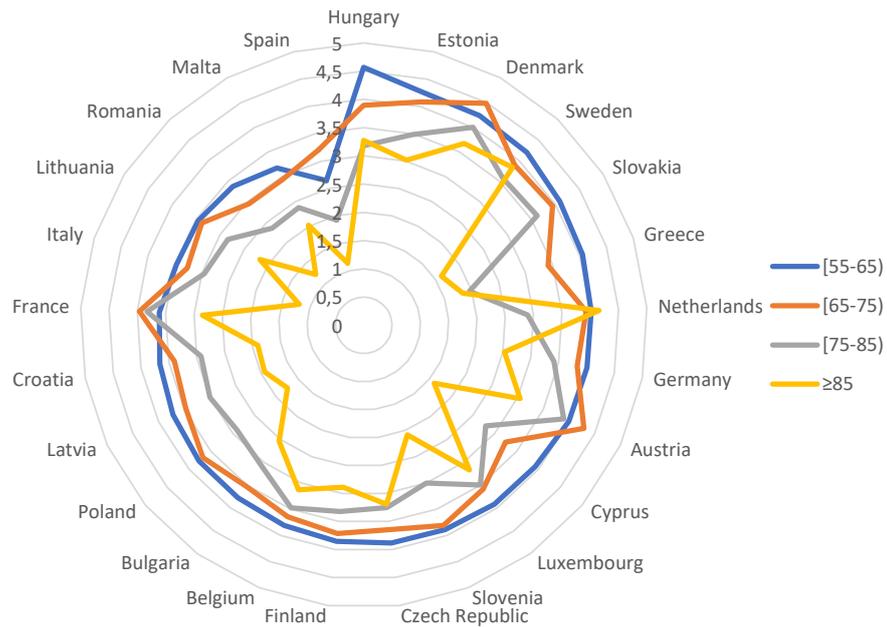


Mujeres



Fuente: Elaboración propia.SHARE

■ Dimensión económico-laboral

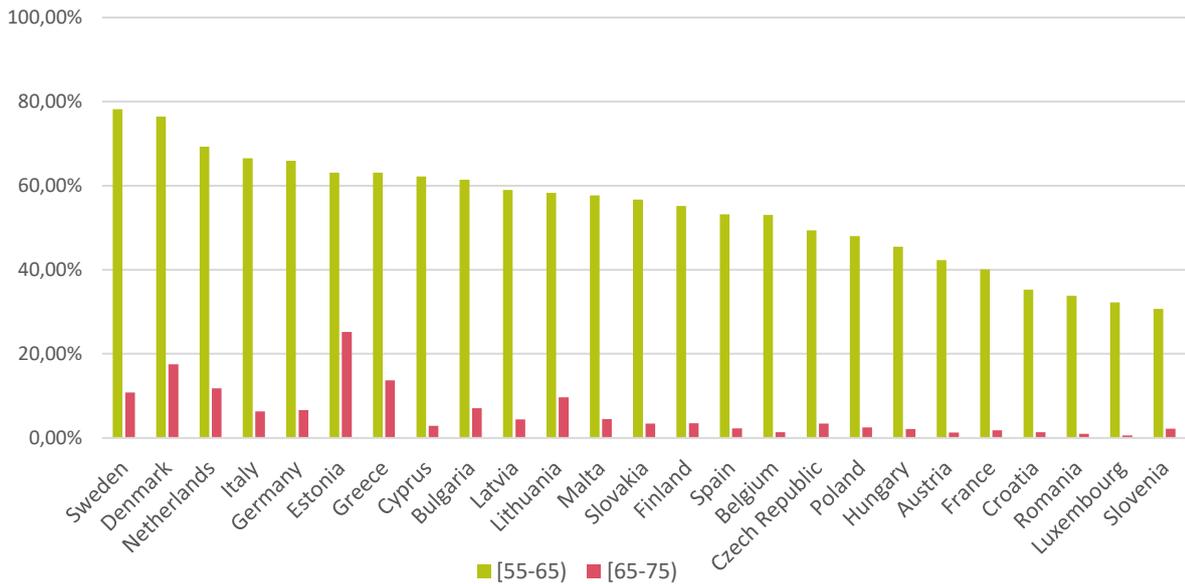
En esta cuarta y última dimensión se estudian indicadores de carácter económico y laboral. En el primero de ellos se analiza la proporción de empleo de los grupos de edad 55-65 y 65-75 y en el segundo se mide la proporción de encuestados que llega a fin de mes fácilmente o bastante fácilmente.

Respecto del primer indicador, se observa un comportamiento significativamente diferente entre hombres y mujeres. También es de destacar la presencia de porcentajes relevantes en algunos países en el grupo de edad 65-75 mientras que en el resto es prácticamente nulo. En el caso de los hombres podemos distinguir, para el grupo de 55-65 años, países nórdicos con porcentajes superiores al 70% (Suecia, Dinamarca y Países Bajos) y países por debajo del 40% (Francia, Croacia, Rumanía, Luxemburgo y Eslovenia). Respecto del grupo de edad 65-75 cabe destacar a los siguientes países con presencia relevante de empleados: Estonia, Dinamarca, Grecia, Suecia y Países Bajos. En el caso de las mujeres los países con mayores porcentajes de empleo en el grupo 55-65 son Suecia, Dinamarca, Finlandia, Estonia y Alemania. Para el grupo de edad 65-75 destaca Estonia y en menor proporción Lituania.

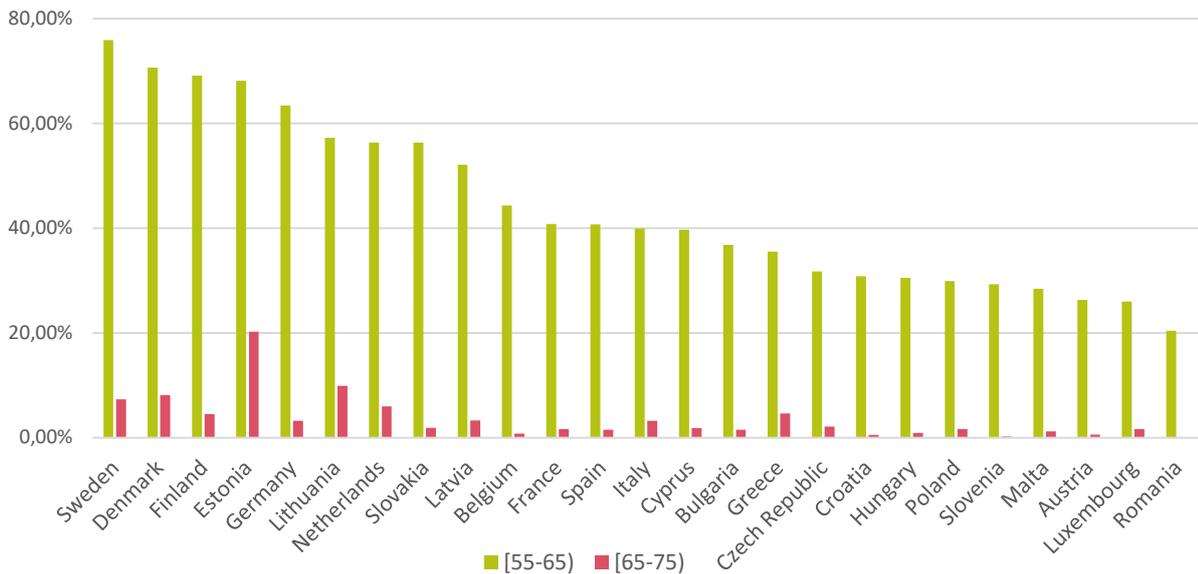
En los indicadores de carácter económico y laboral, se observa un comportamiento significativamente diferente entre hombres y mujeres. Respecto al indicador relativo a la percepción de llegar a fin de mes el comportamiento de ambos géneros y grupos de edad son similares

GRÁFICO 16. PROPORCIÓN DE PERSONAS EMPLEADAS

Hombres



Mujeres



Fuente: Elaboración propia.SHARE

Respecto al indicador relativo a la percepción de llegar fácilmente o bastante fácilmente a fin de mes el comportamiento de ambos géneros y los diferentes grupos de edad, en general, son similares pudiéndose distinguir tres grupos de países en el que podemos establecer tres respectivos intervalos según la proporción de encuestados que superen el 60%, entre el 40 y el 60% y por debajo del 40%. El grupo de países

A lo largo del presente estudio, nos hemos centrado en la caracterización de las necesidades de la población *silver*

con mayor desahogo económico para llegar a fin de mes son Dinamarca, Suecia, Países Bajos, Alemania, Luxemburgo, República Checa, Austria, Bélgica, Malta, Francia Finlandia y España. En el grupo de países que peor situación presentan son Grecia, Bulgaria, Rumanía, Letonia, Hungría y Croacia.

Conclusiones

A lo largo del presente estudio, nos hemos centrado en la caracterización de las necesidades de la población *silver*. Para ello, y a partir del análisis que de la encuesta SHARE permite la versión easySHARE, hemos analizado cuatro dimensiones fundamentales, como son la sociodemográfica, la salud, la funcionalidad de la vida diaria y la económico-laboral.

Hemos comprobado cómo, en relación con la primera de las dimensiones señaladas, el grupo de mayor edad está compuesto mayoritariamente por mujeres en estos países. En cuanto a la distribución por grupos de edad, hay una distribución similar entre hombres y mujeres, excepto en el grupo de edad más avanzada (mayores de 85 años), donde hay una mayor proporción de mujeres. El grupo de edad con mayor peso es el comprendido entre los 65 y los 75 años. Hemos observado diferencias significativas en cuanto al lugar de residencia, con algunos países que tienen una mayor proporción de personas mayores que viven en zonas rurales. Sin embargo, no se encuentra un patrón geográfico consistente en la distribución de la población mayor de 55 años en los países europeos analizados. En cuanto al nivel educativo, también existen diferencias significativas entre países y entre géneros. En países con niveles medios o bajos de educación superior, la proporción de hombres con estudios superiores es mayor que la de las mujeres. Sin embargo, en países con altos niveles de educación superior, ocurre lo contrario, con una mayor proporción de mujeres con estudios superiores. Es reseñable cómo los países bálticos y algunos países del este de Europa tienen proporciones más bajas de convivencia en pareja entre las mujeres encuestadas.

En cuanto al estado de salud autopercebido (excelente, bueno o muy bueno), se observa que, en general, hombres y mujeres tienen una percepción similar en términos globales. Se destaca que los países bálticos y Polonia presentan valores reducidos en todos los grupos de edad, aunque se observan caídas en la percepción de la salud en algunos países como Hungría, Rumanía, Italia, Grecia y Eslovenia en el caso de los hombres y Grecia, Italia, Chipre y Rumanía en el caso de las mujeres. En cuanto al índice CASP, observamos cómo parece existir una relación entre la capacidad económica del país y el valor en la escala, de forma que los países de mayor renta llevarían aparejados mayores valores en el indicador. La escala EURO-D, por su parte, es el estándar europeo en detección de la depresión. Aquí, de nuevo, parece existir una relación, pero ahora más sociopolítica que directamente económica, de forma que algunos países del antiguo bloque del este europeo tendrían un mayor valor en este indicador. La relación económica vuelve a surgir, aparentemente, cuando analizamos el índice de masa corporal, mientras que es, de nuevo, la sociopolítica la aparentemente predominante en la prevalencia del tabaquismo, especialmente en el caso de los hombres.

La tercera de las dimensiones, como hemos señalado, es la funcionalidad de la vida diaria. Se analizaron cinco puntos principales en relación con ella. En cuanto a la fuerza de compresión manual, los hombres obtuvieron valores más altos que las mujeres, como es fácil entender y los valores más bajos se encontraron en países como Bulgaria, Eslovaquia, Chipre, Malta, Italia y España. En actividad física vigorosa, tanto hombres como mujeres se encontraron en peor posición en países como Bulgaria, Chipre, Polo-

nia, Italia, Hungría y España. En cuanto a la dificultad en actividades diarias, los grupos de edad más jóvenes presentaron niveles reducidos, mientras que las mujeres mayores de 85 años mostraron mayor dificultad, especialmente en Chipre, España, Rumanía, Eslovenia, Italia, Austria, Bélgica y Polonia. La movilidad empeoró con la edad, más notablemente en mujeres, especialmente en Croacia, Rumanía, Eslovaquia, Polonia, España, Italia y Chipre. En habilidades mentales los países con peor desempeño en el recuerdo de palabras fueron Polonia, Lituania, Chipre, Malta, Letonia, Rumanía y España, mientras que en cálculo numérico fueron Italia, Francia y España para hombres, e Italia, Rumanía y España para mujeres.

Por último, en cuanto a la dimensión económico-laboral, nos hemos centrado en el indicador de empleo por edad y en la facilidad para llegar a fin de mes. En cuanto al primero, observamos diferencias significativas entre hombres y mujeres con heterogeneidad en cuanto a los porcentajes de empleo en el grupo de edad 55-65. En el grupo de edad 65-75, destacan Estonia, Dinamarca, Grecia, Suecia y Países Bajos. Y en cuanto al segundo de los indicadores se identifican tres grupos de países. Los que tienen mejores condiciones económicas en un lado, con Dinamarca, Suecia, Países Bajos y Alemania, los que las tienen peores como Grecia, Bulgaria y Rumanía en el otro extremo y el resto en la posición intermedia.

En definitiva, el análisis de la encuesta SHARE nos permite abordar el problema de la caracterización de la población *silver* en Europa desde una perspectiva de homogeneidad en el tratamiento para, de ese modo, poder abordar los problemas desde una visión global con voluntad local.

Jesús Santos del Cerro

*Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Universidad de Castilla la Mancha*

Sonia de Paz Cobo

*Directora del Máster en Ciencias Actuariales y Financieras
Facultad Ciencias de la Economía y de la Empresa
Universidad Rey Juan Carlos*

Informe sobre longevidad. Cómo se enfrentan los sénior a la vida

Introducción

La población mundial envejece como consecuencia del desplome de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida, con Europa a la cabeza. Unos 147 millones de personas se mueven en la horquilla que va de los 80 a los 90 años, y en 2050 una de cada seis personas en el mundo (16%) tendrá más de 65 años, lo que supondrá una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI¹.

Pero si esto es un problema global, en España lo es todavía más. Así, el indicador coyuntural de fecundidad alcanzó en 2020 su valor mínimo desde el año 2000, con 1,19 hijos por mujer, el número de habitantes sólo aumentó en 34.110 personas durante el año 2021 y se situó en 47.432.805 personas a 1 de enero de 2022 (crecimiento anual del 0,07%), crecimiento fruto de un saldo vegetativo negativo de 113.023 personas (33.6247 nacimientos, frente a 44.9270 defunciones), compensado por un saldo migratorio positivo de 148.677 personas (hubo 530.401 inmigraciones procedentes del extranjero y 381.174 emigraciones con destino al extranjero), y ya se contabilizan 129 mayores de 64 años por cada 100 menores de 16, y en el año 2050, las personas mayores de 65 años representarán más del 30% del total de la población y los octogenarios llegarán a superar la cifra de cuatro millones². La relación cotizante-pensionista cerró 2020 con una cifra de 1,9, un índice en caída desde el año 2007, cuando la cifra era de 2,7. El sistema de pensiones no es sostenible³.

