjo una explosión económica basada en lo que se llamó “la burbuja tecnológica”. Durante este corto período de tiempo, aparecieron multitud de empresas a la sombra de Internet: la Red de redes. Sin embargo, la burbuja y la sombra dejaron pronto paso a la realidad; y ésta significó la caída en picado de muchas organizaciones con las lógicas consecuencias de cierres, recortes, despidos, etc. Esta situación provocó que las empresas que se lograron mantener a flote, aun con muchas dificultades, contrataran a directivos y ejecutivos con experiencia en la gestión, digamos, tradicional, para relanzar proyectos que, en muchos casos, habían fracasado más por una mala dirección que por ser ideas sin futuro. Sin embargo, la crisis de las *punto com* afectó al resto de sectores que habían invertido grandes sumas de dinero en este tipo de empresas o que, indirectamente, también habían entrado en el mercado virtual sin calcular las consecuencias adecuadamente. Se trataba de una situación de crisis real y mundial en la que los profesionales de experiencia (por lógica, y aunque la experiencia no sea exactamente una secreción de la vejez, los menos jóvenes) tuvieron una importante oportunidad de fortalecer sus carreras profesionales.

Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, los atentados contra las Torres Gemelas, marcaron un nuevo punto de inflexión en la situación económica mundial; y todas las actividades económicas, sin excepción, se vieron arrastradas por una situación de desconcierto generalizado. La crisis se agravó de forma dramática, no sólo por los atentados, sino por los sucesos bélicos posteriores que hicieron que la situación económica se encontrara en un compás de espera, pero sin recuperarse. Esta gran crisis hizo que el número de despidos aumentara de manera exponencial, por lo que aquellos que habían pasado a ocupar puestos de responsabilidad en las empresas que intentaban salir de la antigua crisis también perdieron su empleo. Y las empresas de los demás sectores afectados (la casi totalidad de la economía) también se vieron forzadas indirectamente a despedir a muchos empleados.

El resultado de estados dos oleadas de crisis tan seguidas y tan profundas fue que se encontraron sin empleo profesionales bien preparados y con mucha experiencia de dos generaciones distintas; y a la búsqueda de un trabajo que en esos momentos nadie podía darles.

Actualmente, y dependiendo de en qué país nos situemos, las cosas se contemplan de diferente manera. En España se ha entrado en una fase de crecimiento moderado (en el que el sector inmobiliario tiene un protagonismo fundamental), donde los profesionales de entre 25 y 40 años (entre los que se encuentran aquellos que buscan su primer empleo y los que buscan un empleo que dé continuidad a su carrera) se han unido a los profesionales de más de 50 años que han perdido su empleo y que buscan uno nuevo, ya que consideran que su vida profesional no ha terminado y que pueden seguir aportando cosas al mundo de la empresa, el cual conocen perfectamente.

3.4. La realidad del mercado laboral español: desempleo y edad

Durante los últimos años, las sucesivas crisis económicas han hecho que el desempleo se haga más persistente entre los jóvenes que intentaban acceder al mercado de trabajo; esto implicaba la adopción de medidas y políticas encaminadas a favorecer la entrada de este grupo de profesionales en el empleo, a la vez que se intentaba flexibilizar el mercado de trabajo, pero las consecuencias han sido diferentes a las esperadas.

La entrada de los jóvenes en el mercado de trabajo se ha producido a través de la contratación temporal y, creemos que (sin exagerar) muy en precario: contratos por prestación de servicios, por obra, etc. A pesar de los posteriores esfuerzos del Gobierno por regular esta situación e intentar fomentar la contratación indefinida o, al menos, por evitar contratos temporales para situaciones que no requerirían este tipo de contratos, la situación no ha mejorado mucho en este sentido. Es decir, los jóvenes se han metido en el mercado de trabajo bien preparados, costando menos a las empresas y, con el tipo de contratación temporal que más se ha utilizado por los empresarios, dando menos problemas y produciendo menos costes en caso de despido.

Según un estudio realizado por la Unión General de Trabajadores (UGT), en el año 2002, el 29,8% de los contratos laborales firmados en España (12.896.288) tenían una duración inferior a un mes y de todos ellos, sólo el 31,9% estaba entre los quince días y el mes de duración. Estos datos hacen que España tenga tres veces más temporalidad

que la media comunitaria, y que sea el país que encabeza en este tipo de contratación en toda la Unión Europea.

Aunque quizá la realidad objetiva no sea todavía dramática, lo que sí es un hecho es que la población española envejece en todos sus niveles y en todos sus grupos profesionales, como es lógico, por lo que es necesario tomar medidas urgentes antes de que esta situación se convierta en un auténtico problema irresoluble. Es necesario pues, de inmediato, abordar las futuras complicaciones y el previsible empeoramiento de este problema con medidas preventivas mucho antes de que aquellas se produzcan.

Es también necesario en este capítulo echar un vistazo, aunque sea por encima, a la situación de fomento de las prejubilaciones que durante la década de los noventa se produjo en España. Evidentemente, aquellas personas prejubiladas no pasaron a engrosar las cifras de desempleados (pues técnicamente no lo eran), pero estamos hablando de personas de entre 50 y 65 años (a nadie se le oculta el hecho de que, aprovechando la figura de la prejubilación, muchas personas más cercanas a los 50 que a los 60 fueron radicalmente prejubiladas...) que aún estaban en plena capacidad productiva e intelectual, pero que tuvieron que aceptar la prejubilación ante la dificultad de encontrar empleo a esa edad.

De hecho, la propia Comisión Europea, en una recomendación para el año 2000 sobre Aplicación de Políticas de Empleo en los Estados Miembros, reconocía que la prejubilación era “el factor específico más determinante en las bajas tasas de empleo de las personas mayores en Europa”. Lo que llevó a que la propia Comisión Europea viera la prejubilación como un elemento de “lastre para los gastos públicos” y como una verdadera amenaza para la “viabilidad a largo plazo de los regímenes de pensiones”, tal y como ya hemos señalado anteriormente, dado el envejecimiento progresivo de la población. En este sentido, la Comisión también se ha mostrado siempre muy preocupada por la reducción de la mano de obra necesaria para ocupar las vacantes de los prejubilados que, a falta de jóvenes, no podrán ser cubiertas. Además, ha señalado que esta forma de actuación reduce significativamente la productividad en función de la pérdida de conocimientos y de experiencia que acarrea.

Como se verá más adelante, las políticas de la Unión Europea se encaminan hoy también a regular el paro entre las personas mayores, pues es un grupo éste que, a medio plazo, podría presentar graves problemas si no se tomaran las decisiones más adecuadas a su debido tiempo.

4. LA OFERTA Y LA DEMANDA EN EL MERCADO DE TRABAJO EN EUROPA: SITUACIÓN LABORAL Y POLÍTICAS SOCIALES. MARCO LEGAL

4.1. Introducción

El problema del envejecimiento de la población no es exclusivo de España, sino que afecta de forma evidente a todos los países desarrollados de nuestro entorno económico.

Como se ha señalado en otros puntos de este Estudio, una de las consecuencias del envejecimiento de la población es el lógico envejecimiento de la población activa. La crisis económica provocada por el estallido de la burbuja tecnológica y los atentados del 11 de septiembre (así como las consiguientes guerras en Oriente Medio) han afectado a la economía mundial y la Unión Europea se ha visto obligada a tomar medidas de fomento del empleo que si bien ya existían con anterioridad han debido adaptarse a las nuevas circunstancias.

Aunque este no es el principal problema relativo al empleo que deben resolver los gobiernos de los Estados Miembros, es importante destacar que desde la Unión Europea se está empezando a tomar medidas y decisiones con el fin de afrontar el problema desde dos perspectivas:

- a. Fomentar el mantenimiento de trabajadores mayores de 50 años en sus puestos de trabajo con el fin de: no aumentar el paro de personas mayores; no fomentar las prejubilaciones; y aumentar de esa manera el gasto social mientras se reducen las aportaciones para el pago de pensiones; y aprovechar la experiencia de estas personas, evitando el riesgo de una menor productividad al prescindir de sus conocimientos.
- b. Promover la vuelta al mercado de trabajo de estas personas, eliminando las posibles barreras para su contratación, así como las cláusulas discriminatorias por edad que pudieran existir.

4.2. Precedentes en el desarrollo de políticas de empleo

El Tratado de Ámsterdam, firmado el 2 de octubre de 1997, establece las bases para la política social de la Unión Europea, especialmente en lo referente al empleo. Se pretende luchar contra la discriminación laboral basada en el sexo, la raza, la religión y, entre otros elementos, la edad. Una de las consecuencias de la firma de este Tratado fue la redacción de un Libro Verde que tenía como objetivo plantear las cuestiones de interés para el desarrollo de la política social europea. Entre ellas, se planteaba la siguiente pregunta: “¿Cómo establecer una mejor conexión entre los programas de reconversión y las necesidades reales del mercado de trabajo?”. Como se puede deducir de este Estudio, uno de los problemas detectados es la falta de unión entre los grupos afectados o interesados, es decir, la falta de conexión entre los demandantes de Directivos cualificados y los propios Directivos que ofrecen sus servicios profesionales. El resultado del Libro Verde fue la redacción del consiguiente Libro Blanco, intentando dar respuesta a todas las cuestiones que se plantearon en aquél. La nueva etapa económica (y, por lo tanto, laboral) en la que nos encontramos también hace necesario que las Administraciones Públicas, y no sólo las empresas, presten especial atención a la formación. Por ese motivo, la propia Unión Europea dice que “debe darse a los parados la posibilidad de reciclarse, en vez de condenarles al paro de larga duración y a la devaluación de su cualificación profesional”. Como indica en la Comunicación de la Comisión, de 23 de junio de 1997 (incluso antes de la crisis económica de las *punto com*), “un problema estructural fundamental en Europa es el lento ajuste de la cualificaciones a las nuevas estructuras económicas”; por lo que “es necesario reformar radicalmente la enseñanza y la formación para que las personas puedan evolucionar en consonancia con las transformaciones que genera el vertiginoso desarrollo de la tecnología”.

Un aspecto importante de este Libro Blanco es la especial relevancia que otorga a las Pymes, a las que define como “creadoras de empleo”, por lo que se establece mejoras legislativas y administrativas para su estímulo así como planes especiales de ayuda financiera. En el apartado VI, de Política Social y Protección Social, se señala que se

presentarían propuestas “para hacer frente a los desafíos que plantea el envejecimiento de la población”, aunque se concentraran en la población activa jubilada.

Un elemento de cambio es el nuevo papel que se intenta dar a los agentes sociales, reforzando la cooperación entre los sindicatos, las patronales y las organizaciones no gubernamentales para hacer frente a todos los retos que planteaba la nueva política social europea, potenciando el diálogo social y la participación activa de todos ellos.

Para hacer frente a la evolución del mercado laboral, consideraba necesario que los interlocutores sociales participasen de forma activa en la búsqueda de las condiciones de empleo de calidad a través, por ejemplo, de la formación continua de los trabajadores, incluyendo también al personal de dirección (grupo profesional muy importante ya que, como pone de manifiesto este mismo Estudio, las obsolescencias técnica y formativa aparecen repetidamente como uno de los motivos para la no contratación de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años).

4.3. Marco normativo

En marzo de 1999 se reformó el Comité Permanente del Empleo, creado en 1970, como foro de diálogo social constante, con la misión de garantizar la comunicación entre el Consejo (o, en su caso, los representantes de los Estados miembros), la Comisión y los interlocutores sociales, con el fin de facilitar la coordinación de las políticas de empleo, armonizándolas con los objetivos comunitarios. El 24 de enero del año 2000 nació el Comité de Empleo con el principal objetivo de contribuir a la adopción de las políticas económicas (intentando que fueran compatibles con las directrices para el empleo) y ligando entre sí la estrategia europea para el empleo, la coordinación de las políticas macroeconómicas y los procesos de reforma económica en curso.

En el año 2000, la Unión Europea estableció una agenda de trabajo con el fin de desarrollar una política social que permitiera a Europa convertirse en “la potencia más competitiva y dinámica del mundo”, logrando un alto nivel de empleo sin perder la

competitividad. El objetivo consistía en reducir el desempleo y el subempleo de forma considerable, así como desarrollar políticas específicas aplicables a las mujeres y, en lo que a este Estudio concierne, a los trabajadores de más edad. Este aspecto se contempla como uno de los principios básicos de la política laboral europea.

Se trata de un programa al que están sujetos (y comprometidos) todos los Estados miembros, por lo que la directrices establecidas desde las instituciones europeas deberán también ser adoptadas, desarrolladas y aplicadas en España, puesto que la política social debe ser desarrollada de forma compartida.

El presupuesto es de 60.000 millones de euros, distribuidos a lo largo del período 2000-2006, y serán aportados por el Fondo Social Europeo.

También en el año 2000 se publicó una comunicación de la Comisión basada en el informe “Estrategias para la creación de empleo en la sociedad de la información”, en la que ya se advertía de las consecuencias que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) tendrían en el mercado laboral. Como allí se dice, “el empleo es ahora un concepto más volátil, y requiere de mayores competencias, así como de una mayor flexibilidad. El aprendizaje permanente (la posibilidad de adaptación), la movilidad, una alta cualificación (y una cualificación que sea real) en las TIC constituyen ahora unas de las mayores ventajas en el mercado laboral”. Los conceptos cambian, y la cualificación de Directivos y Ejecutivos ya no sólo es técnica o en temas de gestión, sino que debe adaptarse a unos elementos hasta ahora desconocidos para ellos. La formación constante, similar a la que el resto de trabajadores de rangos inferiores viene realizando desde hace años de forma constante en las empresas, debe también afectar ahora a los altos niveles directivos.

En la recomendación de la Comisión, de 8 de septiembre de 1999 (relativa a recomendaciones del Consejo sobre la aplicación de las políticas de empleo de los Estados miembros, y basada en las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros en el año 2000), se señala que “el aprendizaje a lo largo de la vida

constituye un elemento esencial para mantener la capacidad de integración profesional de los trabajadores...”.

En la Decisión del Consejo, de 19 de enero de 2001, se refleja un apartado sobre la capacidad de inserción profesional al que se denomina primer pilar, en el que, entre otros puntos, se marca como objetivo “organizar la prolongación de la vida activa, mejorando la capacidad de los trabajadores de más de edad mediante un sistema de formación eficaz”.

4.4. Regulación laboral en España: las Comunidades Autónomas

La legislación laboral se encuadra dentro de la política social y económica del Estado y, por lo tanto, existen una serie de principios que deben respetarse a la hora de regular esta materia. Entre ellos, cabe destacar el mandato constitucional a los poderes públicos para promover las condiciones favorables para el progreso social y económico (Artículo 40 de la Constitución Española).

De acuerdo con el artículo 149.1.7. de la propia Constitución, corresponde al Estado “la competencia exclusiva” sobre determinadas materias, entre las que se encuentra la “legislación laboral; sin perjuicio de su ejecución por los órganos de las Comunidades Autónomas”.

Pero, tal y como señala el propio artículo 149 CE, las Comunidades Autónomas tienen cierto protagonismo en el desarrollo de políticas económicas encaminadas a mejorar su propio desarrollo económico, tal y como establece el texto constitucional en su artículo 148.1.13. Dentro de este marco, las Comunidades Autónomas pueden poner en práctica algunas medidas de tipo regulador, siempre y cuando respeten la legislación a la que deben someterse y se coordinen con el Gobierno nacional y la legislación de la Unión Europea en esta materia.

En el fomento del desarrollo económico de las Comunidades Autónomas, éstas pueden poner en práctica medidas tendentes a regular determinados tipos de contratación y a

favorecer ciertos sistemas contractuales frente a otros que consideren menos adecuados para estos fines, a través de subvenciones y ayudas a las empresas, desarrollando planes sectoriales y temporales, o actuando como un elemento de intermediación. Mas, en definitiva, toda actuación puesta en marcha por una Comunidad Autónoma debe respetar los principios establecidos en la regulación europea, lo que implica que el fomento del empleo entre trabajadores mayores de 50 años también debe ser considerado un objetivo a medio plazo, tal y como lo establece la legislación europea y como ya hemos señalado en el punto anterior.

5. IDENTIFICACIÓN DE COLECTIVOS LABORALES DESFAVORECIDOS EN ESPAÑA. ESPECIAL ATENCIÓN A LOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS EN DESEMPLEO MAYORES DE 50 AÑOS

5.1. Identificación de los colectivos desfavorecidos en España

Lo mismo que hace un médico, el analista social trata, primero, de definir una situación de partida (más o menos hipotética) sobre un problema de la sociedad; define el problema; lleva a cabo, después, un análisis del mismo; y establece, finalmente, las líneas metodológicas para formular con la mayor exactitud posible un diagnóstico concreto. Todo ello, con el fin de poner en práctica más adelante alguna solución o algún tratamiento terapéutico que resulte viable y satisfactorio.

Y trata también el analista social de activar permanentemente actuaciones preventivas y asistenciales que desemboquen en un buen diseño de los programas de acción más adecuados, y en el desarrollo y el fomento de los mejores itinerarios personalizados de integración socio-laboral (en nuestro caso) de las personas que componen los colectivos laboralmente desfavorecidos, en busca de soluciones permanentes y positivas.

Mucho más, cuando sabe que las tasas de exclusión social que sufren muchos de estos grupos de personas se elevan año a año e impiden a muchos ciudadanos una participación activa y permanente en el mercado laboral, lo que le obliga a tratar de encontrar soluciones estructurales (aunque sean urgentes deben tratar de ser definitivas; no de coyuntura) que se puedan poner en marcha de manera eficiente a corto y a medio plazo.

Entendiendo por exclusión social la situación de dificultad grave que padecen algunos grupos de personas, con características bien delimitadas, para integrarse de manera normal y permanente en la sociedad del bienestar.

Esta exclusión se manifiesta fundamentalmente en los ámbitos laborales, culturales y político-sociales; y se produce, según Berghman, a consecuencia de fallos graves:

- En el sistema democrático y legal (*falla la integración ciudadana*)
- En el mercado laboral (*falla la integración económica*)
- En el estado del bienestar (*falla la integración social*)
- Y en las redes primarias de solidaridad (*falla la integración interpersonal*)

O lo que es lo mismo, que si las instituciones del sistema social no son capaces de resolver ni de promover la integración interpersonal de los ciudadanos en el mercado laboral, sí están contribuyendo a que se activen efectos multiplicadores negativos que acarrearán más tarde toda una serie de peligrosas consecuencias; y no solo desde el punto de vista económico, sino también desde otros puntos de vista, como el social, el psicológico o el afectivo: escasez de ingresos, dificultades de participación social, imposibilidad para la integración laboral activa digna, útil y reconocida, etc., por poner tan solo algunos ejemplos dignos de mención.

Como cada caso es particular e individualizado, de poco o de nada sirven en algunos de ellos los programas genéricos de los subsidios por desempleo, los de las pensiones no contributivas o los de los salarios sociales, concebidos más como redes de seguridad genéricas que como soluciones específicas, efectivas y concretas a medio y largo plazo. “Pan para hoy y hambre para mañana” (siguiendo al refranero) es muchas veces la fórmula con la que se desarrollan soluciones y programas totalmente inconexos entre sí, heterogéneos y descoordinados, que no valen en absoluto para resolver todos los problemas de los trabajadores más que de una manera general, que no termina siendo ni permanente, ni útil, ni digna, ni reconocida por la sociedad. Y que no ataca más que superficialmente el problema real, que es la falta de oportunidades de empleo razonable y permanente para un buen número de personas.

Y menos sirven aún en el caso de algunos de estos colectivos concretos, como es el de los Directivos y Ejecutivos españoles desempleados mayores de 50 años (grupo poco tipificado como colectivo desfavorecido, pero realmente en una situación laboral y social muy precaria y problemática), en el que un mero análisis deja bien patente la inutilidad de la aplicación de la mayoría de estas medidas antes citadas en este colectivo.

5.2. ¿Cómo podemos identificar, en principio, lo que es y lo que no es un colectivo desfavorecido desde el punto de vista laboral?

En principio, la filosofía general de la legislación europea en este sentido es que es necesario apoyar medidas de prevención y de lucha contra el desempleo, desarrollar los recursos humanos y fomentar su integración social en el medio laboral, con el fin de promover un alto nivel de empleo, la igualdad entre hombres y mujeres y un desarrollo sostenible real, basado no solo en los aspectos económicos, sino además en los sociales y en los medio-ambientales. Estas son las nuevas bases del Estado del Bienestar.

En términos generales, entonces, serían colectivos laborales desfavorecidos aquellos grupos de personas que no pudieran ser incluidos plenamente en estas buenas intenciones. Es decir, aquellos grupos de personas (susceptibles de ser clasificados según algunas características de similitud) que tienen en común (aunque con diferentes grados de gravedad relativa) una dificultad real y permanente (como grupo) para encontrar y mantener durante un tiempo prudencial un puesto de trabajo.

Es relativamente fácil realizar una lista (no exhaustiva) de estos colectivos:

a) Hay unos colectivos que podríamos llamar genéricos:

- Jóvenes
- Mujeres
- Mayores

b) Y hay otros colectivos que podríamos denominar más específicos:

- discapacitados físicos y psíquicos.
- excluidos por razones “étnicas”: gitanos, refugiados, personas no integradas y discrepantes en las áreas de los gobiernos nacionalistas regionales, etc.
- afectados por otros tipos de exclusión: drogadictos, enfermos de sida, reclusos y ex-reclusos, etc.

Dentro de cada uno de estos colectivos podemos encontrar además otros grupos aún más concretos. Pensemos, por ejemplo, dentro del colectivo Mujeres, en las Mujeres procedentes de Centros de Acogida; o, dentro del de Jóvenes, en los Jóvenes desempleados de larga duración. A estos casos, por su carácter más específico, se les debería prestar una atención mucho más individual (como grupo) y, por lo tanto, mucho más discriminada en cuanto a sus soluciones.

5.3. Los Ejecutivos y Directivos españoles desempleados de más de 50 años: un colectivo desfavorecido

Abundando en este enfoque más concreto, dentro de ese colectivo que hemos denominado genéricamente Mayores, existe un grupo más reducido, segmentable esencialmente por el puesto de trabajo profesional que sus integrantes han desempeñado en el pasado, que hemos dado en denominar para este estudio: Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años, que por una u otra causa han cesado de prestar sus servicios profesionales en empresas o en instituciones, y a quienes se les hace muy difícil su re-integración en el mercado laboral.

Incluimos, claro, bajo este concepto de Directivo y Ejecutivo a aquellas personas expertas que han desempeñado antes de su desempleo puestos profesionales de responsabilidad gerencial o funcional.

Sin entrar ahora aquí en avanzar las consecuencias socio-económicas de este aparente despilfarro de talento profesional (del que España no está especialmente sobrado), creemos que estamos ante:

- un colectivo bastante desfavorecido (no es objeto de este Estudio establecer una prelación o una prioridad exacta sobre su nivel de necesidad o de gravedad, sino de poner de manifiesto la situación concreta)
- no excesivamente numeroso (pensamos que estamos hablando de unas 25.000 ó 30.000 personas, ya que no es fácil conocer los datos exactos, porque no existen estadísticas disponibles más que las de Demandantes de Empleo del INEM,

listado en el que estos Directivos y Ejecutivos, por razones bien conocidas, no suelen integrarse)

- aparentemente muy descoordinado e inconexo entre sus miembros
- muy poco (o nada) apoyado o reconocido ni por la sociedad, ni por las autoridades laborales, ni por las organizaciones sindicales, ni por los medios de comunicación
- y afectado gravemente por un riesgo claro de inminente exclusión laboral

Lo que obligaría a la sociedad a encontrar para ellos algunas vías de reintegración profesional (públicas o privadas) que sirvieran para su inmediata recolocación; dado el hecho, además, del positivo efecto que estas personas pueden ejercer sobre el empleo y sobre los niveles de competitividad de las empresas en las que trabajen.

Poner de manifiesto la existencia del problema y aportar, tras el análisis, algunas pistas para futuras intervenciones políticas o sociales es una de las metas generales de este trabajo, al haber constatado que no hay muchos datos ni muchas estadísticas estatales o autonómicas (la preocupación es mínima y escasa en las estadísticas sindicales o municipales), que incluyan oficialmente a los Directivos y Ejecutivos desempleados mayores de 50 años como grupo a analizar, o dentro de algún grupo de los denominados colectivos desfavorecidos.

Se tiende más bien a pensar que quienes han estado en el pasado a la cabeza de empresas y de instituciones “sabrán salir del atolladero por ellos mismos cuando las dificultades laborales y profesionales les sobrevengan”. O incluso: que quienes han sido los responsables de la destrucción de puestos de trabajo (achacándoles sin más las causas y los efectos de las crisis como ejecutores y no como víctimas) “no van a ser ahora objeto de ayudas y de apoyos para su reingreso en las estructuras empresariales”.

Con lo que el problema (que es muy concreto y muy real) está empezando a agravarse especialmente.

5.4. Situación laboral concreta de los Directivos y Ejecutivos españoles desempleados, mayores de 50 años: la paradoja principal

La causa inicial que marcó el primer objetivo del presente Estudio (y que constituye el núcleo central del mismo en estos momentos) es la aparente existencia de una fuerte paradoja socio-económica en el mercado laboral español actual; una contradicción, si se quiere, que se produciría entre dos importantes colectivos, y que se enunciaría más o menos como sigue:

“Podría estarse dando la circunstancia (*en principio, ésta es la hipótesis básica que pretendemos demostrar o confirmar inicialmente por medio de los análisis realizados en este Estudio*) de que existiera en el mercado laboral español:

- Por un lado, un voluminoso colectivo de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años, en situación de desempleo (con todos los efectos y consecuencias negativas que ello conllevaría), pero con una enorme motivación para dar los pasos necesarios y asumir los sacrificios adecuados para reintegrarse cuanto antes en el mercado laboral español.
- Y, por otro, un importante conjunto de PYMES españolas a las que no les vendría nada mal (*incluso para muchas de ellas podría darse el caso de que estuvieran deseando encontrar personas como las que nosotros analizamos*) la alternativa de incorporar e integrar en sus plantillas fijas (con la fórmula que se considerara más idónea) a una o a varias de estas personas.

Y que ambos colectivos (si es que tuvieran la oportunidad de planteárselo), queriendo instalarse en un punto de interés común, estuvieran caminando desde hace unos años en direcciones no convergentes, sin encontrarse, claro, y sin un rumbo recíproco y racional, previamente establecido”.

- A) Es decir, que tendríamos, por un lado, un colectivo de personas con un excepcional bagaje de experiencia y de conocimientos, en situación de inmediata disponibilidad laboral y profesional; y, por otro lado, un colectivo de empresas

(muchas PYMES medianas y pequeñas) que estarían interesadas en contratarles, incluso con carácter inmediato, siempre que aquellos estuvieran preparados para acomodar, como es lógico, sus condiciones laborales y sus pretensiones profesionales al tamaño de éstas PYMES, a su cultura y a sus recursos disponibles.

- B) Y que ambos colectivos estarían dispuestos, según nuestros datos, a encontrar un entorno de convergencia común en el que efectuar sus propuestas y plantearse sus alternativas, en aras de concretar a corto plazo acciones encaminadas a la colaboración profesional entre ambos.
- C) Lo que, en caso de que las potenciales medidas a poner en práctica tuvieran éxito, redundaría no solo en un claro beneficio para los dos colectivos arriba mencionados, sino, además:
- En beneficio de la economía española, en general;
 - En beneficio de una sustancial mejora de las estructuras profesionales de las Pequeñas y Medianas empresas españolas;
 - En beneficio de los parámetros fiscales y laborales de España, si consideramos al entorno español como un ente macrocomercial y económico; o, lo que es lo mismo, como un sujeto activo y pasivo de un buen porcentaje de las transacciones actuales y de las operaciones mercantiles o sociales que se desarrollan en el mercado universal;
 - En beneficio de la salud mental y de la motivación de un buen número de compañías, instituciones y personas españolas, que están deseosas de implicarse de nuevo a fondo en nuevas acciones empresariales y en nuevas responsabilidades; para lo que necesitan ayuda especializada;
 - Y, finalmente, en beneficio de la base competitiva y de la mejora de la calidad del tejido empresarial español, frente a la competitividad y a la calidad actual de otras empresas extranjeras con las que a diario competimos bien sea en nuestro territorio o en otros entornos comunitarios y extracomunitarios.

5.5. Otras paradojas

Junto a la paradoja inicial que acabamos de examinar, podemos encontrar también otras paradojas quizá no tan evidentes, pero sí igualmente importantes para ayudarnos a enmarcar la actual situación concreta de este colectivo:

- A) En primer lugar, el colectivo formado por los Directivos y Ejecutivos españoles en situación de desempleo es de compleja definición: quiénes y cuántos son; en qué áreas de actividad han trabajado; en cuáles estarían ahora interesados; con qué niveles de experiencia y de formación se han desenvuelto en sus anteriores circunstancias y experiencias laborales y profesionales, etc. Debería ser un grupo bien definido, pero no lo es.
- B) En segundo lugar, nos encontramos ante un grupo de personas previsiblemente nada homogéneo y, por ello, muy poco sujeto a estadísticas económicas sociológicas o de desempleo; de muy difícil catalogación; y de casi imposible intercomunicación práctica y directa. Cómo indicar y formular alternativas posibles de colaboración con las PYMES interesadas si, por ejemplo, entre ellos no se conocen, ni nadie sabe cuáles son y dónde encontrar datos para su localización personal, o cuál es el nivel y cuáles son los condicionantes y los límites de sus futuras expectativas.
- C) Además, es un colectivo muy poco tipificado. Por propia definición, a muchos extrañará incluso que a los Directivos y los Ejecutivos españoles en desempleo se les pueda considerar como un colectivo profesionalmente desfavorecido. Esto chocaría frontalmente con la consideración que de ellos ha tenido siempre la sociedad, a través de las imágenes estereotipadas a que estamos acostumbrados y de los tópicos que nos han sido transmitidos desde hace muchos años, tanto socialmente como por todos los medios de comunicación. Quizá sea por ello por lo que la segmentación de este grupo como un grupo socio-laboral (como otros), en el que existen bastantes circunstancias homogéneas tanto de situación como de comportamiento, no figura dentro de ningún listado oficial o sociológico. Listados en los que, sin embargo, sí se encuadran otros colectivos más convencionales, tales como: las mujeres en general (a pesar de que, como es

obvio, también hay mujeres Directivas y Ejecutivas en la misma situación laboral de desempleo que los hombres), los discapacitados o los inmigrantes, por poner tan solo algunos de los ejemplos más conocidos.

- D) Cuando se habla de Directivos y de Ejecutivos se tiende a pensar también que nos encontramos ante un grupo selecto de la población laboral, formado por personas de alto nivel social y económico, con salarios elevados y colocados siempre al frente de las empresas por las decisiones del accionariado. Cosas ellas que, en cierta medida, no dejan de ser pensamientos razonables. Pero nada más que lo son en una pequeña parte, ya que, al contrario de lo que se piensa, muy pocos de entre los Directivos y Ejecutivos que hay en el mercado laboral español pueden decir que gozan de una auténtica independencia económica y que afrontan sin problemas graves su futuro. En realidad, muchos de estos Directivos y Ejecutivos (ahora en paro) han sido en su vida profesional activa anterior unos meros empleados; con altas responsabilidades, eso sí, pero no siempre tan generosamente remuneradas como a muchos, sin la información idónea, podría inicialmente llegar a parecer.
- E) En este colectivo hay un poco de todo: desde Gerentes encargados de la gestión general, hasta responsables funcionales o mandos intermedios que han desarrollado su actividad en empresas grandes, pequeñas o medianas. Quizá por esto no existen muchos puntos comunes de caracterización precisos y universales que los definan a todos en su conjunto de manera clara y resumida.
- F) En estos momentos, podría afirmarse, eso sí, que casi todos tienen muchos problemas para encontrar un nuevo empleo:
- Primeramente, porque el mercado laboral de este nivel ha sufrido un retroceso inesperado muy importante en los últimos dos años.
 - Después, porque como colectivo son un grupo muy indefenso desde cualquier punto de vista objetivo que se contemple. Por ejemplo, ningún Sindicato —es tan solo una pequeña muestra de esta realidad— tiene demasiado interés en ocuparse activamente de sus necesidades o de sus derechos. Y una prueba de ello es que ninguna de estas organizaciones ha respondido, ni siquiera por

simple curiosidad, a la convocatoria de formación del Panel de consulta para la realización de este trabajo.

- Quizá por esto, para terminar, no existen en nuestro país Asociaciones u Organizaciones específicas (sí las hay en otros entornos) que agrupen a los Directivos y Ejecutivos en desempleo y que sean activas en este terreno, con lo que los propios afectados, por ejemplo —quizá también condicionados por las múltiples implicaciones sociales y culturales del propio problema—, ni siquiera entre ellos se conocen. Con lo que se dificulta mucho la unidad de acción.

La realidad puede que no parezca tan grave como en otros colectivos desfavorecidos (la intensidad dramática de la situación no es lineal ni universal, como es lógico), pero sí es una realidad negativa y compleja en la que las soluciones convencionales no son aplicables y en la que sería necesario poner en marcha esquemas de encuentro específicos y peculiares.

Se dirá: para estos empleos existen ya soluciones de outplacement o asociaciones de jubilados que prestan sus servicios profesionales gratuitamente a las empresas. Y es cierto. Pero también lo es que:

- El outplacement es un sistema de recolocación profesional que generalmente se contrata con las empresas; no con los particulares.
- La prestación de servicios gratuitos a las empresas no resuelve ni de lejos el problema de nuestro colectivo.
- Ni tampoco resuelve el de las PYMES en general, que requieren de soluciones más estructurales y no tan de coyuntura.

Es decir, que necesariamente hemos de encontrar soluciones bastante más innovadoras, más creativas, más eficaces y más desarrolladas.

6. VARIABLES SOCIOLOGICAS DE ESTE COLECTIVO: EDAD, SEXO, FORMACIÓN PROFESIONAL, PROFESIÓN O ÁREA DE PROCEDENCIA, NACIONALIDAD, SECTOR DE ACTIVIDAD Y SITUACIÓN LABORAL

Cualquier hecho real que quiera ser analizado convenientemente comienza con la observación (más o menos empírica o más o menos científica, según los casos) de uno o varios sujetos a quienes se denomina observadores. Estos observadores constatan inicialmente que algunos de los indicios que les han llevado a aislar el hecho observado y a interesarse en él pueden convertirse ya en indicadores de la evolución de este hecho social y de su desarrollo; con lo que, de entrada, pueden ya empezar a planificar algún tipo de análisis que les permita medir: primero, una serie de variables; después, formular unas hipótesis; validarlas consecuentemente, más tarde; y proponer, al final, entonces, algún tipo de intervención social que tenga como objetivo la transformación positiva de la realidad; es decir, la modificación del hecho observado hacia referentes más positivos.