España empezó el siglo XXI siendo uno de los países más jóvenes gracias al “baby boom” y al fenómeno migratorio, pero llegará al año 2050 siendo uno de los países más envejecidos⁴. La pirámide se ha invertido. Nacen menos niños, con lo que disminuye el relevo generacional y se confirma una mayor longevidad en los mayores. Todo lo anterior tendrá un impacto en lo social en cuanto a la soledad que genera ser mayor, en lo económico en cuanto al gasto público que implica, en lo político en cuanto a la

España empezó el siglo XXI siendo uno de los países más jóvenes gracias al “baby boom” y al fenómeno migratorio, pero llegará al año 2050 siendo uno de los países más envejecidos

¹ Bollero, D. (2022). *El mundo envejece, con Europa a la cabeza*. Publico, 28 de enero de 2022.

² Fernández, J.L., (2021) *Fundación General CSIC. El envejecimiento de la población*.

³ *Fundación Adecco (2021). El Mercado laboral no tendrá futuro si no se apuesta por la fuerza laboral sénior. Nota de prensa. Comunicación Fundación Adecco.*

⁴ *Instituto Nacional de Estadística (INE), a Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) y Eurostat Pag 2. “El proceso de envejecimiento en España” Conde-Ruiz, JI (Fedea y UCM). González Clara I (Banco de España): Estudios sobre la Economía Española - 2021/07.*

En la sociedad actual, la realidad de la vejez es mucho más compleja, heterogénea y diversa que en épocas anteriores

sostenibilidad del sistema de seguridad social y de pensiones, en la sanidad en cuanto a la necesidad de dedicar más recursos a este colectivo mayor y vulnerable y en lo humano al cuestionarnos los pilares sobre los que hemos construido nuestra sociedad.

Así pues, se trata de un tema de enorme trascendencia e importancia. Es necesario preguntarse si vamos a ser capaces de gestionar como personas, como sociedad, como país, un reto de una magnitud sin precedentes en lo que a envejecimiento de la población mundial y local se refiere. El problema ya está aquí⁵, aunque no parece claro que exista un debate común respecto de cómo afrontar este reto. Se necesitan nuevas miradas, nuevas propuestas que desafíen los viejos paradigmas y estereotipos negativos acerca de la edad, al identificar la longevidad y el hecho de hacerse mayor con la decadencia física e intelectual, como una etapa más del ciclo de la vida, directamente relacionada con el declive y final del ser humano.

En la sociedad actual, la realidad de la vejez es mucho más compleja, heterogénea y diversa que en épocas anteriores. En este sentido habría que destacar que, para categorizar el momento vital de cualquier persona deberían de tenerse presentes sus características biodemográficas, socioeconómicas, socioculturales, sociofamiliares y psicosociales, todas ellas dentro del contexto en el que se han vivido, los estilos de vida, los hábitos, el desarrollo laboral y el lugar de nacimiento. Por todo ello el desarrollo físico y cognitivo resulta exclusivo de cada persona⁶.

Es vital conocer en mayor profundidad la opinión de este colectivo, los séniors, en el momento actual. Así, con el objetivo de acercarnos más a esta nueva realidad y poder contar con datos objetivos que permitan avanzar en la búsqueda de soluciones, la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial ICAI/ICADE, en el marco del Think Tank Sostenibilidad y Longevidad, que desde hace años constituye un espacio para la reflexión y la investigación de la Segunda Edad, ha llevado a cabo un estudio y ha realizado una encuesta a personas de edades comprendidas entre los 55 y los 80 años de la Comunidad de Madrid. Este estudio se ha centrado en analizar y explorar sobre cómo pretenden las personas encuestadas afrontar el tránsito a la vejez y muy especialmente en saber si consideran la posibilidad de seguir trabajando más allá de la edad de jubilación y conocer cuáles son sus preferencias a la hora de decidir en qué y cómo les gustaría ocupar su tiempo en esta nueva etapa de sus vidas, comparando por sexo⁷.

Metodología

La muestra se ha dirigido a personas mayores de 55 años y menores de 80 de la Comunidad de Madrid elegidas aleatoriamente. El tamaño de la muestra ha sido de 504 personas. Las encuestas fueron realizadas en el primer trimestre del 2022 mediante entrevista telefónica asistida por ordenador (CATI).

La encuesta está integrada por un total de 64 preguntas divididas en diferentes ámbitos. Un primer bloque que recoge información sociodemográfica de los encuestados. Un segundo bloque donde se recoge información sobre el Propósito y Compromiso de

⁵ *Green Paper on ageing: Fostering solidarity and responsibility between generations*, 27 enero 2021.

⁶ Jylhävä, J.; Pedersen, N.L.; Hägg, S. (2017): «Biological Age Predictors», *EBioMedicine (The Lancet)*, 21: 29-36.

⁷ *Los resultados presentados en este trabajo pueden ser consultados en mayor profundidad en el informe siguiente: Rúa, A; Alquezar, R.; Valcarce, C (2023). Cómo se enfrentan los séniors a la vida y cómo afrontan su transición hacia la vejez. Editorial Comillas (En prensa).*

los séniors, entendiendo por “propósitos” esas razones que nos invitan a levantarnos cada mañana y que dan sentido a nuestras vidas, y el “compromiso” como algo que se manifiesta en la determinación para alcanzar las metas que nos hemos propuesto. Un tercer bloque que recoge aspectos directamente relacionados con el Bienestar Vital (bienestar físico, emocional, espiritual y social). Un cuarto bloque que se ha titulado Hacerse Mayor, en el que se indaga sobre la respuesta que damos al avance de la edad, siendo este un proceso individual que está determinado por la personalidad, el estado de salud de la persona y las condiciones culturales y socioeconómicas del medio en el que vive. Y un último bloque sobre cuestiones directamente relacionadas con la responsabilidad o compromiso social, entendiendo como responsabilidad social el conjunto de principios que guían el comportamiento de individuos, organizaciones, gobiernos, comunidades, etc. hacia la toma de las mejores decisiones para contribuir al bien común de todos⁸.

El análisis se ha realizado conjuntamente para todos los encuestados y también se han analizado las posibles diferencias significativas por sexo, para lo cual se han utilizado técnicas de análisis estadístico descriptivo univariante y bivariante, comprobando la existencia de diferencias significativas mediante técnicas de contrastación apropiadas en cada caso (Contrastes paramétricos de igualdad de medias paramétricos y no paramétricos (prueba t student o Mann-Whitney) así como de asociación (Chi cuadrado)), utilizando el programa estadístico IBM SPSS Statistics 26.

Resultados

En este apartado se describen los resultados agrupándolos en los bloques anteriormente descritos, comparados por sexo:

■ Descripción de la muestra: Perfil de los encuestados

La edad media de los séniors que integran la muestra es de 65,03 años. El 50% tiene 64 años o menos, y el 31% 70 o más años. Las mujeres superan a los hombres, así, el 45% de la muestra está integrada por hombres, frente al 55% de las mujeres. Casi el 65% de la muestra está casado o tiene pareja estable, un 11,7% viudo y el resto está soltero o divorciado. El número medio de hijos de los séniors encuestados es de 1,75. El 32,2% de la muestra tiene estudios superiores (grado o doctorado), un 20% estudios de bachiller superior, el 17,7% formación profesional, un 24,4% graduado escolar y un 5,8% afirma no tener estudios. El 46% de los séniors encuestados está jubilado o prejubilado, casi el 37% está laboralmente activo todavía, un 9,5% en paro y un 7,7% nunca ha tenido un trabajo remunerado. En la tabla 1 pueden observarse la distribución de frecuencias para las variables sociodemográficas comentadas.

Es vital conocer en mayor profundidad la opinión del colectivo sénior en el momento actual. El objetivo es acercarnos más a esta nueva realidad y poder contar con datos objetivos que permitan avanzar en la búsqueda de soluciones

⁸ Ver anexo 2 del informe citado en la nota VII.

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS Y ESTADÍSTICOS DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Edad	ni	%	Estado Civil	ni	%
55-59 años	136	27	Soltero/a	62	12,3
60-64 años	117	23,2	Separado/a- divorciado/a	52	10,3
65-69 años	96	19	Viudo/a	59	11,7
70-74 años	86	17,1	Pareja estable	19	3,8
75-79 años	69	13,7	Casado/a	312	61,9
Total	504	100	Total	504	100
Media	65,03		Nº de hijos	ni	%
D. T.	7,39		0	85	16,9
Sexo	ni	%	1	89	17,7
Hombre	228	45,2	2	218	43,3
Mujer	276	54,8	3	92	18,3
Total	504	100	4	17	3,4
Nivel Estudios	ni	%	5	3	0,6
Doctorado	15	3	Total	504	100
Universitaria	147	29,2	Media	1,75	
Bachiller Superior	101	20	D. T.	1,08	
Formación Profesional	89	17,7	Situación laboral	ni	%
Graduado Escolar	123	24,4	Jubilado	220	43,7
Sin estudios	29	5,8	Prejubilado	12	2,4
Total	504	100	Laboralmente Activo	185	36,7
			Parado, pero ha trabajado anteriormente	48	9,5
			Nunca ha tenido un trabajo remunerado (amas de casa, discapacitados,)	39	7,7
			Total	504	100

Fuente: Elaboración propia

■ Análisis de la situación económica de los séniors y la dependencia

El 22,2% de los séniors encuestados tiene una renta inferior a los 10000€ anuales, siendo lo más frecuente contar con una renta comprendida entre los 20000 y los 30000 € (el 30,6%), mientras que sólo un 18,9% tiene una renta superior a los 30000€. Las mujeres se asocian a niveles de renta bajos, mientras que los hombres se asocian con niveles de renta más altos (Chi-cuadrado=28,930; g.l.=5; pvalor=0,000). El 54,6% de los séniors de la muestra afirman que su situación económica le limita a la hora de realizar algún plan importante para ellos, sin diferencias entre hombres y mujeres.

El número medio de convivientes en los hogares de los séniors de la muestra es de 2,44. Lo más normal es que no tengan personas dependientes económicamente de ellos, así, el 59,1% dice que nadie depende económicamente de ellos, el 23,2%, que depende sólo una persona y el 12,3% que dependen dos personas. Por su par-

te lo más normal es no depender económicamente de nadie (88,1%), así, sólo el 7,5% depende económicamente de otras personas y el 3,8% afirma depender tanto económicamente como de los cuidados de otras personas. Y, por último, ante la pregunta de cuántas personas dependen de los cuidados de los seniors encuestados, la media resultante es de 0,5, así el 70% afirma que nadie depende de los cuidados de ellos, un 15,3% que sí depende de sus cuidados una persona, un 10,5% 2 personas y un 4,2% 3 o más personas. En la tabla 2 pueden verse en mayor detalle estos comentarios.

TABLA 2. ANÁLISIS DEPENDENCIA Y SITUACIÓN ECONÓMICA

		n	Media	D.T.	pvalor
¿Cuántas personas vivís en casa incluyéndote a ti?	Hombre	228	2,54	1,02	0,088
	Mujer	276	2,37	1,13	
	Total	504	2,44	1,09	
¿Cuántas personas dependen económicamente de ti?	Hombre	228	0,84	0,96	0
	Mujer	276	0,52	0,98	
	Total	504	0,67	0,98	
¿Cuántas personas dependen de tus cuidados?	Hombre	228	0,36	0,74	0,002
	Mujer	276	0,62	0,99	
	Total	504	0,5	0,89	
¿Dependes económicamente o de los cuidados de otra persona?				ni	%
No dependo de nadie				444	88,1
Sí, dependo económicamente de otras personas				38	7,5
Sí, dependo de los cuidados de otras personas				19	3,8
Sí, dependo tanto económicamente como de los cuidados de otras personas				3	0,6
Total				504	100

Fuente: Elaboración propia

Existen diferencias significativas en función del sexo en las tres variables que miden el número de personas que viven en casa, el número de las que dependen económicamente del encuestado y el número de las que dependen de los cuidados del encuestado, presentando valores más elevados en el caso de los hombres en las dos primeras variables y al revés en la tercera.

■ Propósitos y compromisos de los seniors

El 77,6% de los seniors afirma que tiene algún propósito que los motiva y le da sentido a su vida, más las mujeres que los hombres (Chi-cuadrado=6,5000; g.l.=1; pvalor=0,011). El 64,7% de los seniors da una puntuación superior a 5 (de una escala comprendida entre 1 (nada) a 10 (mucho)) a la pregunta de si coincide lo que pensaba hacer hace unos años con lo que está haciendo ahora, con una media de 6,29. Sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. El 59,3% de las personas encuestadas afirma que sí tiene un plan y que siente que se acerca a los objetivos que tiene para esta etapa de su vida, un 34,3% dice que no lo tiene y que no lo echa de menos y un 6,3% que no tiene ningún plan y se siente perdido. No existen diferencias significativas entre hombres y mujeres. El 43% de las personas afirma que no está afrontando nuevos retos en su vida diaria. Entre los que sí afrontan nuevos retos el 45% afirma que son de tipo personal, el 37,7% de tipo familiar

y el 29,8% de tipo social. Entre las mujeres es más frecuente (62,0%) que sientan que están afrontando nuevos retos diarios, y entre los hombres (51,3%), tal y como puede advertirse en la tabla 3.

El 68,8% de los séniors encuestados afirma no tener ningún interés latente sin satisfacer. No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres. El resto sí tiene algún interés latente no satisfecho. Así, un 7,9% está relacionado con su crecimiento personal, el 6% dice que profesionales, el 5,6% sociales, un 4,8% de tipo económico, el 3,4% afectivos, un 2% vinculado a temas de voluntariado y solo un 1,6% afirma tener intereses educativos.