A los indicadores del ámbito de la economía se les llaman indicadores económicos; a los del ámbito social, indicadores sociales. Entre estos últimos encontramos los indicadores laborales que son los que nos permiten analizar la realidad general del mercado de trabajo, o la de un área profesional más segmentada o más determinada.

6.1. Algunas aclaraciones conceptuales previas

Estamos hablando de indicadores y de variables, de conceptos complejos, en suma, que nos sirven para identificar los elementos y factores sociológicos que enmarcan técnicamente nuestro grupo de referencia. Para evitar cualquier confusión posterior con los conceptos, antes de seguir avanzando más, queremos ofrecer al lector una breve explicación aclaratoria:

- A) Entendemos por variable la agrupación lógica de un conjunto de atributos con fines investigativos. O, lo que es lo mismo, el conjunto de las características de

agrupamiento potencial de las personas, de las cosas, de las organizaciones e instituciones, de los acontecimientos y de los procesos.

- B) Atributos son cada uno de los elementos que constituyen la totalidad conceptual de una variable. Por ejemplo, si tomamos en cuenta la variable Sexo, veremos que está compuesta por los atributos Masculino y Femenino. En este sentido, el colectivo que nos ocupa: el de Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años, tiene también unas variables y unos atributos que le son inherentes y que lo caracterizan como grupo sociológico susceptible de ser analizado, de acuerdo con una serie de indicadores. Por ejemplo: la edad, el sexo, el nivel de formación de quienes lo integran, el área de trabajo que dominan o en la que han prestado antes sus servicios profesionales, etc. Las examinaremos en detalle más adelante.
- C) El indicador es el síntoma que nos señala la aproximación a un fenómeno, a un acontecimiento. Como tal, el indicador no tiene importancia por sí mismo: es tan solo una variable observable (física, biológica, social, etc.) que es utilizada por el observador como un sustituto de otra variable que en general no se puede considerar como directamente observable por sí misma. En nuestro caso, nos interesa observar (y, por lo tanto, nos interesa también contar con indicadores fiables), analizar, medir, y formular hipótesis que lleven a activar algún tipo de intervención social tendente a mejorar la situación real del colectivo integrado por aquellos Directivos y Ejecutivos españoles de más de 50 años de edad, que han perdido (por una u otra causa) su puesto de trabajo y que desean incorporarse de nuevo al mercado laboral.

6.2. Acerca de los indicadores en general

Todo indicador es un elemento ambiguo. Aunque algunos, es cierto, sean más fiables que otros. Aun así, por mucha confianza que tengamos en el indicador, un indicador es siempre una medida imperfecta de la dimensión que pretende representar; y puede que por sí solo no sea capaz de indicar exactamente lo que se supone, ya que muchos fenómenos y variables son más bien complejos, polifónicos o multidimensionales. La

forma, entonces, de disminuir las posibles incertidumbre de cualquier indicador “solitario” es la utilización de varios indicadores que sean complementarios entre sí.

Como aclaración importante, se debe mencionar que la relación entre el indicador y la variable que representa debe, como mínimo, ser explicable. Es decir, que todo indicador deberá responder a una hipótesis razonable y corregible; y no a una simple definición arbitraria de una situación. Por lo tanto, para que un indicador sea objetivamente fiable debería pasar primero unas pruebas empíricas, y sus hipótesis deberían someterse a algún tipo de comprobación. Aunque, como es lógico, la fiabilidad dependerá también de cada caso concreto y del nivel de información previa que tenga el hecho social observado, ya que, en muchas ocasiones, el “camino hacia el conocimiento profundo del hecho social observado se hace precisamente andando”, por medio de trabajos como el que en estos momentos nos ocupa.

Además, aunque todo indicador sea una variable, no todas las variables son indicadores. Es decir, que si bien todos los indicadores son observables (se pueden medir o se pueden contar), no todas las variables observadas se podrían definir exactamente como indicadores. Incluso las variables que en principio son observables directamente, en la práctica se miden también a través de indicadores. Un claro ejemplo es el del analfabetismo, que, con frecuencia, se determina, simplemente, preguntando a las personas si saben leer y si saben escribir correctamente.

6.3. ¿Qué es entonces un indicador social?

Un indicador social es un indicador que se refiere exclusivamente a variables sociales; esto es, que busca describir de manera agregada las características y procesos, observables o no, de poblaciones o grupos sociológicos, de grupos de personas consideradas dentro de alguna circunstancia social que pueda ser observada.

Así como los indicadores económicos están concebidos para reflejar el estado periódico de la economía y para explorar y analizar las razones de sus fluctuaciones,

los indicadores sociales sirven para describir y explicar la realidad social y sus circunstancias.

El desarrollo de los indicadores sociales tiene también otros objetivos secundarios. Uno de los más importantes de entre ellos es el de corregir la visión unilateral, y muchas veces distorsionada, de los propios indicadores económicos. Un ejemplo claro lo tenemos en el análisis de las condiciones reales de la vida social de los ciudadanos frente a los datos oficiales de Producto Interior Bruto o de Inflación. Pueden estos ser excepcionales (y es bueno para todos que lo sean...), y la situación social de algunos colectivos, sin embargo, estar plagada de carencias y de irregularidades que deben ser solucionadas cuanto antes.

Los indicadores sociales surgen como elemento de análisis en los primeros años de los setenta y tienen dos referentes principales: la consecución del bienestar social (en su más amplia acepción) para los ciudadanos; y la intervención social que con su actuación permita alcanzar permanentemente este objetivo.

Veamos ambos referentes con un poco más de detalle:

- El concepto de bienestar de una población dada, y, también —en sentido contrario— los conceptos de miseria y de privación social, así como los de calidad de vida, desarrollo humano, igualdad de oportunidades, y otros análogos se refieren a fenómenos complejos que involucran a varios componentes: físicos, biológicos, sociales, económicos, culturales, etc. El propósito específico de los indicadores sociales es evaluar y analizar el grado en el cual una sociedad está logrando sus metas sociales (de salud, de alimentación, de educación, de ocio, de seguridad ciudadana, de trabajo, de vivienda, etc.). En este sentido, se podría decir que ningún indicador es neutro: todos los indicadores tienen, por su propia esencia, un sentido intencionado.
- El segundo referente de los indicadores sociales es la intervención social. O sea, el conjunto de las acciones que tienen lugar en un contexto social determinado, ante un hecho social observado y analizado convenientemente, con el propósito de

obtener un resultado intencionado que signifique una mejora objetiva del problema. Un claro ejemplo son los programas y los proyectos dirigidos a mejorar el nivel de vida de la población. En este sentido, los indicadores sociales necesitan siempre de un modelo explicativo o teórico de la dimensión que desean medir. Por ejemplo, en este caso, el bienestar del grupo de referencia.

Los indicadores sociales no son solo meramente descriptivos. Pueden ser también normativos, si es que implican algún punto de comparación o de referencia (por ejemplo, el nivel de pobreza), o subjetivos, como, por ejemplo, el grado individual de satisfacción en el trabajo.

En resumen, conviene saber que los indicadores sociales son muchas veces elementos de tipo estadístico, con algún significado (y, frecuentemente, con algún tipo de mensaje), que revelan la realidad detrás de los números. Y que desde el momento que son capaces de poner de manifiesto las diferencias o las disparidades entre esa realidad y la realidad deseada objetivamente, parece lógico que puedan convertirse también en herramientas útiles que sirvan para diagnosticar problemas y desigualdades sociales y para activar y supervisar los progresos de los procesos tendentes a su definitiva erradicación. Los indicadores deberían ser, como hemos dicho, en este sentido, no sólo elementos estadísticos e informativos, sino asimismo instrumentos importantes de activación y de puesta en práctica de acciones y programas concretos en la gestión política, económica, social, cultural y comercial de cualquier país moderno. De hecho, y aunque muchas de estas informaciones no reflejen con exactitud la situación o los progresos de las condiciones de vida de los ciudadanos, los políticos y los agentes económicos (y muchas personas particulares) confían en los datos estadísticos y en las informaciones acerca de las tendencias de los Índices de Precios al Consumo o de las Tasas de Interés y de Cambio (por poner un par de ejemplos conocidos) que aparecen con regularidad en los medios de comunicación; y, basándose en ellos, los agentes económicos pueden ya poner en marcha acciones correctoras o de mejora sobre cada parcela de la realidad social política o económica. En el fondo, éste es uno de los mejores mecanismos de la activación de la gestión económica positiva, sea ésta pública o privada.

En cambio, muchos de los indicadores sociales que reflejan cómo vivimos las personas y que denuncian graves situaciones de irregularidad social, no se recopilan ni se difunden con la misma regularidad e, incluso, se enfrentan también, en muchas ocasiones, a fuertes críticas generalizadas, por lo que no constituyen todavía puntos de partida eficaces para la activación de las normas y de las directrices que supongan mejoras importantes en las condiciones de vida de los ciudadanos. Como muestra, los datos acerca de niños marginados o explotados, de las familias que viven en la extrema pobreza, de las muertes por maltrato y de sus causas, de la injusta distribución de los ingresos, de los anormales rendimientos pedagógicos de los estudiantes, o de la discriminación de las mujeres en su remuneración profesional, por ejemplo, no sirven siempre para que se pongan en marcha acciones correctoras.

Hemos dicho antes que un indicador es un síntoma, una aproximación a un fenómeno. Un indicador social, además, es una señal que sirve para vigilar y controlar los resultados de la acción política o de la acción social; es decir, que no solo sirven como elemento informativo, sino como instrumentos de verificación y de evaluación de los resultados del desarrollo de las acciones correctoras que se hayan puesto en marcha. Su función principal, pues, no es tanto servir de elemento de información, sino también de medición del grado y de la distribución del bienestar de una sociedad y de los grupos que la componen. Este concepto y otros conceptos afines, como calidad y condiciones de vida, desarrollo humano, satisfacción ciudadana, etc. denotan el resultado positivo de la interacción recíproca entre las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales en las que viven los individuos y las colectividades, y las acciones puestas en práctica para su mejor desarrollo. Dada la complejidad de estas condiciones sociales, no se ponen límites a los hechos sociales que son susceptibles de ser medidos: todo es posible, si tiene un mínimo interés. La vehemencia más o menos fuerte de los indicadores nos señalará la pauta y el camino a seguir en cada caso, teniendo en cuenta, eso sí, que los indicadores deberían ser el resultado de una selección y de una elaboración muy específica e intencionada de las estadísticas disponibles. En este sentido, también, este trabajo.

6.4. Tipos de indicadores sociales

Los indicadores sociales (a diferencia de la mayoría de los indicadores económicos) pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos. Los primeros miden los datos, los índices y los porcentajes acerca de si las condiciones de vida de la personas están más o menos alejadas o no de las metas establecidas. Los segundos asumen que el bienestar social es un valor subjetivo que se percibe de diferente forma por cada uno, y que, por lo tanto, debe ser medido no en base numérica exclusivamente, sino también en base a las propias opiniones individuales de los ciudadanos. Teniendo en cuenta que por principio, ningún indicador es mejor o peor que otro, todos estos indicadores son, pues, complementarios. Dependerá de cada situación concreta y de cada caso la aplicación o la utilización combinada de unos y de otros.

Por último, atendiendo a su finalidad, los indicadores sociales pueden ser:

- de análisis, que nos permiten explorar la relación entre las condiciones de vida de la población en general o de las de un colectivo específico y las causas sociales, políticas o económicas que la han determinado.
- de intervención, que sirven para definir objetivos, estrategias y metas en las acciones y en los programas de promoción y fomento del desarrollo y del bienestar.
- de evaluación, que nos ayudan a evaluar, a controlar y a supervisar los efectos de estos programas en relación con su intención originaria.
- de descripción de situaciones, principalmente para grupos sociales concretos que se ven afectados por desigualdades sociales o por prácticas discriminatorias y contrarias a la igualdad de oportunidades.

En cualquier diario español se pueden encontrar informaciones y datos contrapuestos que vienen a demostrar que no es imposible que nos encontremos a corto plazo en una situación en la que junto a unos excelentes datos económicos, avalados por unos inequívocos indicadores positivos, haya también unos abrumadores y descorazonadores datos sociales y laborales absolutamente negativos.

Que en un 25 % de los hogares de la Comunidad de Madrid no trabaje nadie; que se reduzca alarmantemente el tejido industrial de la zona, ocupada cada vez más por el sector servicios; que un 20 % de los trabajadores sean funcionarios; y otros datos similares, dice muy poco en favor de los triunfalistas (aunque verídicos) datos económicos. Porque, a la larga, las cosas tienden a cobrarse la factura debida en forma de desequilibrios difícilmente superables.

6.5. Sobre las variables del grupo social Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años

Hemos indicado ya en el título general de este capítulo cuáles son las variables principales que lo definen. Vamos ahora a verlas una por una con el objeto de que nuestro colectivo quede definitivamente identificado.

A) La edad

Es ésta una variable esencial de este colectivo. Ser mayor de 50 años señala el límite cronológico a partir del cual se analizan sus atributos.

Sin embargo, la lógica de su naturaleza pone de manifiesto algunas paradojas:

- No es admisible pensar que existen diferencias notables entre quienes tienen 49 años y quienes han cumplido ya los 50. Por lo tanto, tendremos que pensar más en “grupos alrededor de... tantos años” que en edades concretas.
- Incluso, entre quienes ya han cumplido los 50 años de edad, se deben establecer asimismo algunas segmentaciones. Porque no es lo mismo (a efectos de edad y de expectativas profesionales) tener 51 años que 65. Aunque nos conformaremos con advertirlo aquí simplemente, ya que las respuestas de los Panelistas se han referido casi siempre a los mayores más bien en general. Quizá sea ésta una variable a perfilar más concretamente en futuras ocasiones.

B) El sexo

Esta variable incluye la totalidad de sus atributos: hombres y mujeres. Porque tanto se ven afectados por las circunstancias del hecho social observado las mujeres como los hombres. Si bien, es cierto que sus consecuencias no son homogéneas y que hay que apreciar entre ellas, como veremos, algunas importantes diferencias.

C) La formación

No es fácil medir en estos momentos cuál sea el nivel específico de formación de los Directivos y Ejecutivos de nuestro colectivo. Se podría deducir, quizá, que es presumible que estemos ante un porcentaje elevado de personas que poseen una titulación media o superior, dado el hecho de que los 50 años señalan fechas de nacimiento posteriores a 1950, años aquellos en los que a la edad reglamentaria (sobre 1975) bastantes ciudadanos de los que luego han ocupado puestos directivos tenían ya acceso a este tipo de titulaciones.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que la sociedad española aún no habría incorporado del todo a la actividad gerencial o directiva en esas fechas a la totalidad de los Directivos y Ejecutivos de este colectivo, podríamos quizá deducir que aún podría haber un porcentaje importante de este colectivo (los más mayores) sin ningún tipo de titulación específica, lo que quizá incrementaría más la gravedad de la situación (si segmentáramos dentro del propio colectivo) de estas personas en la actualidad, ya que su profesionalidad se basaría tan solo (aunque desde un punto de vista objetivo no sea poco) en su experiencia pragmática durante algunos años y no tanto en su formación académica. Aunque la lógica de la objetividad nos lleve a pensar que no tienen por qué existir a priori diferencias profesionales en la calidad de la gestión de unos Directivos y de los otros, no podemos obviar la realidad social que nos estaría indicando alguna prudencia en nuestras apreciaciones.

Parece correcto concluir pidiendo también para esta variable un mayor nivel de concreción en el futuro.

D) La nacionalidad

Aunque en principio la inmensa mayoría de este colectivo sean por lógica de nacionalidad española, hay que incluir ya un pequeño porcentaje de Directivos y Ejecutivos desempleados de otras nacionalidades. Directivos y Ejecutivos que, aun llevando muchos años en España, mantienen su nacionalidad de origen, pero sufren, como el resto, las consecuencias de la situación que estamos analizando.

E) La profesión o el área funcional de procedencia

Entendemos por profesión la derivada de un tipo de estudios determinado. Por ejemplo, uno puede ser: Abogado, Ingeniero, Economista, Médico, etc., aunque, por la especial idiosincrasia del mercado laboral español, muchas veces (sobre todo cuando se accede a puestos de una cierta responsabilidad) la profesión no coincide con las áreas profesionales de procedencia. Dato éste que consideramos mucho más efectivo a la hora de conocer, analizar y proponer sugerencias de intervención social para este colectivo.

Es decir, que es más interesante para nuestro Estudio el puesto de trabajo concreto en el que realmente el Directivo o el Ejecutivo han prestado sus servicios en los últimos años (aquello que marca profesionalmente el posicionamiento laboral de una persona) que sus estudios o su formación, por resumirlo rápidamente.

F) El sector de actividad

Es ésta otra variable sobre la que podemos pasar con mayor rapidez. Porque en estos tiempos actuales, en los que es frecuente no ya el cambio de empresa o de sector, sino el mismo cambio de trabajo, el sector (salvo algunos sectores muy concretos sobre los

que la procedencia del mismo supone un plus adicional sobre la calidad profesional del Directivo o del Ejecutivo en la percepción de la empresa contratante potencial) no solo no es relevante, sino que, a veces, las empresas prefieren incorporar a personas con experiencias variadas y multisectoriales que a personas con experiencias más monográficas.

G) La situación laboral

Aunque hay muchos matices sobre la situación particular de cada una de las personas de nuestro colectivo, como se analiza en algunas respuestas de los Cuestionarios, hemos convenido en señalar esta variable compaginándola con la circunstancia de no tener empleo (por haberlo perdido por cualquier tipo de causa) y con el deseo de querer reintegrarse nuevamente como Directivo o como Ejecutivo al mercado de trabajo.

7. CIRCUNSTANCIAS-MARCO DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LOS CUESTIONARIOS Y DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

7.1. Circunstancias-marco del problema

A continuación vamos a mostrar las respuestas que hemos procesado tras la realización total de los dos Cuestionarios de nuestro DELPHI y de las entrevistas en profundidad.

En primer lugar, incluimos las respuestas correspondientes al Cuestionario número 1 (Apdo. 7.2.1.). Y, después, en otro apartado, las correspondientes al Cuestionario número 2 (Apdo. 7.2.2.). En el Apartado 7.2.3. se incluyen las respuestas de las Entrevistas en Profundidad.

Como es lógico, en el Grupo Director hemos tratado de coordinar y de unificar un estilo homogéneo en la formulación de estas respuestas, pero no hemos pretendido realizar unilateralmente ninguna interpretación de las mismas, ya sea en uno o en otro sentido.

Lo que implica, claro, que hemos tratado de mantener, en todo caso, intacto el espíritu expresado en las opiniones de los Panelistas, independientemente de si de manera personal las compartíamos o no (ya advertimos de que hemos tenido a veces discrepancias personales muy importantes sobre algunas de las opiniones), y de si estábamos de acuerdo con su trasfondo positivo o negativo en relación con las conclusiones previas del Estudio.

Porque lo único que este documento desea es:

- analizar el problema,
- ver si existen algunas claves de solución,
- y aportar una batería de “pistas” de trabajo que sirvan para encontrar alternativas al problema analizado y para mejorar la situación de los colectivos implicados.

Y parece obvio que, para ello, para cumplir estas metas, la objetividad y la independencia de criterio de quienes han participado como Panelistas son siempre los mejores argumentos.

En todo caso, además, por si algunas de las respuestas chocan o son contrarias a la propia concepción subjetiva que cada uno podamos tener del problema, no debemos olvidar que este tipo de trabajos se plantea siempre desde bases de revisión crítica. Es decir, que las respuestas son a veces crudas y hasta agresivas. Pero, si a los Panelistas se les ha preguntado sobre las causas de la aparentemente escasa afición de las empresas a contratar Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años (como se hace en la pregunta 1, por ejemplo), no podemos esperar que nos respondan con sugerencias meramente “diplomáticas” que no nos conducirían a ninguna parte.

Debemos esperar respuestas sinceras, como las recibidas, que, además, deben ser tomadas como referencia (y no como conceptos absolutos) que no siempre representan juicios de valor sobre el colectivo analizado, sino que tan solo reflejan las simples opiniones de los Panelistas, (más o menos cualificadas, eso sí, según las circunstancias de cada uno de ellos) sobre las causas y las contingencias de este importante fenómeno social; o, incluso, en el fondo, son críticas sobre la actitud de las empresa y de las instituciones que ponen frecuentes trabas a la contratación de este tipo de profesionales.

Veamos, entonces, ahora, a continuación, las preguntas y las respuestas una a una.

Señalando a efectos metodológicos:

- a) Que indicaremos siempre en primer lugar la pregunta, tal como ha sido formulada en los Cuestionarios; y después las respuestas, con los matices que los propios Panelistas nos hayan ido sugiriendo.
- b) Que la expresión Número de Respuestas significa el total de las respuestas de los Panelistas incluidas en este grupo.

- c) Que la expresión Porcentaje Sobre el Total es la incidencia de este grupo sobre el total de respuestas de los Panelistas.
- d) Y que Matices es un término gramatical con el que nos referimos a los aspectos particulares, a las opiniones individuales que los propios Panelistas han incluido en sus respuestas (recordemos aquí que en muchas preguntas la respuesta es absolutamente libre) sobre este asunto. Y que, con que haya una simple mención una vez, el matiz pasa a formar parte del listado que corresponda.

7.2. Análisis de los datos derivados de los cuestionarios y de las entrevistas en profundidad

7.2.1. Cuestionario 1

PREGUNTA 1

Los Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años que se han quedado sin trabajo se quejan de que las empresas no quieren contratarlos:

¿Por qué cree Vd. que las empresas no desean contratar a Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años?

(Nos conformaríamos con la indicación de 2 ó 3 causas)

Esta primera pregunta es una pregunta abierta en la que se solicita a los Panelistas que se pronuncien acerca de la causas por las que ellos creen que se bloquea en el mercado laboral español actual la contratación de los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años.

Hemos tenido 278 respuestas en total. Las hemos agrupado en 18 grupos o familias de respuestas, para un análisis más racional de las mismas. En cada uno de ellos indicamos asimismo diferentes matices de las respuestas, para su mejor comprensión. Lo haremos así en todas las preguntas.

Veamos los contenidos uno por uno:

A) Les falta motivación: 10 respuestas. Un 3,6 % sobre el total.

Los Panelistas que han indicado esta causa matizan sus respuestas diciendo que:

- Se cree que los mayores tienen menos ganas de trabajar que los jóvenes. (Esta creencia no está muy clara, ya que no se sabe si los que creen esto son los que responden al Cuestionario, o si son las empresas que deben contratarlos las que lo creen. En general, sucede así con la mayor parte de los matices de todas las respuestas. Por lo que debemos ser cautos a la hora de las interpretaciones. Teniendo en cuenta además que en todos estos casos no se indica la incidencia cuantitativa de cada respuesta, sino que se mencionan como matices aclaratorios aunque no aparezcan más que una sola vez).
- Los mayores tienen menos empuje.
- Son menos ambiciosos y tienen menos espíritu de superación.
- No están dispuestos a asumir nuevos retos profesionales.
- No están dispuestos a realizar esfuerzos para acceder a un mejor puesto de trabajo.
- Tienen su carrera ya hecha y no desean mejorar.
- Tienen menos agresividad. (Especialmente, es mencionada la agresividad comercial).

B) Les va a faltar energía: 20 respuestas. Un 7,2 % sobre el total.

Con los siguientes matices:

- Tienen menos energía los mayores de 50 años que los más jóvenes.
- La falta de energía de los mayores de 50 años es un estereotipo; un mito social.

- Su experiencia no va a compensar su menor capacidad (“teórica”, añaden algunos) de trabajo. (Lo que implica un tácito, y teórico, reconocimiento de que los jóvenes tienen una mayor capacidad).
- Los mayores tienen menos fuerza, menos empuje físico, menos espíritu de sacrificio y también una mayor actitud crítica que influye en su escasa docilidad.
- A los mayores les resulta imposible seguir el ritmo de los jóvenes.
- Por su salud precaria existe una probabilidad elevada de que se produzcan en este colectivo muchas bajas por enfermedad.
- Menor disposición a viajar, dada esta falta de energía.
- Falta de aguante; menor hiperactividad.
- Disminución paulatina del rendimiento.

C) No sabrán adaptarse a su nueva situación profesional: 22 respuestas. Un 7,92 % sobre el total.

Veamos los matices:

- Están acostumbrados a una determinada forma de trabajar. (Imaginamos que esta forma de trabajar hay que entenderla en un sentido peyorativo, ya que, por el sentido de las respuestas, constituye un bloqueo a su contratación por las empresas).
- No son flexibles con los horarios.
- Su buen historial laboral pudiera ser más un freno que un aliciente para contratarlos.
- La empresa desconfía. “Buenos historiales que no se reflejan en efectiva contratación... algo pasa”.
- Son menos manejables.
- El entorno actual es muy inseguro.
- Sus criterios arraigados les hacen ser mucho más intolerantes.
- Son muy inflexibles. Muy difíciles de manipular.
- Razonando al contrario, los jóvenes son, pues, más manejables.

- Sus sistemas de gestión profesional ya no se adaptan a los del mercado. (Imaginamos que este matiz se refiere al mercado laboral en general; no al mercado en sentido comercial).
- Hay muchos prejuicios sobre los mayores.
- Hay un cierto miedo (*sic*) a los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años.

D) La empresa no va a poder pagarles lo que ellos demandan: 51 respuestas. Un 18,3 sobre el total.

Esta respuesta tiene una cierta incidencia relativa sobre el total (agrupa casi a la quinta parte de las opiniones). Vamos a indicar los matices formulados haciendo especial hincapié en su importancia:

- Tienen un “caché” mayor que los jóvenes.
- Cuestan más a la empresa.
- Por el mismo trabajo, los jóvenes estarían dispuestos a cobrar menos.
- Se cree que serán muy costosos de contratar, en función de su experiencia.
- Los mayores de 50 años conocen cuál es la retribución justa para su trabajo. (¿Lo que implicaría, en sentido contrario, que los jóvenes no conocen esta equivalencia sobre su retribución?...).
- Reivindican un salario mayor.
- Están habituados a grandes sueldos. (Para ser más objetivos, habría que definir con precisión qué es y qué no es un “gran sueldo”).
- No van a aceptar los salarios que una PYME puede ofrecerles. (No olvidemos que no son solo las PYMES las que pueden contratarles).
- Tienen un perfil muy válido por su experiencia y por su capacidad; pero seguramente son muy caros.
- Experiencia = Más salario.
- Los jóvenes cuestan menos. Además, son más conformistas.
- Los mayores hacen que los costes fijos de las empresas sean más elevados.

E) Va a ser difícil que se integren en la nueva cultura de la empresa que les contrate: 27 respuestas. Un 9,7 % sobre el total.

Analicemos los matices a esta pregunta:

- Porque son poco sumisos a la autoridad.
- Su criterio es muy independiente. (Teniendo esta independencia un sentido negativo, claro).
- Es difícil alinearlos con las posturas estratégicas oficiales de las empresas.
- Tienen una actitud poco receptiva ante los cambios.
- Van a ser incapaces de adaptarse a situaciones complejas en nuevos y más dinámicos entornos.
- Están ya contaminados por otras culturas organizativas.
- Tienen manías, hábitos y vicios arraigados. (Entendemos que se refiere a manías, hábitos y vicios profesionales).
- Están habituados a trabajar con métodos de gestión gerencial tradicionales, cuando no con sus propios esquemas de organización.
- Van a exigir que se les respeten muchas condiciones.
- Estarán desfasados respecto a los nuevos ritmos, las nuevas fórmulas y los nuevos procesos de trabajo.
- No aceptan las críticas con facilidad.

F) Les queda poco futuro profesional: 16 respuestas. Un 5,8 % sobre el total.

Con los matices siguientes:

- Tienen pocas posibilidades de hacer carrera.
- Sus expectativas están limitadas por su jubilación.
- Tienen muchas limitaciones para su continuidad futura.
- Su jubilación es inminente.
- Están en la fase de finalización de su carrera.

- Solo tienen expectativas de mejorar su calidad de vida.
- Ya han dado su vida personal y profesional por finalizada.
- Las empresas tienen poco plazo para compensar con ellos sus inversiones y sus esfuerzos en formación.
- Su único objetivo es dejar de trabajar por la edad.
- Lo mejor de sus vidas está en el pasado.
- Ahora, a esta edad, se les supone menos interés y menos esfuerzo.
- Son menos maleables.
- A sus exigencias de mayor nivel salarial, debemos añadir una menor capacidad de aprendizaje.

G) Están obsoletos desde el punto de vista técnico: 31 respuestas. Un 11,2 % sobre el total.

Veamos los matices:

- Sus conocimientos están obsoletos.
- No están al día en los cambios que se han producido en los métodos de gestión.
- Ni tampoco en los referentes a los estilos de liderazgo.
- Su formación no es la adecuada, ni está actualizada.
- No se adaptan a las nuevas tecnologías.
- Su aportación en nuevas tecnologías es escasa.
- Han sufrido una progresiva obsolescencia académica. Su titulación está también desfasada.
- Globalmente, están peor formados que los jóvenes.
- En caso de cambio de sector, estas circunstancias se agravan.
- Mentalidad anticuada. Poco acorde con los nuevos tiempos.
- Los mayores tienen que reciclarse forzosamente.
- Tienen poco interés por las nuevas tecnologías.

H) El mercado laboral prefiere a personas expertas y jóvenes: 11 respuestas. Un 3,9 % sobre el total.

Con los siguientes matices:

- Los jóvenes tienen ideas nuevas.
- Los jóvenes tiene una formación más actual.
- Los jóvenes son más flexibles.
- Hay un estereotipo social que hace que lo Joven signifique una mayor valoración inicial.
- Se teme que los mayores de 50 años proporcionen un menor rendimiento profesional.
- Los jóvenes están más disponibles. Tienen menos experiencia, pero tienen más motivación y más ganas de trabajar.
- Es mejor contratar a jóvenes porque son más amoldables.
- Los jóvenes no tienen hábitos adquiridos.(Suponemos, por el sentido de la respuesta de quien ha aportado este matiz, que se refiere expresamente a “malos hábitos”, claro).

I) No hay trabajo para todos: 4 respuestas. Un 1,5 % sobre el total.

Con los siguientes matices:

- Ha habido una fortísima reducción de puestos de trabajo Ejecutivos y de Dirección debida a las fusiones y adquisiciones de empresas que se han realizado en España en los últimos años.
- Hay un excedente importante de oferta de trabajo de jóvenes muy bien preparados.
- La crisis de las compañías denominadas punto.com ha supuesto un agravamiento de esta situación.

J) Los Ejecutivos y Directivos mayores de 50 años tienen menos capacidad para integrarse en los equipos de trabajo: 12 respuestas. Un 4,3 % sobre el total.

Los matices aportados en este grupo son:

- Tienen mayores exigencias que los jóvenes.
- Son más difíciles de dominar.
- Son menos maleables. Más “resabiados”.
- Tienen menos capacidad de aguante. Dan más “guerra”.
- Hay muchas dificultades para desarrollar entre mayores y jóvenes equipos mixtos de trabajo.
- Son muy rígidos en sus opiniones. Muy radicales y poco acomodaticios.
- Les falta polivalencia (flexibilidad) profesional para trabajar en diferentes áreas y diferentes entornos.

K) Tienen demasiada experiencia: 6 respuestas. Un 2,2 sobre el total.

Veamos los matices de este grupo de respuestas:

- Tienen un exceso de Currículum Vitae. (Paradójicamente, este problema se da con frecuencia en los procesos de reclutamiento: la propia doctrina de los Recursos Humanos aconseja seleccionar la persona idónea, la que más se aproxima al perfil establecido previamente, y no caer en falsas apariencias de compaginación basadas en un exceso de nivel en los parámetros que definen el puesto).
- Suscitan un cierto temor a una posible insatisfacción a medio plazo de la persona contratada.
- Aparentemente, los Ejecutivos y Directivos mayores de 50 años “están de vuelta” de todo.
- Se piensa que “saben” demasiado.
- Son muy difíciles de manipular.

L) Hay una sospecha genérica sobre todo empleado de nivel directivo que ha perdido su puesto de trabajo: “Si no tiene trabajo, por algo será”: 5 respuestas. Un 1,8 sobre el total.

Veamos con qué tipo de matices:

- Hay una desconfianza latente y generalizada en las empresas ante una situación de desempleo de este tipo de Ejecutivos y Directivos.
- Hay muchos recelos (también hay mucho temor a una incierta competencia profesional) en el resto de las personas de la empresa.
- El resto de los compañeros de la empresa contratante incrementa asimismo el rechazo de la posibilidad de contratar a nadie en esta situación con sus negativos comentarios.

M) Sin más, la edad es una barrera: 13 respuestas. Un 4,7 % sobre el total.

Analícemos algunos matices incluidos en las respuestas:

- Hay muchos prejuicios sobre la edad.
- Mayor de 50 años significa pasividad.
- La edad ideal para dirigir una empresa son los 35 ó los 40 años. No los 50.
- A partir de los 50 se inicia el declive de las personas.
- No se contratan mayores, salvo que la normativa de la empresa así lo exija.
- Mayor de 50 años = Trasnuchado.
- El promedio de la edad de contratación actual son los 35-35 años. Los mayores de 50 no entran en la filosofía empresarial.

N) Por el necesario relevo generacional: 4 respuestas. Un 1,5 % sobre el total.

Vamos a ver con qué matices:

- Las empresas están interesadas en rejuvenecer sus plantillas.
- Se vende mucho mejor una organización joven.
- No se admiten muchos desfases con la edad dentro de las empresas.
- Hay una fuerte diferencia generacional.

O) Culto exagerado por lo joven: 3 respuestas. Un 1,1 % sobre el total.

Hay unos cuantos matices que conviene analizar:

- Este culto a lo joven es artificial.
- No tiene que ver con los conocimientos, con la manera de razonar, o con los valores auténticos de las personas.
- Pero existe. Es real.
- Hay una devaluación de “lo mayor”.

P) Son menores la productividad y la creatividad de los mayores de 50 años: 7 respuestas. Un 2,5 % sobre el total.

Con los matices siguientes:

- Los mayores son menos innovadores.
- Los jóvenes aportan una creatividad que los mayores de 50 años supuestamente no tienen.
- Les falta imaginación.

Q) Por cuestiones de imagen: 8 respuestas. Un 2,9 % sobre el total.

Hay algunos matices a analizar:

- Joven significa gran capacidad de trabajo y nivel de formación elevado.
- La falta de juventud proporciona una imagen negativa a las empresas.

- Las empresas y las instituciones (más actualmente) buscan siempre rejuvenecer sus plantillas. Especialmente, en el nivel Directivos y Ejecutivos.
- Hay muchos prejuicios, tópicos y estereotipos sobre la imagen que los jóvenes proporcionan a las empresas e instituciones.
- Con la inclusión de jóvenes en las estructuras empresariales hay un presunto rejuvenecimiento de ideas y criterios.

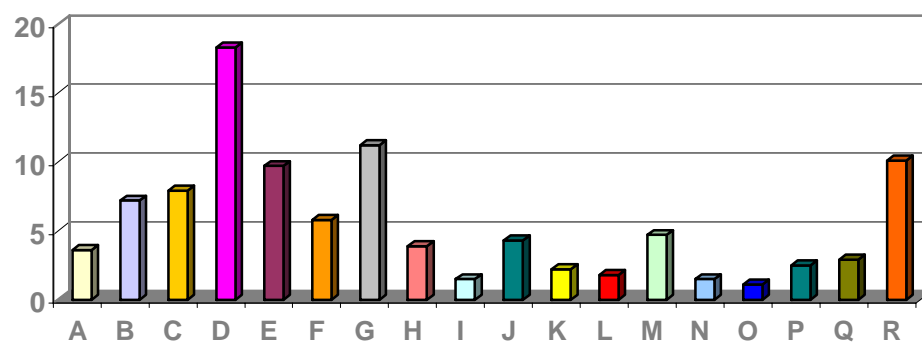
R) Otros criterios no incluidos en los grupos anteriores: 28 respuestas. Un 10,1 % sobre el total.

Y con matices diversos:

- Hay una especial minusvaloración de los conocimientos y de la experiencia de estos mayores.
- Tienen muchas dificultades para asumir cambios de residencia.
- Hay estereotipos de que los mayores de 50 años le dedican ya menos tiempo a la empresa.
- Son sujetos muy probables en posibles planes de reestructuración o de salida de la empresa.
- Algunas empresas sí los contratan. (Efectivamente, hemos visto en la prensa especializada algunos anuncios que no solo no discriminan, sino que piden expresamente personas mayores de 50 años. Pero, si tuviéramos que cuantificar la incidencia de estos anuncios sobre el total, ésta sería insignificante).
- Hay celos por parte del contratante. Temor a que se conviertan en competidores internos.
- A veces, el responsable del control de estos Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años es más inexperto que las personas a quienes debe controlar.
- Es mejor “cazar” a un Ejecutivo de otra empresa que contratar a un desempleado.
- Las empresas desean formar a sus propios directivos.
- Las empresas quieren Directivos sin “vicios” de gestión.

- La sociedad acepta mucho mejor que los mayores estén en el desempleo a que lo estén los jóvenes.
- El mercado laboral es poco flexible. Los propios técnicos lo desaconsejan.
- Hay un fuerte temor a ser criticados por los posibles errores en la contratación de mayores. Los errores en la contratación de jóvenes son más disculpables.
- Se cree que el valor de una persona no reside en lo que es capaz de aportar con su trabajo, sino en otros valores secundarios: uno de ellos la edad.
- Hay miedo e inseguridad de los jóvenes frente a los mayores.
- Hay una dificultad patente en que los mayores dependan de gente más joven.
- Se considera que contratar a un Directivo mayor de 50 años puede producir ingresos, pero no reducción de costes.
- Se cree que a mayor experiencia, menos ganas de trabajar.
- Los mayores son menos dúctiles que los jóvenes.
- Hay una cierta endogamia empresarial. Es decir, una inercia hacia la contratación dentro de la propia estructura de las empresas.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre los motivos para no contratar a directivos y ejecutivos mayores de 50 años (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 2

¿Considera Vd. que la contratación de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años en la empresas tiene más ventajas o más inconvenientes?

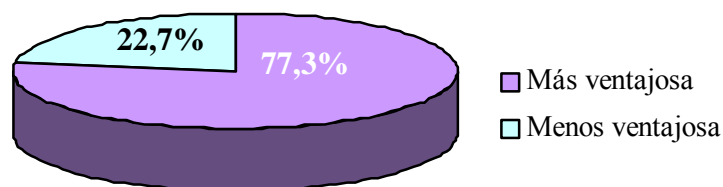
Es ésta la primera pregunta del Cuestionario en la que se pide una respuesta dicotómica de elección forzada. Hay otras preguntas similares de respuesta forzosa, más adelante.

A pesar de este requerimiento, ha habido dos respuestas de contenido discursivo (“*Depende*” y “*Siempre que sea alguien dispuesto a escuchar*”) que hemos debido invalidar, conformándonos solo con la mera mención de ellas, porque no podemos procesarlas a efectos cuantitativos.

En este último sentido, las respuestas a esta cuestión 2 que sí pueden procesarse se resumen como sigue:

- El **77,3 %** han respondido a favor de la contratación por considerarla **más ventajosa**.
- El **22,7 %** se han pronunciado en contra de esta contratación, por considerar que tiene **más inconvenientes**.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre las ventajas e inconvenientes de la contratación (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

Las respuestas a favor o no de las ventajas condiciona las respuestas de las siguientes preguntas (3 y 4) del Cuestionario que, como se verá, dependen absolutamente de si la respuesta elegida fue la referida a Más Ventajas (Respuesta 3) o a Más Inconvenientes (Respuesta 4).

Lo vemos inmediatamente en el siguiente apartado.

PREGUNTA 3

Suponiendo que haya Vd. escogido la respuesta a), ¿podría citar alguna de esas ventajas?

(Nos conformaríamos con que nos citara 2 de ellas)

Es ésta una pregunta abierta que trata de fijar las opiniones de los Panelistas sobre las ventajas que tienen los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años. Recordamos aquí que responden a esta cuestión quienes piensan que la contratación de estas personas tiene más Ventajas que Inconvenientes. Estas respuestas, por lo tanto ya no tienen la carga negativa que tenían las de la primera pregunta en la que solamente se pedía una opinión sobre las barreras que bloquean la contratación.

La solicitud de varias respuestas en el paréntesis es un intento de pedir a los Panelistas un ligero esfuerzo, en aras de enriquecer las alternativas y las respuestas.

Hemos tenido un total de 163 respuestas con sus correspondientes matices que pasamos a analizar a continuación. Las hemos dividido en 8 grupos para su mejor análisis y comprensión.

Veamos por qué los Panelistas creen que la contratación de los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años tiene **más ventajas que inconvenientes**:

A) Por su experiencia: 65 respuestas. Un 39,9 % sobre el total.

Con los siguientes matices:

- Por su agenda de contactos.
- Por su capacidad para tomar buenas decisiones.
- Por el conocimiento que tienen del sector en que trabajaron y del mercado.
- Por el conocimiento general del mercado nacional e internacional.
- Por sus conocimientos sobre el funcionamiento global de una empresa.
- Tienen visión de conjunto de los problemas.
- Tienen visión de futuro.
- Su experiencia es impagable e irremplazable.
- Los cambios que puedan haber experimentado les han hecho más expertos.
Tanto en lo profesional como en lo personal.
- Pueden aprovecharse de sus propios errores y de los errores ajenos.
- Saben planificar muy bien su organización y su tiempo personal.
- Son ponderados en sus criterios.
- Aportan modelos expertos de gestión y de asesoramiento.

B) Por su nivel de conocimientos: 26 respuestas. Un 15,9 % sobre el total.

Con los matices que se indican a continuación:

- Pueden transferir conocimientos a los demás.
- Lo que saben lo saben muy bien.
- Aportan ideas que significan valor añadido.
- Tienen una buena experiencia técnica.
- Saben dirigir personas, prepararlas y formarlas para ser eficaces.
- Poseen un elevado nivel de información.
- Pueden ser una fuente de aprendizaje para los más jóvenes.
- Posibilidades de hacer *coaching*.

- Pueden ser mentores de otros.
- Tienen la memoria histórica del mercado y de muchas situaciones del pasado.
- Tienen autoridad profesional.
- Conocen los negocios en los que han trabajado con una amplia visión y un amplio recorrido.
- Pueden orientar profesionalmente a los demás.
- Conocen a fondo la realidad.
- Su Know How es muy valioso.
- Suelen ser personas sabias.

C) Por sus aptitudes psicológicas: 30 respuestas. Un 18,4 % sobre el total.

Vamos a analizar algunos de los matices que han sido formulados por los Panelistas en este grupo:

- Tienen capacidad de reflexión que pueden compartir.
- Son menos emotivos; más racionales.
- Aportan mayor madurez, equilibrio y serenidad en sus decisiones estratégicas.
- Sus expectativas son más realistas.
- Ya no buscan el cambio sin más; son estables.
- Tienen una fuerte capacidad de liderazgo.
- Son maduros, profesionalmente hablando.
- Dedicar mucho tiempo al trabajo.
- Los condicionantes familiares ya han superado las etapas más críticas.
- Poseen una fuerte seguridad en sí mismos.
- Son flexibles y pragmáticos.
- Les gusta cultivar y mejorar las relaciones humanas.
- Están muy motivados por el reto, por ser útiles, por superarse.
- Tienen una excelente “mano izquierda”.

D) Por sus capacidades de negociación y de organización: 15 respuestas. Un 9,2 % sobre el total.

Con los matices siguientes:

- Saben resolver problemas.
- Tienen aptitudes para poner en práctica las buenas soluciones.
- Adoptan decisiones calibrando los riesgos.
- Tienen una visión prudente y conservadora.
- Suelen saber cómo evitar los conflictos costosos.
- Por lo general, tienen sentido común y sensatez.
- Son versátiles para trabajar en diferentes áreas.
- Saben planificarse muy bien sus esquemas de trabajo.

E) Porque tener este tipo de Directivos y Ejecutivos en las empresas da muy buena imagen: 2 respuestas. Un 1,2 % sobre el total.

Los matices son los que siguen:

- Poseen relaciones de alto nivel.
- Saben cómo manejarlas.

F) Por su capacidad para integrarse en las estructuras de las empresas: 11 respuestas. Un 6,7 % sobre el total.

Veamos los matices en esta familia de respuestas:

- Son indiferentes a los cambios internos en la empresa.
- En realidad, no desean los cambios. Pueden vivir sin ellos.
- Son más fieles que los jóvenes actuales.
- Se adaptan muy bien a todas las circunstancias.

- Cuando se comprometen, se comprometen más a fondo.
- Le dedican mucho tiempo y mucho esfuerzo a la empresa.
- No tienen deseos de medrar.
- Son más estables en sus puestos de trabajo.
- Están dispuestos a ser más flexibles para encontrar con la empresa fórmulas válidas de remuneración.

G) Sus condiciones económicas son mejores que las de los jóvenes: 3 respuestas. Un 1,8 % sobre el total.

Con un par de matices:

- Las empresas pueden contar con un menor riesgo, con una menor incertidumbre, en sus resultados.
- Tienen una mayor productividad. Mejoran la relación entre costes y resultados.

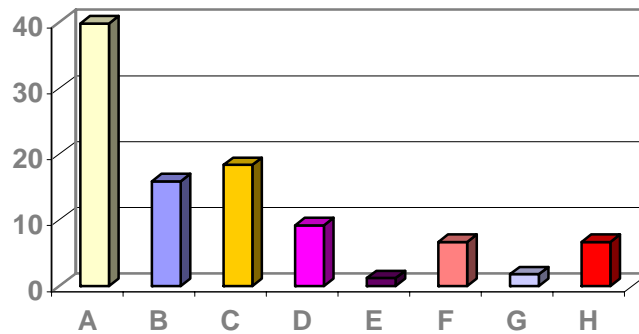
H) Otros criterios no incluidos en los grupos anteriores: 11 respuestas. Un 6,7 % sobre el total.

Veamos algunos matices que aportan los Panelistas:

- Es preferible valorar los puestos de trabajo por los resultados; no por la edad.
- Su contratación tiene ventajas fiscales y también en las cuotas de la Seguridad Social.
- Tienen fuerte capacidad de análisis.
- Garantizan una enorme seguridad en las decisiones de su responsabilidad.
- Son proactivos. No esperan a que las cosas sucedan para actuar. Se adelantan a los acontecimientos.
- La empresa que les contrate puede aprovecharse hoy de las inversiones realizadas en el pasado en su formación.

- Se cree que pueden ser más útiles en la PYMES que en las empresas multinacionales.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre las ventajas (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 4

Suponiendo que haya Vd. escogido la respuesta b), ¿podría citar alguno de los inconvenientes?

(Nos conformaríamos con que nos citara 2 de ellos)

Como es lógico, muchas de las opiniones de los que creen que contratar a este tipo de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años no tiene ninguna ventaja y sí muchos inconvenientes, coinciden en gran medida con los bloqueos que impiden su contratación por parte de las empresas tal y como han sido indicados en las respuestas a la pregunta 1.

Pero es importante ver cada uno de los grupos y los matices que en ellos se incluyen, porque los argumentos son algo diferentes.

Son 54 respuestas en total, repartidas en 5 grupos o familias de matices.

Vamos a verlos:

A) Este tipo de Directivos y Ejecutivos es caro: 16 respuestas. Un 29,6 % sobre el total.

Con los matices siguientes:

- Sus costes son más altos.
- Tienen mayores necesidades económicas que las empresas deben compensar.
- En general, el nivel salarial de los mayores es más elevado que el de los jóvenes.
- Son más rígidos cuando plantean sus condiciones laborales.

B) En caso de ser contratados por una empresa, van a tardar mucho en adaptarse a su nueva situación: 23 respuestas. Un 42,6 % sobre el total.

Con las siguientes matizaciones:

- Tienen menor rapidez de aprendizaje.
- Necesitan reciclarse.
- Las empresas tienen serias dudas sobre sus posibilidades de adaptación, de integración, y de dedicación a los equipos de trabajo.
- Les falta ser más flexibles ante los cambios.
- Tienen muchas “manías” y hábitos adquiridos. (Suponemos que son hábitos negativos, claro).
- Los procesos de adaptación son complejos.
- No les gusta que los más jóvenes les manden o les enseñen.
- Es difícil que se integren bien con los jóvenes en los actuales ambientes de trabajo.
- Tienen una cultura empresarial muy arraigada. Es complejo que se integren en una nueva.
- No es fácil que acomoden sus ritmos de trabajo a los actuales.

C) Les falta ambición: 4 respuestas. Un 7,4 % sobre el total.

Con algunos matices de interés:

- No son capaces de asumir retos.
- No van a esforzarse mucho por lograr nada.
- Son poco innovadores.

D) Sus conocimientos están obsoletos: 4 respuestas. Un 7,4 % sobre el total.

Veamos un par de matices que los Panelistas han indicado:

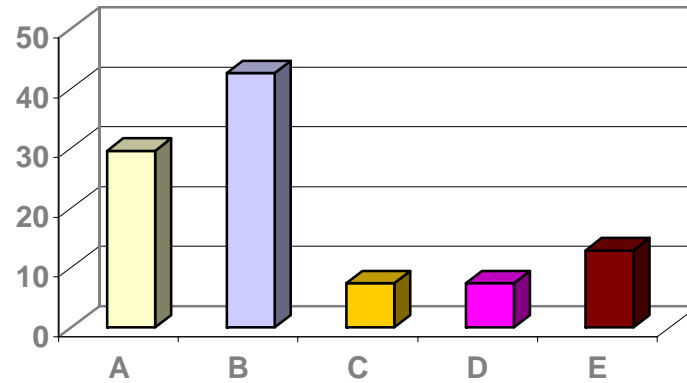
- No se adaptan bien a las nuevas técnicas, a las nuevas tecnologías y a los nuevos métodos de gestión empresarial.
- Tienen dificultades para formarse.

E) Otros criterios no incluidos en los grupos anteriores: 7 respuestas. Un 12,9 % sobre el total.

Vamos a ver algunos de los matices señalados:

- Estos Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años, en realidad, son aptos para Fundaciones, ONG' s y Voluntariado.
- Es una consecuencia del conflicto generacional.
- Tienen menos disponibilidad para cierto tipo de trabajos.
- Hay un cierto rechazo interno ante las decisiones que toman estos Directivos y Ejecutivos.
- Tienen dificultades de integración. Sufren el rechazo de sus compañeros.
- Si se les contrata existe el riesgo de acertar o no con ellos.

***Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre los inconvenientes
(porcentaje)***



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 5

¿Se le ocurren a Vd. algunas soluciones genéricas para mejorar la situación de los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años que se han quedado sin trabajo?

(Nos conformaríamos con 2 ideas que puedan suponer alguna mejora)

Hagamos un breve recapitulativo.

Hasta ahora, le hemos preguntado al Panel acerca de varias cuestiones:

- Sobre las posibles causas de porqué las empresas no contratan a los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años en desempleo.
- Les hemos pedido a los Panelistas que nos digan si la contratación de estas personas tiene o no más Ventajas que Inconvenientes.
- Y hemos segmentado y clasificado por familias estas Ventajas y estos Inconvenientes, de acuerdo con sus respuestas.

En esta ocasión, en la pregunta 5 de nuestro Cuestionario 1, les estamos preguntando sobre las posibles soluciones que los Panelistas nos puedan presentar como las más idóneas para resolver (o para paliar, al menos, en parte), esta situación.

Con esta pregunta abierta cerramos el primer bloque de cuestiones, en el que hemos tratado inicialmente de centrar el problema. En el segundo bloque, como luego veremos, trataremos de concretar, según la percepción de los Panelistas, el nivel de gravedad del problema para los afectados.

En total, en esta cuestión, hemos tenido 183 respuestas, que hemos agrupado después en 7 grupos o familias. Como en las preguntas anteriores, vamos a analizar a continuación los matices que los Panelistas nos han aportado con sus respuestas:

A) Se necesitan Medidas Oficiales de Incentivación para que los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años en desempleo puedan volver a integrarse en la vida laboral activa: 66 respuestas. Un 36,0 % sobre el total.

Con los matices siguientes:

- Se necesitan ayudas e incentivos fiscales que supongan ahorros importantes (motivadores) para la empresa contratante. Y menos trabas documentales.
- Se podrían ofrecer subvenciones fiscales y sociales excelentes a las empresas que contratasen a un Directivo o Ejecutivo en desempleo mayor de 50 años, junto a un joven licenciado, como ayudante.
- Y que se pudiera informar al mercado de estas circunstancias. Una especie de “sello” social otorgado por alguna institución oficial.
- Se deben desarrollar medidas legales. Una normativa laboral que impulse y facilite la reintegración profesional de este colectivo.
- Habría que establecer por ley algún tipo de Discriminación Positiva¹.

¹ Nada más que a título de aclaración, se entiende por Discriminación Positiva aquel tipo de normativa oficial que obliga a las empresas a contratar a un porcentaje de su estructura fijado previamente en favor de algún colectivo determinado.

- Mejoras, subvenciones y exenciones directas en los costes sociales de las empresas que contraten a personas de este grupo profesional.
- Subvenciones, apoyos financieros, ayudas y créditos oficiales (del Instituto de Crédito Oficial y de otras entidades de crédito) para crear empresas, para encontrar un nuevo trabajo, o para desarrollarse como Asesores y Consultores de PYMES.
- Desarrollo oficial de Programas Planificados de inserción laboral.
- Ayuda para el desarrollo de autoempleo emprendedor asociado.
- Fomento activo desde las Organizaciones Empresariales y Sindicales.
- Ayudas para su propia formación como Directivos y Ejecutivos.

B) Parece necesario un sistema de reciclado personal para poder acceder a un empleo diferente: 27 respuestas. Un 14,8 % sobre el total.

Veamos con qué matices:

- Reciclarse hacia nuevas áreas en el mismo sector de su actividad anterior.
- Actualizar su formación de manera permanente.
- Darse a conocer y aprender a “venderse”. (Aprender técnicas de entrevista y recolocación).
- Presentarse en Foros de Empleo de manera manifiesta: stands, asociaciones, etc.

La acción afirmativa, como también se la conoce, es una norma legal, una decisión judicial, una política pública o una directriz oficial, cuya puesta en práctica busca lograr la igualdad de oportunidades de poblaciones o colectivos socialmente discriminados en relación con los demás grupos socialmente más favorecidos.

Su formulación parte del reconocimiento de la existencia en la sociedad (sobre todo en las sociedades industrializadas y desarrolladas) de pautas, prácticas y modelos de discriminación, de desventaja o de exclusión social (más o menos tácitos o explícitos), y de la necesidad de un cambio urgente de mentalidad, tanto de los poderes públicos como de las personas y de las entidades e instituciones privadas.

La acción afirmativa, la discriminación positiva, debe responder siempre a una necesidad cierta, y tener las siguientes características:

- a) debe ser temporal, obligatoria y legal;
- b) no debe representar un fin en sí misma (sino una alternativa de solución coyuntural);
- c) no debe perjudicar a terceros;
- d) debe ser un mecanismo para neutralizar determinados desequilibrios sociales, de modo que ante una oportunidad (educativa, de empleo -como es nuestro caso-, de presentación a una elección democrática, etc.), en una situación de paridad demostrable, se escoja preferentemente a la persona que pertenece al colectivo que se presume discriminado.

La discriminación positiva, como medida legal de cooperación social, tuvo su origen a finales de los años ochenta en los Estados Unidos, dentro del ámbito laboral, con el fin de favorecer a la población negra, gravemente perjudicada en sus expectativas profesionales. Desde allí se extendió a otros ámbitos y a otros colectivos.

- Introducirse en las nuevas tecnologías.
- Recibir apoyos para este reciclado por parte de la Administración Pública estatal, autonómica o local.

C) Habría que mentalizar al mercado de trabajo sobre las Ventajas de contratar a personas de este colectivo: 13 respuestas. Un 7,1 % sobre el total.

Veamos con qué tipo de matices:

- Se necesitan apoyos que favorezcan el reconocimiento y la percepción social de estas personas.
- Hay que reevaluar el reconocimiento de los valores tópicos propios de la edad madura, tales como conocimiento, prudencia o experiencia, y no tanto los de audacia, ímpetu o entusiasmo, más propios de la juventud.
- Mejoras en el clima social que favorezcan la reintegración profesional de estas personas.
- También mejoras que favorezcan la mentalización de las empresas y de su personal acerca de las ventajas de solucionar convenientemente este problema, y de la contratación de estas personas.
- Inclusión de los datos de este colectivo en las estadísticas oficiales.
- Campañas publicitarias para incrementar los contactos entre los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años con deseos de reintegrarse en el mercado laboral y las empresas interesadas en este tipo de personas.
- Campañas para informar adecuadamente del problema y de las posibles soluciones, con el fin de que mejoren las expectativas de los afectados.
- Campañas de mejora social acerca de las ventajas de que las empresas realicen contrataciones que den como resultado estructuras más equilibradas.

D) Sería positivo que estos Directivos y Ejecutivos trabajaran como Formadores de otros profesionales que lo necesitaran: 15 respuestas. Un 8, 20 % sobre el total.

Con los siguientes matices:

- Trabajar a tiempo parcial o total formando jóvenes ejecutivos.
- Como profesores auxiliares permanentes para suministrar apoyo en Universidades, Escuelas de Negocios, INEM, Centros Educativos de Bachillerato (enseñanza a los alumnos de bachillerato de lo que es el mundo de la empresa a efectos de orientación profesional) según prescribe la Ley de Calidad de la Enseñanza, y en otras empresas e instituciones de Formación y Aprendizaje.
- Compaginando su trabajo como Formador con determinadas ventajas para una posible Prejubilación más planificada.

E) O como Consejeros, Asesores y Consultores de Empresa: 20 respuestas. Un 10,9 % sobre el total.

Los matices aportados son:

- Como Consejeros Independientes incorporados en los Consejos de Administración de las PYMES.
- Como Free-lancers, Asesores, Consultores Autónomos o cualquier otro tipo de autoempleo.
- Como Asesores para la organización concreta de Departamentos en las empresas o para el desarrollo de Proyectos temporales específicos.
- Como Franquiciados o Distribuidores.
- Subcontratados por las propias empresas para las que trabajaban anteriormente.
- Para desarrollar Coaching o Mentoring en PYMES y otras compañías.

F) O asociándose entre ellos para tratar de encontrar soluciones a sus problemas: 13 respuestas. Un 7,1 % sobre el total.

Con los siguientes matices a sus respuestas:

- Con apoyos institucionales o empresariales para el Fomento de este Asociacionismo entre afectados por el mismo problema.
- Con la ayuda institucional o empresarial que facilite sus contactos con ONG's y otras entidades de trabajo social o sin ánimo de lucro.
- Se necesitan también apoyos institucionales para asociarse y poner al día sus técnicas de trabajo y de gestión.
- Con la creación de Sociedades específicas (Oficinas estatales y privadas), y con ayudas para la creación del Agente Profesional especializado en la búsqueda activa de empleo y en la recolocación de este colectivo en las PYMES y en otras empresas que los necesiten.

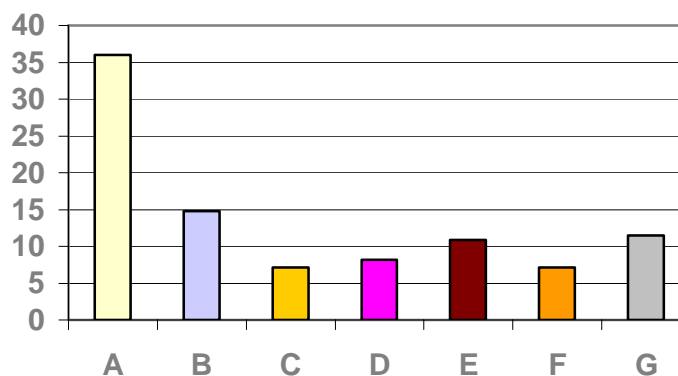
G) Otros criterios no incluidos en los grupos anteriores: 21 respuestas. Un 11,5 % sobre el total.

Y con los matices que indicamos a continuación:

- Podrían representar a las empresas en los comités y los grupos de trabajo.
- En beneficio mutuo (de la empresa y del trabajador) podrían encontrarse fórmulas para cambiar prestación de desempleo por salario.
- Habría que suministrarles un apoyo integral técnico: ayuda psicológica (terapias grupales), formación, orientación profesional y contactos, y ofertas de nuevos empleos.
- Se podría introducir a los que lo desearan en actividades de voluntariado.
- Que acepten la reducción de sus salarios.
- Que acepten recibir ingresos como retribución variable: comisiones, bonus, incentivos por logros, etc.

- Que acepten las condiciones de las nuevas empresas contratantes.
- Sería bueno que no se discriminase por la edad en los empleos oficiales.
- También que estas personas reconsiderasen su aparente espíritu crítico.
- Y que contribuyeran a crear valor junto a los jóvenes: formación, ayuda, coaching, etc.
- También pueden trabajar en teletrabajo.
- Sería positivo que se eliminara realmente el factor edad en los procesos de selección, tanto públicos como privados.
- Y que los mayores se adaptasen rápidamente al entorno de la nueva situación.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre posibles soluciones genéricas (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 6

¿Cree que un Directivo o Ejecutivo mayor de 50 años (nos referimos a los que están en situación de desempleo con subsidio, y también a los desempleados sin subsidio de desempleo y a los prejubilados) se encuentra personal y profesionalmente en una situación que podríamos calificar como GRAVE?

(Señale para cada colectivo de los que le indicamos a continuación la calificación que Vd. crea más conveniente para indicar esta gravedad)

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número- la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel de gravedad).

Esta pregunta abre el bloque de las preguntas dirigidas a cuantificar el nivel de gravedad de la situación profesional del colectivo Directivos y Ejecutivos desempleados mayores de 50 años, según la opinión de los Panelistas.

La mayor o menor gravedad de la situación de este grupo socio-profesional se presenta aquí como un concepto que va a ser percibido y calificado individualmente por los Panelistas. Es decir, que nos va a dar una orientación de lo que la muestra consultada opina sobre esta gravedad, enfocada, claro, desde un punto de vista socio-laboral.

Con el fin de poder cuantificar sus respuestas, se incluyó una escala de calificación de 1 a 9 (para eliminar las distorsiones posibles del cero) en la que los componentes del Panel señalaban el nivel de gravedad que cada uno percibía subjetivamente en ocho situaciones dadas. Estas situaciones contemplaban la práctica totalidad de las alternativas posibles en las que se puede encontrar una persona del colectivo analizado:

- Prejubilado (Hombre o Mujer)
- En desempleo con subsidio de desempleo (Hombre o Mujer)
- En desempleo sin subsidio de desempleo (Hombre o Mujer)
- Autónomo que se ha quedado sin trabajo (Hombre o Mujer)

Se trataba pues de una pregunta cerrada de contestación numérica, con la no solo pretendíamos confirmar las hipótesis previas y los indicios más lógicos sobre el orden de prelación de cada una de las diferentes gravedades, sino también adjudicar a cada una de ellas la calificación matemática concreta de su gravedad.

Las calificaciones se expresan en forma de nota-promedio ponderada (sobre 10) que los Panelistas han adjudicada para cada situación. O sea, la suma total de las calificaciones individuales para cada situación, dividida por el número total de integrantes del Panel.

Las calificaciones han sido las siguientes:

a)	Prejubilado (Hombre)	5,26
b)	Prejubilado (Mujer)	4,78
c)	En desempleo con subsidio de desempleo (Hombre)	6,87
d)	En desempleo con subsidio de desempleo (Mujer)	6,80
e)	En desempleo sin subsidio de desempleo (Hombre)	8,91
f)	En desempleo sin subsidio de desempleo (Mujer)	8,38
g)	Autónomo que se ha quedado sin trabajo (Hombre)	8,52
h)	Autónomo que se ha quedado sin trabajo (Mujer)	8,45

Sin ningún ánimo de extraer aquí ninguna conclusión, queremos resaltar:

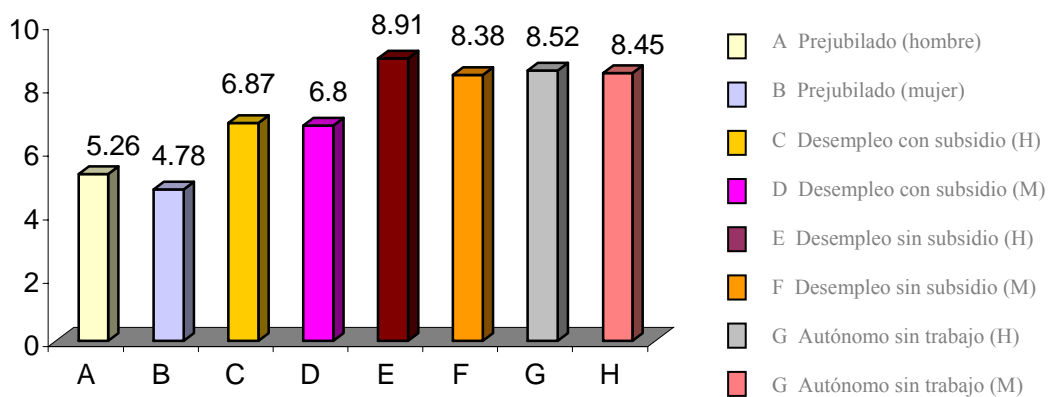
- Que la situación considerada como de mayor gravedad es la correspondiente al apartado e), en tanto que la considerada como menos grave es la del apartado b).
- En este mismo sentido, se aprecia que, aunque muy ligeramente, los Panelistas creen que la situación de desempleo en el hombre siempre resulta algo más grave. Probablemente, esto es así por dos causas principales: primero, por el propio sesgo cuantitativo que se produce ya en la composición hombre/mujer dentro del Panel (los hombres tienden a pensar que una situación de desempleo es siempre más grave para ellos mismos); y después, por la específica concepción mental convencional que considera al hombre como el cabeza tradicional de la familia (si la familia depende del hombre, una situación de desempleo, siempre será peor para él que para la mujer). Cosas que, como es lógico, son hoy más que discutibles. Eso sin tener en cuenta que las consecuencias de una situación de desempleo no son tan solo económicas: hay otros muchos efectos cuya gravedad podría asimismo cuantificarse.
- También podemos ver cómo en general, los Panelistas han restado mucho dramatismo (la calificación dada a esta situación indica que los Panelistas creen que

esta situación es casi la mitad de grave que en el resto) a la situación de los hombres y las mujeres prejubilados. Imaginamos que la consideración que la sociedad tiene sobre este problema es que no es tan grave ya que, al menos, ellos (los prejubilados) tienen resueltos sus principales problemas económicos. Nos tememos que sea consecuencia de una cierta desinformación, ya que no podemos olvidar aquí que la situación de prejubilación es considerada muchas veces por la sociedad como una situación incluso positiva (y que puede incluso suscitar “envidia social”) en el caso de muchos afectados por esta circunstancia. Como es obvio, habría que analizar también más a fondo en otros estudios este asunto, porque generalmente se tiende a ver tan solo de manera parcial algunas de las caras del problema.

- También es de resaltar que en el Panel no hay muchos autónomos (los hay, pero no superan el 10 por ciento del total), lo que podría llevar a pensar que la calificación obtenida habría sido quizá mayor, dado el mismo efecto corporativo (de pertenencia a un grupo propio) que hemos apuntado antes.

Quitando un poco de importancia a estos sesgos naturales que se producen inevitablemente, ahí quedan las calificaciones asignadas libremente por los Panelistas a esta respuesta.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre la situación personal y profesional del afectado (notas promedio)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 7

¿En qué grado cree Vd. que influyen los siguientes factores en el agravamiento de esta situación?

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número- la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel de influencia (influye mucho) en el agravamiento).

Esta pregunta completaba el bloque de preguntas con el que pretendíamos conocer objetivamente algo más acerca de la gravedad de la situación. En la pregunta se les pide a los Panelistas que cada uno califique con una nota de 1 a 9, en una escala idéntica a la de la pregunta anterior, la influencia mayor o menor que ellos creen que puede tener sobre el problema básico el que el Directivo o el Ejecutivo desempleado mayor de 50 años se encuentre o no en una serie de **10** situaciones potenciales de hecho que les estamos indicando.