TABLA 3. AFRONTANDO NUEVOS RETOS EN LA VIDA DIARIA

¿Sientes que estás afrontando nuevos retos en tu vida diaria?:		N	Media	pvalor
NO	Hombre	228	0,49	0,016
	Mujer	276	0,38	
	Total	504	0,43	
Sí. Personales	Hombre	228	0,40	0,036
	Mujer	276	0,49	
	Total	504	0,45	
Sí. Familiares	Hombre	228	0,30	0,002
	Mujer	276	0,44	
	Total	504	0,38	
Sí. Sociales	Hombre	228	0,26	0,126
	Mujer	276	0,33	
	Total	504	0,30	

Fuente: Elaboración propia

■ Bienestar vital

▸ Bienestar físico

Dos de cada tres séniors realizan ejercicio regularmente ó todos los días, sin diferencias por sexo, aunque un 19,4% nunca realiza ejercicio. El 92,5% de las personas encuestadas afirma que se preocupan por comer de forma saludable, siendo mayor la preocupación entre las mujeres (Chi-cuadrado=11,055; g.l.=1; pvalor=0,001). El 47,4% de las personas encuestadas, casi la mitad, no realiza ninguna actividad que favorezca su salud mental o cognitiva. Un 39% afirma que realiza ejercicios o actividades mentales, un 7,5% meditación, un 5,4% cursos de formación y menos de un 1% retiros espirituales, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. El 47% de la muestra afirma tener un estado de salud con una valoración de 8 o más (en un rango de variación positiva que oscila entre el 1 y el 10) y sólo un 8% dice tener un estado de salud de 4 o menos. La media se sitúa en 7,10 (D.T.=1,8), sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. Casi el 55% de los encuestados afirman que les preocupan los cambios fisiológicos/psicológicos de madurez, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres.

▸ Bienestar emocional

El 58% de los encuestados afirman que sienten pasión por lo que hacen en este momento de su vida. El 41,3% considera que algunas de las actividades que realiza habitualmente le ayudan a reforzar su autoestima.

TABLA 4. GRADO DE SATISFACCIÓN CON DISTINTAS ÁREAS, SEGÚN EL SEXO

Variable		n	Media	Desv. Típica	F	pvalor
SALUD	Hombre	228	7,28	1,79	0,055	0,815
	Mujer	275	7,32	2		
	Total	503	7,3	1,91		
BIENESTAR EMOCIONAL	Hombre	228	7,64	1,78	0,63	0,428
	Mujer	274	7,5	2,01		
	Total	502	7,56	1,91		
RELACIONES FAMILIARES	Hombre	227	8,28	1,68	5,479	0,02
	Mujer	270	8,61	1,49		
	Total	497	8,46	1,59		
PAREJA	Hombre	197	8,42	1,84	5,805	0,016
	Mujer	200	7,9	2,46		
	Total	397	8,16	2,18		
LEGADO	Hombre	217	7,35	1,75	4,177	0,042
	Mujer	261	7,7	1,97		
	Total	478	7,54	1,88		
RELACIONES PERSONALES, AMISTAD	Hombre	227	7,84	1,59	4,38	0,037
	Mujer	273	8,14	1,65		
	Total	500	8	1,63		
ESPIRITUALIDAD	Hombre	198	6,56	2,04	18,079	0
	Mujer	251	7,4	2,1		
	Total	449	7,03	2,11		
RELIGIÓN	Hombre	168	5,14	2,82	26,49	0
	Mujer	227	6,57	2,64		
	Total	395	5,96	2,81		
TRABAJO	Hombre	181	6,96	2,25	2,158	0,143
	Mujer	210	6,6	2,56		
	Total	391	6,76	2,42		
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (Formación, cursos, talleres...)	Hombre	190	6,39	2,34	2,264	0,133
	Mujer	221	6,73	2,28		
	Total	411	6,57	2,31		
ECONOMÍA	Hombre	227	6,7	2,01	1,295	0,256
	Mujer	270	6,49	2,04		
	Total	497	6,59	2,03		
AUTOCUIDADO	Hombre	225	7,42	1,75	0,129	0,719
	Mujer	274	7,47	1,75		
	Total	499	7,45	1,75		
CONTRIBUCIÓN	Hombre	222	7,1	1,83	2,381	0,124
	Mujer	262	7,35	1,7		
	Total	484	7,23	1,77		
GESTIÓN DE MI TIEMPO	Hombre	226	7,38	1,87	0,234	0,629
	Mujer	273	7,3	1,97		
	Total	499	7,33	1,93		

El 64,2% afirma que no ha cambiado su valoración de sí mismos después de la jubilación, solo un 5,2% considera que ha cambiado a peor. El 50% de los encuestados afirma que se adapta a los cambios que la vida conlleva sin mucha dificultad. Un 41,5% de encuestados siente estar viviendo una etapa interesante o muy interesante en este momento de la vida. Un 41,7% de los encuestados suele reflexionar para valorar el estado de las cosas. Todo lo anterior no presenta diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Lo que mayor satisfacción produce al séniór son las relaciones familiares, la pareja y las relaciones personales o de amistad y lo que menos la religión seguido de las actividades de aprendizaje, la economía y el trabajo, con diferencias significativas entre hombres y mujeres en algunas de las áreas preguntadas, tal y como puede observarse en la tabla 4. Así, en las relaciones familiares se observan puntuaciones medias menores en los hombres que en las mujeres; estar con la pareja, valores mayores en los hombres que en las mujeres; legado, con valores superiores en las mujeres; relaciones personales, de amistad, con valores superiores en las mujeres; espiritualidad, con valores mayores en las mujeres; religión, con valores mayores en las mujeres

► Bienestar Espiritual

Sólo un 26,8% confiesa tener inquietudes espirituales, pero sólo un 17,1 afirma que practica una religión. Existen diferencias significativas según el sexo (Chi-Cuadrado= 24,117; pvalor= 0,000), de modo que son los hombres los que se asocian sobre todo con el NO, y las mujeres con el SÍ. Un 48,2% tiene en algún momento la sensación de pertenecer a un colectivo más grande como la humanidad en su conjunto o todos los seres vivos. Existen diferencias significativas según el sexo (F= 10,048; pvalor= 0,02), de modo que son las mujeres las que presenta una puntuación media mayor.

► Bienestar Social

Ante la pregunta sobre si consideran que tienen algo positivo que ofrecer a los demás, con una escala de 1 “Absolutamente nada” a 10 “Muchísimo”, se observa una media de 7,40 (D.T.= 1,71). Las mujeres consideran (media= 7,62, D.T.=1,77) en mayor medida que los hombres (media= 7,14, D.T.=1,61) que tienen algo positivo que ofrecer a los demás (pvalor=0,002). Las mujeres (media= 7,67, D.T.=1,55) están más satisfechos con lo que ofrecen actualmente a los demás que los hombres (media= 7, D.T.=1,55) (pvalor=0,000).

Ante la pregunta de si están interesados y abiertos a establecer nuevas relaciones con personas afines, el 56,0% de las personas encuestadas valora dicha pregunta con un 7 o más y un 14,1% con menos de un cinco, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. El 72,2% de las personas encuestadas afirma que está satisfecho con sus relaciones en los diferentes ámbitos de su vida. Un 5% afirma tener dificultades para relacionarse de manera satisfactoria con los demás. Un 18,3% sí está satisfecho, pero considera que podría mejorar a nivel personal o familiar. Y un 4,6% echa de menos aumentar su participación social a través de una actividad organizada como el voluntariado o la formación, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. El 72,2% de las personas encuestadas no echa de menos un espacio para compartir experiencias con sus coetáneos, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. Ante la pregunta de si confían en su capacidad para influir sobre las circunstan-

cias que le rodean y sobre su entorno de cara a conseguir un objetivo, el 54,4% de las personas encuestadas valora dicha pregunta con un 7 o más y un 9,5% con menos de un cinco, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. Los menores de 65 años y laboralmente activos y parados, pero que han trabajado con anterioridad están más interesados en establecer nuevas relaciones con personas afines. Las mujeres (media= 8,55, D.T.=1,46) se sienten más queridas que los hombres (media= 8,08, D.T.=1,73) (pvalor= 0,001) y también más necesarias (mujeres (media= 7,9, D.T.=1,74), hombres (media= 7,09, D.T.=1,96; pvalor=0,000).

El 92,7% de las personas encuestadas afirma que se siente suficientemente atendido en esta etapa de su vida por sus familiares, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. Las mujeres se sienten más satisfechas (media= 8,01, D.T.=1,66) con sus relaciones de amistad que los hombres (media= 7,72, D.T.=1,71) (pvalor=0,057).

■ Hacerse mayor: Cómo es percibido y afrontado por los séniors

Se ha preguntado a los adultos mayores si son o pueden ser un modelo para los más jóvenes, con valoraciones que van desde 1 (Absolutamente nada) a 10 (Totalmente), obteniéndose una media de 6,48 (D.T.= 1,94), con un 30,6% de la muestra que otorga una valoración de 7 o superior. Se encuentran diferencias por sexo (F=8,041; pvalor=0,005), dando una valoración media superior las mujeres (media= 6,70, D.T.=1,89) que los hombres (media= 6,21, D.T.=1,97) (pvalor=0,000). El 90,1% de las personas encuestadas consideran que están en paz con su pasado, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Ante la pregunta de si estas personas se identifican con la edad que tienen, con una valoración que puede oscilar entre el 1 (“No. En absoluto (me siento como un adolescente)”) y el 10 (“Si. Totalmente (soy consciente de la edad que tengo y sus consecuencias)”), el valor medio es de 7,54 (D.T.=2,22) con un 36,9% de la muestra que otorga una valoración de 8 o más, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. Por su parte, cuando se les pregunta si se sienten condicionados por su edad (1 “NO. Absolutamente nada (puedo hacer todo lo que me proponga)” y 10 “SI. Totalmente (mi edad me condiciona mucho ya)”) el valor medio es de 5,33, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. El 87,9% de los encuestados consideran que a su edad es posible crecer y desarrollarse como personas, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Ante la pregunta de si estas personas tienen presente el tiempo que les queda vivir, con una valoración que puede oscilar entre el 1 “No lo pienso nunca” y 10 “Lo pienso constantemente”, el valor medio es de 5,15 (D.T.=2,77) con un 34,7% de la muestra que otorga una valoración de 6 o más, sin diferencias entre hombres y mujeres. El 72,8% de las personas encuestadas considera que es bueno hablar de la muerte y es algo que puede hacer, para el 7,5% es un tema tabú, para el 15,1% no sabe, y un 4,6% considera que es bueno hablarlo, le gustaría, pero no tiene con quien hacerlo, sin diferencias entre hombres y mujeres.

Ante la cuestión de hacerse mayor, un 23,4% lo acepta, aunque no le gusta, un 19,4% considera que todavía tiene mucho por hacer y disfrutar, un 19,2% mira hacia adelante con ilusión y un 15,1% considera que la experiencia es un grado y pretenden disfrutar gracias a lo aprendido. Solo a un 3,4% le da miedo y a un

5,6% le preocupa. A un 4% le gustaría parar el tiempo, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. Dos de cada tres personas encuestadas consideran que la segunda/tercera edad no está bien considerada, tratada, atendida. Existen diferencias según el sexo ($\chi^2=4,930$; $p=0,026$), estando, en general más asociado el ser mujer con el Sí, y el hombre con el No.

Ante la pregunta de si preocupa la sostenibilidad económica de cara al futuro con posibles valoraciones 1 “No. En absoluto” y 10 “Si. Me angustia”, se obtiene un valor medio de 5,70 con un 32,5% que otorga una puntuación de 7 o más. Existen diferencias según el sexo ($F=6,821$; $p=0,009$), siendo las mujeres las que tienen un mayor grado de preocupación.

Ante la percepción que cree que tiene la sociedad acerca de la vejez, con posibles valoraciones 1 “Muy negativa” y 10 “Excelente”, se obtiene un valor medio de 4,59, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres.

¿En que ocupan o les gustaría ocupar su tiempo en caso de estar jubilados los seniors? En la tabla 5 aparece la valoración media, entre 0 y 5, de modo que cuantos mayores sean los valores medios de las variables u opciones de ocupación del tiempo, mayor creencia en que está o estará ocupando su tiempo en esa opción, en esta nueva etapa de la vida. Así, en lo que los seniors quieren pasar más tiempo, a raíz de la puntuación media obtenida, es en estar con la familia, seguido de estar con la pareja, viajar y las relaciones personales y de amistad y lo que menos el seguir trabajando, dedicarse a actividades de voluntariado o de espiritualidad o religión.

Se encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres, tal y como puede observarse en la tabla 5. Estar con la familia, las relaciones personales y de amistad, actividades de aprendizaje y la espiritualidad/Religión son opciones a las que las mujeres dedican o les gustaría dedicar más tiempo que los hombres, mientras que

TABLA 5. ESTADÍSTICOS DE LAS OPCIONES ASOCIADAS A LA VARIABLE ¿CÓMO OCUPAS O PIENSAS QUE OCUPARÁS TU TIEMPO? COMPARACIÓN POR SEXO

¿Cómo ocupas o piensas que ocuparás tu tiempo?	Todos		Hombre		Mujer		Pvalor
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica	
OPCIONES							
ESTAR CON MI FAMILIA	3,99	1,57	3,82	1,61	4,13	1,53	0,027
RELACIONES PERSONALES Y DE AMISTAD	1,64	1,43	1,50	1,36	1,76	1,49	0,039
VIAJAR	2,16	1,75	2,13	1,72	2,20	1,78	0,663
ESTAR CON MI PAREJA	2,56	2,04	3,12	1,89	2,09	2,04	0,027
PRACTICAR HOBBIES	1,27	1,39	1,44	1,44	1,13	1,33	0,013
SEGUIR APRENDIENDO	1,29	1,58	1,24	1,58	1,33	1,58	0,512
AUTOCUIDADO	0,83	1,25	0,78	1,28	0,87	1,22	0,404
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE (Formación, cursos, talleres...)	0,43	0,97	0,31	0,84	0,54	1,06	0,010
ESPIRITUALIDAD/RELIGIÓN	0,38	0,94	0,22	0,67	0,51	1,10	0,001
VOLUNTARIADO	0,22	0,78	0,19	0,68	0,25	0,86	0,409
SEGUIR TRABAJANDO	0,22	0,78	0,25	0,82	0,19	0,75	0,373

estar con mi pareja, practicar hobbies es algo a lo que a los hombres dedican o les gustaría dedicar más tiempo que las mujeres. En el resto de las opciones no se detectan diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres.

■ Responsabilidad social: ¿Cómo se está afrontando el envejecimiento?

En relación con la percepción de los séniors sobre cómo se está afrontando el problema del envejecimiento en España, mayoritariamente piensan que el gobierno no está desarrollando las políticas sociales adecuadas en relación con el envejecimiento activo (59,1%), aunque casi un 25% responde que no lo sabe. Se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres (chi cuadrado= 7,531, pvalor= 0,023), sobre todo debido a que las mujeres están más asociadas al “No lo sé” que los hombres. Los séniors también piensan, mayoritariamente, que la sociedad no está suficientemente bien informada sobre las políticas sociales en relación con el envejecimiento (81,3%) y que los jóvenes no reciben suficiente formación en relación con el proceso de envejecimiento. En estas dos últimas cuestiones no se encuentran diferencias significativas por sexo.

En relación con el grado de compromiso de los séniors ante la posibilidad de aportar alguna solución. El análisis de este grado de compromiso se traduce en conocer la posibilidad real de que los individuos participen de manera voluntaria en ciertas soluciones inmediatas a dichos problemas, determinando si el séniors estaría dispuesto a trabajar y cotizar más o si realmente su mayor deseo es jubilarse para disponer de una mayor autonomía en el uso de su tiempo libre.

Así, sólo uno de cada tres (32,5%) de las personas encuestadas estarían dispuestas a trabajar durante más tiempo para hacer más sostenible el sistema de pensiones y de seguridad social. También, sólo uno de cada tres (32,9%) estarían dispuestos a cotizar más para hacer más sostenible el sistema de pensiones y de seguridad social. Por otra parte, un porcentaje alto se encuentra satisfecho con que su edad de jubilación sea a los 65 años, ya que sólo el 65,9% de la muestra estaría dispuesto a trabajar hasta los 65 años, un 14,3% hasta los 67, un 15,3% hasta los 70 y ya trabajar hasta edades como los 75 o más tan sólo el 4,6%. Además, el 70% de las personas encuestadas contestan que no les gustaría trabajar a tiempo parcial una vez jubiladas.

No existen diferencias significativas por sexo en ninguna de las cuestiones planteadas en este apartado. Así pues y a tenor de los resultados obtenidos, comprobamos la resistencia existente en España a abandonar el estatus de “edad social de jubilación”⁹. Además, el 86,3% de los séniors no realizan ninguna actividad voluntaria.

Conclusiones: reflexión final

En este trabajo se ha analizado cómo pretenden, las personas madrileñas mayores de 55 años, afrontar el tránsito a la vejez y, muy especialmente, en saber si consideran la posibilidad de seguir trabajando más allá de la edad establecida por ley. También se ha recabado información acerca de las preferencias a la hora de decidir en qué y cómo les gustaría ocupar su tiempo en esta nueva etapa de sus vidas.

Trabajar más allá de la edad de jubilación actualmente establecida es una medida que parece razonable puesto que de no producirse ningún cambio, el envejecimiento de la población tendrá un importante impacto en nuestra economía. La longevidad es

⁹ Chuliá, E. (2019a): «El envejecimiento de la población. Datos y debates», *Cuadernos del Círculo Cívico de Opinión*, n° 24 (Ante el envejecimiento demográfico), pp. 9-22.

un fenómeno positivo y esta “bomba demográfica” podría anularse si se entiende que las vidas más largas y productivas podrían hacer un aporte económico mayor del que hicieron las anteriores generaciones. Pero la realidad indica que al menos los séniores actuales no elegirían voluntariamente prolongar su vida laboral más allá de lo establecido por la ley.

Por otro lado, fijar una edad laboral de jubilación forzosa para todos supone en ocasiones una imposición que trunca la voluntad de muchos trabajadores de mantenerse laboralmente activos y seguir acumulando derechos de jubilación o capitales para su disfrute durante el periodo posterior de inactividad¹⁰.

Por ello, entendemos que es imprescindible crear conciencia y educar sobre el proceso de envejecimiento desde edades tempranas para conseguir llegar a edades avanzadas en las mejores condiciones posibles y prolongar la autonomía de los individuos durante el mayor tiempo posible. Esta forma de proceder mejoraría sustancialmente la sostenibilidad del estado de bienestar de las futuras sociedades.

Antonio Rua Vieites

*Director del Departamento de Métodos Cuantitativos
Facultad Ciencias Económicas y Empresariales Comillas
Investigador de la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial ICAI/ICADE*

Raquel Alquezar Muniesa

*Directora del Think Tank Sostenibilidad y Longevidad
Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial ICAI/ICADE*

Cristina Valcarce Martínez

*Investigadora y Coordinadora del Think Tank Sostenibilidad y Longevidad
Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial ICAI/ICADE*

¹⁰ Herce, J.A. (2016): «El impacto del envejecimiento de la población en España», *Cuadernos de Información Económica*, 251: 39.

3

Capítulo

Las entidades bancarias y la tercera edad: una cuestión a resolver

Introducción: Las presunciones

Suele resultar inevitable para cualquier adulto a la hora de tratar a un niño, dirigirnos a él entonando una voz infantil, con ritmo lento o vocalizando cuidadosamente... Consideramos que, dada su capacidad, no nos entenderá si no es de este modo. Asumimos, de forma errónea, ideas preconcebidas y nos comportamos con ellos en consecuencia.

Con las personas mayores suele suceder prácticamente lo mismo. Cuando los adultos alcanzan ya cierta edad convirtiéndose en abuelos o simplemente en jubilados, este estatus infiere en las personas más jóvenes una actitud de cierta superioridad sobre ellos, considerando que por el solo hecho de su edad, son personas que, en cierto sentido, tienen ya 'poco que decir'. En general, todo ello forma parte de las ideas preconcebidas que tenemos y que en muchas ocasiones conducen a conclusiones erróneas o imprecisas. Hablamos de las presunciones.

En el capítulo abordamos cómo el sector de la banca tras el giro tecnológico que ha adoptado está siendo también partícipe de las presunciones, asumiendo que las nuevas tecnologías y canales digitales son aplicables a todos sus clientes. Sin embargo, lejos de ser cierto esta situación está detonando tasas de insatisfacción y frustración relevantes por parte del colectivo más afectado, las personas mayores. Esta situación, adicionalmente, entra frontalmente en conflicto con la máxima de cualquier entidad: tener clientes satisfechos.

Era digital - Luces y sombras

El mundo evoluciona y todos debemos avanzar con él. La transformación digital camina tan veloz que cualquier proceso que hoy resulta novedoso, mañana se encuentra obsoleto o próximo a estarlo.

Los beneficios que de ello se derivan son incontables, aportando bienestar a toda la sociedad. El teléfono móvil o aplicaciones como WhatsApp se han hecho imprescindibles en el día a día de cualquiera, sirviendo incluso para cuestiones cruciales como salvar vidas gracias a las posibilidades de comunicación, ubicación e imagen que proporcionan. Sin embargo, como casi todo en la vida, la era digital también tiene sus sombras:

- Dependencia tecnológica. Cuando los sistemas 'se caen', la actividad prácticamente se para. Se podría incluso decir que el mundo se colapsa. La tecnología nos

La transformación digital camina tan veloz que cualquier proceso que hoy resulta novedoso, mañana se encuentra obsoleto o próximo a estarlo

Los métodos digitales han servido para reemplazar por completo los sistemas de trabajo "tradicionales", convirtiéndose en la única alternativa de uso

hace tan dependientes de ella que la humanidad no es capaz de avanzar de forma autónoma sin ésta.

- El uso de las tecnologías no siempre resulta accesible para todos los usuarios. Especialmente para el colectivo de cierta edad demandante de servicios en igual medida que cualquier otro grupo de edad y que, sin embargo, se ha visto excluido e incluso discriminado del uso de determinados aparatos tecnológicos por no tener los conocimientos o las facultades necesarias para acceder a los mismos.

- En muchas ocasiones, los métodos digitales han servido para reemplazar por completo a los sistemas de trabajo 'tradicionales', convirtiéndose en la única alternativa de uso. Esto implica incluso sustituir por completo a los equipos humanos. Ejemplo de ello sería la compra de billetes en estaciones de metro o autobuses a través únicamente de máquinas expendedoras, sin presencia de empleados para realizar estas funciones. O incluso algunos trámites ante las administraciones que ya sólo se pueden realizar de manera *online* (confección de la declaración del IRPF, ...)

- Desconfianza del usuario, por miedo a los ciberataques, *hackers*, problemas de *phishing*, suplantación de identidad, ... o incluso inseguridad ante la firma de documentación tan sensible como es la financiera de forma digital sin presencia de su persona de confianza, ...

- Carga de trabajo para el propio usuario o cliente que pasa a realizar personalmente las gestiones que antes venían siendo realizadas por los empleados de la entidad que le ofrecía el servicio de compra de billetes online, obtención de facturas, justificantes, ... Estas funciones no siempre representan un ahorro de tiempo, máxime cuando surgen problemas o dudas de entendimiento durante su realización. Encontrar ayuda del prestador del servicio en esos momentos no suele ser fácil y puede provocar frustración.

- No logra reemplazar el servicio al cliente: En general, cuando se recibe un servicio, es deseable que nos aconsejen y nos escuchen, interactuar entre las personas y esto la tecnología no puede suplirlo. Nos referimos a la importancia del trato con el cliente.

Las entidades bancarias están inmersas en una carrera sin freno por hacerse eco de estos avances, con el objeto de:

- Ofrecer una mejor imagen ante sus clientes y no ser considerada una entidad obsoleta. Los clientes 'jóvenes', por su parte, demandan servicios dotados de la máxima tecnología, que les otorguen autonomía y flexibilidad: Bizum, firma digital de documentación, apertura de cuentas de forma no presencial, páginas web con las mayores prestaciones posibles, trámites online con la mayor claridad e inmediatez posible para compra venta de activos, transferencias, etc.

- Buscar la máxima eficiencia de sus servicios y procesos y conseguir una reducción de costes operativos para mejorar con ello su cuenta de resultados. La automatización de tareas y mejora de sistemas reduce o evita trabajos manuales, acortando plazos, evitando errores humanos y reduciendo costes.

Para ello, han puesto en marcha acciones, procedimientos y metodologías de trabajo al objeto de rentabilizar sus inversiones apoyándose en estos nuevos desarrollos, es la llamada transformación digital.

Transformación digital en la banca

La transformación digital experimentada por las entidades bancarias en los últimos años les ha afectado de manera íntegra y transversal. Especial relevancia ocupan los cambios relativos al modo en que ofertan sus servicios a los clientes. Dos de los más significativos son la atención presencial en oficinas y el cierre de muchas de ellas, considerando los efectos que esto tiene para la población en general y para los más mayores en particular.

■ Atención presencial en oficinas

El significativo ahorro en costes que conlleva el uso de la tecnología ha derivado en que gran parte de las entidades bancarias hayan modificado su metodología de trabajo implementando protocolos que anulan algunos de los servicios que tradicionalmente venían prestando en su red de oficinas, o desincentivan su uso por parte del usuario mediante la aplicación de penalizaciones, bien en forma de cobro de comisiones al cliente, bien mediante restricciones horarias, geográficas o de personal prestando el servicio. Ejemplos de estas medidas son:

- a) Aplicación de comisiones por gestiones realizadas en puestos de caja en la propia oficina, promoviendo que sean realizadas gratuitamente por el propio cliente en cajeros u *online*. Para ello los cajeros se han rediseñado permitiendo realizar un mayor abanico de gestiones de forma muy sencilla e intuitiva, más allá de lo que antes era solo retirar efectivo.
- b) Fijación de limitaciones horarias dentro de las cuales solo es posible realizar determinados trámites en oficina como pago de recibos de luz o agua, retirada de efectivo, etc. al objeto de dificultar la realización de estas funciones dentro de la oficina.
- c) Aplicación de comisiones más elevadas si la operación es realizada en oficina que si es realizada personalmente por el cliente a través de canales digitales: compra y venta de valores, transferencias, ...o incluso aplicación de gastos si la correspondencia bancaria del cliente se recibe físicamente en su domicilio en lugar de obtenerla desde las aplicaciones del banco.

No se dispone de bases de datos que muestren estadísticamente esta situación, pero forma parte de la práctica de algunas entidades bancarias penalizar a sus empleados por el uso de aquellas transacciones que se corresponden con operaciones que el cliente puede efectuar de forma autónoma.

Sin embargo, tales prácticas entran en conflicto directo con todos aquellos clientes que bien no pueden acceder a las prestaciones que la tecnología ofrece, o bien demandan y aprecian un servicio más presencial, generando en este colectivo sentimientos de frustración e insatisfacción. Al hecho de que los bancos ya en sí mismos resultan intimidatorios y los productos y servicios financieros confusos para la población en general, se añade esta situación que provoca además desconfianza, lo que se acrecienta en el caso de los mayores.

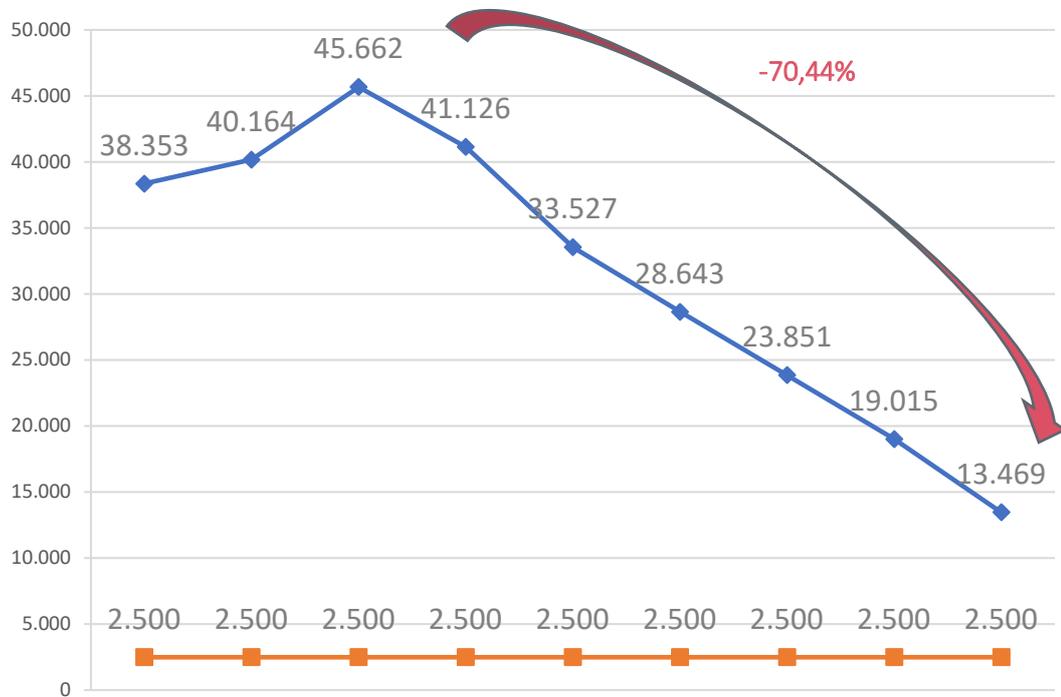
La transformación digital experimentada por las entidades bancarias en los últimos años les ha afectado de manera íntegra y transversal

Como Mathur y Moschis (1994) afirman, la edad está inversamente relacionada con la utilización de las tarjetas de crédito, los cajeros automáticos, la nueva tecnología, la banca *online*, etc. Las personas mayores prefieren el contacto cara a cara a la utilización de una tecnología que, además de no dominar, les provoca desconfianza.

■ Cierre de oficinas

Las seis principales entidades españolas por volumen de activos, -Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell, Bankinter y Unicaja Banco- redujeron su red de oficinas en España en 1.360 el pasado año, hasta situarla en 10.500 sucursales a cierre de diciembre, según los datos recogidos en los informes financieros publicados por los propios bancos.