Las situaciones indicadas en el Cuestionario que pueden influir más o menos en el agravamiento del problema son las siguientes:

- a) La situación de la propia familia del Directivo: si tiene o no hijos, si son o no mayores, si están o no bien preparados, etc.
- b) Cómo afecta el problema a su situación social.
- c) Cuáles son (o cuáles pueden llegar a ser) las consecuencias psicológicas causadas por este problema.
- d) De qué forma (normalmente negativa) va a ser su visión sobre su propio futuro.
- e) Cuál va a ser su talante, su fuerza mental interna, la sensación subjetiva de su impotencia o de su seguridad en sí mismo, para afrontar esta situación, y para buscar y encontrar soluciones válidas y eficientes al problema a corto o medio plazo.
- f) Cómo va a afectar este asunto a la resolución de sus problemas económicos actuales y futuros: sus deudas, sus préstamos, su nivel de vida del pasado, etc.

- g) La sensación subjetiva de injusticia profesional que le puede sobrevenir derivada del problema principal.
- h) La decepción por constatar la falta de ayudas oficiales en este sentido.
- i) La decepción por la falta de apoyos personales (familia, amigos, conocidos y otros) ante este problema.
- j) La propia incompreensión del problema ante la pregunta: ¿Por qué me ha sucedido a mí esto?

Con este bagaje de situaciones posibles encauzamos la pregunta a los componentes del Panel y obtuvimos los siguientes resultados (como siempre ponderados sobre 10):

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a) La situación de la propia familia del Directivo: si tiene o no hijos, si son o no mayores, si están o no bien preparados, etc. (8,70)b) Cómo afecta el problema a su situación social. (7,34)c) Cuáles son (o cuáles pueden llegar a ser) las consecuencias psicológicas causadas por este problema. (8,14)d) De qué forma (normalmente negativa) va a ser desde ahora su visión sobre su propio futuro. (8,12)e) Cuál va a ser su talante, su fuerza mental interna, la sensación subjetiva de su impotencia o de su seguridad en sí mismo, para afrontar esta situación, y para buscar y encontrar soluciones válidas y eficientes al problema a corto o medio plazo. (8,22)f) Cómo va a afectar este asunto a la resolución de sus problemas económicos actuales y futuros: sus deudas, sus préstamos, su nivel de vida del pasado, etc. (8,51)g) La sensación subjetiva de injusticia profesional que le puede sobrevenir derivada del problema principal. (7,24)h) La decepción por constatar la falta de ayudas oficiales en este sentido. (6,67)i) La decepción por la falta de apoyos personales (familia, amigos, conocidos y otros) ante este problema. (6,96)j) La propia incompreensión del problema ante la pregunta: ¿Por qué me ha sucedido a mí esto? (7,25) |
|--|

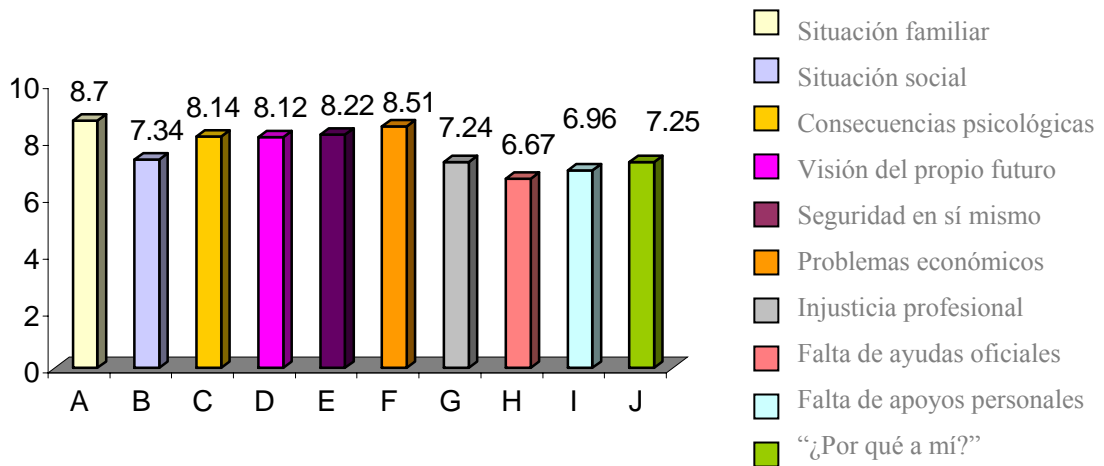
En principio, podríamos ya resaltar algunas circunstancias derivadas de esta información:

1. Si hacemos tres grupos, los que superan el 8, los que no llegan a 7 y los que están entre 7 y 8, podemos apreciar ya que todas las situaciones potenciales suponen

- para los Panelistas un factor importante de agravamiento, puesto que la calificación más baja es 6,67.
2. En esta misma línea, las dos situaciones de menor puntuación, es decir, las que menos se cree que agravan la situación de desempleo de los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años, son las dos que mencionan el nivel de la decepción personal, bien sea por la falta de ayudas oficiales o por la falta de apoyo proveniente de la familia, los amigos y los conocidos. Quizá esto es así también porque, en realidad, los afectados tampoco alimentan muchas expectativas de ayuda en este sentido. Se debería profundizar algo más en ello en futuros Estudios.
 3. Hay 3 respuestas entre 7 y 8: la que habla de la situación social del Directivo; la que habla de su sensación de injusticia profesional; y la que cita la incompreensión del problema por su parte. Salvo la primera, las otras dos son más bien de carácter subjetivo: es el propio Directivo quien se cree inmerso en esas situaciones.
 4. Por último, hay 5 respuestas que superan la calificación de 8 puntos sobre 10 (lo que indica que se ve en general una cierta facilidad de agravamiento): su talante para afrontar la nueva situación; su negativa visión sobre el futuro; la situación de su familia; su problema económico; y las previsibles consecuencias psicológicas. Es decir, los dos primeros de carácter más subjetivo, y los tres últimos con un carácter mucho menos individual.
 5. La que se cree más grave de entre todas es la que afecta a la familia, con una calificación de 8,70. Como es lógico, también este tema es susceptible de algunas aclaraciones más en profundidad en otros Estudios, en el futuro.

En todo caso, éstas son las respuestas que han sido emitidas libremente por los 93 integrantes del Panel. Hay que suponer, por lo tanto, que estamos en disposición de garantizar una cierta objetividad.

*Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre los factores que agravan la situación
(notas promedio)*



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 8

¿Cree Vd. que realmente se desaprovecha un capital humano y profesional que sería positivo para las empresas y las instituciones al no contratar a Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años?

Es de nuevo una pregunta dicotómica. Y se ha planteado así, porque la intención era no dejar ningún resquicio a la ambigüedad: o se cree que se desaprovecha un capital humano y profesional, o se piensa que no es así.

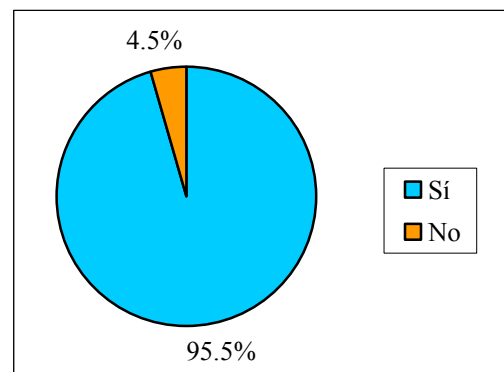
De esta manera podemos indicar que:

- El 95,5 % de los consultados opina que sí se desaprovecha.
- El 4,5 % restante cree que no.

Parece lógico pensar que un porcentaje importante de quienes pensaban que contratar este tipo de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años no era ventajoso, creen ahora, sin embargo, que no contratarles supone un derroche de talento (y también del coste

que supuso entonces, hace unos años, su preparación y su experiencia) que se perdería sin remisión.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre el desaprovechamiento de capital humano (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 9

¿Cree Vd. que esta situación está mejor solucionada en otros países?

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número- la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel de buenas soluciones)

Con una escala de calificación similar a las de las preguntas 6 y 7 (es decir, una escala de 1 a 9), a los Panelistas les preguntamos ahora su opinión acerca de cómo creen ellos que otros países dan solución a este problema. La expresión cómo no se refiere, claro está, a los métodos de intervención social o a los programas de acción concretos, por otra parte bastante desconocidos para nuestro Panelista promedio, sino a su percepción personal sobre si otros países pueden o no parecernos como más o menos activos a la hora de resolver este tipo de problemas.

La pregunta incluía una lista con 15 países (los denominaremos países, a pesar de que algunas de las alternativas son entornos geográficos o políticos que poseen similares características en la forma de su gestión) con sus escalas de calificación correspondientes. De sus respuestas pretendíamos deducir la percepción (clasificada numéricamente) que el Panel tenía sobre el nivel general de estos países referido a la calidad de la gestión de los asuntos laborales. Como se puede apreciar, unos países tienen una mayor valoración y otros no la tienen. Como era de esperar.

Las respuestas están ponderadas al 10 como en los casos anteriores.

Veamos qué es lo que dicen sobre esta pregunta los integrantes del Panel:

Francia	6,12
Estados Unidos	5,94
Países Latinoamericanos	4,08
Alemania	6,97
Países Escandinavos	7,79
Reino Unido	5,72
Irlanda	6,36
Portugal	4,63
Bélgica	6,23
Holanda	8,60
Países del Este	3,78
Italia	5,01
Grecia	3,24
Suiza	7,30
Luxemburgo	7,18

Podemos ver ya algunas interesantes apreciaciones, al hilo de estas respuestas:

- Hay 4 países que ni siquiera superan el aprobado: Grecia, Portugal, Países del Este y Países de Hispanoamérica.

- Hay un grupo de 7 países que se mueven sobre el 5 sin llegar al 7: Francia, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Italia (con un aprobado muy justo) y Bélgica.
- Y, por último, tenemos los 4 de más alta calificación: Luxemburgo, Suiza, Países Escandinavos y Holanda, el líder, con una nota de **8,60** sobre 10.

Aunque la Opinática no se pueda considerar aún como una ciencia, sino más bien como una técnica analítica de aproximación, no debemos olvidar que, en este caso, los Panelistas no son personas legas en la materia, sino profesionales que emiten sus opiniones con un cierto conocimiento de causa.

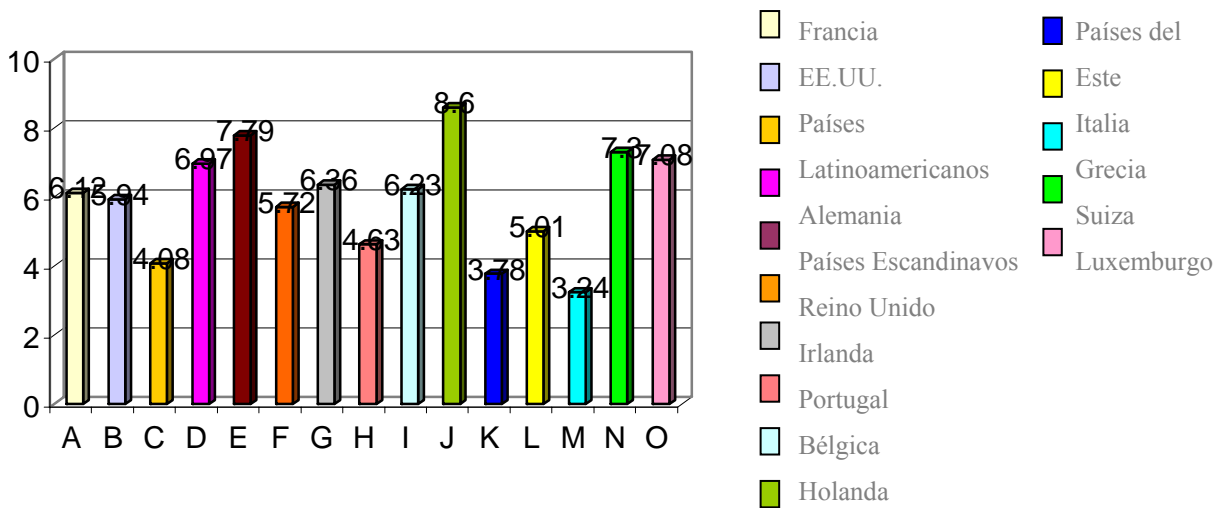
Por lo tanto, si mayoritariamente nuestros Panelistas califican a los países más desarrollados desde el punto de vista social como los que pueden dar en el futuro inmediato (o ya están dando ahora en el presente) mejores soluciones al problema, parece claro que las posibles futuras intervenciones sociales en nuestro entorno deberían mirarse en el espejo de los mejores y no al contrario.

Es curiosa la percepción que el Panel ha tenido sobre los países del mundo anglosajón. Las calificaciones de los Estados Unidos, de Inglaterra, de Irlanda o de Alemania, por ejemplo, son notas de las que ningún país económicamente privilegiado debería realmente enorgullecerse.

En la misma línea, pero en el extremo opuesto (en el que mucho nos tememos habría resultado incluida España, si hubiéramos pedido su calificación concreta) se encuentran nuestros eternos competidores en el ámbito económico: Grecia, el peor calificado, con un 3,24, Portugal y los países de herencia hispana en América. También, los países del este europeo, los que padecieron la economía socializada en el pasado.

Para incluir cada cosa en su justo sitio, intentaremos extraer algunas conclusiones más en el capítulo correspondiente, al final del Estudio.

Distribución gráfica de las respuestas sobre la percepción dada al problema en diferentes ámbitos geográficos (notas promedio)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 10

¿Podría Vd. calificar esta misma cuestión, pero referida ahora a las Autonomías españolas?

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número- la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel de buenas soluciones).

Esta pregunta complementaba la anterior, la número 9, y les pedía a los Panelistas su opinión individual acerca de cómo pensaban ellos que se estaba enfocando o se estaba resolviendo el problema objeto de este Estudio: la situación de los Directivos y Ejecutivos desempleados, mayores de 50 años, en las distintas Comunidades Autónomas españolas.

Como ya hemos explicado en la pregunta 10, no se trataba de analizar el nivel de conocimiento que los integrantes del Panel tenían sobre las diferentes maneras de afrontar y de solucionar este asunto en cada autonomía, sino sobre cuál era su percepción subjetiva acerca de la sensibilidad de las diferentes Autonomías españolas para afrontarlo y resolverlo.

La escala en la que debían situar su calificaciones personales a las 17 Comunidades Autónomas (más las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla) era una escala de 1 a 9, por lo que las notas se han ponderado al 10 posteriormente.

Veamos a continuación qué es lo que nos contestaron:

Galicia	4,53
Asturias	4,70
Cantabria	5,30
País Vasco	5,59
Cataluña	6,92
Comunidad Valenciana	6,61
Islas Baleares	6,34
Castilla-La Mancha	4,90
Castilla y León	4,85
Murcia	4,87
Andalucía	4,14
Extremadura	3,71
Madrid	6,38
Islas Canarias	5,15
Navarra	6,51
La Rioja	6,01
Aragón	5,47
Ceuta y Melilla	4,07

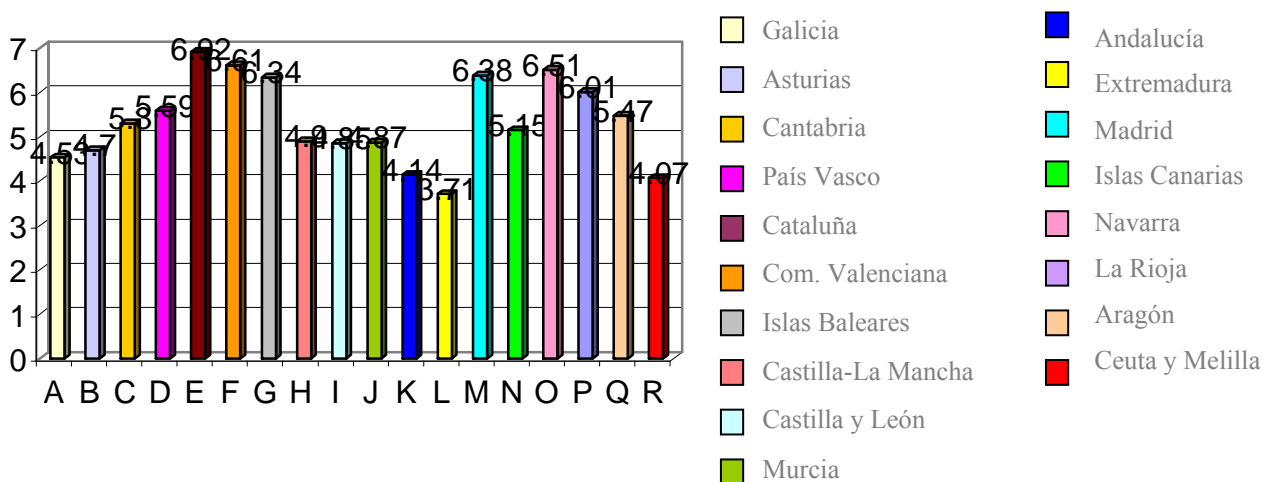
Como vemos, hay algunas consideraciones de interés:

- Hay solo 1 Comunidad que tiene menos de 4 puntos: Extremadura.
- Entre el 4 y el 5 hay un total de 7 Comunidades Autónomas: Ceuta y Melilla, Andalucía, Murcia, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Asturias y Galicia.
- Entre el 5 y el 6 hay un total de 4 Autonomías, que son: Aragón, Islas Canarias, Cantabria y País Vasco.

- 6 Comunidades superan el 6 como puntuación: Cataluña, la puntuación más alta (6,92), Comunidad Valenciana, Madrid, Navarra, La Rioja y las Islas Baleares. (Quizá deberíamos recordar aquí que a pocos días de cerrar la redacción de este Estudio, hemos podido leer en los medios de comunicación la noticia de que, por primera vez, Cataluña aventajaba a Madrid en la creación de empleo cualificado. Lo que redunda en nuestra apreciación de que los Panelistas tienen opiniones bastante objetivas sobre este tema).
- Es de apreciar también que las calificaciones obtenidas son en general bastante bajas. No favorecen mucho a los teóricamente mejor calificados (Cataluña: 6,92 y Comunidad Valenciana: 6,61); y, sin embargo, sí castigan claramente a las Comunidades que, según la percepción de los integrantes del Panel como grupo, demuestran quizá una menor preocupación por este asunto (Extremadura: 3,71; Ceuta y Melilla: 4,07; y Andalucía: 4,14); siempre, claro, desde el punto de vista concreto y particular de la investigación de este Estudio.

En las conclusiones, al final de este documento, incidiremos más en algunos otros planteamientos.

Distribución gráfica de las respuestas sobre la percepción dada al problema en los diferentes ámbitos autonómicos (notas promedio)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 11

¿Qué herramientas, empresariales o institucionales, podrían ayudar o potenciar la contratación de estas personas?

(Nos conformaríamos con 1 ó 2 respuestas)

Con esta pregunta pretendíamos invitar a los Panelistas a que nos suministraran algunas ideas, a modo de “pistas”, con las que orientar inicialmente la futura intervención social.

Hemos recibido 184 propuestas. Estas propuestas las hemos dividido en 5 grupos o familias para facilitar el análisis; si bien, hay que advertir que un 66,3 % de ellas tienen que ver, directa o indirectamente, con la puesta en marcha de ayudas y subvenciones provenientes de la Administración Pública. Parece claro que el espíritu tradicional hispánico de que sea el Estado quien solucione este tipo de problemas está presente en muchas de las sugerencias que nos llegan desde el Panel.

Veamos a continuación el contenido de estos grupos de propuestas:

A) Ayudas y apoyos en general: 122 respuestas. Un 66,3 % sobre el total.

Con los siguientes matices:

- Ayudas y beneficios fiscales.
- Beneficios sociales y exención de las cotizaciones a la Seguridad Social, tanto de las empresas contratantes como de los Directivos y Ejecutivos afectados por este problema. Sobre todo para las empresas que cubran determinados cupos o porcentajes. (Es una medida similar a las que ya existen como apoyo a otros colectivos desfavorecidos).
- Discriminación Positiva. Ya hemos hablado a fondo de esta medida legal en el apartado A) de la pregunta 5.

- Apoyos económicos y financieros para el desarrollo de empresas de Asesoramiento y Consultoría llevado a cabo por este tipo de Directivos y Ejecutivos desempleados mayores de 50 años.
- Apoyos y subvenciones acumulables a las empresas que contraten a varias personas de este colectivo (con escalas de mejora porcentual).
- Apoyos legales. Fomento del desarrollo integral de cooperativas y otras asociaciones de especialistas en gestión empresarial.
- Desarrollo de normativas laborales que impulsen la contratación a tiempo parcial de estas personas.
- Apoyos desde las Corporaciones Profesionales y de Empresarios.
- Ayudas y apoyos desde las Cámaras de Comercio y las Asociaciones de PYMES, que estarían interesadas en recibir a muchos de estos Directivos y Ejecutivos en sus empresas.
- Ayudas efectivas (las palabras efectivo y efectiva son expresiones que se repiten en esta pregunta con mucha frecuencia) para la creación de pequeñas empresas de autoempleo.
- Desarrollo de Planes de potenciación y mejora para el acceso de algunas de estas personas a la Función Pública.
- Creación del Instituto Oficial de Apoyo al Directivo (en relación con las Asociaciones de PYMES).
- Campañas institucionales informativas. Objetivo: el conocimiento público de la situación y de las soluciones.
- Fomento de la contratación. Información sobre la disponibilidad real de estos Directivos y Ejecutivos.
- Programas de sensibilización y de promoción socio-laboral de estos trabajadores.
- Creación del Instituto Oficial del Directivo Mayor de 50 años.
- Creación en las Comunidades Autónomas de Empresas Públicas de Consultores y Asesores en Gestión Empresarial, para prestación de servicios a las PYMES en condiciones aceptables de mercado.
- Fomento estatal de Investigaciones e Informes *ad hoc* sobre estos asuntos.

- Flexibilización del Mercado Laboral. Liberalización absoluta de las cargas sociales (tanto para el trabajador como para la empresa contratante) en los contratos a tiempo parcial.
- Creación de un Organismo (oficial o privado) para la coordinación y la difusión de todos los factores y elementos relacionados con el problema.
- Incentivos fiscales a la enseñanza impartida por estas personas.
- Creación de un régimen especial de la Seguridad Social para este colectivo.
- Plan estatal de Fomento del Empleo para los Directivos y Ejecutivos en paro, o sin trabajo, mayores de 50 años.

B) Desarrollo de Oficinas y empresas especializadas en este tipo de personas: 6 respuestas. Un 3,26 % sobre el total.

Los matices aportados por estas respuestas no inducidas han sido:

- Empresas especiales que manejen Bases de Datos específicas de Directivos y de PYMES.
- Servicios de empleo ágiles y especializados.
- Banco de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años.
- Fomento y apoyo estatal a estas medidas.
- Fomento de los Métodos de reorganización interna en la empresas, adaptándose a este tipo de personas.

C) Formación y reciclaje para los integrantes de este colectivo: 31 respuestas. Un 16,8 % sobre el total.

Veamos con qué tipo de matices:

- Escuelas especiales para estos Directivos en las Escuelas de Negocios y en las Universidades.

- Emplearlos como Formadores de Formadores (capacitación técnica previa para ello).
- Suministrarles formación subvencionada e, incluso, remunerada.
- Suministrarles formación específica gratuita en idiomas, nuevas tecnologías y actividades emergentes: Calidad, Medio Ambiente, Seguridad en el trabajo, etc.
- Que puedan recibir formación y transmitirla posteriormente: aprender para enseñar. Y que se les pague por ello.
- Programas de divulgación del mundo de la empresa en Colegios de ESO y Bachillerato, según la Ley de Calidad de la Enseñanza. Programas de orientación profesional profunda y especializada para los jóvenes.

D) Emplearlos en empresas especializadas: 5 respuestas. Un 2,72 % sobre el total.

Con los matices siguientes:

- Como operadores de coaching y mentoring.
- Como colaboradores en empresas de Outplacement: profesores, tutores, asistentes de asesoramiento actitudinal y psicológico, etc.
- Como reorganizadores de empresas. Cada uno en sus áreas de conocimiento y experiencia.
- Como Consultores en empresas de Interim Management. (Se sugiere el desarrollo de apoyos institucionales para poner en marcha algunas empresas de alquiler de Directivos y Ejecutivos, para entendernos más exactamente).

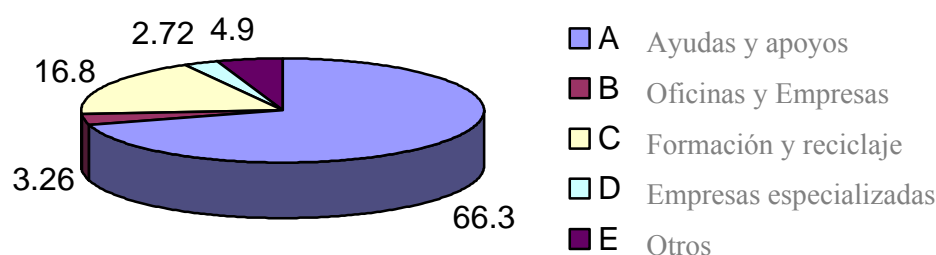
E) Otros criterios no incluidos en los grupos anteriores: 9 respuestas. Un 4,90 % sobre el total.

Los matices aportados han sido los siguientes:

- Fomento de la contratación de freelancers.

- Fomento y reconocimiento social de la media jornada para este tipo de trabajadores.
- Fomento de los contratos a prueba sin ningún coste social para las empresas.
- Reducciones económicas en los costes y gastos familiares de estos Directivos: compras, colegios, alquileres, etc.
- Aunque ha habido algún Panelista que opina que existirán muchas dificultades en la búsqueda de soluciones para este colectivo (y teniendo en cuenta que nadie ignora que no existen soluciones simples para problemas complejos), sí se sugiere que haya un amplio fomento de la flexibilidad contractual y una orientación eficiente para que estas personas puedan convertirse en colaboradores activos de la sociedad.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre las herramientas para la potenciación de la contratación de estas personas (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 12

¿Cree Vd. que son aprovechables de alguna manera los conocimientos de los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años que se han quedado sin trabajo?

En relación con las preguntas anteriores, esta cuestión fue planteada como de un cierto control indirecto. Se trataba de conocer el refuerzo espontáneo de los Panelistas respecto a algunas de las cuestiones anteriores.

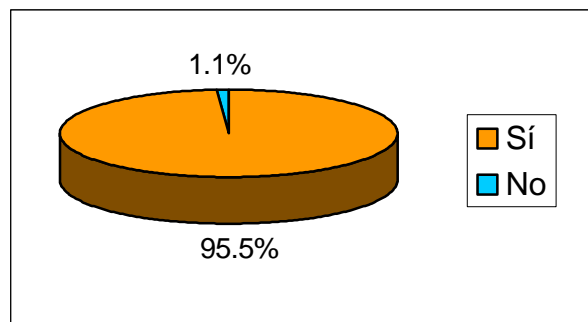
Hagamos un pequeño repaso:

- a) A estas alturas del Cuestionario 1, se ha contestado ya sobre si era o no ventajosa la contratación de los Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años.
- b) Se ha contestado también acerca de si la no contratación significaba o no un derroche del talento y de la experiencia de este colectivo.
- c) Se trataba ahora de conocer la opinión de los Panelistas sobre si este talento, esta experiencia y estos conocimientos podrían o no ser útiles y aprovechables para las empresas y para las instituciones españolas.

En este caso, la respuesta ha rozado la unanimidad. Solamente 1 de entre todos los Panelistas cree que los conocimientos y la experiencia de estas personas no van a ser ni útiles ni aprovechables.

El resto ha opinado que sí lo pueden llegar a ser.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre el aprovechamiento de sus conocimientos (porcentaje)

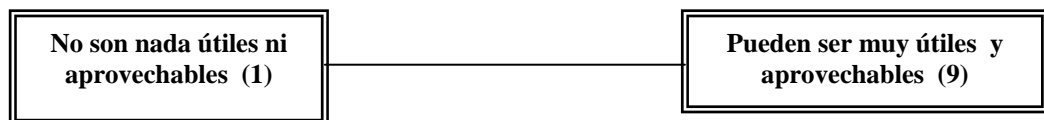


La pregunta tenía, además, una segunda parte que se enunciaba como sigue:

En caso de que su respuesta haya sido afirmativa, ¿en qué nivel sitúa Vd. las posibilidades de este aprovechamiento?

(Rodee con un círculo o señale en rojo la calificación que crea Vd. más adecuada).

Y se añadía una escala similar a las del resto del Cuestionario con dos posibilidades extremas (1 o 9), en la que 1 significaba la menor utilidad y el menor aprovechamiento de los conocimientos y de las experiencias de estos Directivos; y 9 representaba la más alta posibilidad de aprovechamiento y de utilidad aparentemente posibles. Siempre, claro, según la libre opinión individual de los integrantes del Panel.



Las respuestas han sido también ponderadas al 10. Siempre teniendo en cuenta, claro, que 1 de los 93 Panelistas había respondido negativamente a la cuestión principal (como ya hemos indicado convenientemente un poco más arriba).

Los resultados de esta segunda parte han sido los siguientes:

- **Ninguno** de los Panelistas ha puntuado con un 1.
- Solo un **1,1 %** de los Panelistas ha puntuado con un 2.
- **Ninguno** de ellos ha puntuado ni con 3, ni con 4.
- Un **3,4 %** de los integrantes del Panel ha puntuado con un 5.
- Un **7,9 %** de los Panelistas ha puntuado con un 6.
- Un **35,9 %** de ellos ha puntuado con un 7.
- Un **32,6 %** ha puntuado con un 8.
- Y un **19,1 %** lo hizo con un 9.

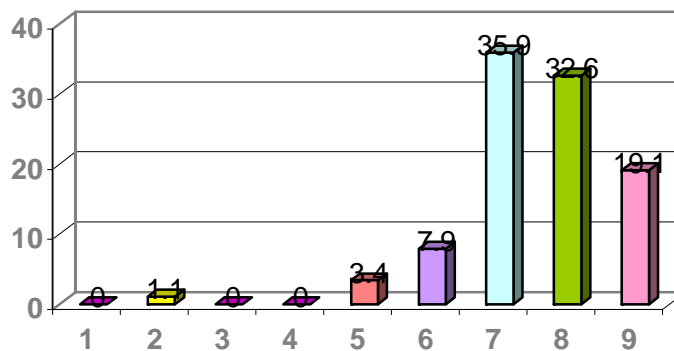
La nota media final ponderada de todo el Panel ha sido un 8,6 sobre 10.

¿Qué quiere significar esto?

Pues, claramente, quiere significar tres cosas:

- A) Que prácticamente todos los integrantes del Panel creen (como ya se ha dicho en la primera parte de esta pregunta) que los conocimientos y la experiencia de estos Directivos es útil y aprovechable.
- B) Que no solo esta experiencia y estos conocimientos son útiles y aprovechables, sino que, además, lo son en grado sumo. La calificación promedio cercana al 9 sobre 10 certifica que son muy útiles y aprovechables.
- C) Y que un **87,6 %** de los Panelistas consultados han creído que tanto la utilidad como el aprovechamiento profesional de estos Directivos y Ejecutivos debían ser calificados en los niveles más altos de la escala: 7, 8 y 9 en la escala numérica de 1 a 9, lo que equivaldría, en términos de ponderación sobre 10, a una calificación muy elevada.

***Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre el nivel de aprovechamiento
(porcentajes por nota)***



Fuente: Estudio EOI. Elaboración propia. 2003.

PREGUNTA 13

Tener una edad mayor de 50 años y no ser contratado por ello para un puesto de trabajo ¿Le parece a Vd. un tipo de discriminación sobre los derechos reconocidos por el artículo 14 de la Constitución Española, similar a la discriminación por sexo, por raza, por religión, etc.?

(Rodee con un círculo o señale en rojo la calificación que crea Vd. más adecuada)

Se trataba ahora en esta pregunta de comprobar la sensibilización de los integrantes del Panel acerca de si los derechos que reconoce la Constitución a los españoles podrían o no admitir una cierta graduación: “hay derechos que son más importantes que otros”, por ejemplo; o, también, “hay discriminaciones sociales, laborales o políticas muy sensibles para la mayor parte de los ciudadanos y otras que no lo son tanto”.

Se incorporaba, como anteriormente, una escala de 1 a 9, en la que 1 representaba el nivel de menor similitud con los derechos reconocidos en la Carta Magna, y 9 significaba el extremo opuesto de mayor nivel de similitud.

Como hacemos habitualmente, se ponderaron las respuestas sobre 10, para una mejor comprensión.

La nota promedio que los Panelistas dieron a esta cuestión fue un **7,2** sobre 10, lo que indica que sí existe para ellos una cierta sensibilización sobre este tema.

Como parece obvio, si esta misma pregunta les hubiera sido formulada a los propios afectados, la sensibilización sería muy superior, ya que, por propia naturaleza, todos tendemos a sentirnos más sensibles si el problema nos afecta más directamente, como entonces sería el caso. Para salir de dudas, es evidente que deberíamos preguntárselo a los interesados en otra ocasión, más adelante.

PREGUNTA 14

Los sociólogos consideran que muchas personas alcanzan su plenitud intelectual después de los 65 años. ¿No parece esto una incongruencia en relación con las bajas expectativas laborales que tienen los Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años que han perdido su trabajo?

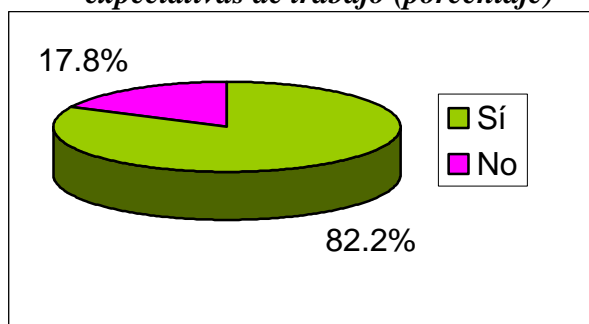
Nuevamente, otra pregunta dicotómica, en esta ocasión planteando una opinión sobre la que el Panelista va a tener serias dudas, porque la afirmación de los sociólogos es de difícil comprobación; aunque el Panelista lo ha escuchado alguna vez y lo ha leído en los medios de comunicación, no está seguro de la fiabilidad de esta afirmación.

Probablemente su duda aumenta, además, cuando se relaciona esta afirmación genérica de los sociólogos españoles con la situación concreta del colectivo objeto de este trabajo.