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SUCURSALES BANCARIAS EN ESPAÑA



Fuente: Banco Central Europeo

Tal y como se muestra en la figura 1, el número de sucursales bancarias en España no ha parado de descender desde el 2008, situándose en 2022 en 13.496 oficinas. Esto es un 70,44% menos de las que había en 2008. En parte debido a las fusiones entre entidades acometidas en los últimos años que conllevan sinergias, lo que emplazó a nuevos cierres de oficinas ante la duplicidad que se produce dentro del mismo núcleo urbano.

Además, las entidades financieras terminaron 2022 con una plantilla cercana a los 120.600 trabajadores, lo que supone 5.800 empleados menos que en 2021, cuando tenían unos equipos que sumaban un total de 126.500 personas.

También el entorno rural se ha visto afectado. El acusado despoblamiento sufrido en municipios de escaso tamaño, unido a la oferta creciente de servicios digitales,

ha propiciado un desabastecimiento a todos los niveles de los servicios prestados en estos entornos.

La figura 2 nos permite observar como el porcentaje de población rural sin acceso local a oficinas bancarias se enmarca dentro de las limitaciones de acceso que esta población tiene a otros servicios. Atención primaria, farmacias y botiquines, bares o comercios son servicios con mayor presencia en el medio rural, donde entre el 3,30% y el 9,10% de la población rural llega a encontrarse sin estos servicios. Sin embargo, el porcentaje de población sin acceso a dentistas y ópticas se eleva al 45,60% y 74,40% respectivamente. En el caso de las oficinas bancarias este porcentaje se sitúa en el 19,90%. Por lo que, si comparamos la cobertura de acceso presencial que prestan los bancos, ésta resulta similar a la de otros servicios de provisión privada como bares o comercios, aunque sí inferior a la correspondiente a algunos servicios con un cierto componente de provisión pública, como la atención sanitaria o las farmacias.

FIGURA 2. PORCENTAJE DE POBLACIÓN RURAL SIN ACCESO LOCAL A SERVICIOS, POR CCAA

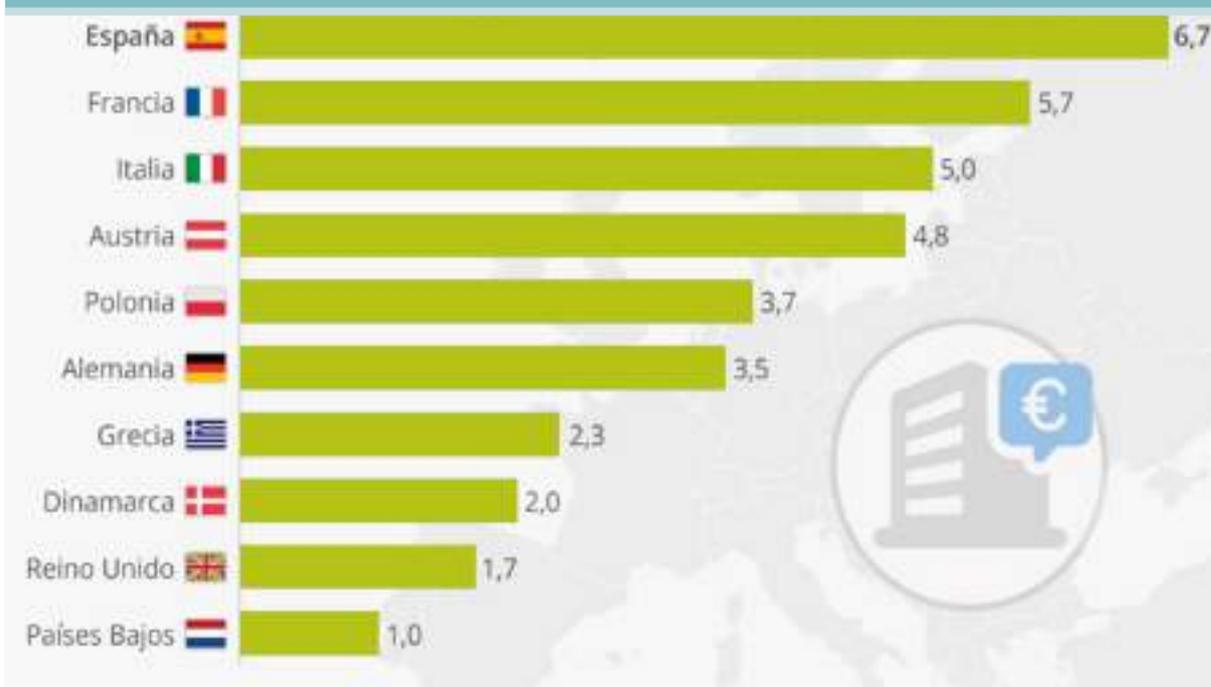
	(1) Atención primaria	(2) Farmacias y botiquines	(3) Bares	(4) Comer- cios	(5) Oficinas bancarias y canales alternativos	(6) Oficinas de Correos	(7) Oficinas bancarias	(8) Gasoli- neras	(9) Dentis- tas	(10) Ópticas
Total nacional	3,3	6,3	8,7	9,1	11,2	19,9	23,3	32	45,6	74,4
Andalucía	4,7	2,1	6,2	4	2,2	6,2	13,3	24,7	31,1	69,6
Aragón	3	6,6	18,7	18,7	17,2	30,7	19,9	38	61,9	78
Asturias, Princi. de	2,1	0,2	1	2,3	1,6	6,8	5,9	14,9	18,7	47,8
Balears, Illes	0	0	0	0,6	0,3	7	1,9	15,6	24,8	67,8
Canarias	1,6	0,7	0	0	0,7	3,2	2,3	3,9	33,3	50,7
Cantabria	0,1	2	4,7	5,4	16,1	51,8	30,8	29,8	49,1	88,9
Castilla y León	0,5	19,9	24,2	26,1	34,2	51,3	49,7	49,9	67,5	89,1
Castilla-La Mancha	1,2	1,9	9,4	7,2	8,4	16,4	13,1	34,7	46,5	78,4
Cataluña	11,5	12,6	5,9	10,1	12,8	17	34,6	37,7	57,9	81,1
Com. Valenciana	0,9	0,1	3,8	5,2	7,5	16	35,6	33,2	43	64,5
Extremadura	1,5	1,8	10,9	5	6,6	10,6	20,5	31,3	51,6	81,9
Galicia	0	0	0,7	0,6	4,2	10,3	9	18,9	31,6	52,8
Madrid, Com. de	9	1,5	2,7	3,4	4,9	7,5	34,7	36,6	28,8	100
Murcia, Región de	7,8	0	0	2,2	2,2	2,2	12,2	28	43,7	31,8
Navarra	3,5	11	10,2	14,5	15,6	28,6	17,8	19,8	45,6	75,7
País Vasco	4,6	15,6	4,7	10,6	16,6	30,1	28,4	48,5	49	80,1
Rioja, La	0,6	13	14,3	21,4	8	37	21,6	41	53,1	94,8

Fuentes: Banco de España, Correos, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y Ministerio de Sanidad

Pese a ya mencionado descenso en el número de oficinas, España continúa a la cabeza de la UE en sucursales bancarias. Así, según un estudio reciente del banco alemán para el desarrollo KfW, éste es uno de los países de la UE con mayor densidad de sucursales bancarias, con 6,7 oficinas por cada 10.000 habitantes. Como se observa en la figura 3,

España ostenta la primera posición en número de oficinas por cada 10.000 habitantes. Le sigue de cerca Francia, con 5,7 oficinas bancarias por cada 10.000 habitantes e Italia con 5,0 oficinas. Muy por debajo se encuentran países como Reino Unido y Países Bajos donde las tasas se sitúan en el 1,7 y 1,00 respectivamente. Por ello, el recorte en número de oficinas en España no ha cesado y en los próximos años el descenso será aún mayor.

**FIGURA 3. DENSIDAD DE OFICINAS BANCARIAS EN EUROPA
(Nº DE SUCURSALES BANCARIAS POR CADA 10.000 HABITANTES
EN PAÍSES DE LA UE*)**



Fuente: KTW Research

Ahora bien, el acceso al efectivo no precisa de una oficina bancaria y de hecho España, mientras se cerraban oficinas, ha visto aumentar el número de cajeros automáticos. Es el segundo país de la eurozona, después de Austria, en número de cajeros por habitante con un total de 115 puntos de retirada de efectivo por 100.000 habitantes.

Sin embargo, como explica Fernando Gómez-Bezales, catedrático de Finanzas de Deusto Business School, en su artículo de 2013, el cierre de oficinas bancarias perjudica a los clientes de las oficinas cerradas: aunque sigan trabajando con el mismo banco, pierden su relación con la oficina, se empobrece el conocimiento que tienen de ellos y les costará volver a construir esta relación.

Vulnerabilidad financiera: Actuaciones adoptadas

La trascendencia de la situación de descontento de los clientes en general, y de los mayores en particular, ha sido de tal alcance, que el propio Gobierno, a través de su vicepresidenta primera, Nadia Calviño y el Banco de España se han visto obligados a intervenir.

Los primeros pasos se dieron el 23 de julio de 2021 mediante la firma del Protocolo Estratégico para reforzar el compromiso social y sostenible de la banca, donde Gobierno y banca adoptaron las siguientes medidas de actuación:

- ▶ 1. Medidas de fomento de la formación a la plantilla
- ▶ 2. Medidas de fomento de la recolocación y de asignación eficiente del trabajo
- ▶ 3. Medidas de fomento del mantenimiento de la actividad de los antiguos profesionales en la actualidad retirados
- ▶ 4. Medidas de fomento de educación financiera y digital
- ▶ 5. Medidas de fomento de la inclusión financiera
- ▶ 6. Medidas relativas a la retribución
- ▶ 7. Medidas de fomento de la sostenibilidad
- ▶ 8. Medidas de fomento de la digitalización

Por su parte, los bancos también dieron una respuesta pública a raíz de la reivindicación de Carlos San Juan. Este urólogo jubilado de 80 años, impulsor de la campaña ‘Soy mayor, no idiota’, de la que se hicieron eco ‘The Times’, ‘The Washington Post’ y ‘Le Monde’ y con la que logró recoger 600.000 firmas para exigir a la banca la inclusión financiera de los mayores.

Entre las principales medidas que reclamó este jubilado valenciano a su llegada a Madrid se encontraban: que la atención presencial en las sucursales bancarias dure toda la mañana, que en caso de ser necesaria cita previa esta se pueda pedir por teléfono y que el personal salga a la calle a ayudar a las personas con problemas en los cajeros automáticos con el objetivo de combatir la exclusión financiera que sufren cientos de miles de jubilados.

Por su parte el Gobierno se comprometió a acabar con la lacra de la exclusión financiera que sufre la tercera edad. El cierre de miles de sucursales bancarias y la reducción del horario de atención presencial en pro de la banca online ha ocasionado un grave perjuicio a las personas de avanzada edad, ya que muchas de ellas no saben manejar las nuevas tecnologías, son víctimas mayoritarias de las comisiones en ventanilla o se ven obligadas a recorrer grandes distancias para ser atendidas en plazos de tiempo muy reducidos. En su reunión con el Ministerio de Economía, la vicepresidenta primera y ministra, Nadia Calviño, aseguró a San Juan que habrá un plan de “medidas eficaces” para la inclusión financiera, con especial atención en los servicios en las entidades bancarias.

Con ello, el 21 de febrero de 2022 las asociaciones bancarias, en presencia de la vicepresidenta primera y ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital y del gobernador del Banco de España, suscribieron una actualización del Protocolo, mediante la firma del Protocolo bancario para la inclusión financiera de los mayores, para incluir nuevas medidas con el fin de garantizar la atención personalizada de los ciudadanos, especialmente de las personas mayores, de forma que dispongan de servicios bancarios adaptados a sus necesidades. En concreto, se actualiza el principio de actuación quinto del Protocolo relativo a las “medidas de fomento de la inclusión financiera”, incluyendo acciones específicas dirigidas a “mejorar la atención personalizada de personas mayores” y centradas principalmente en los siguientes ejes:

- ▶ Atención personalizada en oficinas (incluyendo, entre otras, la ampliación de horarios de las sucursales bancarias o la formación específica del personal)

- ▶ Atención telefónica ágil, sin coste y con un interlocutor personal
- ▶ Cajeros automáticos, apps y webs más accesibles y sencillas
- ▶ Formación específica a este colectivo para reforzar la educación financiera y digital, a través de talleres o seminarios, que faciliten la accesibilidad de los canales a las personas mayores.

También se acordó que el Observatorio para la Inclusión Financiera, creado por las asociaciones bancarias de acuerdo a lo previsto en el Protocolo, se encargase de hacer un seguimiento con periodicidad semestral del cumplimiento de las medidas previstas en él.

Si bien ambos protocolos abordan la problemática existente, representan tan solo un punto de partida hasta alcanzar la solución óptima. Así lo advertía precisamente el propio gobernador del Banco de España, Pablo Hernández de Cos, durante la presentación de la actualización del Protocolo que considera que éste “debe ser parte de la solución” a unos “problemas reales¹, que requieren de respuestas reales”. Adicionalmente, en dicha presentación, tanto Nadia Calviño como el gobernador del Banco de España Pablo Hernández de Cos en su voluntad de velar por el cliente, aseguraron que “si se comprueba que son insuficientes o mejorables, tendremos que ver juntos cómo extenderlas o mejorarlas”².

Medidas adoptadas tras la firma del Protocolo:

- ▶ Ampliación de los horarios de atención presencial que abarque como mínimo de 9:00 horas a 14:00 horas para servicios de caja. Este servicio se proporcionará en ventanilla o en cajero con asistencia personalizada dentro del horario de oficina. Disponibilidad de al menos una persona por oficina para llevar a cabo estas funciones.
- ▶ Trato preferente a los mayores en las sucursales, con prioridad en casos de alta afluencia de público en oficinas. Establecimiento de canal prioritario en la asignación de turnos para la atención comercial de los mayores de 65 años y personas con discapacidad y optimización de los canales de gestión de citas previas.
- ▶ Formación específica obligatoria al personal de la red comercial en las necesidades de este colectivo, que permita ofrecer una atención más ajustada al perfil de las personas mayores. Seguimiento y adecuación continuada del conjunto de medidas puestas en marcha para la atención a clientes sénior, identificando sus necesidades más frecuentes y transmitiendo los mensajes con un lenguaje sencillo y adaptado a este segmento.
- ▶ Atención telefónica preferente sin coste adicional o directa a través de un interlocutor personal para los clientes mayores o con discapacidad.
- ▶ Horario de atención telefónica mínimo entre las 9:00 h y las 18:00 horas para los clientes a los que se les presten servicios sin oficina.

¹ | https://www.elconfidencial.com/economia/2022-02-21/bancos-protocolo-mayores-trato-horario-sucursal_3379188/ Consultado 2/05/2023.

² <https://www.larazon.es/economia/20220221/6eid4p5nx5e6rerbylq6vpl57a.html> Consultado 2/05/2023.

- Garantía de adaptabilidad, accesibilidad y sencillez de los canales en función de su uso, poniendo a disposición de estos clientes versiones con lenguaje y vista simplificados con el menú de las operaciones más frecuentes del cliente o cualquier otra medida de similar efecto.
- Reparación de los cajeros fuera de servicio para asegurar el aprovisionamiento de efectivo en un máximo de 2 días laborales e información del cajero alternativo más cercano.
- Ofrecimiento a los clientes de acciones de educación financiera, digital y prevención de fraudes por el canal que resulte más adecuado. Reforzar la educación financiera, digital y de prevención de fraudes a este colectivo de clientes, a través de talleres, seminarios o herramientas similares, que faciliten la accesibilidad de los canales a las personas mayores o con discapacidad.
- Las entidades comunicarán al colectivo de clientes mayores las medidas que adopten para darles a conocer las mejoras puestas a su disposición.
- Ampliación del objeto del Observatorio de Inclusión Financiera para hacer un adecuado seguimiento de las medidas adoptadas por las entidades para la prestación personalizada de los servicios financieros.

Por su parte, está previsto igualmente por parte del Consejo de Ministros adoptar el proyecto de Ley de Servicios de Atención al Cliente -aún pendiente del dictamen del Consejo de Estado-, que incluirá exigencias específicas para el sector, mejorando los canales y la atención personalizada.

Las propuestas de las patronales bancarias siguen esta estela. Según el documento elaborado por la Asociación Española de Banca (AEB) y la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), las entidades se han comprometido adoptando medidas que proporcionan un trato especial en las sucursales a los mayores, ya sea con la adecuación o mejora de los horarios de atención en caja o con la atención preferencial de este colectivo.

Además, las entidades han adaptado sus sistemas para que las personas mayores o con discapacidad reciban una atención preferente en la atención telefónica, ya sea mediante una línea específica o dando prioridad a la llamada, al tiempo que ofrecen simplificar el uso de cajeros, webs y de aplicaciones bancarias. El texto remitido al Ministerio de Asuntos Económicos propone buscar “adaptabilidad, accesibilidad y sencillez” de los distintos canales digitales de la banca en función de su uso, poniendo a disposición de clientes versiones con lenguaje y vista simplificados o, por ejemplo, con el menú de operaciones más frecuentes.

Formación digital, prevención de fraudes y comunicación

En materia de formación, las propias entidades plantearon al departamento que dirige Nadia Calviño medidas para promover la formación sobre inclusión financiera y digital, así como prevención de fraudes a este colectivo de clientes. Para ello apuestan por llevar a cabo distintos talleres, seminarios o herramientas similares, que faciliten la accesibilidad de los canales a personas mayores o con discapacidad.

La comunicación también es otro de los pilares básicos de este plan de mejora. Las patronales bancarias se abren a comunicar a los mayores las medidas adoptadas con el fin de darles a conocer las mejoras puestas a su disposición y estas comunicaciones se rea-

Las entidades bancarias se han comprometido adoptando medidas que proporcionan un trato especial en las sucursales a los mayores

lizan teniendo en cuenta el canal de comunicación preferido por cada cliente. Por otro lado, el sector quiere promover la creación de departamentos o unidades que hagan el seguimiento de las necesidades de los mayores o las personas con discapacidad para que estos equipos propongan medidas que faciliten el acceso a los servicios financieros. Tanto la AEB como CECA se comprometen a promover entre sus asociados, entre los que se encuentran todas las grandes entidades financieras españolas, el desarrollo de políticas propias de cada entidad que promuevan la inclusión financiera y que puedan ir incorporando las medidas a aplicar según su estrategia comercial.

Respecto a las zonas despobladas, la banca ha firmado un acuerdo con Correos de inclusión financiera en zonas rurales para facilitar el acceso en la España 'vacía' a los servicios financieros y se ha comprometido a asegurar en un plazo de seis meses al menos un punto de acceso presencial a servicios bancarios en todos los municipios de más de 500 habitantes y, en caso de no conseguirlo en ese plazo, en instalar cajeros genéricos en un plazo adicional de seis meses. Correos facilitará el acceso a dinero efectivo en 4.675 puntos de atención y a través de 6.000 carteros en el domicilio.

Reflexiones

A la vista de las medidas 'correctoras' adoptadas por las diferentes entidades bancarias, e incluso, la propia intervención del Gobierno y del Banco de España con el objeto de velar por el cliente, parece evidenciarse que el camino inicial que estaba recorriendo la banca, basado en un giro radical hacia canales digitales, no resultaba del todo adecuado en cuanto a prestación de servicios se refiere. Pero, ¿resultan suficientes estos cambios?

Podría decirse que la palabra servicio lleva implícito el calificativo de presencialidad. Así, por ejemplo, la educación obligatoria que se presta hoy en día, salvo excepciones, es presencial frente a *online*. La atención médica es principalmente presencial frente a telefónica. La oferta de restaurantes y cafeterías con atención personal no tiene comparación con la existente bajo régimen de autoservicio, y así un sinfín de casos. Con los servicios bancarios debería suceder igual, máxime con las particularidades de confianza, transparencia y asesoramiento que adicionalmente precisan.

Aun manteniendo la máxima de que los recursos son limitados y que toda empresa debe buscar la máxima rentabilidad y eficiencia, no debe perderse de vista el significado de lo que ofrecer un servicio óptimo representa. A pesar de los pasos dados, las tasas de satisfacción de los clientes más tradicionales o mayores respecto a sus entidades bancarias siguen sin ser las adecuadas. Los bancos cuentan con una deteriorada imagen como nunca antes había existido, Por tanto, ¿deben pararse aquí? Parece evidente que no.

Como se ha venido comentado a lo largo de este capítulo, las bondades de la tecnología son innegables. Ofrecen unas excelentes prestaciones con altas tasas de utilización por los usuarios, sin embargo, no debe erigirse como el principal canal de comunicación entre cliente y entidad, si no convertirse en una vía adicional de comunicación, complementaria a los canales tradicionales.

Así, tal y como precisa el informe elaborado por KPMG (2017), el reto de las entidades reside en la combinación de la red física (poniendo en valor y adaptando la capacidad instalada, rediseñando el contacto presencial, introduciendo nuevos formatos de oficinas, etc.) con los canales digitales. Es necesario construir un modelo híbrido donde los canales físicos y digitales se complementen, manteniendo el contacto presencial, pero potenciando las vías de contacto digital.

FIGURA 4. SATISFACCIÓN CON LOS BANCOS

	VALORACIÓN (SOBRE 100)		VALORACIÓN (SOBRE 100)
BANCOCAMINOS	80	BANKOA-CREDIT AGRICOLE	63
ING	79	CAJA RURAL DE GRANADA	62
PIBANK	78	ACTIVOBANK	61
BANCA MEDIOLANUM	77	BBVA	61
N26	77	WIZINK	61
OPENBANK	76	TARGOBANK	61
SELFBANK	76	BANCA PUEYO	60
RENTA 4	76	DEUTSCHE BANK	60
CAIXA GUISSONA	76	BANCO SABADELL	59
CAJA DE INGENIEROS	75	CAJA RURAL DE ARAGÓN	59
ARQUIA BANCA- C.ARQUITECTOS	75	GLOBALC.AIA (CAJA RURAL)	59
MYINVESTOR	74	NOVOBANCO	58
FIARE BANCAETICA	74	CAJAMAR (CAJA RURAL)	58
EBN BANCO	73	BANKIA	58
TRIODOS BANK	72	CAJA RURAL DE NAVARRA	58
CAJA RURAL DE ASTURIAS	72	ABANCA	57
IMAGINBANK	71	CAIXA ONTINYENT	57
MITA POPULAR (CAJA RURAL)	71	IBERCAJA	56
CAJA SIETE (CAJA RURAL)	69	CAJASUR (KUTXABANK)	55
BANCO PICHINCHA	69	BANCO CAIXA GERAL	55
REVOLUT	68	CAIXABANK (LA CAIXA)	54
CAJA RURAL DE EXTREMADURA	68	KUTXABANK	54
EVO BANCO	68	CAJA RURAL DEL SUR	54
ANDBANK ESPAÑA	67	CAJA RURAL DE CASTILLA LA MANCHA	53
COINC	66	CAJA RURAL DE JAÉN	51
BANKINTER	65	BANCO SANTANDER	50
LABORAL KUTXA	65	UNICAJA BANCO	49
BANCA MARCH	65	LIBERBANK	48

MAYOR SATISFACCIÓN

MENOR SATISFACCIÓN

No se trata de disponer de servicios infinitos, oficinas bancarias en todos los pueblos de España o tener a un profesional de la banca a disposición del cliente 24 horas al día 7 días a la semana. Pero sí se trata de prestar especial atención al papel de la responsabilidad, al de atender las necesidades de los clientes, buscando las mayores tasas de satisfacción posibles. Esto es, abordar el papel de la calidad del servicio.

Así mismo, y como indica Gómez-Bezares (2023) en su artículo, la banca no solo tiene el papel de la responsabilidad, sino también el de la competitividad. ¿Podría ser el acercamiento personal al cliente en las oficinas una buena estrategia para competir con ellas, conociéndolo mejor y atendiendo sus necesidades? Según sus palabras, “sin duda, el sector bancario ha apostado y tiene que seguir apostando por el negocio digital, pero sin minusvalorar el conocimiento personal del cliente, y esto, hoy por hoy, se hace en las oficinas.”

Y efectivamente esta reflexión representa el punto clave dentro de nuestro análisis. La era digital ha creado involuntariamente y de forma indirecta un nicho de mercado y una oportunidad de negocio, consistente en ofrecer un verdadero servicio de calidad y atención personalizada al cliente, lo que dotaría de una gran ventaja competitiva a todas aquellas entidades financieras que lo aborden. Esto representa la verdadera especialización de la banca desde el punto de vista de servicios, algo que el cliente en general valora, aprecia y demanda fuertemente, especialmente las personas mayores.

De acuerdo con la encuesta de satisfacción con la banca, en la que han participado más de 24.000 usuarios, publicada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) realizada en 2021, entre los peor valorados se encuentra la banca tradicional. Ninguna de las principales entidades que operan en España se encuentra entre las primeras posiciones. Para encontrar a una de ellas hay que bajar hasta el puesto 26 (ver figura 4).

Como muestra la figura 4, entre las entidades mejor valoradas se encuentran Banco Caminos e ING, dos bancos que operan básicamente online, igual que la mayor parte de los que les siguen en el ranking, en el que ya aparecen algunos de los denominados neobancos, que operan de manera 100% digital, como N26.

Esto avala nuestra reflexión de que los bancos tradicionales se están quedando a la zaga en valoraciones por la calidad del servicio prestado y son los bancos muy especializados en servicios online los que actualmente alcanzan mejores valoraciones. Ello, porque su nivel de consecución para su público objetivo es elevado. Sin embargo, el banco tradicional, con las limitaciones que se ha impuesto, se ha quedado con malas valoraciones, fruto de un público objetivo desatendido.

A la vista de estas conclusiones, cabe plantearse tres alternativas de actuación por parte de las entidades bancarias:

- No adoptar ningún cambio adicional por parte de las entidades bancarias y continuar ofreciendo el servicio que actualmente dan, basado en:
 - ▶ Las medidas ya implantadas tras la firma del Protocolo ya dan respuesta a las carencias actuales.
 - ▶ La necesidad de adaptación del cliente al momento actual, asumiendo que la tecnología es el presente y los sistemas anteriores ya forman parte del pasado.
 - ▶ El cliente *target* de las entidades pertenece a un grupo de edad más joven, activo, con necesidades y capacidad de inversión, ..., no resultando eficiente realizar cambios adicionales para una parcela de clientes que no representan el foco de atención de las entidades.

Esta opción sería quizá el grave error, permitiendo creer en las tasas de insatisfacción de los clientes y no contribuyendo a mejorar la baja percepción que el público en general tiene hoy día de las entidades financieras.

■ Crear herramientas que faciliten el uso de la tecnología para sus cuestiones financieras a la tercera edad mediante la creación de plataformas sumamente sencillas e intuitivas.

Quintero Jaramillo (2022) aborda este planteamiento mediante la creación de un servicio multiplataforma que facilita el acceso de los adultos mayores a la tecnología financiera. Esto por medio de la integración de funciones como el pago y transferencias de dinero desde y hacia diferentes entidades bancarias, la automatización de pagos de recibos o salud y asistencia familiar o externa para garantizar la seguridad de los procesos mientras se respeta la autonomía del usuario.

Diferentes organizaciones, como la AEB, en su Protocolo estratégico para reforzar el compromiso social y sostenible de la banca, entre su decálogo de medidas, establece promover una red de educación financiera y digital que facilite a la sociedad obtener los conocimientos adecuados para poder operar con total seguridad en los nuevos entornos y canales puestos a su disposición.

Este planteamiento, si bien aboga por dar una oportunidad al mix de las tecnologías y tercera edad, ideando plataformas más amigables e intuitivas, puede suponer un plus de autonomía para un porcentaje limitado y escaso de personas mayores que sí ganarían en autonomía, pero no alcanzaría a dar solución al problema de base, dado que, por definición, tercera edad y tecnología son antagónicos.

■ Equilibrio entre el antes y el después: Volver a prestar el nivel de servicio y atención que la banca venía ofreciendo, con la máxima de ofrecer un servicio de calidad, basado en la atención personalizada, pero conviviendo al mismo tiempo con los medios digitales.

Apostar por esta fórmula, retornará en elevar la imagen de la entidad financiera que lo adopte, y en consecuencia aportará retornos en forma de rentabilidad. Por su parte, el nivel de vinculación del grupo familiar (próximas generaciones, ...) se puede ver incrementado. El llamado servicio de gratitud existe entre los clientes y muchos, tras detectar las prestaciones ofrecidas por la banca a sus progenitores, continuarán confiando en dicha entidad para mantener sus inversiones.

La calidad del servicio, ¿en qué consiste?

En el XXIII Congreso Nacional de ACEDE celebrado en Málaga (Estrada Guillén et al., 2013) buscaron dar respuesta al siguiente interrogante ¿qué factores perciben los mayores como dimensiones de la calidad de servicio de su entidad bancaria?

Estas dimensiones ya habían sido definidas del siguiente modo (Moliner et al. 2010; Potocnik et al. 2010 y Sánchez-Hernández et al. 2009):

■ **Calidad Tangible**, referida a las instalaciones y equipamiento (Martinez-Tur et al. 2005).