En todo caso, los Panelistas han respondido como sigue:

- Un 82,2 % piensa que es una incongruencia.
- En tanto que el 17,8 % restante opina lo contrario.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre plenitud intelectual y expectativas de trabajo (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 15

¿Hasta qué punto está Vd. de acuerdo con la consideración de estos sociólogos?

(Rodee con un círculo o señale en rojo la calificación que crea Vd. más adecuada)

Si echamos un vistazo rápido a la pregunta anterior entenderemos mucho mejor la cuestión presente, ya que ésta se trata tan solo de una mera pregunta de continuidad.

La razón por la que ha sido formulada de manera separada es porque queríamos objetivar más la respuesta numérica, aislándola de la pregunta principal. El Panelista, pues, habría ya contestado la pregunta anterior, y se encontraría ahora con esta pregunta relacionada.

Como siempre, se ha incluido una escala numérica de 1 a 9, en la que 1 representaba el menor nivel de acuerdo del Panelista con la pregunta planteada, y 9 significaba, al contrario, su mayor aceptación.

También como siempre, la calificación ha sido ponderada sobre 10.

Veamos el resultado.

Como aclaración previa que permita un análisis más exacto, la pregunta 14 pretendía conocer si para los Panelistas era o no una incongruencia que las personas mayores de 50 años tuvieran dificultades para reintegrarse en el mercado laboral, cuando según los sociólogos es incluso un poco después (alrededor de los 65 años) cuando las personas alcanzamos la plenitud intelectual.

Como ya vimos, algo más del 80 % de los componentes de nuestro Panel pensaban que sí era una incongruencia y que estaban de acuerdo, por lo tanto, con la información suministrada por los sociólogos.

Ahora, en esta nueva pregunta, se trataba de que los integrantes del Panel concretaran matemáticamente su acuerdo global, por lo que pedimos a la totalidad de los Panelistas que calificaran esta cuestión, para que ese casi 20 % que no lo veía como una incongruencia nos diera asimismo su opinión numérica individualizada.

La nota promedio obtenida ha sido de 6,5. (Repetimos que hay que tener en cuenta que se trata de la calificación promedio con las respuestas de la totalidad de los Panelistas, y no solamente con las de quienes estaban de acuerdo con la afirmación de los sociólogos).

Por abundar un poco más en este tema, si estableciéramos una ponderación estimativa, y supusiéramos que el 17,8 % que no estaba de acuerdo con lo que afirmaban lo sociólogos habría puntuado lógicamente con las notas más bajas (aunque podríamos hacerlo no lo hemos analizado, porque nos ha parecido que el resultado sería un tanto irrelevante), parece que las expectativas de una alta calificación con esta ponderación no serían muy excesivas. Quizá se podría esperar un incremento total de medio punto en la nota registrada, con lo que la calificación así modificada podría situarse un poco más alta; o sea, alrededor del 7 sobre 10.

Trataremos de extraer alguna conclusión en el capítulo dedicado a ello, más adelante.

PREGUNTA 16

En la sociedad española, dadas las bajas tasas de natalidad de los últimos años, podría suceder que se incorporaran pocos jóvenes al mercado de trabajo.

¿Cree Vd. que esta circunstancia beneficiará a corto plazo a los Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años que ahora están sin trabajo?

(Rodee con un círculo o señale en rojo la calificación que crea Vd. más adecuada)

No les beneficiará nada (1)	Les beneficiará mucho (9)
--------------------------------	------------------------------

A) Es ésta una de las preguntas más controvertidas del Cuestionario.

Se trataba de comprobar si, como se dejó ver en los Pre-tests, había en el Panel un cierto enfrentamiento latente entre los “partidarios de los jóvenes” y los “partidarios de los mayores”, ya que se había dejado traslucir la apreciación de que solucionar el empleo de este tipo de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, podría convertirse en una especie de “canibalización” del empleo de los más jóvenes, cuando, en la opinión del Grupo Director, esta circunstancia no solo no debería producirse, sino que la recolocación de los Directivos y Ejecutivos de nuestro colectivo (en determinadas circunstancias y condiciones, claro) debería redundar en beneficio tanto de ellos como de los futuros dirigentes, ahora aún jóvenes. O, para ser más precisos, en beneficio de aquellos jóvenes cuyo perfil potencial pudiera adaptarse perfectamente a la sustitución paulatina de estos Directivos y Ejecutivos unos años más tarde.

En cualquier caso, la nota promedio, lo dice casi todo: un 5,36 sobre 10 (ya que así se ha ponderado previamente) significa que muy pocos creen que el que no haya jóvenes incorporándose al mercado de trabajo podría suponer consecuentemente un incremento en la contratación de este tipo de mayores.

El mercado laboral es (como todos los mercados) un ente complejo que se mueve por resortes asimismo complicados y difícilmente objetivables. Y si España sigue la estela de otros países desarrollados, lo que nos puede sobrevenir es el fenómeno del crecimiento sin creación de empleo, lo que se convertiría en el próximo fantasma social que se nos avecinara, impidiendo entonces la penetración en el mercado de trabajo de jóvenes y de mayores.

Sin embargo, en un sentido más optimista, algunos consultores y asesores en Recursos Humanos, avalados incluso por expertos profesionales que han estado vinculados en algún momento a altos puestos en el Gobierno central, han llegado a decir que dentro de unos años (aunque habría que segmentar esta aseveración más en detalle, claro) España podría colocarse en una situación de paro negativo, de escasez creciente de mano de

obra, sobre todo en algunos sectores específicos, lo que nos situaría ante un problema diferente para el que nos faltarían la experiencia y las alternativas de solución.

Por otro lado, la inmigración, tal como la conocemos en estos momentos, no podría tampoco resolver definitivamente el problema para las empresas, aunque sea un hecho que se aprecia ya el desembarco en España de jóvenes extranjeros bien preparados:

- Unos procedentes de las corrientes inmigratorias nacionales internas. (Un 75 % de la población española se desplaza poco a poco para fijar su residencia a menos de 30 kilómetros de las áreas costeras residenciales).
- Otros procedentes de las corrientes inmigratorias de cuello blanco, procedentes de los países centroeuropeos, cuyos ciudadanos prefieren vivir en un concepto social latino más hospitalario, con una más que decente gastronomía, con un estilo de vida personal atractivo y mucho más orientado (al menos aparentemente) a las relaciones humanas que en sus países de origen.
- Y otros procedentes de otras corrientes inmigratorias. No tanto de las africanas y de las de los países del este de Europa (aunque entre estos últimos haya un buen número de profesionales bien preparados en las áreas técnicas, no parece que ocupen de momento muchos puestos en la Dirección y en la Gestión Directiva Funcional de las empresas), como de las sudamericanas (especialmente las de los países de pasado floreciente).

Estamos hablando de profesionales en general que aportan una buena oferta profesional, menos exigentes que los expertos nacionales, y con una preparación promedio, una experiencia y unos conocimientos en algunos casos similares a los que puedan tener los propios Directivos y Ejecutivos, universitarios y postgrado españoles que forman nuestro colectivo de referencia.

B) En otro orden de cosas, esta pregunta planteaba al Panelista una segunda cuestión: la de explicar de alguna manera indicativa (nótese que hemos invertido ahora el sentido de algunas de las restantes preguntas de nuestro Cuestionario en las que primero

introducíamos la parte cualitativa y después la cuantificación) las causas por las que había contestado en uno o en otro sentido dentro de la escala numérica planteada.

Es decir, que la pregunta concreta se refería a: **¿Por qué cada Panelista cree (o no cree) que la baja tasa de natalidad (o sea, el menor número de jóvenes que esta tasa va a producir) va a beneficiar (o no) a los Directivos y Ejecutivos en desempleo, mayores de 50 años?**

Veamos a continuación las justificaciones aportadas. En total ha habido 89 respuestas, ya que cuatro integrantes del Panel han dejado voluntariamente su respuesta en blanco, a pesar de que eran conscientes de la advertencia al comienzo del Cuestionario en el sentido de la obligatoriedad de contestar a todas las preguntas. Como en realidad no afectaba en exceso a las conclusiones, hemos dado por válida esta situación.

Para que se facilite la comprensión de las respuestas, las hemos dividido en 3 grandes apartados, y dentro de cada uno de ellos hemos indicado los matices más interesantes de las respuestas de los Panelistas:

1. Los que piensan que sí les beneficiará: 40 respuestas. Un 44,9 % sobre el total.

Veamos los matices de este grupo de contestaciones:

- Porque la inmigración sustitutoria no es aún muy numerosa o cualificada.
- Porque aunque los jóvenes estén preparados para dirigir, puede haber sitio para todos. Es cuestión de regularlo sabiamente. Muchos de los afectados (mayores y jóvenes) estarían quizá dispuestos a ceder algo en sus planteamientos iniciales con tal de resolver esta situación. Téngase en cuenta que hay familias enteras afectadas con personas en ambos colectivos.
- Se necesitan políticas de incentivación para las empresas que los contraten.
- Habrá menos mano de obra cualificada.
- Las empresas los necesitarán. Y los llamarán de nuevo.
- Se potenciará la oferta de puestos de trabajo.

- Habrá una mayor demanda.
- Se necesitarán Directivos con experiencia para los puestos vacantes.
- Les beneficiará, pero no a los más mayores.
- Si la oferta de puestos es amplia y la demanda insuficiente, les beneficiará.
- La Seguridad Social necesita “cotizantes” de alto nivel. Por la ley de Pareto debería ser un objetivo que la Seguridad Social intentara conseguir. Otra cosa es que lo haga.
- Les beneficiará, pero no a corto plazo.
- En unos años faltarán Directivos.
- Si hay menos Directivos compitiendo entre ellos por un puesto de trabajo, les vendrá muy bien.
- Las PYMES los necesitan ya.
- Habrá nuevos puestos y nuevas oportunidades.
- El mercado desatará una guerra por el talento directivo.
- Si los jóvenes ya están todos empleados, habrá que volver a darles trabajo.

2. Los que creen que no les beneficiará: 35 respuestas. Un 39,3 % sobre el total.

Veamos con qué tipo de matices:

- Hay una cierta tendencia a apartar a los mayores de la vida laboral. Aunque puede ser que esta tendencia se desacelere a la fuerza.
- Se seguirá prefiriendo a los jóvenes.
- Los avances tecnológicos supondrán menos empleos en general.
- No hay coincidencia entre la demanda y la oferta de ambos colectivos.
- Se contratará mano de obra procedente de la inmigración también para estos puestos.
- Los mayores no se podrán colocar porque sus conocimientos tecnológicos estarán obsoletos.
- Es mucho más fácil dominar a un joven que a un mayor.
- A corto plazo no se van a beneficiar de esta circunstancia.
- Son puestos muy jugosos: los jóvenes también los quieren.

- Hay un cierto pesimismo sobre el futuro del mercado laboral en España: se esperan más despidos que vacantes.
- El impacto de este factor es difícilmente evaluable.
- Puede que influya en los puestos de más bajo nivel. No en los de Dirección.
- Las reivindicaciones y los derechos laborales de los trabajadores de cualquier nivel se están devaluando. Tenderemos a trabajar a destajo por menos dinero. También en estos puestos. ¿Habrá becarios mayores?
- Faltarán puestos adecuados para ellos.
- Los jóvenes tendrán más oportunidades.
- El ambiente social de las empresas en general tiende al rejuvenecimiento de sus estructuras.
- Hay poca oferta de puestos directivos y mucha demanda. No se prevén cambios.
- Deberán pasar por lo menos 15 años para que se beneficien de esta circunstancia.
- Un mayor no es una opción para las empresas.
- Los mayores están mal vistos.
- Hay también un segmento de jóvenes bien preparados en la lista de espera.
- Hay más necesidad de Mandos Intermedios; no de Directivos.
- Mucha desconfianza en general. Las cosas no van a cambiar.

3. Los que opinan que este factor es un factor indiferente: 14 respuestas. Un 15,7 % sobre el total.

Con los matices que indicamos a continuación:

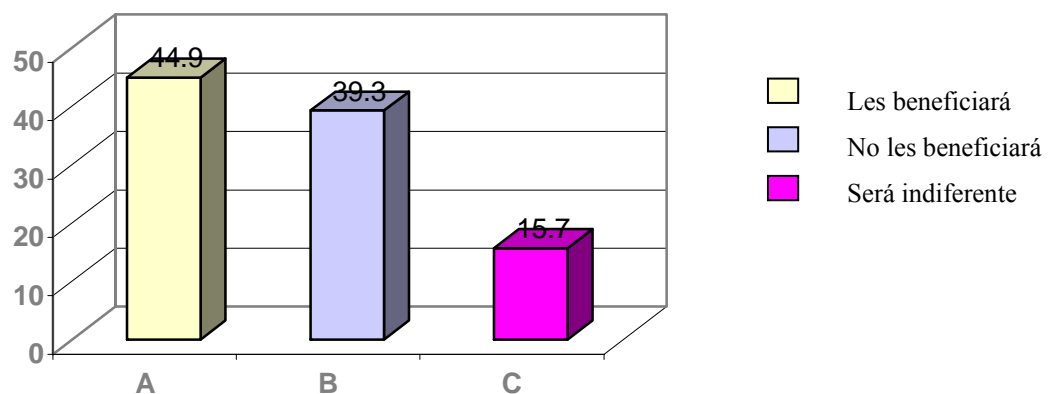
- Si atendemos a lo que cuesta un Directivo, la situación no le beneficiaría nada; pero se compensa al ser colectivos que prestan trabajos distintos.
- No hay muchos Directivos de 25 años. Por eso es un factor indiferente.
- A corto plazo no va a cambiar el panorama laboral español.
- El que vale, vale; y el que no vale, no vale. Es indiferente.
- Las empresas no contratan por la demografía, sino por la eficacia.

- La baja de natalidad se suplirá con la inmigración.
- Habrá quizá una posible necesidad de estos Directivos, pero también los ciclos profesionales se están acortando mucho. Hay que estar dispuestos a cambiar de trabajo y de profesión.
- Es un problema de aptitud. No de falta de gente.
- Hay preferencia por los jóvenes. Pero creo que el factor es neutro.
- Para muchas empresas no es una buena solución intercambiar mayores por jóvenes o al revés.
- Los altos Directivos no están desempleados.
- Si nadie hace nada, no pasará nada. Es lo de siempre.

Como se ha visto a lo largo de las contestaciones, la nota de **5,36** es el más claro exponente de la división del Panel en dos bloques generales:

- Algo más de la mitad de los Panelistas creen que sí les beneficiará (y dan algunas razones para justificar sus respuestas);
- Y algo menos de la otra mitad opinan (y también lo razonan convincentemente) que no les va a beneficiar o que será totalmente indiferente la incidencia de este factor sobre la integración de este segmento de trabajadores en nuevos puestos de trabajo.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta los cambios demográficos y los posibles beneficios para este colectivo (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 17

En España hay aproximadamente unos 2 millones de empresas de uno u otro tamaño (fundamentalmente PYMES). ¿En qué áreas o actividades cree Vd. que podrían encontrar empleo los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años que se encuentran sin trabajo?

(Nos conformaríamos con que nos indicara 2 ó 3 posibilidades)

La expresión “área”, finalmente, no ha resultado ser la más adecuada. Parece ser que, a pesar de los Cuestionarios previos de Control, deberíamos haber explicado un poco más este término, ya que nos ha producido algunas respuestas con un cierto nivel de ambigüedad, a consecuencia de una cierta subjetividad que el propio Cuestionario podría haber inducido.

En todo caso, las contestaciones se incluyen como han sido expresadas, para que el análisis sea lo más objetivo posible.

Como se puede apreciar, la pregunta 17 es una pregunta totalmente abierta que tiene como objetivo seguir proporcionando a los analistas “pistas” de solución para una posible intervención política y social, con medidas concretas, en un próximo futuro.

Hemos tenido un total de 226 respuestas que hemos clasificado en 9 grupos o familias para su mejor comprensión. Este gran volumen de contestaciones (un promedio de 2,4 respuestas por participante) compensa en parte el sesgo que indicamos un poco más arriba.

Veamos cuáles han sido las contestaciones y los matices de los Panelistas a esta cuestión y en qué áreas de trabajo creen ellos que pueden re-emplearse los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años.

A) En el área Financiera: 11 respuestas. Un 4,9 % sobre el total.

Con un par de matices:

- Que se les re-emplee en la propia Dirección Estratégica de las Finanzas.
- Que presten sus servicios en la Administración, la Organización y la Gestión Contable.

B) En el área de los Recursos Humanos: 16 respuestas. Un 7,1 % sobre el total.

También con un par de matices:

- En la propia Dirección Estratégica de la Gestión de Personas
- En tareas de asesoramiento para la Selección.

C) En el área Comercial: 16 respuestas. Un 7,1 % sobre el total.

Con los matices siguientes:

- En la propia Dirección Comercial.
- En el área de Marketing y de Estudios de Mercado.
- En la Dirección de Equipos Comerciales.
- En Marketing y Ventas.
- En Marketing Estratégico.
- Como Auditores Externos de la Función de Marketing y de la Actividad Comercial.
- Para la apertura de nuevos mercados y la búsqueda de Clientes.

D) Como Consultores o Auditores: 49 respuestas. Un 21,7 % sobre el total.

Veamos con qué matices:

- En empresas de pequeño tamaño. Con subvenciones para este tipo de trabajos. Como existen para la Formación.

- Para la Dirección de Proyectos Temporales.
- Para la Coordinación de Proyectos de PYMES.
- Como Auditores internos.
- Como Asesores de la Dirección de PYMES.
- Como Asesores jurídico-fiscales.
- Como Consultores externos.
- A tiempo parcial.
- En puestos de segundo nivel.
- Apoyando a la Dirección de empresas.

E) En tareas de Formación: 26 respuestas. Un 11,5 % sobre el total.

Con los siguientes matices:

- Para hacer Formación in company.
- Para la enseñanza post-grado.
- En tareas de orientación en Colegios de Segunda enseñanza.
- En formación de otros Directivos y Ejecutivos que lo necesiten.
- En coaching y mentoring.
- En el apoyo a los jóvenes empresarios y a otros responsables empresariales.

F) Como creadores de Empresas: 10 respuestas. Un 4,4 % sobre el total.

Veamos con qué tipo de matices:

- Como autoempleo.
- En empresas familiares (PYMES).
- Como freelancers.
- En teletrabajo.
- En la creación de nuevas empresas.
- Como profesiones liberales.

G) Otras respuestas no incluidas en los grupos anteriores: 98 respuestas. Un 43,4 % sobre el total.

Por las razones apuntadas al principio, aquí ha habido un buen número de matices que indicamos a continuación:

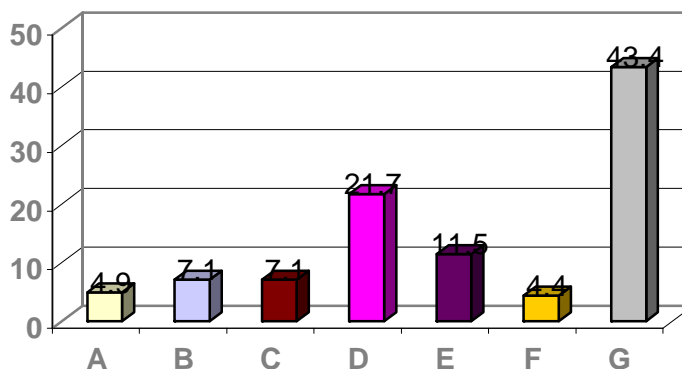
- En donde ya hayan estado trabajando antes.
- En actividades donde su experiencia se valore.
- En tareas staff.
- En estudios de viabilidad de nuevas inversiones.
- En estudios para analizar Planes de Negocio y de Expansión.
- En trabajos de consolidación estructural.
- Para relaciones externas.
- Para trabajos que impliquen negociación.
- Para seguimiento y control de trabajos.
- En Planificación Estratégica.
- En las Relaciones Institucionales y de Comunicación.
- En Análisis de Riesgos.
- En la Organización interna de las empresas.
- En la Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente.
- En la Administración Pública (como asesores de metodología empresarial).
- En las Compras.
- En Producción y Mantenimiento.
- En la Logística.
- En áreas corporativas.
- Como *controllers* internos.
- En actividades multidepartamentales.
- En los servicios internos.
- En las relaciones internacionales.
- Como Consejeros independientes.
- En las PYMES de servicios (base de la economía española).

- Prácticamente en cualquier área.
- En las empresas de Turismo.
- Atención a los Mayores (3ª edad).
- En las PYMES (cualquier área).
- Como técnicos especializados.
- Para situaciones de crisis.
- En lo primero que se les presente.
- En asociaciones empresariales y profesionales.
- En Fundaciones y ONG's. Trabajo social.
- En actividades con poca tecnología.
- Para utilizar sus relaciones personales.
- En áreas donde no signifiquen un carga importante.

Como vemos, la lista es muy amplia y los matices no son excesivamente concretos en algunos casos.

Intentaremos extraer, sin embargo, algunas conclusiones en el capítulo correspondiente, al final de este documento.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre las áreas o actividades de trabajo de este colectivo (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 18

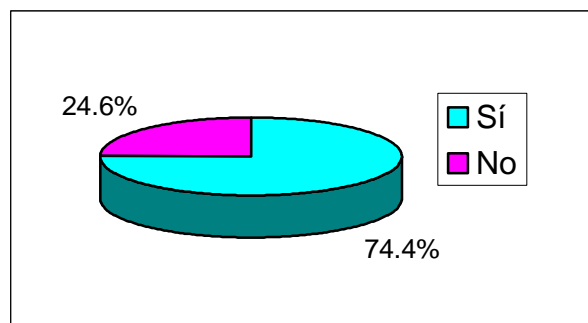
¿Cree Vd. que si los Directivos y Ejecutivos desempleados mayores de 50 años redujeran sus expectativas salariales a menos de la mitad, entonces sí serían contratados?

El Panelista se ve ahora de nuevo en una situación dicotómica, en la que se tiene que manifestar forzosamente en favor o en contra de una de las dos únicas alternativas: que una reducción salarial consentida del orden del cincuenta por ciento, podría dar como resultado un incremento en su contratación; o que, por el contrario, aunque estuvieran dispuestos a esta reducción, la contratación no aumentaría. (Lo que, implícitamente, en este segundo supuesto, significaría tanto como pensar que las causas actuales de que no se contrate a estos profesionales son diversas y polifónicas—como parece que tiene que ser, de acuerdo con la lógica más elemental que supone que para solucionar problemas complejos se necesitan soluciones complejas— y que es un problema complejo de difícil solución).

En todo caso, los Panelistas han opinado y han llegado a la siguiente conclusión:

- Un 74,4 % piensa que se incrementaría la contratación de estas personas si ellos redujeran a la mitad sus expectativas de ingresos económicos.
- Un 24,6 %, por el contrario, cree que no aumentaría el número de contrataciones.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre la posibilidad de reducir las expectativas salariales (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 19

¿Cuáles cree Vd. que deberían ser los canales de búsqueda más interesantes para que los Directivos y Ejecutivos de más de 50 años que están sin trabajo pudieran encontrar de nuevo un empleo?

- Amigos y conocidos*
- Anuncios y reclamos insertados por las empresas en la prensa y en las revistas especializadas*
- Anuncios y reclamos insertados por los propios interesados en la prensa y en las revistas especializadas*
- Sociedades especializadas en la inserción de mayores de 50 años*
- Buscadores de empleo en Internet*
- Bolsas de Trabajo de las Escuelas de Negocios y de las Universidades*
- Envío indiscriminado de su currículum vitae*
- Otras (especificar)*

Esta pregunta ha resultado ser una de las más interesantes de todo el Cuestionario. Por la polémica inicial antes de su inclusión y porque así nos lo han indicado los Panelistas.

Se trata de una pregunta que pide a los Panelistas sus ideas sobre qué canales de búsqueda de empleo deberían ser utilizados por quienes se encuentran afectados de este problema. Hay al menos garantizadas algunas sorpresas.

Como en las demás preguntas que se permitía a los integrantes del Panel una respuesta múltiple, los números reflejan la cantidad porcentual de veces que los encuestados han citado el canal de búsqueda referido. Por esa razón, el total nunca puede ser 100, sino mayor.

Veamos lo que nos han respondido:

- a) Un 74,4 % de los encuestados cree que los Amigos y Conocidos tienen una cierta efectividad en la búsqueda de empleo. No es nueva esta indicación, ya que se dice que un 70 % de los empleos activos han utilizado esta vía para encontrarlo.
- b) Un 35,5 % de los Panelistas opina que los Anuncios y Reclamos insertados por las empresas en la Prensa especializada y en los demás medios de comunicación son un canal adecuado para la búsqueda de empleo para este tipo de trabajadores.
- c) Un 20,1 % cree que los Directivos y Ejecutivos desempleados, mayores de 50 años, en España, podrían encontrar un trabajo si incluyeran su Currículum Vitae directamente (y a su costa) como un reclamo insertado por ellos en la Sección de Bolsa de Trabajo de la Prensa general o de las Revistas especializadas. No es de extrañar esta opinión, ya que las experiencias que nos han apuntado en este sentido no parecen haber sido muy gratificantes, dado el coste de los reclamos y la casi nula respuesta por parte del mercado laboral.
- d) Un 88,8 % de los integrantes del Panel, piensa, sin embargo, que si existieran Sociedades Especializadas (públicas o privadas) cuyo objetivo fuera poner en contacto a los Directivos y Ejecutivos de este colectivo con las empresas grandes y medianas y con las PYMES, ésta sería la mejor vía de comunicación y la más efectiva para que encontraran un nuevo empleo.
- e) Un 27,7 % de los Panelistas piensa que los Buscadores de Empleo en Internet podrían ser un canal de búsqueda apropiado. Lo cierto es que, de momento, la tecnología de los buscadores está pensada mucho más para trabajadores de otro nivel. Introducir un historial de 25 o 30 años de trabajo (con los matices propios de una vida laboral compleja) no es tarea fácil en los buscadores actuales. Se

echa de menos una solución estándar más funcional (de copiar y pegar) que las disponibles en la mayoría de los buscadores de Internet. Eso sin contar con que las respuestas automáticas de estos sistemas dejan aún muchísimo que desear. Lo que conduce a frustraciones diarias que obligan a los interesados a abandonar esta vía de búsqueda, aunque solamente sea por salud mental.

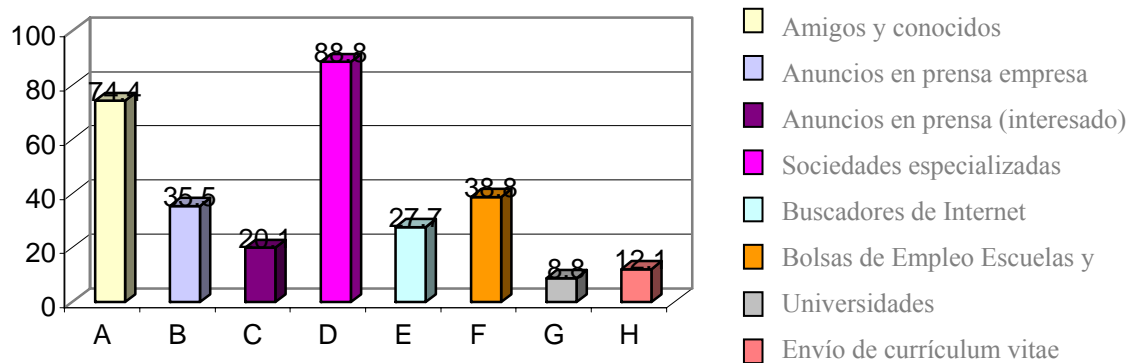
- f) Un 38,8 % de los componentes del Panel cree que las Bolsas de Empleo de las Universidades y de las Escuelas de Negocios son una vía adecuada para la búsqueda de estos empleos. Parece que, salvo honrosas excepciones, las Bolsas de Empleo de estas instituciones no tiene una excesiva eficacia. Sin olvidar que a este tipo de personas no les apetece mucho inicialmente dejar constancia de su situación en una bolsa muy pública, muy heterogénea y nada especializada.
- g) Curiosamente, nada más que un 8,8 % de los encuestados opina que el envío indiscriminado del Currículum Vitae (bien es verdad que la palabra “indiscriminado” que acompañaba a la alternativa de respuesta puede producir un cierto sesgo no intencionado) es un posible canal de búsqueda para este tipo de empleos. Lo que no dice mucho en favor de este canal ni de la confianza que tienen los consultados en los procesos de selección y reclutamiento de empresas e instituciones. Nos preguntamos ahora si la sorpresa sería o no mayor, en el caso de que hubiéramos consultado también a los afectados.
- h) La respuesta Otras Vías de Búsqueda produjo **13** aportaciones específicas con indicación de algunas otras alternativas para que los Directivos de este colectivo pudieran reintegrarse al mercado laboral. Las indicamos a continuación:
- Empresas de Asesores que tuvieran contacto con estos Directivos y que les pudieran emplear para proyectos concretos, para planes temporales, para actuar como tutores de jóvenes emprendedores, como consejeros independientes, etc.
 - Colegios y Asociaciones de profesionales.
 - Asociaciones Empresariales.
 - Dirigirse personalmente (con contactos directos personales, postales o telefónicos) a las empresas de su sector.

- Que la Administración Pública diseñe y ponga en práctica inmediatamente programas concretos para la reinserción laboral de este colectivo. Para ello, debería primeramente ser consciente de la existencia de este problema, y después propiciar su localización eficiente, además de interesarse activamente por su reconocimiento social, y por la puesta en marcha inmediata y permanente de los mecanismos más apropiados (nunca el INEM en este caso) para la gestión de soluciones eficaces.
- Uno de los encuestados, indica que la solución más adecuada es encomendarse a la Divina Providencia. Lo que, a pesar del sarcasmo, no deja de tener cierto interés como una imagen de la desesperanza profesional en la que se encuentran algunos de estos afectados.
- Que contacten con empresas de cazatalentos (head hunting). Esta vía es razonable en momentos de gran demanda. Pero en situaciones de excedentes de oferta de Directivos (como en estos momentos sucede en el segmento del Mercado Laboral a que nos venimos refiriendo) no parece que sea la vía de búsqueda más apropiada.
- El autoempleo se cita un par de veces. Es claro que la vida laboral en la nueva sociedad del conocimiento nos va a obligar a cambiar nuestros criterios sociales y profesionales, incluidos los que conciernen a la permanencia en un empleo durante toda la vida. Y que el autoempleo es una vía como otras de realización personal. Pero no es bueno, pensamos, que la sociedad laboral se convierta en un montón de autoempleados que pululan por el mercado en busca de oportunidades profesionales. Las personas necesitan en sus más íntimos niveles de motivación satisfacer determinadas necesidades de seguridad y de pertenencia que les eleven por encima del mero nivel de supervivencia. Esto es algo tan elemental que cualquier tendencia en el otro sentido nos retrotraería a los esquemas de sociedades muy alejadas de la sociedad del bienestar en la que estamos pensando para nosotros y para nuestros hijos.
- Ha habido un Panelista que ha indicado: Habría que crear un INEM para este colectivo. Ello está en la línea de algunas de las aportaciones anteriores,

incluida la que recomendaba que el actual INEM no se hiciera cargo de este problema. Parece obvio que se piensa que este organismo no está concebido para esta situación tan específica.

- Por último ha habido tres Panelistas que consideran una posible vía de búsqueda la creación de Asociaciones organizadas por los propios Directivos afectados, pero apoyadas y subvencionadas por las Comunidades Autónomas.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre los canales de búsqueda de empleo más adecuados (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 20

¿Cree Vd. que los Directivos y Ejecutivos de más de 50 años desempleados deberían estar dispuestos a cambiar de ocupación, de profesión o de actividad?

La pregunta era muy directa. Se debía responder con un sí o con un no.

Se dice últimamente que en tanto que hace años un profesional podía pasarse toda su vida en el mismo puesto de trabajo, en estos momentos la vida laboral se ha complicado tanto que cualquier trabajador, sea cual sea su nivel profesional, no solo debe estar dispuesto a cambiar de empresa varias veces a lo largo de su vida

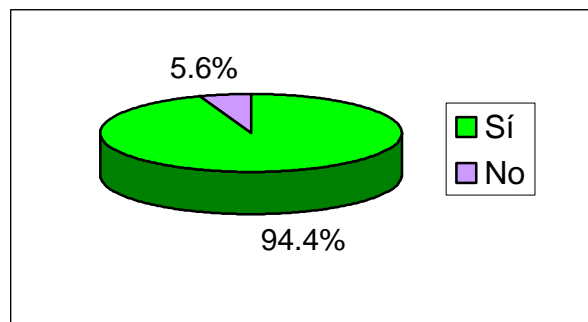
profesional, sino que, además, debe estar preparado para cambiar incluso de trabajo, y realizar una nueva actividad.

En este sentido, los Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años no deberían ser una excepción.

Veamos qué han contestado los Panelistas a esta pregunta:

- Un abrumador 94,4 % ha respondido afirmativamente: si estuvieran dispuestos a cambiar de trabajo, de ocupación, de profesión y de actividad sus expectativas de recolocación profesional serían muy positivas.
- El resto, el 5,6 %, cree que este factor no es un elemento clave en la reinserción laboral de este colectivo.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre la disposición a un cambio de ocupación, profesión o actividad (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 21

¿Sería conveniente que se fomentara oficialmente la contratación laboral de estos Directivos y Ejecutivos como asesores de las empresas con una remuneración que fuera asequible para ellas?

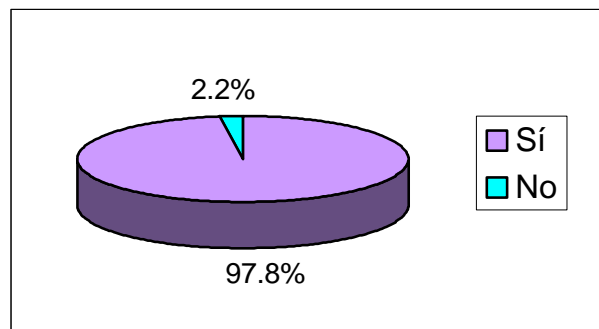
Ésta es claramente una pregunta de control. Al plantear si sería conveniente o no que desde las Administraciones Públicas se fomentara oficialmente la contratación de los

Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años como asesores de empresas, a cambio de una remuneración asequible para ellas, queríamos comprobar que la reducción salarial era un factor con el que se podía contar a la hora de poner en práctica algunas alternativas de solución.