- ▶ Las instalaciones facilitan la confidencialidad y la intimidad en el trato
- ▶ Las instalaciones son amplias, modernas y están limpias
- ▶ Valoración general de las instalaciones

■ **Calidad Funcional**, referida a la eficiencia con la que los empleados presentan los servicios a los clientes (Peiró et al. 2005, Martínez-Tur et al. 2007).

- ▶ El servicio que me han prestado en su conjunto es correcto
- ▶ En general no tengo que hacer mucha cola
- ▶ Suelo recibir un servicio rápido y ágil
- ▶ Valoración general del servicio ofrecido

■ **Calidad Relacional**, referida a los aspectos socio-emocionales que surgen en la interacción entre los empleados y los usuarios.

- ▶ El personal me conoce bien
- ▶ La información proporcionada por el personal ha sido muy valiosa para mí
- ▶ Estoy contento con el banco/caja al que acudo habitualmente
- ▶ En general me siento a gusto con mi banco o caja habitual

El modelo valida la relación directa de estas dimensiones sobre la satisfacción y lealtad bancaria de las personas mayores, medidas éstas como:

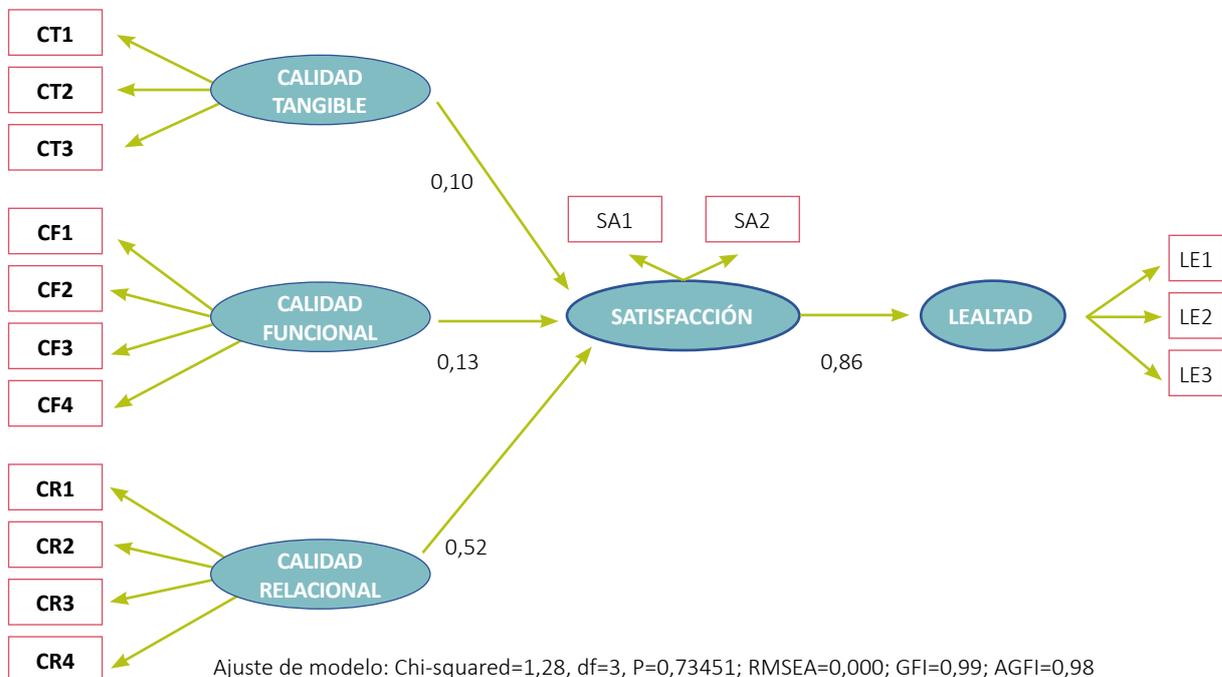
■ **Satisfacción**, definida como confirmación de las expectativas

- ▶ Estoy satisfecho con la relación calidad/precio ofrecida
- ▶ Estoy satisfecho con el servicio que me han proporcionado

■ **Lealtad**, vinculada a medidas comportamentales, como la repetición de compra o la secuencia de visitas

- ▶ Recomendaría este banco a mis familiares y amigos
- ▶ Mientras me traten como ahora, dudo que cambie de entidad financiera
- ▶ Cuando necesite un servicio financiero acudiré a este banco/caja

FIGURA 5. MODELO ESTRUCTURAL OBTENIDO



La población objeto del estudio ascendió a un total de 314 personas mayores de 50 años (149 hombres y 165 mujeres) residentes en las ciudades españolas de Barcelona, Madrid y Valencia de las cuales en Barcelona se encuentran empadronadas 116, en Madrid 135 y en Valencia 63, a los que se realizaron diferentes preguntas mediante una encuesta.

Los resultados obtenidos en este estudio confirman:

- La importancia económica y empresarial del colectivo de los mayores hace necesario que las entidades financieras reorienten sus productos y servicios para satisfacer sus necesidades.
- La dimensión relacional de la calidad del servicio es la más valorada por las personas mayores, seguida de la funcional y, por último, la tangible.
- La relación directa que:
 - La calidad del servicio tiene con la satisfacción.
 - La satisfacción tiene con la lealtad hacia la entidad bancaria en las personas mayores.
 - La relación entre la calidad de servicio, satisfacción y la lealtad en las personas mayores es muy alta. Las personas mayores tienden a ser leales siempre que se encuentren satisfechas
- Si la entidad bancaria con la que tradicionalmente se ha operado ofrece un servicio de calidad y satisfactorio ¿por qué cambiar? Es la reflexión que parecen realizar las personas mayores. En este sentido, las entidades deben hacer especial hincapié en estrategias que fomenten este sentimiento afectivo de enganche, de unión, la idea de que la entidad se preocupa por el mayor, que siempre está ahí, ayudando, satisfaciendo sus necesidades como tradicionalmente ha hecho.

Como conclusiones de este estudio, los autores determinaron que la banca en general debe plantearse si la estrategia de fuerte reestructuración bancaria que están llevando y que supone el cierre de oficinas, el despido y la rotación de muchos empleados. Esto tiene o puede tener repercusión sobre la percepción que los mayores tienen de la calidad de la relación prestada.

Esto avala lo que venimos reiterando a lo largo de este capítulo, las prestaciones más valoradas por los clientes y especialmente por parte de las personas mayores son el servicio y una atención personalizada. Sentirse atendido por su banquero de confianza con las explicaciones adecuadas bajo un entorno de confianza y seguridad son prestaciones que llegan incluso a ser más apreciadas que un plus de rentabilidad obtenido en otras entidades que no les ofrecen los mismos niveles de calidad.

Por tanto, como indicábamos al inicio de este capítulo, las presunciones muchas veces resultan equivocadas y, en este caso, considerar que la transformación digital suplementa a un servicio de calidad en la banca no resulta acertado.

Verónica Alonso Padrones

Interventora Banca March y Doctoranda Universidad de Oviedo

Nuria López Mielgo

Dpto. Administración de Empresas Universidad de Oviedo

Raquel Quiroga García

Dpto. Economía Cuantitativa Universidad de Oviedo

4

Capítulo

Tecnoestrés en mayores

¿Cómo usan la tecnología los que han cumplido 55 años y en qué actividades la incorporan?

■ Avanzando en digitalización

La buena noticia, según todos los datos, es que el porcentaje de usuarios de Internet entre los séniors sigue aumentando. Lo confirma el estudio sobre brecha digital y los mayores elaborado por la Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UDP) y el Ministerio de Asuntos Sociales en colaboración con el Instituto de Opinión Simple Lógica. En 2021 ya eran 6 de cada 10 (59,5%) mientras que antes de la pandemia no llegaban a la mitad (46,8%) y en 2017 apenas suponía un tercio (32,7%) (Figura 1).

Sin embargo, según el citado estudio, el perfil del internauta mayor está aún demasiado centrado en menores de 75 años, con perfil socioeconómico alto, habitantes de zona urbana y nivel de estudios universitarios.

En la actualidad, aún encontramos que 3 de cada 10 adultos mayores aseguran que nunca han accedido a Internet. Si bien es verdad que algunos no lo hacen por no disponer del dispositivo adecuado, el principal motivo tiene que ver con la ausencia de interés y de conocimientos para hacerlo (61,4%).

■ Actividades en las que está presente la tecnología

Según relata el informe Sociedad Digital en España 2022 (SDE 2022) elaborado por Fundación Telefónica, los principales usos de Internet son la comunicación interpersonal, el ocio *online* (consumo de contenidos multimedia, redes sociales, música, radio *online* o podcast y juegos *online*), las compras y, con fuerte incremento respecto a años anteriores, el acceso a servicios financieros y pagos digitales, el teletrabajo y las gestiones con la administración.

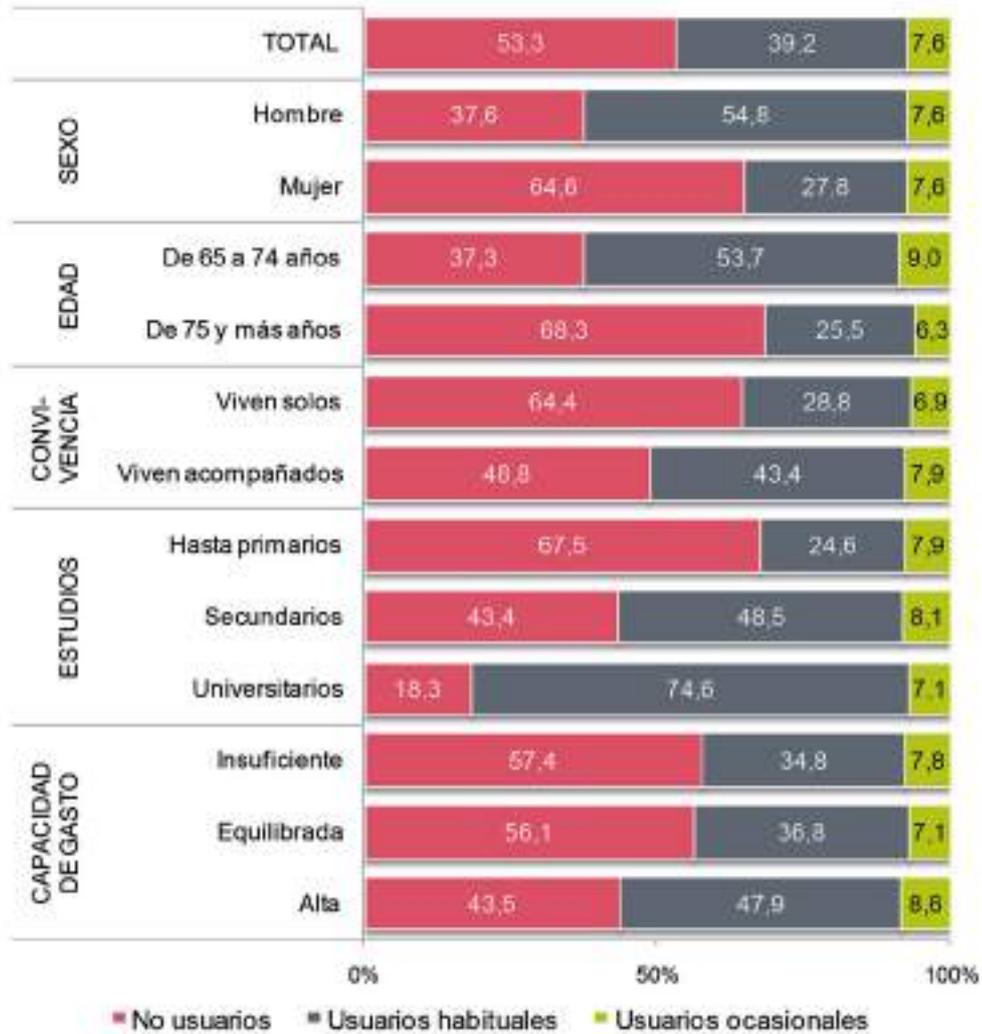
Los dispositivos tradicionales (ordenador, *smartphone* y tableta) siguen siendo los preferidos para las actividades *online*, aunque altavoces inteligentes, *Smart TVs*, pulseras de actividad o electrodomésticos inteligentes comienzan a tener una presencia destacada.

Tras la pandemia y los grandes crecimientos de la actividad digital su uso ha continuado creciendo. Sin embargo, la única franja de edad en la que la actividad decrece levemente en las distintas categorías es la de mayores de 65 años. Parece que las

En la actualidad, aún encontramos que 3 de cada 10 adultos mayores aseguran que nunca han accedido a Internet

personas de esta edad han preferido retomar las actividades tal y como las realizaban previamente. Con la curiosa excepción de los juegos *online*, más habituales en los hombres, y donde además aumenta el gasto medio.

FIGURA 1: USUARIOS POR SEGMENTOS



Base: Usuarios (415n).

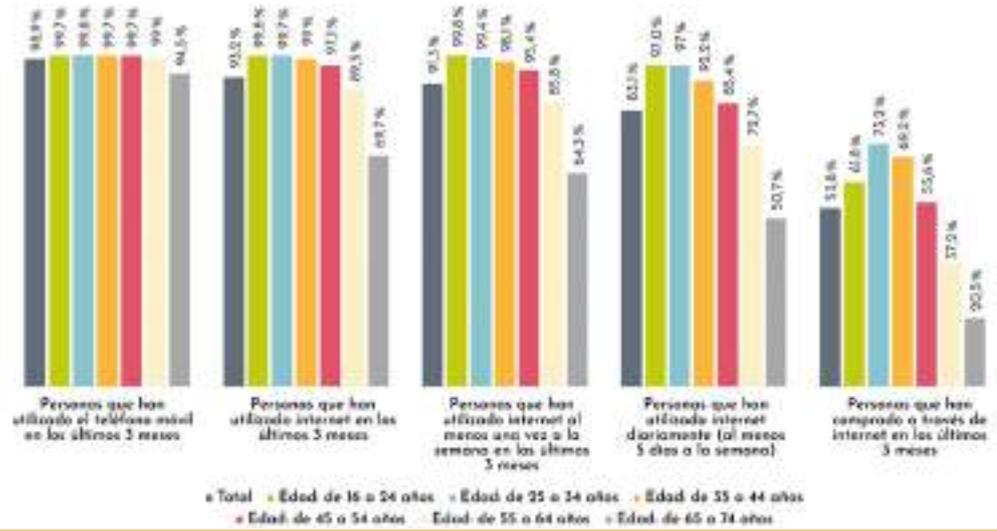
SIMPLE LÓGICA • UDP

Fuente: Instituto de Opinión Simple Lógica y UDP

■ La edad condiciona el uso que hacemos de la tecnología

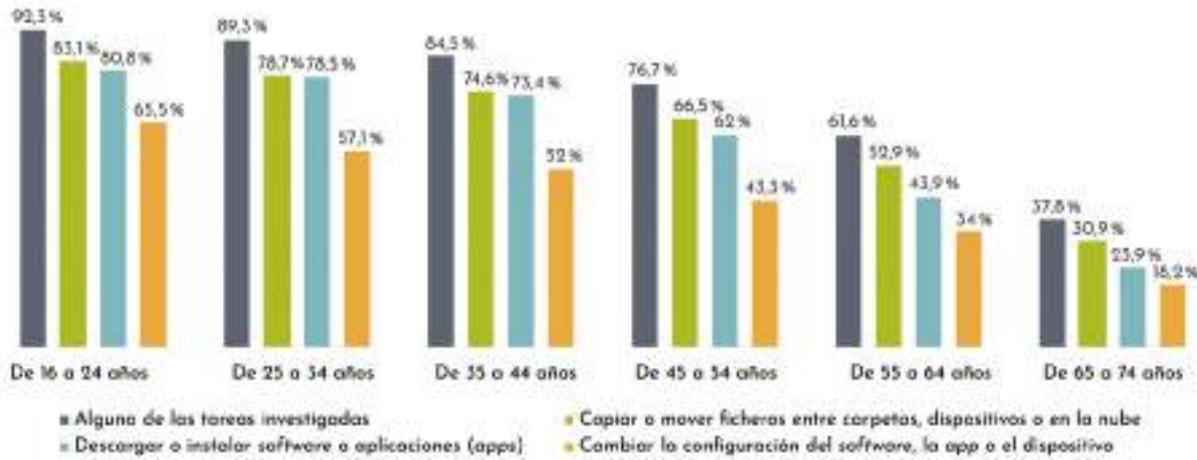
Como acertadamente destaca el informe SDE 2022, una de las brechas digitales más evidentes es la relacionada con la edad (Figuras 2 y 3), a pesar de que el uso del teléfono móvil está prácticamente generalizado entre los mayores. Se observa cómo, a partir de los 55 años y especialmente de los 65 en adelante apenas un 70 % de la población hace uso de Internet y tan solo la mitad se conecta diariamente.