Parece que sí es así, ya que:

- un 97,8 % de los encuestados cree que sí sería positivo este fomento,
- en tanto que solo un 2,2 % cree que no lo sería.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre el fomento de la contratación temporal de este colectivo (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 22

¿Sabe Vd. si existen beneficios económicos, sociales y laborales por la contratación de este tipo de profesionales?

- No sé si existen*
- Sé que hay algunos beneficios*
- ¿Existen?*
- No creo que existan*

Esta pregunta viene dada porque es habitual que los Directivos y Ejecutivos que forman el colectivo analizado desconozcan si existe o no algún tipo de beneficios o de ayudas, ya sea en el terreno de lo meramente laboral o en el de otros ámbitos, como pueden ser los beneficios económicos o sociales.

Es decir, no se trataba de desentrañar aquí la información que pueda o no existir sobre estos beneficios, sino de demostrar (si es que era demostrable) que los propios interesados desconocen la existencia de los mismos. O, al menos, que tienen una gran nebulosa sobre su existencia. Lo que, como es obvio incide en la eficacia de la aplicación de los mismos beneficios o los hace que devengan totalmente ineficaces.

Suponiendo que nuestra hipótesis fuera cierta, la intención de esta pregunta sería hacer que se produjera una llamada de atención en las instancias que deben activar la intervención política y social, para que:

- 1) Comuniquen los beneficios existentes con mayor efectividad: más y mejores campañas publicitarias y de comunicación, más enfocadas al propio colectivo, etc.
- 2) Advertan de su ineficacia indirecta, ya que de nada sirve lo que no se utiliza, y
- 3) Planifiquen mejor estas ayudas en el futuro.

Veamos cuáles fueron las respuestas a esta cuestión:

- Un 24,4 % de los Panelistas se inclinó por la respuesta: No sé si existen.
- Un 54,4 % se decantó por la frase: Sé que hay algunos.
- Un 8,8 % dijo: ¿Existen?
- Un 12,2 % se decidió por responder: No creo que existan.

El motivo de no hacer una respuesta dicotómica era el de evitar que los integrantes del Panel respondieran a cara o cruz, lo que no enriquecería nada las conclusiones.

En este sentido, tenemos que decir que:

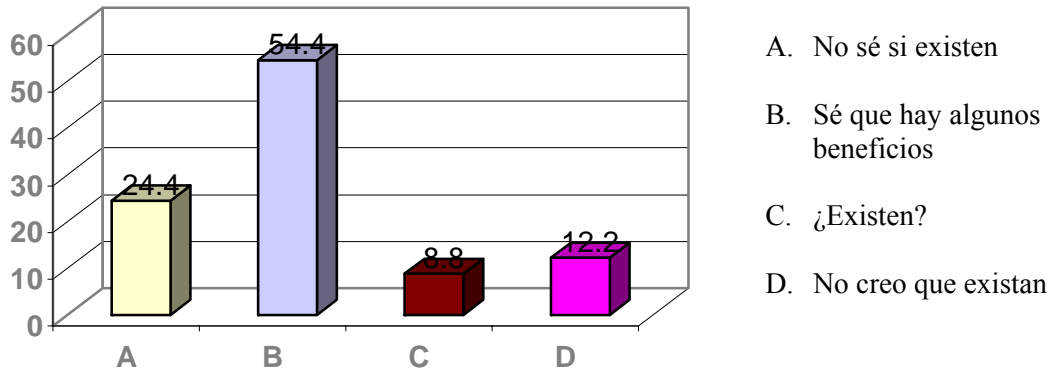
- a) Más de la mitad se decanta por una respuesta positiva. Quizá si hubiéramos puesto una quinta posibilidad: Estoy seguro de que existen, tendríamos ahora la respuesta más completa. O muchos de los que creen que hay algunos, están seguros de que los hay; o tan solo unos pocos se habrían decantado por la seguridad absoluta.
- b) En todo caso, no abundaría mucho en la conclusión: entre los que dudan y los que no saben o no creen que existan se encuentra casi la mitad de los Panelistas.
- c) No parece que, en caso de existir estas medidas de apoyo o estos beneficios, haya que felicitar a los que los han implementado, puesto que el nivel de desconocimiento (no digamos el de uso) es ciertamente muy excesivo.
- d) Sería bueno que si existen estos beneficios se puedan dar a conocer con más eficacia en el futuro; y que si no existen se puedan diseñar y activar cuanto antes para apoyar de manera eficaz a los componentes de este colectivo desfavorecido.

Aunque no estaba previsto así, tres de los Panelistas han incluido un breve comentario que transcribimos a continuación:

- No creo que existan... A no ser para los parados de larga duración o para el colectivo Mujeres.
- Sé que hay algunos beneficios, pero, personalmente, yo suelo huir de las subvenciones a la contratación, dado lo complicado de los trámites personales y documentales.
- Puede ser que exista algo. No está claro. Pero si son el Ministerio de Trabajo o el INEM los que lo gestionan, mejor ni enterarse.

Trataremos de sacar algunas conclusiones en el capítulo correspondiente.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre el conocimiento de la existencia de beneficios por la contratación de estos profesionales (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 23

Algunos piensan que el aparente derroche de talento y de capital humano que supone la no contratación de estos Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años podrá compensarse automáticamente con la contratación de jóvenes profesionales.

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número– la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel de acuerdo).

Es ésta una pregunta que pretendía controlar la pregunta 16 realizada más indirectamente y de manera mixta (cuantitativa y cualitativa). Efectivamente, aquí se plantea directamente de nuevo una cuestión sobre si la contratación de jóvenes profesionales servirá para compensar la aparente pérdida de talento, de conocimientos y de experiencia procedente de los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años.

Como era de esperar, la nota (al haber planteado la cuestión en el lugar 23, algo alejado a propósito de la pregunta base) ha sido aún más baja que en la pregunta de referencia: un 3,8 sobre 10, o sea 1,6 puntos menos sobre la ya baja calificación de la otra pregunta. Es decir, que aunque de las respuestas y de los matices se pudiera colegir un

cierto nivel de colusión, la realidad de las respuestas permite afirmar que tan solo una pequeña parte de los integrantes del Panel considera al colectivo de Jóvenes Preparados y al de los Directivos y Ejecutivos expertos como potenciales competidores entre ellos.

Lo que representa una buena noticia, ya que la contratación de personas de manera automática y sustitutiva no es, ni mucho menos, una alternativa ni válida ni sería de solución.

Al final del Estudio, en el apartado Conclusiones y Nuevas Expectativas, intentaremos aportar a este capítulo algunas sugerencias.

PREGUNTA 24

Quizá habría algunas mejoras y beneficios complementarios que se producirían con la contratación de estos Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años. Señale Vd. aquellos casos en los que crea que estas mejoras podrían producirse.

Mejorarían las cuentas de la Seguridad Social.

Mejoraría la competitividad general de las empresas.

Mejoraría la motivación general de los empleados de las empresas contratantes.

Mejoraría la calidad del capital humano de las empresas.

Mejoraría el consumo nacional de bienes y servicios.

Mejorarían las cifras del desempleo.

Mejoraría la percepción social positiva (“problemas resueltos”) que se traduciría en votos para los gobernantes.

Con esta cuestión, pretendíamos centrar las posibles mejoras que se podían producir en algunos apartados de la actividad social o empresarial si . Si hubiéramos efectuado una pregunta totalmente abierta las contestaciones no habrían sido tan ricas como en este caso, pues los encuestados tienden con una cierta facilidad a la extrema simplificación. Por decirlo de otra manera, se tiende a pensar que el encuestador no ha querido hacer el esfuerzo de pensar en algunas alternativas, y que ha descargado esta responsabilidad en los propios integrantes del Panel. Con lo que la simplificación que hemos mencionado les serviría, además (incluso con una cierta lógica), como un refuerzo mental de su propio razonamiento.

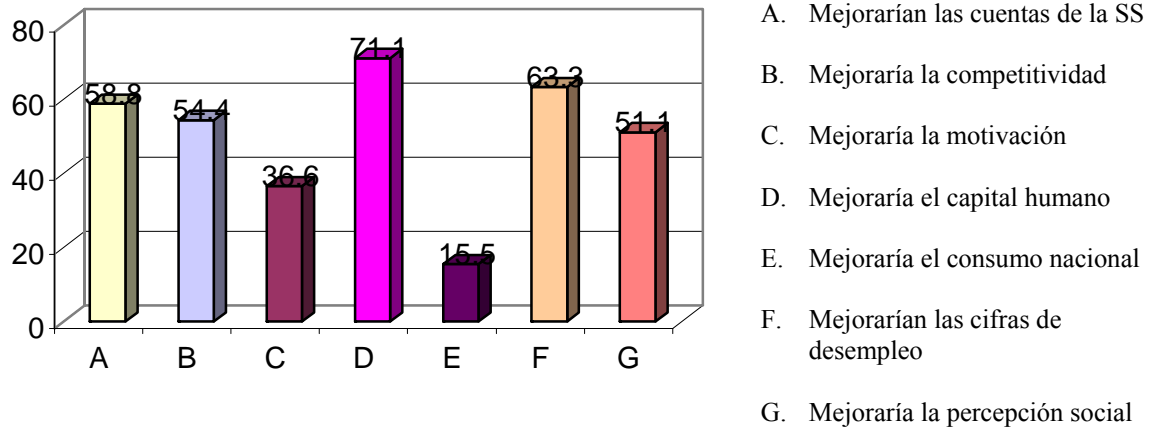
Veamos cuáles han sido las respuestas a estos planteamientos (teniendo en cuenta que la suma total nunca coincide con 100, al ser posible aquí una respuesta múltiple):

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a) Hay un 58,8 % de los encuestados que cree que Mejorarían las cuentas de la Seguridad Social.b) Hay un 54,4 % que opina que Mejoraría la competitividad general de las empresas.c) Hay un 36,6 % de los Panelistas que creen que Mejoraría la motivación general de los empleados de las empresas contratantes.d) Hay un 71,1 % que piensa que Mejoraría la calidad del capital humano de las empresas.e) Hay solo un 15,5 % de los integrantes del Panel que cree que Mejoraría el consumo nacional de bienes y servicios.f) Hay un 63,3 % de los Panelistas que opina que Mejorarían las cifras del desempleo.g) Y hay un 51,1 % de los que componentes del Panel que creen que Mejoraría la percepción social positiva (“más problemas resueltos”) que se traduciría en votos para los gobernantes. |
|--|

Como vemos, las dos propuestas más votadas han sido una intrínseca: Mejoraría el capital Humano de las empresas; y otra extrínseca: Mejorarían las cifras del desempleo.

En tanto que destaca el 15,5 % de los integrantes del Panel que piensa que no tendría casi ninguna incidencia en el Consumo.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre las posibles mejoras y beneficios por la contratación de estos profesionales (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 25

¿Cree que sería una buena solución que los Directivos y Ejecutivos pudieran hacer compatible en estos casos un empleo menos remunerado con la percepción de una parte complementaria de su pensión de jubilación?

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número- la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel de su aceptación)

Tenemos aquí una nueva pregunta dicotómica implícita que les pedía a los Panelistas su calificación específica sobre este asunto: “Sería una buena solución” o “No creo que fuera una buena solución” eran las dos opciones extremas, sobre una escala de 1 a 9. Como en otros casos, se ha ponderado al 10 la nota obtenida.

Se trataba de ofrecer un alternativa válida a la situación de los componentes de este colectivo: “podría Usted (se les viene a decir) encontrar un empleo remunerado (se entiende que en las condiciones de adaptabilidad mencionadas a lo largo del

Cuestionario, probablemente) y cobrar una parte complementaria (fija o porcentual, según las dificultades para su control) de su pensión de jubilación”. Una especie de Prejubilación a medias para aquellos casos en que el Directivo mayor de 50 años en desempleo haya encontrado un trabajo remunerado.

Aun con las dificultades de supervisión que a cualquiera se le pueden venir a la cabeza, es una “pista” razonable para la intervención política o social que no debe ser echada en saco roto.

Y no debe serlo porque la respuesta promedio de los Panelistas ha sido 7,9. Una nota lo suficientemente elevada para que se tome en consideración.

PREGUNTA 26

¿Y si se bonificara en sus cuotas a la Seguridad Social a las empresas que contrataran a este tipo de profesionales?

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número- la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel de aceptación como buena solución)

Podría o no ser una buena solución eran las dos alternativas de calificación máxima y mínima, respectivamente: 1 para señalar que no sería una buena solución; 9 para indicar que sí podría serlo.

La respuesta está asimismo ponderada sobre 10.

Y la nota que los integrantes del Panel han dado a esta pregunta ha sido un 8,1.

Es decir, que una amplia mayoría de los Panelistas se reafirma en lo que ya habíamos visto cuando hablamos de posibles soluciones: si se bonificara en sus cuotas de la Seguridad Social a las empresas que contratan a este tipo de Directivos y Ejecutivos

sería una buena solución. Las empresas se animarían a su contratación, máxime cuando estos Directivos y Ejecutivos estarían quizá dispuestos a acondicionar también a las nuevas circunstancias del mercado laboral sus esquemas retributivos.

PREGUNTA 27

¿Cree Vd. que es positiva la realización de un Estudio como éste para dar a conocer el problema y tratar de buscar soluciones?

(Rodee con un círculo o señale en rojo –cambiando el color de fuente sobre el número- la calificación que crea Vd. más adecuada, teniendo en cuenta que 9 representa el máximo nivel positivo)

Ésta era una pregunta aparentemente subjetiva, en relación con el trabajo en curso.

Preguntar sobre el Estudio en el propio Estudio podría quizá ser considerado por algunos como excesivamente endogámico. Pero no es así. Porque para conocer una realidad hay muchos caminos. Y un estudio analítico como lo era el nuestro es tan solo uno de ellos. Nos pareció que era bueno preguntarlo y saber así la opinión de los Panelistas sobre esta circunstancia.

Bien es cierto que no nos han dicho si el Estudio es o no la mejor forma de resolver este problema, pero sí se han decantado muy favorablemente en favor de una vía como ésta para conocer lo que sucede en este colectivo de Directivos y Ejecutivos desempleados, mayores de 50 años, en España. Y, suponemos, como consecuencia de el conocimiento que se derivará de nuestro análisis, para proponer que se pongan en práctica las medidas que sean más convenientes.

La nota obtenida ha sido de 8,6 sobre 10.

En el apartado Conclusiones sugeriremos ya algunos tipos de análisis o de estudios complementarios que podrían abordarse en el futuro, en este mismo sentido.

PREGUNTA 28

¿Qué porcentaje de los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años cree Vd. que teme actualmente perder su empleo?

Menos del 25%

Entre el 50% y el 75%

Entre el 25% y el 50%

Más del 75%

Esta pregunta cerraba el Cuestionario número 1.

Lo que pretendía esta cuestión era conocer y cuantificar (algo más en profundidad que la mera opinión individual de los integrantes del Panel) el nivel de temor de perder su trabajo que tienen los Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años que están actualmente ocupando puestos de alguna responsabilidad.

En este sentido, se les ofrecía a los Panelistas la posibilidad de elegir entre 4 alternativas porcentuales que representaban cada una la cuarta parte del universo de los Directivos y Ejecutivos a que hemos hecho referencia en el párrafo anterior.

Los resultados concretos podemos examinarlos a continuación.

Como en las preguntas anteriores, los números han sido ponderados al 10, para su mejor comprensión.

Veámoslos ya:

- El 10 % de los Panelistas cree que no llegan a una cuarta parte los Directivos y Ejecutivos españoles, mayores 50 años de edad, que actualmente tienen un

empleo que temen perder su puesto de trabajo. Se podría considerar, pues, que éste es el grupo de integrantes del Panel que se muestra más optimista.

- Hay un 38 % de los Panelistas que cree que más de la cuarta parte de estos Directivos (pero menos de la mitad) sí temen perder su actual empleo. Es decir, que son casi cuatro veces más los Panelistas que empiezan a ser ya algo menos optimistas que el grupo de Panelistas anterior.
- Un 31 % de los integrantes del Panel cree que más de la mitad (aunque menos de las tres cuartas partes) de los Directivos y Ejecutivos que son el objeto de esta cuestión temen perder su actual empleo. O sea, que el inicial nivel de optimismo se ha modificado aparentemente ahora, ya que más de un tercio de los Panelistas considera que muchos Directivos y Ejecutivos de este colectivo temen perder en la actualidad su puesto de trabajo.
- Por último, hay un 21 % de los integrantes del Panel que cree que más de las tres cuartas partes de los Directivos y Ejecutivos de este grupo tienen miedo de quedarse sin empleo. Obviamente, estos Panelistas constituyen el segmento más pesimista de todo el Panel.
- Siguiendo con este análisis, si promediáramos los 4 tramos con los que hemos trabajado, tendríamos el siguiente cuadro:

<p>→ El 10 % de los Panelistas cree que 12 ó 13 de cada 100 Directivos y Ejecutivos españoles mayores de 50 años, que actualmente tiene un empleo, temen perderlo.</p> <p>→ El 38 % de los Panelistas cree que no son solo 12 ó 13, sino que son 37 ó 38 de cada 100 Directivos y Ejecutivos de este universo los que temen perder su puesto de trabajo.</p> <p>→ El 31 % de los Panelistas cree que en realidad hay 62 ó 63 Directivos y Ejecutivos de los de nuestro grupo de referencia de cada 100 que tiene miedo de quedarse sin empleo.</p> <p>→ Y, por último, hay un 21 % de los integrantes del Panel que piensa que casi 90 de cada 100 Directivos y Ejecutivos temen realmente perder su actual puesto profesional.</p>

Lo que indica claramente un cierto ambiente de pesimismo en el Panel respecto al colectivo objeto de nuestra pregunta.

- Analizadas las respuestas desde otro punto de vista, también podríamos decir que nuestros Panelistas se reparten casi mitad por mitad el optimismo y el pesimismo, ya que hay un 48 % de los integrantes del Panel que son más optimistas, pues creen que no llega a la mitad el número de Directivos que temen perder su puesto de trabajo; en tanto que hay un 52 % que son más pesimistas porque creen que la mitad de los Directivos y Ejecutivos españoles, mayores de 50 años, con un empleo, tienen miedo de perderlo.

Como comentarios finales, quizá convendría decir aquí:

- A) Que parece un poco preocupante que haya tantas personas en España (de las que dependen tantas y tan importantes decisiones para las empresas) que están hoy temerosas de perder su puesto de trabajo.
- B) Que hay que advertir al lector o al analista interesado de que, en esta ocasión, los propios Panelistas representan la objetividad más perfecta posible, ya que, al no haberles consultado a los afectados, sino a un grupo de expertos e interesados que se supone tenían prácticamente todos un puesto de trabajo, sus respuestas son muy sinceras y, por lo tanto, absolutamente confiables.
- C) Que si uno de los principales objetivos de una empresa es que todo su personal esté muy motivado (no digamos nada de sus dirigentes...), porque (de manera egoísta) ello significará una mejora inmediata en sus cuentas de resultados, el temor racional y formulado de perder el puesto de trabajo no está contribuyendo mucho a que se incrementen los actuales niveles de motivación, sino más bien a todo lo contrario.
- D) Lo que nos deja un panorama poco halagüeño que alguien debería empezar seriamente a considerar.

COMENTARIOS FINALES AL CUESTIONARIO 1

Muchas Gracias por sus respuestas.

Si quiere realizar algún otro comentario, puede hacerlo en hoja aparte o a continuación de este texto.

Para cerrar el CUESTIONARIO 1 incluimos este apartado, tratando de que alguno de los Panelistas nos hiciera alguna aportación de interés que no se nos hubiera ocurrido a la hora de elaborarlo.

Podemos ver todos los Comentarios a continuación. Sin ningún orden especial ni ninguna interpretación sobre los matices o los contenidos. Tan solo hemos efectuado leves retoques en la unificación y homogeneización del estilo de su comunicación para facilitar su lectura y su comprensión.

- El tema me parece muy interesante; desconozco las experiencias en otros países. He leído que en los países anglosajones personas con mucha experiencia son contratadas como Directivos para proyectos puntuales (interim management). En España creo que esta práctica no está muy extendida aún, porque puede llegar a pensarse que estos ejecutivos maduros y experimentados pueden ser una amenaza frente a los jóvenes más preparados pero con menor experiencia. De todas formas, creo que las empresas en España son reticentes a la contratación de estos perfiles, porque lo que sería necesario fomentar la idea de que la contratación de personas como éstas representan una imagen positiva, flexible, de madurez, experiencia, flexibilidad, de rentabilidad humana y de prestigio para la empresa. Desde las instituciones es necesario prestigiar, valorar e integrar en el mercado de trabajo a los Directivos maduros que se encuentran sin trabajo, a través de incentivos y de nuevas fórmulas de contratación que no supongan una amenaza sino una oportunidad para todos los integrantes de la empresa y una ventaja competitiva frente al Mercado.

- Tengo experiencia en diferentes empresas y funciones distintas desde el año 1973. Al trabajar con seniors se obtiene un mayor rendimiento que con los juniors. En 1973 entré en Madrid con un grupo de juniors en un empresa tecnológica. En la central de Barcelona a los 7 días de la fiesta de despedida de 2 seniors se les llamó de nuevo por la necesidad de su experiencia técnica (eran, de facto, los Consultores de toda la organización para los casos difíciles). En 1983, con 2.000 vendedoras, un senior prejubilado de una multinacional hizo una labor excelente como Jefe de Ventas. En los años que van de 1986 a 1988 (en la Dirección Comercial de una empresa con 9.000 millones pesetas de cifra de negocio) un prejubilado (muy vinculado a la EOI) de una multinacional fue contratado como Jefe de Ventas de Madrid (antenas parabólicas). El éxito fue tal que la central de Europa me visitó para conocer cómo lográbamos vender en Madrid más que toda Francia. En mi empresa actual desde que me contrataron, en septiembre de 1999, hemos duplicado la cifra de negocio anualmente. El mes pasado dos empresarios me han ofrecido asociarme con ellos, y este mes he recibido una nueva oferta de colaboración profesional. En conclusión, parece que es vital: 1º COMPETENCIA; 2º PRESTIGIO SOCIAL. Pero los mayores debemos demostrarlo a diario, quizás con más exigencia que los juniors.
- El hecho cultural de desdeñar el conocimiento de los “viejos” es un síntoma más de la degradación de los valores que rinden un culto efímero a lo joven, a lo inmediato, a lo contingente, etc. No conozco civilización alguna, digna de destacar, donde los mayores no ocupen un lugar privilegiado por su sabiduría, experiencia, bondad,... Hasta hace bien poco, nuestros abuelos eran los pilares fundamentales en la formación de los nietos.
- Dejar en la calle a trabajadores que están en la madurez de su vida laboral, dotados de una experiencia notable y muy capaces de seguir generando nuevos conocimientos, puede representar un alto riesgo para aquellas compañías que acuden al pragmatismo de “poner en la calle” a los veteranos y lanzarse a la búsqueda de jóvenes ejecutivos, cargados de teoría y con escasa experiencia; y (muchos) muy sobrados de ambición. El elemento diferencial y la ventaja competitiva de las empresas no es la innovación (que es rápidamente copiada por el

competidor) ni la financiación (gracias a las enormes fuentes de crédito), sino su propio Capital Humano y su propio conocimiento. Y es un riesgo prescindir de las personas que lo han construido a lo largo de los años. La experiencia del trabajador (y volvemos una vez más a la experiencia) puede ser importantísima en un mercado saturado de oferta, dependiente de un consumidor infiel y caprichoso, sensible únicamente por su condición de persona a los valores que sólo puede satisfacer otro ser humano. Por todo ello, creo que deberían extremarse las precauciones cuando se prescinde de buenos profesionales, aunque veteranos. Tanta obstinación por rejuvenecer las plantillas, justificable en muchos casos, parece bastante excesiva.

- Incluso bajaría la edad a 45 años, a partir de esa edad quedarse en paro hoy día es tenerlo muy duro. La presión de profesionales de 30 y 40 años es muy fuerte. Están muy preparados, son más flexibles a la hora de aceptar retos nuevos, están más motivados, son ambiciosos... Y tratan todos los días de demostrar que tienen que superarse a sí mismos.
- Me ha parecido un cuestionario muy profesional y que ha sabido cubrir todos los puntos importantes de este difícil tema. Considero que la solución no está ni en las empresas ni en los Gobiernos. La solución solamente puede encontrarse en los propios Directivos y Ejecutivos de mas de 50 que tienen que ver que las cosas están cambiando, y que para seguir al pie del cañón es necesario aceptarlo y buscar la manera de adaptarse a ese cambio; y no conformarse con lamentarse y pretender que sean las Empresas o el Gobierno quienes les den soluciones.
- La razón por la que hay más personas en paro mayores de 50 años se debe a la exigencia legal de que las regulaciones de empleo sean pactadas y autorizadas por la Administración. Eso lleva a que la única posibilidad factible sea la de tener que ofrecer planes que son más atractivos para los mayores de 50 años.
- Sin duda este estudio es importante. No obstante, sugiero un análisis más “fino” en el sentido de diferenciar a las personas que por distintas razones (salud, compensación económica, falta de estímulo o interés, etc.) reciben la Prejubilación como un beneficio.
- Felicitarles por este estudio, ya que cada día es más urgente y prioritario encontrar soluciones, dadas las circunstancias actuales. En mi opinión, es preciso incluso

diferenciar dentro del propio colectivo. Hay que diferenciar, entre otras, las siguientes razones: la salud, la compensación económica y el interés por seguir en activo. Y desterrar ese criterio de que la Prejubilación es, en estos momentos, algo así como un beneficio social.

- Sinceramente, ser de una determinada edad no debe estar reñido con la baja aportación de conocimientos de una actividad. Hay que aunar edad y calidad, y rechazar la cantidad. Para mí, sería algo así como: 50 años, más un buen CV, menos exigencia de mucho dinero, igual a PYME CON FUTURO. De ahí que los años no sean un inconveniente. Lo difícil es vivir y soportar el ritmo de esos niveles después de los años del pasado. Pero su mentalidad debe cambiar también. Un día, no hace mucho tiempo, oí al hoy presidente de una gran multinacional decir cuando entró: Ojalá me jubile aquí. Este señor tiene ahora solo 45 años. En la vida nada es eterno, y el caos en el que estás puede ser que lo hayas propiciado tú mismo. Yo utilizaría (valga la expresión) a estos Directivos para ayudar a la PYMES (que bien lo necesitan), teniendo en cuenta que en España son las empresas más abundantes. Ayudar a que se desarrollen y se consoliden. Pero sus honorarios deberán ser acordes con la situación, y asimismo toda la parafernalia de las dietas, los gastos y las stock options, etc., que deberían ir en el mismo camino. También modificar la fórmula de sus ingresos: de fijo en nómina a variable por objetivos.
- Creo que uno de los principales problemas es el coste de contratar a una persona con tan alto nivel de cualificación y experiencia. También, que los propios directivos que ya están en la empresa prefieren empleados más jóvenes a los que poder inculcar sus puntos de vista, su modo de trabajo, etc. Y que no vayan a suponer una amenaza a corto plazo a su propio puesto de trabajo. La fórmula de asesoría, consultoría y coaching permite aprovechar el capital humano de estas personas en problemas específicos y puntuales, sin cargar de forma continuada la estructura de los costes laborales y evitando, al tiempo, la posibilidad de conflicto indicada. Las instituciones públicas pueden apoyar esta fórmula ayudando a crear asociaciones que cubran los costes de lanzamiento, mantenimiento y difusión. Se pueden buscar fórmulas que compensen las prestaciones públicas al desempleo y prejubilación con los ingresos que genera cada persona por su participación puntual

en empresas. Creo que también se puede aprovechar este talento a través del modo indicado y con programas de cooperación pública.

- En España hay un excesivo culto a la juventud que no se produce en otros países europeos. También es cierto que nuestros ejecutivos mayores carecen de experiencia internacional, que sus conocimientos de idiomas son escasos, y que han sido más reticentes a adaptarse a las nuevas tecnologías que los de países de nuestro entorno. El “*baby boom*” fue, por otra parte, espectacular en España, como luego lo ha sido la bajísima natalidad que hace prever un futuro a medio y largo plazo mejor, pero no a corto, desdichadamente. En mi experiencia también se observan dificultades para asumir bajadas de salario y de responsabilidad por parte de los directivos mayores, y dificultades para reportar a personas más jóvenes.
- Creo que gran parte de los problemas de España se deben a que las decisiones están en manos de gente muy joven. Se presupone erróneamente que al dominar la terminología pueden tomar decisiones válidas. En muchos casos estas decisiones son bastante insensatas.

7.2.2. Cuestionario 2

Estamos ya en la segunda vuelta del Cuestionario.

Cada uno de los Panelistas ha recibido en estos momentos un Cuestionario 1 cumplimentado, procedente de otro Panelista anónimo, al tiempo que el suyo ha sido enviado igualmente al azar a otro de los integrantes del Panel. Apoyándonos en las respuestas de este primer Cuestionario, les hemos pedido a los Panelistas que concreten y enfoquen sus opiniones en este segundo Cuestionario.

En esencia, han sido eliminadas bastantes de las preguntas del primero de los Cuestionarios, aunque, como es lógico, para seguir nuestra metodología, las respuestas de éste nos han servido como base para las nuevas preguntas que les estamos ahora formulando en el segundo.

Concretamente, el Cuestionario 2 tiene 11 preguntas (incluyendo, claro, las preguntas 3 y 4 que los Panelistas deberán contestar opcionalmente, según haya sido su respuesta a la pregunta número 1) que se corresponden con las preguntas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 17, 19 y 24 del primero.

La mayoría de ellas, aunque ya lo explicamos convenientemente en el preámbulo de cada una a continuación, tiene una finalidad de control o de especificación numérica en un sentido diferente (pero muy complementario) del sentido de la primera vuelta.

En todas ellas hemos obtenido el mismo número de respuestas (93) correspondientes a la totalidad del Panel, por lo que ya no se hará alusión forzosamente a este dato de ahora en adelante.

PREGUNTA 1 (2ª VUELTA)

Subraye, por favor, o señale (con color o negrita) una de las respuestas del actual Cuestionario: la que sea más importante para Usted.

Le pedimos una sola opción. Si no encuentra la adecuada, puede escribir ahora una nueva o dejarla sin responder.

La pregunta primera del Cuestionario 1 hacía referencia a las causas por las cuales las empresas no contrataban a Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años.

Ahora, pretendemos saber cuál de esas causas es la que los Panelistas prefieren si se les pide que elijan una nada más. Como apoyo a sus opiniones, cada uno puede ver lo que otro Panelista ha indicado en el Cuestionario 1.

Hemos agrupado las respuestas por familias (no tan exhaustivamente como en el Cuestionario 1, claro), para facilitar el análisis y la comprensión.

Veamos los resultados:

A) Las 3 familias principales de respuestas que agrupan casi las tres cuartas partes del total de las opiniones de los Panelistas (67 Panelistas) son:

a) 28 Panelistas (el 30,1 % del total) creen que no se les contrata porque:

- tienen muchas manías y vicios.
- son acomodaticios y poco moldeables.
- son muy exigentes y conflictivos.
- no ofrecen movilidad geográfica.

b) 23 Panelistas (el 24,7 % del total) creen que es porque exigen una remuneración más elevada que la que se da a los jóvenes.

c) 16 Panelistas (un 17,2 % del total) piensan que:

- aportan poca tecnología.
- poca innovación creativa.
- tienen ideas trasnochadas.
- su formación está obsoleta.

B) El resto de las familias, que agrupan a algo menos del 30 por ciento del total (26 Panelistas) cree que no se les contrata porque:

a) No aseguran una continuidad en el futuro (8 respuestas; un 8,6 % del total).

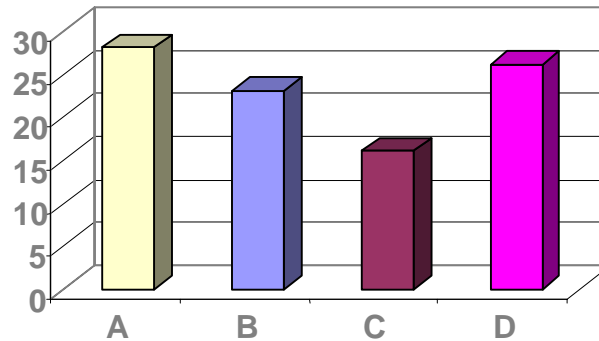
b) Las empresas los prefieren más jóvenes; tienen menos energía, están agotados, son pasivos; y las empresas valoran más la edad joven porque da una mejor imagen (4 respuestas y el 4,3 % del total cada uno de estos 3 grupos).

c) Tienen poca capacidad de trabajo; y tienen escasa motivación para nuevos retos (3 respuestas y un 3,2 % del total cada uno de estos dos grupos).

En resumen, las tres mismas razones principales del primer Cuestionario:

- La empresa no puede pagar lo que ellos demandan.
- Están obsoletos desde el punto de vista técnico.
- Va a ser difícil que se integren en la cultura de la empresa que les contrate.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre los motivos para no contratar a directivos y ejecutivos mayores de 50 años. 2ª vuelta (por número de panelistas)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTAS 3 Y 4 (2ª VUELTA)

Dependiendo de la respuesta que ya esté cumplimentada, subraye, por favor, o señale (con color o negrita) una de las respuestas del actual Cuestionario: la que sea más importante para Usted.

Le pedimos una sola opción. Si no encuentra la adecuada, puede escribir ahora una nueva o dejarla sin responder.

Generalmente, la alternativa elegida por el Cuestionario que hace de contraparte (elegido al azar) debería tener alguna de las respuestas que se le pide al otro Panelista. Pero, en el caso de que no la vea, se le ha permitido contestar con una nueva opinión. Con ello nos hemos asegurado una respuesta total forzada a una sola opción. Lo que ha enriquecido el análisis centrando las alternativas en esta segunda vuelta.

Incluimos aquí las preguntas 3 y 4 porque ambas se refieren a la pregunta 2 del primer Cuestionario, una cuestión dicotómica que preguntaba a los Panelistas si la contratación de estos Directivos suponía en general más ventajas o más inconvenientes. Los que eligieron la opción más ventajas contestaron la 3; y los que eligieron más inconvenientes, la 4.

Recordemos aquí que algo más del 77 % del Panel se decantó entonces por la primera alternativa.

Veamos qué ha sucedido en esta segunda ronda:

A) PREGUNTA 3

- a) 73 Panelistas (un 78,5 % del Panel) siguen decantándose por la opción: Contratar a estos Directivos y Ejecutivos tiene más ventajas que inconvenientes.
- b) 62 de estos 73 (un 84,9 % de este total) creen que se les debe contratar (tiene más ventajas) porque:
 - Tienen mucha experiencia.
 - Aportan madurez y equilibrio.
 - Ofrecen seguridad y estabilidad.
 - Introducen en la relación valores humanos y profesionales.
 - Tienen “mano izquierda”, prudencia y sentido común.
- c) Los 11 Panelistas restantes opinan lo mismo, pero en base a que los Directivos de nuestro estudio:
 - Conocen a fondo la empresa, el sector y el mercado (8 Panelistas; un 10,9% de estos 73).
 - Tienen una alta capacidad de organización; son un ejemplo para los jóvenes; y aportan mayor dedicación (Un Panelista por cada respuesta; es decir un 1,3 % cada uno sobre el total de los partidarios de la contratación).

En relación con la respuesta del primer Cuestionario, los Panelistas mantienen totalmente sus primeras opiniones.

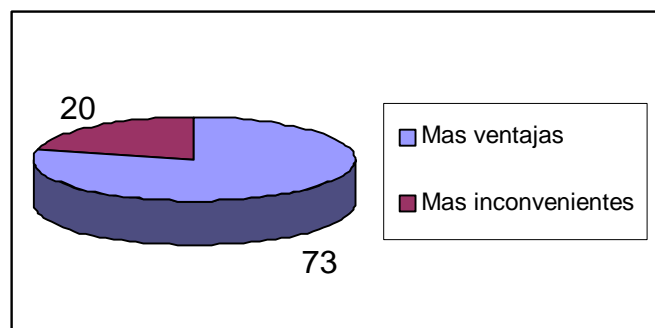
En ese sentido, en el primer Cuestionario las familias de las opiniones sobre: la experiencia de los Directivos mayores de 50 años, el conocimiento general que aportaban a la empresa, la alta capacidad de organización que tienen, y las virtudes y características psicológicas que los Panelistas suponen que les adornan (y que se señalan también en este segundo Cuestionario), significaban ya más del 80 % del total de las respuestas que se incluían en esta pregunta.

B) PREGUNTA 4

- a) 20 Panelistas (un 21,5 % del total de 93 que integran el Panel) piensan que es peor (que tiene más inconvenientes) contratar a este tipo de Directivos.
- b) 10 de ellos creen que:
- Su dedicación no será la más idónea.
 - No se integrarán adecuadamente.
 - Les será difícil adaptarse.
 - Tienen muchas manías difíciles de corregir.
- c) Los otros 10 (el otro 50 % de este total de 20 Panelistas) se reparten:
- 5 Panelistas creen que su coste es muy elevado.
 - 3 que crearán recelos y conflictividad por sus exigencias.
 - Y 2 que están ya obsoletos tanto desde el punto de vista tecnológico como del formativo.

En resumen, que los Panelistas, en relación con el Cuestionario 1, se reafirman en que no se les debería contratar porque les va a ser muy difícil adaptarse a la nueva situación y porque su contratación resultaría un coste muy elevado para las empresas.

Distribución gráfica de las respuestas a las preguntas sobre las ventajas o inconvenientes de la contratación. 2ª vuelta (por número de panelistas)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 5 (2ª VUELTA)

Subraye, por favor, o señale la solución concreta que a Usted le parezca más interesante de entre las que se indican. Le pedimos una sola opción.

En la primera vuelta les preguntábamos a los Panelistas si se les ocurrían algunas soluciones genéricas para mejorar la situación de los Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años. En esta ronda les pedimos que elijan una de ellas, a la vista de lo que le sugiere el análisis del Cuestionario 1 que elegido al azar le ha llegado de otro de los integrantes del Panel.

Es una pregunta que trata de que las sugerencias sean enfocadas directamente por los propios Panelistas con su elección forzada.

Como en otros casos, los datos numéricos se encuentran agrupados por familias de respuestas para facilitar el análisis.

Veamos seguidamente los resultados de esta segunda vuelta:

A) Hay dos grandes grupos de 57 Panelistas (en los que se concentra el 61,3 % del total del Panel) que opinan que:

- Hay que incentivar a las empresas contratantes con ayudas fiscales y en las cuotas de la Seguridad Social que sean importantes (no meramente simbólicas) y fáciles de gestionar y de comprender. (32 Panelistas; un 34,4% del total).
- Hay que apoyar a esos Directivos y Ejecutivos a que puedan trabajar como Asesores o Consultores de formación, de coaching o de mentoring. También haciendo estudios y en el teletrabajo. (25 Panelistas; un 26,9 % del total).

B) Hay otro grupo intermedio de 24 Panelistas que creen que los Directivos y Ejecutivos tendrían que:

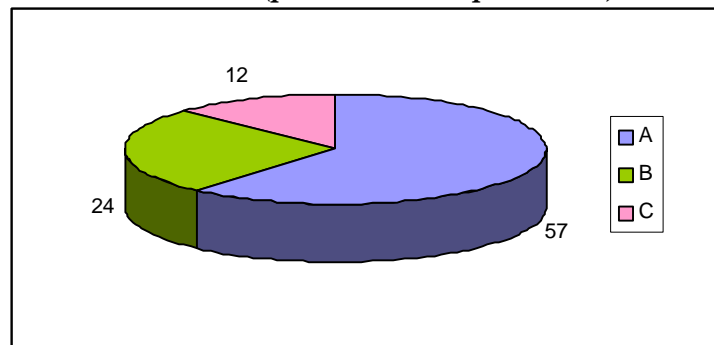
- Reciclarse y adaptarse a los nuevos tiempos. (11 Panelistas; un 11,8 % sobre el total).
 - Aceptar retribuciones más bajas, en variable, y con contratos temporales. (13 Panelistas; un 13,9 % del total).
- C) Por último, 12 de los integrantes del Panel (un 12,9 % del total) se decantan por otras soluciones:
- Como Consejeros Independientes de empresas.
 - Apoyándoles oficialmente para que encuentren trabajo cuanto antes.
 - Fomentando el Asociacionismo entre ellos. (4 Panelistas; un 4,31 % del total).
 - Dándoles prioridad para entrar en la Administración Pública.
 - Ayudándoles a mejorar su autoestima y su actitud.

En la primera vuelta, también las medidas de apoyo oficial aparecieron como las más interesantes (un 30 % del Panel), seguidas por el reciclaje profesional (un 14 %) y por prestar servicios como Asesores y Consultores (un 11 %).

La sugerencia de ser Consejeros Independientes no ha tenido mucho eco, quizá dada la legislación actual sobre estos cargos, que les responsabiliza incluso penalmente de las decisiones de la empresa.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre posibles soluciones genéricas.

2ª vuelta (por número de panelistas)



PREGUNTA 6 (2ª VUELTA)

A la vista de los planteamientos de esta pregunta, señale (rodeando con un círculo o remarcándolo en color o negrita) la letra indicativa de la situación que a Usted le parezca más grave.

Lo que pretendía esta pregunta era enfocar más definitivamente la gravedad de las situaciones que se habían indicado en la misma pregunta del Cuestionario de la primera vuelta, y concentrar el enfoque en una sola situación.

Ahora, cada Panelista sabía ya lo que se le estaba pidiendo. Sabía que tenía que elegir una situación de entre todas, y dar una única respuesta sobre las propias respuestas del Cuestionario 1 del Panelista con el que le hubiera correspondido al azar cruzarse con él.

Y que tenía que tomar un partido claro por alguna de ellas.

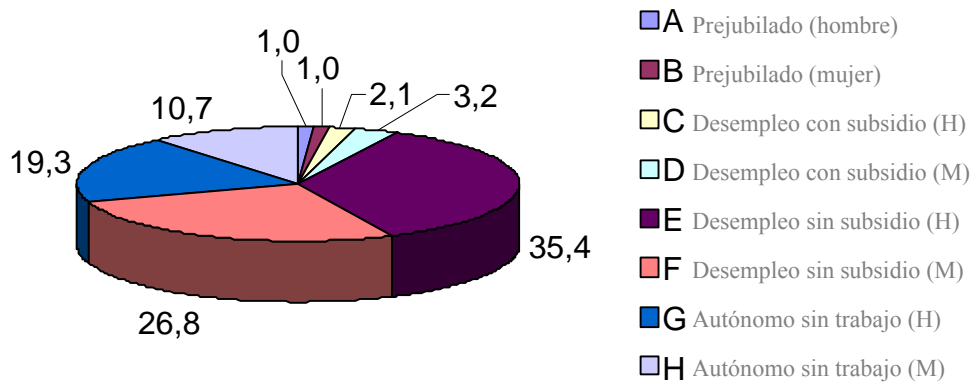
En tanto que en la primera vuelta se trataba de que los Panelistas calificaran las diferentes situaciones según su gravedad, ahora estábamos ante una pregunta de elección forzada (“tiene Usted que elegir la que le parezca a Usted la situación más grave de todas”) sobre las respuestas manifiestas y presentes, que tiene por escrito, de otro Cuestionario que aleatoriamente ha sido cruzado con el suyo.

Hemos obtenido de los integrantes del Panel una respuesta total. Es decir, 93 respuestas.

Después de haber sido ponderadas al 10, como en el resto de las preguntas, estas respuestas nos ofrecen los siguientes resultados:

	<u>Nº de Respuestas</u>	<u>% sobre total</u>
a) Prejubilados (Hombres)	1 respuesta	1,07
b) Prejubilados (Mujeres)	1 respuesta	1,07
c) En desempleo con subsidio (Hombres)	2 respuestas	2,13
d) En desempleo con subsidio (Mujeres)	3 respuestas	3,22
e) En desempleo sin subsidio (Hombres)	33 respuestas	35,49
f) En desempleo sin subsidio (Mujeres)	25 respuestas	26,89
g) Autónomos sin trabajo (Hombres)	18 respuestas	9,36
h) Autónomos sin trabajo (Mujeres)	0 respuestas	0,76

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre la situación personal y profesional del afectado. 2ª vuelta (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

- Hemos señalado en **negrita** las respuestas a) y b) como las que los Panelistas han indicado como menos graves; y la respuesta e) como la de más gravedad.
- Las relevantes diferencias de calificación entre ambos extremos viene justificada, en nuestra opinión, porque, socialmente hablando, muchos son los que piensan que dejar de trabajar a partir de los 50 y retirarse con el 100 % del salario es una situación francamente envidiable, que no tiene ni un solo elemento como para ser considerada de gravedad, sino más bien todo lo contrario.
- De hecho, en la renovación de los compromisos adquiridos recientemente en el Pacto de Toledo en relación con asegurar las pensiones futuras, una de las novedades incorporadas es, precisamente, el veto a la participación de la Seguridad Social en la financiación de las jubilaciones anticipadas. Los ciudadanos ya no financiarán (con el dinero de todos) la tendencia de los grandes bancos y de las principales empresas a favorecer la jubilación voluntaria de sus empleados mayores de 50 años (o, incluso, de los de menos edad...), que afecta a personas a veces muy cualificadas y necesarias para la economía, a quienes se les prejubilaba con un cargo casi total a los presupuestos estatales. Estaba claro que era un privilegio injusto e insoportable, muy negativo desde el punto de vista de la competitividad, y un agravio comparativo absoluto frente a otros colectivos laborales no tan afortunados. En las respuestas de los Panelistas, quizá por eso,

se ve con nitidez esta sensación de que “las penas con pan son menos”. Estas prejubilaciones han sido un fenómeno totalmente negativo que ha permitido a muchas empresas mejorar sus cuentas de resultados a costa del erario público, sin conseguir, encima, mejorar las expectativas de empleo de los parados más jóvenes.

- Aunque los medios de comunicación hayan querido resaltar algunos aspectos negativos de índole psicológica y afectiva, está claro que muchos ciudadanos estarían dispuestos a afrontar éstas y otras “servidumbres” similares en parecidas condiciones.
- Se quedan sin comentar aquí, por evidentes, las consecuencias fatales de estas prejubilaciones que, afortunadamente, ahora pueden reconducirse por las autoridades laborales, tras haber sido aprobadas y refrendadas por el Parlamento.
- Volviendo a los resultados numéricos de esta pregunta, y como muestra, queremos indicar que en la primera vuelta los Panelistas adjudicaron la nota más alta (entonces se trataba de dar una nota para cada situación, y no de hacer la elección forzosa de una de ellas) porque creyeron que era la situación más grave, al apartado e), como ahora: un 8,9. En tanto que la nota más baja era adjudicada a la situación b): un 4,78.
- Las respuestas actuales confirman ese resultado y lo acentúan de manera absolutamente palpable y evidente.
- En el lado de lo dramático, en la otra cara de la moneda, están los Hombres sin trabajo y sin subsidio, acerca de la cual un 35 % del Panel piensa que es la situación más grave de todas.

PREGUNTA 7 (2ª VUELTA)

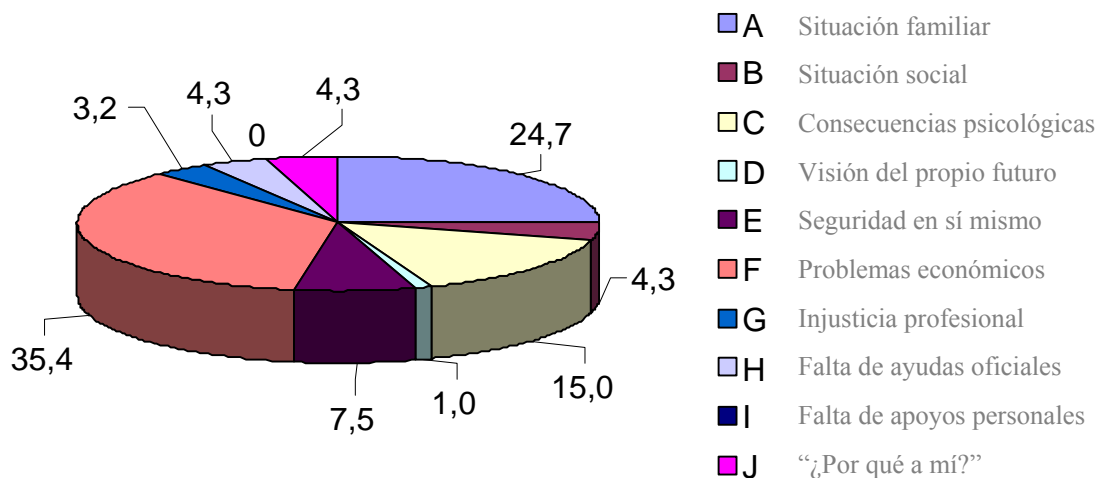
A la vista de los planteamientos de esta pregunta, señale (rodeando con un círculo o remarcándolo de alguna manera) la letra del factor que a Usted le parece que agrava más la situación de desempleo de un Directivo o Ejecutivo mayor de 50 años.

Lo mismo que en la pregunta anterior, la respuesta consistía ahora en enfocar cuál de las situaciones indicadas en la primera vuelta era la más grave. Ya no se trataba de calificarlas todas, como en la 1ª ronda, sino de elegir una de ellas como la más grave, según la opinión de los Panelistas.

Como en otras ocasiones, las 93 respuestas obtenidas han sido ponderadas al 10, para facilitar su análisis. Veamos los resultados:

	<u>Numero de respuestas</u>	<u>% sobre el total</u>
a) La situación de la propia familia	23	24,74
b) La situación social del Directivo	4	4,31
c) Las consecuencias psicológicas	14	15,06
d) Su visión negativa del futuro	1	1,08
e) Su sensación de impotencia para encontrar soluciones	7	7,53
f) Sus problemas económicos: deudas, préstamos, etc.	33	35,49
g) La sensación de injusticia profesional	3	3,23
h) La decepción por la falta de ayudas y apoyos oficiales	4	4,31
i) La decepción por la falta de ayudas personales (amigos, conocidos y otros)	-	--
j) La propia incomprensión del problema: ¿"Por qué me sucede a mí esto"?	4	4,31

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre los factores que agravan la situación. 2ª vuelta (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

En líneas generales, podríamos decir que se ha mantenido la misma tónica de respuesta que en el primer Cuestionario. Pero ha habido algunas variantes concretas que merece la pena resaltar:

- Las dos situaciones que los Panelistas pensaban en el Cuestionario 1 que añadían menos gravedad a la situación de desempleo que nos servía de base del análisis eran la Situación de injusticia profesional y la Decepción por falta de ayudas personales. En esta segunda vuelta, cuando los integrantes del Panel han debido decantarse forzosamente por una situación concreta, la Decepción por falta de ayudas personales (amigos, conocidos, etc.) ni siquiera ha sido mencionada.
- Junto con ésta, las otras situaciones que se han considerado como menos graves han sido: la Visión negativa del futuro y la Sensación de injusticia profesional.
- En el extremo opuesto encontramos a: los Problemas económicos (elegida por más del 35 % de los Panelistas); la Situación familiar; y las Consecuencias psicológicas. En la primera vuelta, fue la Situación de la familia la opción calificada con una nota más alta (la que más agravaba la propia gravedad de la situación base), en tanto que en la elección forzosa de la que más agrava la situación base, los Panelistas, como se ve, se han decantado de manera absoluta por los Problemas económicos derivados de ella.
- Lo que nos llevaría quizá a pensar que la percepción social general sobre la situación de estos Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años, no es precisamente la más aproximada a la realidad. Entendiendo por realidad, claro, la percepción concreta y numérica expresada en este Estudio por los Panelistas.

PREGUNTA 9 (2ª VUELTA)

A la vista de los planteamientos de esta pregunta, subraye o señale, por favor, el país (o el área geográfica, en su caso) en el que Usted crea que se está resolviendo mejor actualmente este problema. Le pedimos una sola respuesta, una sola elección, por favor.

En esta pregunta se trataba de enfocar la percepción que tienen los Panelistas respecto a la solución de este problema en los diferentes entornos políticos-geográficos que se les habían ya indicado en el primer Cuestionario.

Y, al igual que con otras cuestiones, en este caso se trataba ya de elegir una sola de entre todas las alternativas; no de calificar cada una como se había hecho en la primera ronda.

Como siempre, las respuestas están ponderadas al 10, para una mejor comprensión.

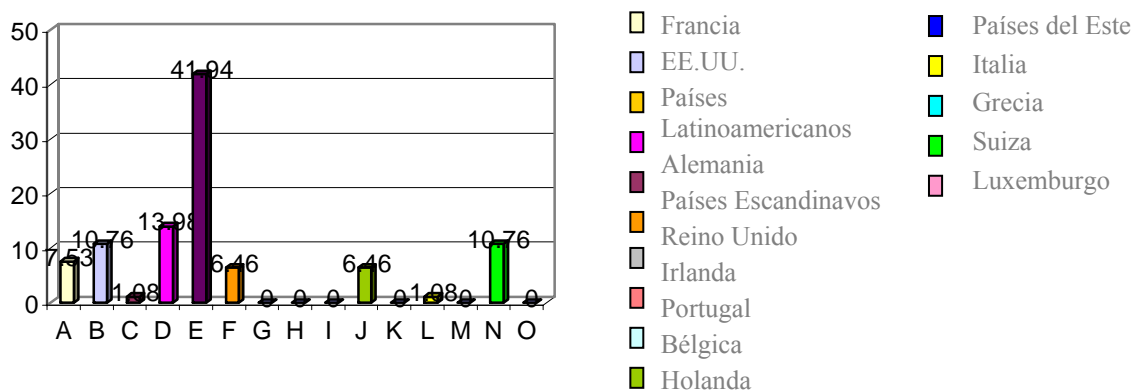
Veamos los resultados:

- Ninguno de los Panelistas ha mencionado a los siguientes países o zonas: Irlanda, Portugal, Bélgica, Países del Este Europeo, Grecia y Luxemburgo. Imaginamos que en unos casos porque los Panelistas creen que no se hace nada por dar solución a este problema; pero en otros porque el problema ni siquiera existe, como podría ser el caso de Luxemburgo.
- Italia y los Países Latinoamericanos han sido mencionados una vez cada uno por sendos Panelistas.
- 6 veces el Reino Unido y Holanda.
- 10 Panelistas han elegido Estados Unidos y Suiza.
- Alemania ha tenido 13.
- Y los Países Escandinavos han sido elegidos por 39 de los integrantes del Panel.

El cuadro general es el siguiente:

	Número de Panelistas	% sobre el total
a) Francia	7	7,53
b) Estados Unidos	10	10,76
c) Países Latinoamericanos	1	1,08
d) Alemania	13	13,98
e) Países Escandinavos	39	41,94
f) Reino Unido	6	6,46
g) Irlanda	-	--
h) Portugal	-	--
i) Bélgica	-	--
j) Holanda	6	6,46
k) Países del Este Europeo	-	--
l) Italia	1	1,08
m) Grecia	-	--
n) Suiza	10	10,76
o) Luxemburgo	-	--

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre la percepción dada al problema en diferentes ámbitos geográficos 2ª vuelta (porcentaje)



Conviene resaltar ahora cómo cerca de la mitad de los Panelistas creen que el entorno socio-laboral de los Países Escandinavos funciona más eficazmente que el resto. Con gran diferencia. Si ésta es la percepción de un grupo de personas a quienes les preocupa

este asunto, quizá habría que saber qué se está haciendo allí en este sentido y confirmar las percepciones de este Estudio.

En relación con la primera vuelta, no ha habido sorpresas en los menos mencionados (fueron también los de más baja calificación entonces), pero sí hay al menos una curiosidad: la de Holanda (entonces calificada con un 8,60 sobre 10) que ahora queda muy relegada, en favor de los Países Escandinavos.

La percepción de Luxemburgo ya citada es asimismo otra curiosidad que se produce (como la de Holanda) por la obligatoriedad intrínseca de una pregunta de elección forzada.

PREGUNTA 10 (2ª VUELTA)

Lo mismo que en la pregunta anterior, pero ahora referido a las Comunidades Autónomas españolas. Señale una sola respuesta, por favor.

Lo mismo que en la pregunta anterior, se trataba ahora de centrar las respuestas de la primera vuelta, teniendo en cuenta que los Panelistas han podido ver las respuestas dadas por otro de sus compañeros de Panel elegido al azar. Y que si antes se les pidió una calificación para cada una de sus percepciones por Comunidad Autónoma, ahora se les pide que elijan tan solo una de entre todas.

Igual que en el resto de las cuestiones, los datos numéricos que lo necesiten están ponderados al 10 para su mejor comprensión y análisis.

Veámoslos:

- No han sido citados por ningún Panelista las siguientes Comunidades: Galicia, Asturias, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Murcia, Andalucía, Extremadura, y Canarias.
- Han sido elegidas una vez por alguno de los Panelistas: Cantabria, La Rioja, Aragón, y Ceuta y Melilla.
- Con 6 menciones están: las Islas Baleares y el País Vasco.

- Con 8 la Comunidad Valenciana.
- Navarra ha sido citada 11 veces.
- Madrid 20.
- Y Cataluña, la más elegida como la que más se preocupa por estos temas, con 38 votos.

No cabe duda de que, al margen del uso que se pueda o se quiera hacer de estas opiniones, la percepción es absolutamente clara en un Panel que recoge percepciones cualificadas de personas procedentes de diversos entornos geográficos.

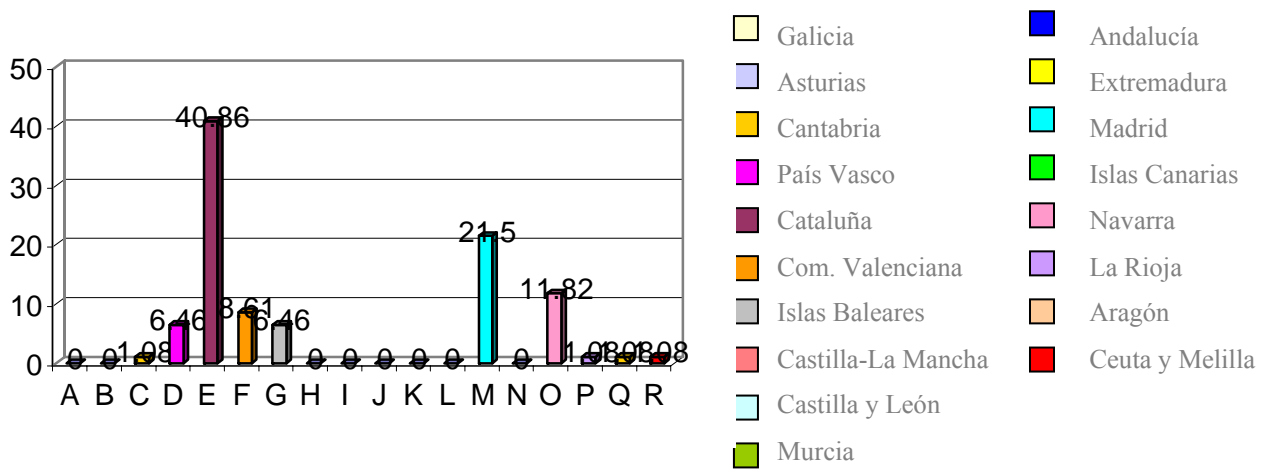
Podemos ver el cuadro completo a continuación:

	<u>Número de Panelistas</u>	<u>% sobre el total</u>
a) Galicia	-	--
b) Asturias	-	--
c) Cantabria	1	1,08
d) País Vasco	6	6,46
e) Cataluña	38	40,86
f) Comunidad Valenciana	8	8,61
g) Islas Baleares	6	6,46
h) Castilla-La Mancha	-	--
i) Castilla-León	-	--
j) Murcia	-	--
k) Andalucía	-	--
l) Extremadura	-	--
m) Madrid	20	21,50
n) Islas Canarias	-	--
o) Navarra	11	11,82
p) La Rioja	1	1,08
q) Aragón	1	1,08
r) Ceuta y Melilla	1	1,08

Nada más que resaltar que por encima de un cuarenta por ciento de los Panelistas cree que Cataluña es con gran diferencia la Comunidad Autónoma que mejor está tratando

de resolver este asunto. Parece lógico que no se trata tan solo de cuestiones relacionadas con ideologías más o menos nacionalistas (observar como contrapunto que no sucede lo mismo en el País Vasco o en Galicia), sino con sensibilidades de eficacia social y laboral desde las Instituciones Públicas Autonómicas.

Distribución gráfica de las respuestas a la pregunta sobre la percepción dada al problema en los diferentes ámbitos autonómicos. 2ª vuelta (porcentaje)



Fuente: Encuesta EOI, situación profesional de directivos y ejecutivos mayores de 50 años en desempleo, 2003.

PREGUNTA 19 (2ª VUELTA)

Elija ahora sólo un canal de búsqueda de entre los que se encuentran indicados en el actual Cuestionario: el que le parezca más idóneo para esta situación.

(Puede Usted subrayar la opción elegida o señalarla en negrita o en otro color)

Como en muchas de las preguntas de la segunda ronda, en este Cuestionario se trataba ya de que los Panelistas tomaran una decisión obligatoria sobre la vía de búsqueda que podría resolver con mayor eficacia el problema que nos ocupaba.

A la vista de otro de los Cuestionarios elegido al azar, cada uno de los integrantes del Panel eligió en el sentido que se indica a continuación:

- Ninguno de los Panelistas mencionó los siguientes canales de búsqueda: Anuncios del Interesado, Buscadores de Internet, Envío Indiscriminado de Currículos.
- Sendos Panelistas citaron una vez las Bolsas de Empleo de Escuelas y Universidades y el apartado Otras. En concreto, en este caso se decía que sería interesante hacer un Análisis pormenorizado de empresas en las que tendrían cabida estos Directivos y Ejecutivos, desempleados, mayores de 50 años.
- Anuncios y reclamos fue elegido por 7 Panelistas.
- 25 de los integrantes del Panel eligieron Amigos y Conocidos como una vía razonable para la búsqueda de soluciones de reintegración laboral de estos Directivos.
- Y 59 Panelistas se decantaron por Sociedades Especializadas en la resolución de este tipo de problemas específicos.

Vemos el cuadro completo a continuación:

	Número de Panelistas	% sobre el total
a) Amigos y Conocidos	25	26,89
b) Anuncios y Reclamos	7	7,53
c) Anuncios del Interesado	-	--
d) Sociedades Especializadas	59	63,44
e) Buscadores de Internet	-	--
f) Bolsas de Empleo de Escuelas y Universidades	1	1,08
g) Envío indiscriminado de Currículos	-	--
h) Otras alternativas	1	1,08

Conviene destacar que casi un 60 % de los Panelistas creen que si hubiera Sociedades Especializadas en este problema sería un buen canal de búsqueda de soluciones. En la

misma pregunta del Cuestionario 1 se decantaron por esta opción 82 Panelistas, lo que indica que tanto en la primera vuelta como en la segunda esta opción es vista como una alternativa muy válida por casi todos.

Comentaremos más en detalle esta circunstancia en las Conclusiones, al final de este documento.

PREGUNTA 24 (2ª VUELTA)

Lo mismo que en la pregunta 19.

Elija una sola opción, por favor.

Ahora, nuestro objetivo principal era enfocar las respuestas de la pregunta que se les había planteado a los Panelistas en la primera vuelta y obligarles a elegir una sola de entre todas las alternativas.

Eso nos podría quizá permitir extraer algunas conclusiones de interés.

Veamos lo que nos han contestado los integrantes del Panel:

- Ninguno de los integrantes de nuestro Panel ha mencionado la alternativa: Mejoraría el Consumo Nacional de Bienes y Servicios. Quizá porque los Panelistas piensen que el número de afectados no es muy grande, aunque las cosas se les arreglaran a estos Directivos, su nueva disponibilidad de recursos no sería significativa a efectos de resultar interesante para hipotéticos incrementos del Consumo a nivel nacional.
- 4 de los Panelistas creen que mejoraría en general la Motivación de los Empleados de las empresas contratantes.
- 6 Panelistas creen que mejoraría la Percepción Social Positiva (en el sentido de “resolvemos problemas”) en manos de los gobernantes.
- 11 de los integrantes del Panel opinan que mejorarían las Cuentas de la Seguridad Social.

- 7 que mejorarían las Cifras del Desempleo.
- 24 que mejoraría la Competitividad. (Uno de los integrantes del Panel ha añadido un matiz específico, indicando que la mejora se produciría especialmente en la competitividad de las PYMES).
- Y 31 de ellos dicen que mejoraría la Calidad del Capital Humano de las empresas que los contrataran.

Veamos el cuadro de estas alternativas de mejora a continuación.

	Número de	% sobre
<u>¿Qué mejoraría?</u>	<u>Panelistas</u>	<u>el total</u>
a) Las Cuentas de la S. Social	11	11,83
b) La Competitividad de las empresas	24	25,81
c) La Motivación de los Empleados	4	4,31
d) La Calidad del Capital Humano	31	33,34
e) El Consumo Nacional de Bienes y Servicios	-	--
f) Las Cifras del Desempleo	17	18,28
g) La Percepción Social (en términos políticos)	6	6,46

En la misma pregunta de la primera vuelta también los Panelistas se decantaron por conceder a la mejora del Capital Humano la máxima puntuación (más de un 70 % así lo consideró).

Sin embargo, sí han cambiado algo los puestos del segundo nivel que entonces fueron para las Cifras del Desempleo y las Cuentas de la Seguridad Social, y que ahora se adjudica a la Competitividad de las Empresas. Lo que constituye un giro cualitativo (en contra de las alternativas más oficiales) de una cierta importancia.

En la zona de baja votación las cosas no han cambiado sustancialmente: la mejora de las cifras del Consumo Nacional de Bienes y Servicios ocupa de nuevo el último lugar.

7.2.3. *Las entrevistas en profundidad*

Antes de hablar sobre cómo hemos realizado esta fase del estudio vamos a aclarar qué son los datos cualitativos (qué son y a qué se refieren) y las entrevistas en profundidad, (como uno de los métodos más válidos para obtener los datos cualitativos) en la confianza de que ayudarán al analista interesado a centrar mejor los contenidos de esta parte.

Los datos cualitativos son informaciones y aspectos relevantes de una realidad social referidos a: descripciones de situaciones, sucesos, personas, interacciones y conductas observadas, relatos directos de experiencias personales observadas, actitudes, creencias y pensamientos sobre un asunto concreto, pasajes más o menos completos de documentos, correspondencia, informes, casos históricos, etc. o, lo que es lo mismo, todas aquellas informaciones de origen interno de las personas, tales como sus motivaciones, sus actitudes, sus opiniones, sus intereses, etc. que pueden ser conseguidos por medio de técnicas de obtención de datos, como si se tratara de otros datos de uso científico menos subjetivos.

Hay dos grandes grupos de técnicas científicas para obtener esta información cualitativa:

- a) las que requieren la colaboración de personas (entre las que se encuentran las entrevistas en profundidad); y
- b) las que no lo requieren (denominadas generalmente técnicas proyectivas).

Todas estas técnicas se emplean para:

- Hacer investigaciones de naturaleza exploratoria en determinados ámbitos sobre los que se tiene poca información.
- Desarrollar investigaciones explicativas a partir de actitudes, de motivaciones o de creencias.
- Evaluar y conocer terminologías y comportamientos sociales.

Se suelen utilizar mucho entonces para generar hipótesis que pueden ser cuantificadas más en detalle en estudios de tipo cuantitativo. Por lo tanto, la entrevista, como complemento de nuestra investigación, era de perfecta aplicación en este Estudio.

Una entrevista es una conversación entre dos personas (en nuestro caso, una persona del Grupo Director con cada uno de los 11 Panelistas finalmente seleccionados), con el fin de intercambiar información, ideas, opiniones, sentimientos o percepciones subjetivas de una realidad dada, para analizar un problema concreto que requiere también de opiniones complementarias.

Una entrevista en profundidad es un tipo de entrevista que se diferencia de las otras entrevistas más estructuradas en que no hay un cuestionario específico que regule la conversación, sino que se usa más una especie de guión genérico (previamente preparado, eso sí) que no incluye preguntas concretas y detalladas.

El guión de las entrevistas en profundidad que hemos realizado ha girado sobre los siguientes puntos-objetivo:

- a) Era necesario hablar sobre si el colectivo de los Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años se puede o no considerar como un colectivo desfavorecido.
- b) Había que proponer a los entrevistados los siguientes rangos de percepción para fijar con ellos su opinión sobre el número de afectados por este problema en España:

- * Menos de 10.000
- * De 10.000 a 25.000
- * De 25.000 a 50.000
- * De 50.000 a 75.000
- * De 75.000 a 100.000
- * Más de 100.000

- c) Era preciso averiguar si ellos creen posible la existencia de los dos colectivos: PYMES y Directivos.
- d) Y comentar sobre los tópicos de este último colectivo: si tienen dinero o no, si son o no son trabajadores desfavorecidos, etc.
- e) Era importante tratar sobre la consideración social tópica de que los 50 años de edad son el comienzo de la decadencia personal y profesional.
- f) Y comentar acerca de si la reducción de las condiciones salariales podría o no ser un camino satisfactorio para encontrar soluciones de interés para ambas partes.
- g) Y, por último, era muy importante hablar sobre la conveniencia de crear empresas especializadas para resolver este problema de este colectivo e interesarnos sobre su opinión acerca de quiénes deberían ser los motores para una inmediata puesta en marcha de estas empresas especializadas.

Tras una fase introductoria en la que se informó a cada entrevistado de los objetivos de la conversación y de sus pormenores (el uso complementario que íbamos a dar a la información obtenida, por ejemplo) comenzamos la fase de desarrollo o de ejecución propiamente dicha, teniendo sumo cuidado de que la injerencia del entrevistador fuera lo más somera posible, para no interferir en las informaciones finales obtenidas.

Por grupos de objetivos, los resultados que ahora indicamos (de manera ya muy resumida, dados los niveles de coincidencia de los entrevistados tras estas entrevistas y la anterior realización formal de sus dos Cuestionarios) han sido los siguientes:

- a) Las opiniones han sido bastante unánimes: al haber cumplimentado antes ya los dos Cuestionarios propuestos y al haber sido sensibilizados más o menos directamente con el problema, los entrevistados creen que efectivamente estamos ante un colectivo desfavorecido que puede estar teniendo problemas graves que conviene sean atajados cuanto antes.
- b) Con el fin de estimar un número total de afectados en España, la mayoría de los entrevistados ha convenido en que los Directivos y Ejecutivos de este colectivo deben situarse en el rango de los 25.000 a los 50.000.

- c) Casi todos los entrevistados opinan que es innegable la existencia de los dos colectivos citados: PYMES y Directivos, y creen que es posible ponerlos en contacto y que se generen entre ellos sinergias positivas.
- d) La mayor parte de los entrevistados piensan que el colectivo no es un grupo homogéneo y que es mejor conocerlo más a fondo, para segmentar y agrupar a los que tienen más o menos dinero, los que tienen el problema más acentuado, los que desean y los que no desean tanto volver a integrarse en el mundo laboral, etc. Como es lógico, les parece que puede haber de todo. Pero que es indudable la existencia de una parte del grupo que se encuentre en una posición más desfavorecida. Estos deben ser ayudados con carácter de urgencia.
- e) Todos los entrevistados consideran que los 50 años de edad no solo no son la edad de comienzo de la decadencia, sino que esta edad marca el inicio de una etapa muy interesante en la vida de las personas, desde cualquier punto de vista personal y profesional que se contemple. Y que por ello es la edad en la que las empresas pueden aprovechar y capitalizar muchos de los esfuerzos invertidos en el desarrollo anterior y en la experiencia de estos Directivos y Ejecutivos en sus años más jóvenes.
- f) Todos los entrevistados creen que efectivamente hay un precio a pagar a la situación actual del mercado: que los Directivos y Ejecutivos en paro mayores de 50 años se acomoden a las nuevas circunstancias y rebajen el tono de sus expectativas en todos los sentidos. Creen que con negociaciones abiertas en el seno de los dos colectivos objeto de este Estudio cualquier situación particular e individual puede tener un resultado muy satisfactorio para ambas partes. Lo que redundará asimismo en beneficios importantes desde puntos de otros vista sociales y profesionales.
- g) Como tema final, todos, sin ninguna excepción, creen que deben ponerse en marcha sociedades públicas o privadas que gestionen las bases de datos de estos Directivos y que los pongan en contacto con las PYMES. Y piensan que los motores de esta iniciativa pueden ser tanto las autoridades políticas y laborales como las Asociaciones de PYMES y las Cámaras de Comercio locales o autonómicas. Y que los logros obtenidos en España deben ponerse en conocimiento de las autoridades comunitarias para que se provean los fondos necesarios para financiar éstas y otras iniciativas.

8. LA PERCEPCIÓN SOCIAL DEL PROBLEMA: LAS CONSECUENCIAS PREVISIBLES PARA LAS EMPRESAS

8.1. Aspectos generales

Actualmente, el 8'5% de la población activa española está por encima de los 50 años. Aparentemente, podríamos pensar que se trata de una parte no muy amplia de la población española como para ser objeto de un Estudio de estas características o como para suponer un problema que exija una especial atención.

Sin embargo, las consecuencias de la pérdida de empleo de las personas comprendidas en ese grupo de edad a partir de los 50 años van más allá de los simples números de paro. Porque se trata de un colectivo que durante los últimos treinta años ha sido fundamental en la economía española y en las aportaciones a la Seguridad Social para el momento actual del sistema de pensiones; de la primera generación de la historia que ha tenido y ha aprovechado la posibilidad de formarse de forma adecuada para el desempeño de su profesión y de generar un alto grado de competencia con los demás países del entorno geográfico y económico; se trata en suma del grupo profesional que más experiencia profesional ha adquirido, por ser el primero, en el desempeño de cargos de dirección y gestión de empresas de nuestro país.

Evidentemente, las cifras no nos hacen pensar en que la percepción social del problema de los Directivos y Ejecutivos de más de 50 años en paro sea especialmente relevante, pero hay elementos que hacen que se trate de un problema a tener en cuenta, como el hecho de que hablamos de un colectivo en aumento, ya que la población española envejece, y sus directivos con ella; y la situación económica, lejos de estar resuelta, sigue siendo complicada en el entorno económico occidental, con países como Francia, Alemania e Italia en una cierta recesión, lo que indica que las soluciones a esta nueva coyuntura económica negativa aún tardarán en ponerse de manifiesto.

8.2. ¿Problema actual o problema futuro?

Como se señala en la parte final del punto anterior, estamos hablando de un problema de dimensiones reducidas que, sin embargo, amenaza con mantenerse en el tiempo y complicarse, en caso de que la situación económica del entorno económico español no empiece a mejorar.

Como se ha indicado en otros puntos del Estudio, el colectivo de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años se enfrenta por primera vez a una situación de desempleo de larga duración y con serios problemas para encontrar un nuevo trabajo. Esta situación, como ya se ha dicho, nace como consecuencia, entre otras muchas, de la ruptura de la llamada *burbuja tecnológica* y de los atentados del 11 de septiembre de 2001, que obligaron al cierre de numerosas empresas en todo el mundo y a la realización de despidos masivos en las organizaciones más grandes de la economía mundial.

El resultado de los dos acontecimientos señalados, unidos en el tiempo y en el espacio (el entorno económico de los Estados Unidos) ha sido una crisis económica histórica, no sólo por lo profunda y extendida, sino por las circunstancias especiales que la provocaron. El problema es que estas circunstancias han traído unas consecuencias bélicas que han seguido estancando el crecimiento de la economía mundial, produciendo una sensación de inseguridad global y de desconfianza ante el desarrollo de los acontecimientos. Es decir, que las empresas siguen a la espera de que todo esto termine, ya que no parece que las cosas se estabilicen. Una posible subida de las Bolsas de los países más importantes vendría muy bien a esta recuperación.

Tanto la guerra de Afganistán como la segunda guerra del Golfo han creado un clima de inquietud que no ha desaparecido, debido, sobre todo en el caso de Irak, a que la situación bélica no ha terminado y no tiene visos de arreglarse (más aún teniendo en cuenta la petición del presidente de los Estados Unidos de aumentar enormemente el gasto militar por el descontrol de la situación iraquí).

Las empresas siguen a la expectativa; las contrataciones de Directivos cualificados no se han puesto de nuevo en marcha; los despidos siguen produciéndose (aunque de forma menos escandalosa); y las economías de los países desarrollados están estancadas e incluso yendo marcha atrás. Por lo tanto, lo que todavía no es un problema preocupante (salvo para quienes lo sufren en primera persona), puede llegar a convertirse en una situación de intranquilidad extrema. Sobre todo: si los despidos de Directivos y Ejecutivos se siguen produciendo y no hay activación de las contrataciones; si las empresas no contratan personal cualificado y experimentado que les ayude a superar la crisis; si la Administración no se percata de que existe un horizonte oscuro para las personas que habiendo adquirido una importante formación y una fuerte experiencia han dejado ya de cotizar y han pasado a cobrar de las arcas del Estado.

8.3. Consecuencias para las empresas

Independientemente de las posibles causas que llevan a las empresas a seleccionar directivos más jóvenes, este hecho tiene necesariamente consecuencias para las organizaciones, tanto positivas como negativas.

a. Consecuencias positivas:

- La generación del llamado *baby boom* en España (los que ahora están entre los 25 y los 40 años) ha mantenido la tendencia educativa de sus padres, aumentando la formación específica en la gestión empresarial. Esto ha propiciado la aparición de una generación muy preparada, incluso más y mejor que la generación anterior, pero carente de la experiencia necesaria para afrontar la gestión (por motivos evidentes: la edad es un componente importante de la experiencia). La consecuencia positiva para las empresas es que puede echar mano de profesionales muy bien preparados con el deseo de comenzar a trabajar de inmediato en aquello para lo que se han estado formando intensivamente.

- La contratación de profesionales jóvenes permite a la empresa "educarlos" según sus propias necesidades de gestión y organización. Aunque siempre existe el riesgo de formar a los trabajadores y que luego se vayan a otra empresa (lo que también es ley de vida profesional), parece que es una ventaja que el trabajador haya sido formado *en la casa*.

b. Consecuencias negativas:

- Desde el punto de vista humano, la tendencia de la empresa a contratar gente más joven y prescindir de los profesionales cualificados de edad superior a los 50 años puede generar tensiones para aquellas personas que continúen en la empresa y vean que, efectivamente, la política de contratación ha cambiado y que su puesto puede peligrar no tanto por su rendimiento y productividad como por la edad que han alcanzado. Estas tensiones pueden derivar en problemas reales de trabajo y rendimiento ante la inseguridad de la situación.
- Necesariamente, prescindir de los profesionales de mayor edad supone prescindir de una importante acumulación de experiencia. Durante la época de la burbuja tecnológica, los sistemas de gestión que imponían los jóvenes emprendedores, creadores de las *punto com*, demostraron que la dirección de una empresa no es diferente por el canal de negocio que se utilice. Es más, tras la explosión de la burbuja, muchas de esas empresas (de las que quedaron) se vieron obligadas a contratar a profesionales con una larga carrera profesional y con gran experiencia dentro del mundo de la gestión empresarial. Por ejemplo, es el caso de la banca virtual Patagon, creada por un joven argentino, Wenceslao Casares, como portal de información financiera, que devino en un portal de banca on line; el 75% de sus acciones fue adquirido por el Santander Central Hispano por 528 millones de dólares en marzo de 2000, poniendo a la cabeza no al joven creador de Patagon, sino a Ángel Corcóstegi, Consejero Delegado del SCH desde 1994, hombre de confianza de Emilio Botín (ahora prejubilado de manera millonaria), experto en gestión bancaria "tradicional" y que tenía en aquel momento 49 años de edad.

- Toda formación teórica debe ir acompañada de una formación práctica, diferente de la experiencia en el sentido de que se trata de la aplicación de los conocimientos teóricos aprendidos. Como se ha señalado anteriormente, la generación a la que pertenecen los Directivos y Ejecutivos de más de 50 años es la primera de la historia de España que ha tenido acceso a una formación especializada en el campo de la gestión empresarial y la que primero ha hecho uso de ella; la experiencia es un grado, se dice, pero la experiencia que es fruto de la aplicación de unos conocimientos teóricos es incluso más interesante desde el punto de vista de las empresas, ya que quien la tiene posee unos conocimientos prácticos de la teoría empresarial, y no sólo una experiencia real basada en el desarrollo de actividades sin apoyo teórico ninguno. Evidentemente, la posterior generación de los años 70 no posee esa experiencia, aunque sí posee la formación para desarrollarla.

8.4. Los números oficiales

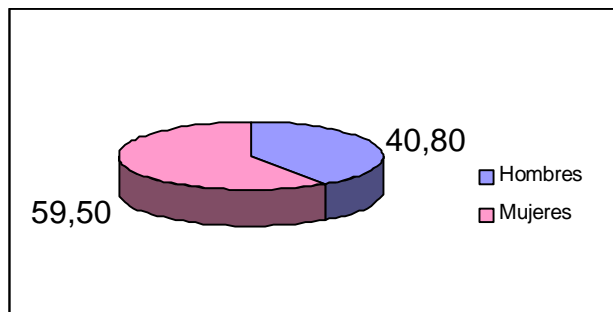
A pesar de haber buscado de forma exhaustiva, todos los datos relativos al desempleo entre los Directivos y Ejecutivos de más de 50 años que hemos encontrado estaban basados en los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Empleo (INEM). Existe un motivo de relevancia por el que pretendíamos encontrar datos basados en estudios independientes de los oficiales, y es que los datos que posee el INEM es posible que no reflejen con solidez y suficiente objetividad la situación de este colectivo: muchos de los Directivos y Ejecutivos que se quedan en paro no acceden al servicio del INEM por diversas razones. Ente ellas, la imposibilidad de compatibilizar la prestación del subsidio de desempleo con trabajos esporádicos que se les puedan presentar. No podemos olvidar que estamos hablando de un grupo de personas de alta preparación cualificada para, por ejemplo, dar clases, actuar como conferenciantes, participar temporalmente como asesores de proyectos o consultores para otras empresas, etc. sin que ello signifique que se hayan convertido en asalariados ni que hayan abandonado su situación de desempleo. Sin embargo, ya que la ley no permite que quien esté siendo beneficiario del subsidio de desempleo obtenga ingresos que superen el 30% de su correspondiente prestación, teniendo en cuenta que es fácil que esa cantidad sea

superada (ya que la prestación, normalmente, no puede igualar el sueldo que por lo general suele percibir un profesional de estas características), y como dicha prestación es fácil que quede por debajo de la cantidad que potencialmente, aunque de forma esporádica, pueda ingresar una persona en estas circunstancias, para no hacer frente a la posibilidad de perder esos potenciales ingresos se opta por estar dado de alta en el régimen de “Autónomos” en lugar de formar parte de las estadísticas de desempleo. Es decir, los números del INEM posiblemente dejan fuera a muchas personas que efectivamente están desempleadas, aunque no oficialmente, a la espera de una solución.

Como se ha señalado anteriormente, puede ser que el problema no tenga las dimensiones para que el Gobierno deba preocuparse en exceso. Pero es que quizá el “problema” no es que en estos momentos haya personas mayores de 50 años procedentes de puestos directivos, sino que el “problema” llegará (y gravemente) si esta situación no se corrige.

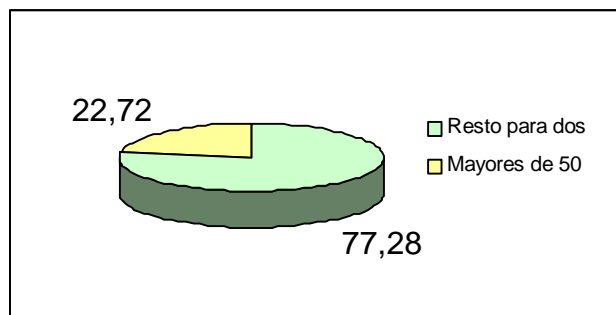
En las últimas estadísticas disponibles del Instituto Nacional de Empleo (INEM), se señala que en España, tomando como última referencia el mes de agosto de 2003, hay un total de 1.569.214 personas en paro. De este total, el 40,8% (640.222) son hombres y el 59,2% (928.992), mujeres. De acuerdo con el INEM, los parados mayores de 50 años (hasta agosto de 2003) eran 356.548, lo que supone un 22,72 % del total de parados a esa fecha (1.569.214).

Total de parados (agosto 2003): 1.569.214



Fuente: Instituto Nacional de Empleo INEM. 2003.

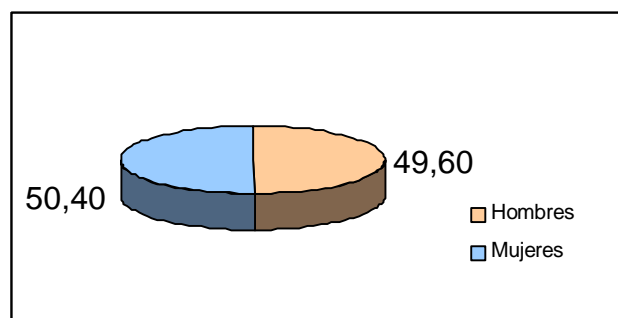
Parados mayores de 50 años (agosto 2003): 356.548



Fuente: Instituto Nacional de Empleo. INEM. 2003.

Del total de parados de más de 50 años, el 50,4% son hombres (179.718), mientras que el 49,6% (176.830) restante lo forman mujeres.

Distribución por sexo de parados de más de 50 años (agosto 2003)



Fuente: Instituto Nacional de Empleo. INEM. 2003.

Ahora bien, de estos totales, sólo el 1,92% (6.874) tiene estudios de segundo y tercer ciclo y lo que, aunque no sea un dato que necesariamente signifique que se trate de trabajadores que ejerciesen cargos de dirección, sí lo podemos considerar como un elemento diferenciador de este grupo profesional. Las cifras por sexos son las siguientes: el 67,02% (4.607) son hombres y el 32,98% (2.267), mujeres.

Por último, según la clasificación por grupos de ocupación que hace el INEM, en puestos de Dirección de Empresas y Administraciones Públicas hay 8.633 parados de ambos sexos, lo que equivale a un 0,55% del total de parados del mes de agosto del

presente año. De ellos, el 90,13% (7.781) son hombres, mientras que el 9,87% (852) son mujeres. Se ve aquí cómo se invierte la tendencia general que se puede observar en los demás tramos de ocupación y edad en los que la mayoría de personas paradas son mujeres.

8.5. Algunas consideraciones sobre estos datos

De todos estos datos podemos deducir lo siguiente:

- a. Como hemos señalado anteriormente, es muy posible que los datos del INEM no recojan la realidad de las cifras de desempleo dentro de este grupo de profesionales. Como suele ocurrir, la realidad va por delante de las normas y de las Administraciones Públicas. En este sentido, es de destacar que la solución de la situación de estas personas no parece fácilmente asumible por este organismo público, ya que ni siquiera puede catalogar profesionalmente en muchos casos a estos trabajadores.
- b. En estos momentos, el problema del paro entre los Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años en España no parece lo suficientemente relevante como para tomar medidas por parte de la Administración (es mucho más importante resolver el problema de los parados de larga duración, reducir las tasas de desempleo entre los jóvenes y mejorar el acceso al mercado laboral de las mujeres). Sin embargo, hay que advertir de que estamos ante una tendencia, no ante una situación coyuntural, por lo que estas medidas deberán adoptarse forzosamente en un futuro no muy lejano. Y siempre es mejor adelantarse que esperar.
- c. Dentro de este grupo profesional de Directivos y Ejecutivos mayores de 50 años en situación de desempleo (y aunque en el cuadro anterior, relativo a todos los desempleados de ese grupo de edad, se aprecia cómo las mujeres ya aventajan a los hombres en el número de desempleadas) son los hombres los que forman el grupo más numeroso de desempleados, como consecuencia de que son los que más puestos directivos ocupan; frente a las mujeres, que suelen estar en el grupo mayoritario de desempleados en los demás sectores de ocupación.

9. CONCLUSIONES Y NUEVAS EXPECTATIVAS

Nuestro Estudio sobre la Integración Laboral de los Directivos y Ejecutivos españoles desempleados mayores de 50 años está ya finalizado. Es decir, que hemos cubierto el objetivo previsto y que estamos pendientes de que se abran, a partir de ahora, nuevas expectativas de solución para este colectivo.

Porque cuando se conocen los principales puntos de aproximación al problema ya se están poniendo ya las bases para una buena solución en el futuro.

A lo largo de este trabajo hemos analizado la situación de los Directivos y Ejecutivos españoles, desempleados, mayores de 50 años muy a fondo (dentro de las limitadas posibilidades presupuestarias, claro); hemos investigado y concretado muchos de los detalles de esta realidad; hemos formulado diagnósticos y pronósticos junto a alternativas que deberían permitir ya algunas intervenciones sociales y políticas; y hemos abierto el camino a nuevas investigaciones y a nuevos análisis en el futuro.

Creemos que hemos cubierto con creces nuestros objetivos y que tenemos en este documento una excelente documentación sobre todo este asunto. Y que, en términos generales, la conclusión final refrenda nuestra hipótesis de partida: que hay un colectivo de Directivos desempleados mayores de 50 años y otro de PYMES necesitadas de refuerzos profesionales en su estructura que pueden llegar a encontrarse desde el mismo momento en que se pongan en marcha algunas alternativas de solución.

¿Qué otras conclusiones podemos extraer de todo ello?

Hay algunas otras consideraciones que podrían ser interesantes para la investigación. Vamos a listarlas a continuación:

- a. La competencia aparente entre los dos bloques de personas: Jóvenes y Mayores para ocupar los mismos puestos en el mercado laboral es falsa: no existe ningún

- fundamento para ello, salvo el que de manera ficticia se fomenta desde las propias empresas e instituciones y se contagia a los medios de comunicación y a la sensibilidad social colectiva.
- b. Es más, se trataría incluso de dos colectivos que podrían complementarse en términos laborales perfectamente.
 - c. El tópico de que la decadencia profesional de una persona comienza a los 50 años no se sostiene ni desde un punto de vista científico y ni desde un prisma racional. Es incluso mucho más acertado pensar que esta edad señala el comienzo de una etapa fructífera y creativa, muy equilibrada para las personas. Mucho más, en el aspecto profesional para aquellos que antes se han dedicado a la gestión y al desarrollo de su propia inteligencia al frente de responsabilidades empresariales de un cierto nivel.
 - d. Los jóvenes que en este documento han podido expresar sus opiniones de manera algo más radical no han hecho otra cosa más que reafirmar su propia personalidad de jóvenes a un problema que todavía (afortunadamente para ellos) ven como lejano. Como es lógico, los “prudentes” mayores de hoy fueron asimismo jóvenes radicales en su día. Es un proceso natural y, por lo tanto, perfectamente asumible por cualquier tipo de análisis.
 - e. Creemos que el Estudio debería completarse en breve con las opiniones de los propios Afectados en otro estudio similar. Pero debemos tener en cuenta que la consulta a los Afectados (y sobre todo por lo que se refiere a su metodología de selección, la logística de la participación de los Afectados y el posible coste de estos trabajos) puede tener otras derivaciones sociológicas y técnicas que deben ser centradas previamente.
 - f. Aunque sí parece claro que si no queremos encontrarnos con un problema grave con este colectivo en unos años, deberíamos empezar a poner ahora las soluciones más idóneas.
 - g. El pasado mes de septiembre de 2003, el Consejo de Ministros aprobó el nuevo Plan de Empleo 2003 consensuado en parte con los demás agentes sociales del mercado laboral español (si bien la cantidad de parados y la precariedad del empleo siguen siendo motivo de crítica justificada para las organizaciones sindicales) en el que se establecían una serie de directrices sobre la gestión futura de los fondos de

su desarrollo. Más de un 35% de estos fondos se destinan a generar incentivos para que trabajar sea rentable (fundamentalmente se refiere aquí a bonificar a las empresas en sus cuotas a la Seguridad Social); algo más de un 20% para capital humano y formación (que esperamos se aplique ahora de forma controlada y sin desviaciones no permitidas como en el pasado sucediera con los fondos del FORCEM); y un 18% para la creación directa de puestos de trabajo y de empresa. Teniendo en cuenta que estamos hablando de un total de 29.142 millones de euros, las soluciones para el colectivo objeto de nuestro Estudio podrían verse muy mejoradas y bastante apoyadas. Aunque entre nosotros pensamos que las mejores soluciones vendrán más del lado privado e institucional (Cámaras y Asociaciones de PYMES) que de las medidas políticas para una financiación pública de las soluciones.

- h. Así lo creen también muchos de nuestros Panelistas.
- i. Parece que es absolutamente necesario fomentar seriamente desde los colegios de Segunda Enseñanza la cultura empresarial. La Ley de Calidad de la Educación sugiere que se conciencie a los alumnos de toda la problemática del mundo de la empresa. Bruselas ya nos ha avisado repetidas veces en este sentido. Si no hacemos algo rápido, nos ha dicho, podríamos perder nuestra ya escasa competitividad y nuestra poca preparación para el futuro. Gastamos poco en formación y eso se nota después en el ámbito de nuestras empresas.
- j. Con las rigideces comerciales españolas (los corporativismos profesionales del comercio, las farmacias, la vivienda...), con las estructuras legales y con las expectativas de nuestra baja formación especializada no es de extrañar que tengamos un muy reducido nivel de empleo no precario, un alto paro (sobre todo el femenino) una elevada inflación no coyuntural, y unas disparidades territoriales que nos lastran y nos condicionan el futuro desarrollo. De hecho, en una encuesta realizada por Monster, se asegura que solo el 8,69 % de los españoles empleados se siente seguro en su puesto de trabajo (en tanto que en Europa es casi el doble: un 15,3 %). Un 16,8 % cree que les pueden echar en cualquier momento; y un 21,5 % opinan que es difícil saber qué pasará mañana. Con este panorama tan pesimista no es fácil la puesta en práctica de soluciones eficientes.

- k. La sociedad de las Nuevas Tecnologías y la Comunicación (TIC) no nos es tampoco muy propicia. El Indicador e-España de la Sociedad de la Información (IeSI-2003), elaborado por la Fundación AUNA, indica que no crece el número de internautas ni la utilización de la Red, y lo achaca fundamentalmente a que las PYMES están aún muy atrasadas y a que no hay inversiones públicas en este sentido.
- l. Los menos “malos” por regiones geográficas son, como en otras ocasiones: Madrid, País Vasco (donde las inversiones públicas programadas para este asunto, quizá a la vista de las pretensiones secesionistas del partido que gobierna, son de fuerte calado en volumen y en intenciones de popularización de la Red y de la financiación de la compra de ordenadores por los ciudadanos) y Cataluña. En el final de la lista ya son desgraciadamente clásicas y tradicionales la clasificación de las CCAA menos avanzadas.
- m. Como ya hemos advertido, seguimos a la cola de la UE en lo que se refiere a Nuevas Tecnologías. Sólo Grecia nos supera como últimos del ranking general. Tanto en número de ordenadores personales (y en el uso que se les da), en seguridad, en acceso a la banda ancha e innovación, como en e-business y en inversiones en las Tecnologías de la Información y la Comunicación estamos singularmente atrasados.
- n. Si no se hace algo (buscar o crear nuevos yacimientos de empleo, reforzar su integración laboral y favorecer su reinserción en el mercado, junto a la mejora de nuevas competencias) con carácter de urgencia, algunos colectivos desfavorecidos como el que nos ha ocupado en este Estudio, pueden correr un riesgo grave de exclusión socio-laboral.
- o. Si analizamos el resto de los colectivos desfavorecidos (jóvenes, mujeres, mayores en general, discapacitados, inmigrantes, personas sin experiencia, personas con escasa formación, parados, penados y ex-reclusos, drogodependientes, etc.) veremos que la sustitución laboral automática de estos Directivos y Ejecutivos no es viable en absoluto. Por lo que no puede ser contemplada como una alternativa. Hay que pensar en soluciones prácticas, innovadoras y creativas, probablemente inexistentes hasta este momento.

- p. Para gestionar el problema de este colectivo se necesitan acciones menos “*light*” y mucho más específicas que las que se han llevado a cabo hasta ahora: acciones mucho más directas y mucho más pragmáticas. Y una buena comunicación (con campañas explicativas profesionales) con los Agentes Sociales y con los responsables de las empresas.
- q. Es necesario un Plan de Choque urgente y unos Planes Anuales específicos que incluyan acciones de todo tipo. Incluyendo, claro, las acciones laborales, las fiscales y las formativas.
- r. Ni estamos hablando de microcréditos (incluso muchos de estos Directivos son excelentes gestores, pero no buenos empresarios), ni de outplacement, ni de prestación gratuita de servicios. Estamos hablando solamente de reinserción laboral: de que los Directivos mayores de 50 años en paro encuentren un empleo remunerado y vuelvan a ser útiles de nuevo a la sociedad.
- s. Para hacer mediciones certeras se necesitan estadísticas e indicadores fiables y no solo “indicios vehementes”. Salir en busca de la realidad es por lo tanto un paso necesario. Y no nos sirven las cifras del INEM. Todos saben que si se permitiera compaginar el subsidio con los ingresos de alguna manera equilibrada estos números sufrirían un espectacular incremento. Conocer esta circunstancia y no hacer nada a favor de este colectivo (porque supone buenos ahorros para las arcas estatales) no es ni ético ni moral.
- t. Para empezar, quizá no sería mala idea la de constituir cuanto antes un Observatorio Permanente de esta realidad social. Y activar itinerarios individuales de reinserción laboral y Puntos de Encuentro Profesionales (PEP) para activar las mejores soluciones. Y no medidas genéricas difícilmente aplicables en este caso. Cada PEP (un enclave profesional de contacto y gestión del problema, que facilita el encuentro y las oportunidades) serviría para activar tanto la intermediación laboral y profesional como para aquellas otras actividades complementarias necesarias: de formación, de control, de seguimiento de los casos individuales y de sus itinerarios de reinserción, de gestión de clientes, etc.
- u. Para reforzar las políticas de igualdad serían necesarias quizá, como ya se ha indicado, medidas legales de discriminación positiva. O, al menos, apoyos fiscales y sociales de gran envergadura.

- v. Si no hacemos algo nos estaremos convirtiendo en poco tiempo en una sociedad que condena al paro a sus mayores y que desaprovecha profesionalmente a la juventud mejor preparada de su historia. Se necesitan soluciones para hoy. Dentro de unos años será ya muy tarde.
- w. Hay que advertir de que estamos practicando un patrón insano de crecimiento que no es sostenible a medio plazo y que provoca en términos globales inflación, pérdida de competitividad y exceso de endeudamiento y malestar, desesperación y angustia en términos individuales. Y hay que advertir también de que corremos un riesgo real de crecimiento sin creación de empleo; lo que llevaría consigo un reparto injusto de los bienes de la sociedad y un deterioro muy profundo de las relaciones socio-laborales. En otras latitudes el gremio de los analistas se ha equivocado también en los últimos años (las medidas recomendadas de las reestructuraciones, las externalizaciones, las subcontrataciones, las reducciones de costes, etc. no han tenido, ni mucho menos, el éxito esperado) y la sociedad norteamericana, por ejemplo, ya ha padecido la enfermedad del *jobless recovery* con unas secuelas espectacularmente negativas. No parece que les hayan quedado muchas ganas de repetir la experiencia, al menos en el corto plazo.
- x. En España crece el empleo (los ciudadanos que están ocupados), crece moderadamente el PIB coyuntural y la construcción hace nuevamente de locomotora económica. La población activa crece también por la inmigración... Y es bueno que todos estos crecimientos se mantengan. Pero... la tasa de paro es superior al 11 % (la más elevada de toda Europa) y la curva rebota desde hace ya mucho tiempo sobre esta cifra preocupantemente, sin poder abandonar definitivamente su propio fondo.
- y. Hay que hacer algo. Porque no es bueno que los ciudadanos nos acostumbremos sin más a todas estas circunstancias.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS DE INTERNET RECOMENDADOS

ALDEN, J. y THOMAS, H.

“Social exclusion in Europe: Context and policy”.

International Planning Studies, vol 1, pp 7-13, 1998.

ALVARO, J.L.

“Desempleo y bienestar psicológico”.

Siglo XXI, Madrid. 1992.

BAREA TEJEIRO, J.

“La prestación por desempleo: coste y financiación”.

Papeles de Economía Española. 1982.

BILBAO, A.

“El empleo precario. Seguridad de la economía e inseguridad del trabajo”.

Los Libros de la Catarata. Madrid. 1999.

CASTILLO, J.J.

“A la búsqueda del trabajo perdido”.

Madrid, Tecnos. 1998.

FERNÁNDEZ CORDÓN, J. A.

“El envejecimiento de la población española”.

Papeles de Economía española. Nº. 77. Pgs.: 91-106. 1998.

GRIMALDA, G.

“Participation versus social exclusion”.

Journal of Business Ethics, vol 21, pp 269-279, 1999.

LINSTONE, A., y TUROFF, M.

“The Delphi Method: Technique and Applications”.

Ed. Massachussets, 1975.

MARTINO, J.

“The Optimism/Pessimism Consistency of Delphi Panelist, Technological Forecasting and Social Change”.

Vol. 2. nº 2. pp. 221-224, 1970.

MEDINA GONZÁLEZ, M.

“Prejubilación: ¿premio o pesadilla?”.

Ed. El Olivo, 2001.

SCHIFF, J. y WEISBROD, B.

“Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets”.

Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 62, nº4, pp. 619-639. 1991.

Web

“Report monográfico: progresivo envejecimiento de la población española.

Características de los hogares donde los sustentadores principales tienen más de 64 años.” www.caixacatalunya.es/caixacat/es/ccpublic/particulars/publica/pdf/it0302e4.pdf

Consejo Económico y Social. “Vida laboral y prejubilaciones”.

Sesión del Pleno de 21 de junio, informe 2/2000, Colección Informes. CES.

www.ces.es

La Unión Europea en Línea.

http://www.europa.eu.int/index_es.htm

“El 30 por ciento de los contratos temporales dura menos de un mes”. 25 de agosto, 2003.

<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,384312,00.html>

ROBINSON, A. “En Europa ‘todos’ vamos a trabajar”. Enero, 2002.

www.finanzas.com

IMSERSO: “Las personas mayores en España”. Informe 2000.

www.seg-social.es/imserso

MINISTERIO DEL INTERIOR (Secretaría General Técnica). Anuario estadístico, 2000.

www.mir.es

“Las personas mayores en España. Informe 2000”. Seguridad Social española.

<http://www.seg-social.es/imserso/mayores/docs/info2000Cap1.pdf>

Unión General de Trabajadores (UGT)

“España es el país de la Unión Europea que menos formación da a los mayores de 50 años y que más penaliza el retiro laboral anticipado”. Febrero, 2002.

www.ugt.es