FIGURA 2: USO DE INTERNET POR FRANJAS DE EDADES



Fuente: INE (2021). Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares

FIGURA 3: COMPETENCIAS DIGITALES BÁSICAS POR EDADES



Fuente: INE (2021). Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares

Donde casi todos los mayores se manejan es en intercambiar mensajes con familiares y amigos por WhatsApp o SMS y en informarse o leer la prensa. La mitad de ellos incluso se maneja bien con las gestiones bancarias, sanitarias o sociales y con las videollamadas o videoconferencias para comunicarse con imagen, con familiares o amigos (Zoom o similares).

Sin embargo, mientras que casi todos los españoles menores de 50 años hacen uso regular de la tecnología, tan solo 4 de cada 10 mayores utilizan el correo electrónico, solo 3 de cada 10 sabe copiar o mover ficheros o descargar aplicaciones y no llegan a dos de cada 10 quienes serían capaces de cambiar la configuración de un programa o de un dispositivo.

Sin lugar a dudas, la tecnología está mejorando la vida de las personas

Entre los mayores usuarios de internet, la cuarta parte de las personas considera que realizar gestiones de administración es la actividad que les resulta más complicada, declarando una mayor dificultad en los últimos años, como consecuencia de la acelerada digitalización del sector bancario y de la administración.

Lógicamente el tipo de actividad influye en su sensación de dificultad y estrés y, por ello, vemos grandes diferencias entre los mayores de 55 que aún están en activo, especialmente si su actividad se realiza en entornos ofimáticos, los que están en búsqueda activa de empleo tras haber perdido el suyo y adolecen de falta de capacitación digital o los ya jubilados. El apoyo de hijos o familiares más jóvenes se les hace imprescindible.

Pero aún hay más. Para el algo más del 30% de mayores que no usan internet se hace imposible realizar operaciones como gestiones sanitarias, sociales, administrativas o bancarias cuando éstas solo se pueden hacer a través de Internet o en una máquina. No es extraño pensar que este hecho produzca sentimientos negativos hacia la tecnología.

Tecnoestrés, principales causas y peajes

Con dificultad o sin ella, todas las personas de cualquier edad y condición debemos asumir la realidad de que muchas de nuestras actividades cotidianas tienen ya un fuerte componente de interacción digital. La pandemia ha supuesto un “bautismo de fuego” para algunas de ellas y estos nuevos canales digitales llegan para convivir con los tradicionales en algunos casos y para sustituirlos paulatinamente en muchos otros.

Perdemos eficiencia y también comodidad y tiempo si nos resistimos a incorporar la tecnología a nuestras vidas. Desde el ocio a la compra, pasando por la información, la relación con familiares y amigos o incluso la educación y, por supuesto, las gestiones con la administración. Y a pesar de las evidentes ventajas, crecen, especialmente entre los ciudadanos mayores de 55 años, ciertos sentimientos de incapacidad, estrés y ansiedad ante la realización de actividades digitales.

Resulta paradójico comprobar cómo el tener toda la información disponible se llega a percibir en muchas personas como una fuente de estrés y cierta incapacidad para discernir o filtrar. Cómo la capacidad de conectar con cualquier persona del mundo desde cualquier lugar se traduzca en deshumanización y cierto sentido de invisibilidad y no en calidez, empatía y sensación de comunidad. Cómo teniendo cada vez más datos, el mundo se antoja cada vez más inseguro e incierto.

Sin lugar a dudas, y ahí están los datos para demostrarlo, la tecnología está mejorando la vida de las personas. Gracias a ella, una hectárea de terreno cultivado alimenta a cuatro personas, el doble que en 1950 y, además, lo hace con menos impacto medioambiental, al incorporar tratamientos fitosanitarios en las semillas o control automatizado del riego. Ya es posible también modificar el ADN para eliminar los genes portadores de enfermedades o imprimir prótesis que sustituyan a miembros amputados. Manos biónicas controladas por señales cerebrales permiten a las personas sin dedos recoger y manejar objetos delicados e Internet supone el acceso a la educación para millones de personas.

Pero, en paralelo, debemos reconocer que, esta mejoría social y económica coexiste junto al disgusto, no exclusivo de los mayores, ante una realidad digital que está aquí para quedarse.

El tecnoestrés afecta a todas las edades, solo que lo hace de manera diferente en cada franja de edad y en cada perfil de uso o relación con la tecnología. Y, cuidado, porque no es tan sólo una cuestión de malestar, ansiedad, baja productividad o depresión. Amén de que también puede acabar generando efectos físicos, es quizás, la “primera epidemia” asociada a la revolución digital.

■ Tecnoestrés, origen y definición

Oímos hablar del término tecnoestrés por primera vez a Craig Brod, psiquiatra norteamericano, en su libro *Technostress: The Human Cost Of The Computer Revolution* (1994). Brod lo define entonces, cuando aún casi nadie hablaba de digitalización, como una “enfermedad moderna de adaptación causada por la incapacidad de hacer frente a las nuevas tecnologías informáticas de una manera saludable”.

Desde su primera mención, el término ha ido evolucionando y es en 1997 cuando Michelle Weil y Larry Rosen en su libro *Technostress: coping with Technology @ work, @ home and @play* lo caracterizan como “cualquier impacto negativo en las actitudes, los pensamientos, los comportamientos o la fisiología causado, directa o indirectamente, por la tecnología”.

Una definición más específica (Salanova, 2003) es la que entiende el tecnoestrés como “un estado psicológico negativo relacionado con el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) o amenaza de su uso en un futuro. Ese estado viene condicionado por la percepción de un desajuste entre las demandas y los recursos relacionados con el uso de las TIC que lleva a un alto nivel de activación psicofisiológica no placentera y al desarrollo de actitudes negativas hacia las TIC”.

Enfermedad o simplemente impacto negativo. Como sociedad debemos asumir que tenemos ciertos problemas de desadaptación entre lo que se nos pide que hagamos y lo que sabemos o podemos hacer, especialmente en los segmentos de la población más envejecida.

Bien sea por la rapidez del cambio con la consiguiente presión por estar al día en herramientas y procesos, por el exceso de estímulos con su correspondiente estrés por llegar a todo o por la incapacidad de desconectar de un mundo que nunca se apaga, los factores que nos tecno-estresan son variados.

Los expertos se ponen de acuerdo en los fundamentales:

- ▶ **Tecno-invasión:** debida a la cantidad y la velocidad de tecnología tanto en el lugar de trabajo como en la vida personal.
- ▶ **Tecno-sobrecarga:** ocasionada por una mayor presión por las entregas rápidas y eficaces, pero también por una mayor carga de trabajo, de estímulos y mensajes y de herramientas.
- ▶ **Tecno-falta de fiabilidad:** producto de experiencias con errores, complejidades, averías y problemas técnicos tanto de las aplicaciones como de los dispositivos.
- ▶ **Tecno-complejidad:** consecuencia de la falta de capacitación adecuada, de soporte técnico, de guía o documentación.

El tecnoestrés afecta a todas las edades, solo que lo hace de manera diferente en cada franja de edad y en cada perfil de uso o relación con la tecnología

- ▶ **Tecno-inseguridad:** un miedo a no ser suficientemente valiosos que nos lleva a infravalorar nuestros conocimientos técnicos.

Aunque otros autores, según sea el marco de estudio, los agrupen en:

- ▶ **Tecno-ansiedad:** una activación fisiológica no placentera, tensión o malestar por el uso presente o futuro de algún tipo de tecnología que lleva a actitudes escépticas o negativas respecto a su uso y sobre la propia capacidad y competencia con ella.
- ▶ **Tecno-fatiga:** unos sentimientos de agotamiento mental y cognitivo debidos al uso de tecnologías, complementados también con actitudes escépticas y creencias de ineficacia. Un tipo específico es síndrome de la “fatiga informativa” cuando se utiliza Internet que se concreta en falta de competencia para estructurarla y asimilarla.
- ▶ **La tecno-adicción:** una utilización incontrolada y convulsa a utilizar la tecnología a todas horas y durante horas con apetencias descontroladas hacia aplicaciones que se convierte en el eje de sus vidas.

■ Consecuencias de tener tecnoestrés

Este “cajón de sastre” que agrupa las distintas variantes del término tecnoestrés tiene consecuencias comunes bien documentadas sobre todo en los ámbitos laboral y relacional.

Las más frecuentes son:

- ▶ Infoxicación y abundancia de información falsa o no contrastada con la inseguridad que ello conlleva.
- ▶ Bajo rendimiento y merma de la productividad debido a dificultades para prestar atención, a errores y fallos ante la incapacidad de concentrarse por múltiples interrupciones o a la fatiga causada por las videoconferencias o la multitarea.
- ▶ Disminución de la satisfacción y la motivación con las actividades que implican digitalización que se traducen en aislamiento o desapego.
- ▶ Afectividad negativa, malentendidos y conflictos. Deterioro de las relaciones sociales y problemas emocionales.
- ▶ Sensación de invasión de la privacidad y de falta de límites.
- ▶ Nomofobia o FOMO (*Fear Of Missing Out*), sensación de que tu vida no es tan completa ni perfecta como la que percibes de otros a través de las redes.
- ▶ Descenso de la autoestima al no considerarse capaz de completar ciertas tareas que los demás hacen con aparente facilidad.

Nivel y modalidad de tecnoestrés en los mayores de 55 años

■ Tecnoestrés en trabajadores activos

El tecnoestrés afecta a toda la población tanto en su vida personal como profesional. Un recorrido por la literatura científica proporciona estudios sobre cómo este tipo de estrés puede reducir la satisfacción laboral y vital (La Torre et al., 2019).

Estas investigaciones asocian la aparición de trastornos conductuales y psicológicos al tecnoestrés y recomiendan su prevención.

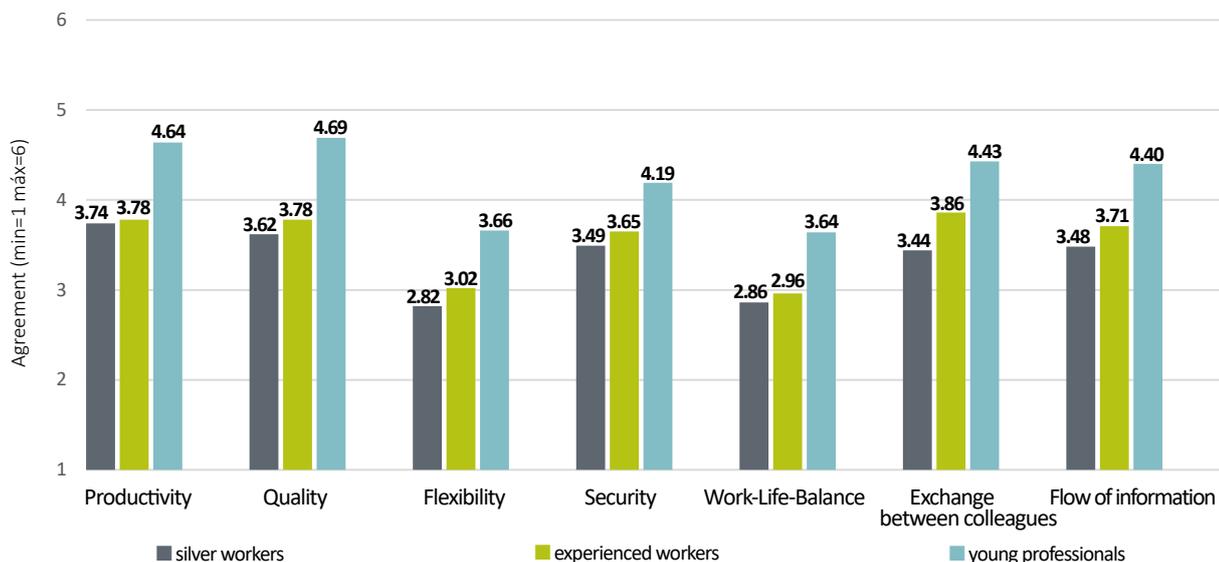
Existen estudios que han demostrado que el uso de la tecnología en el ámbito laboral puede ser una causa de estrés cuando no se involucra al trabajador en su implementación (Nelson y Kletke, 1990) y que el rendimiento del trabajador disminuye a causa del estrés laboral (Kahn et al., 1964).

El tecnoestrés en los trabajadores activos ha sido objeto de estudio a lo largo de las últimas décadas. Investigaciones como las desarrolladas por Tarafdar et al. en 2017 o Kluge et al. en 2019 utilizan factores de motivación de percepción del estrés para medir cómo afecta la digitalización del entorno laboral a los trabajadores.

En 2019, Kluge et al. realizan un cuestionario con el que recogen información sobre la percepción del estrés y la motivación de la digitalización en el trabajo de 507 trabajadores que viven en Alemania. Las preguntas propuestas son el resultado de la síntesis de las subescalas propuestas por Tarafdar et al. (2007). En este estudio obtienen información de siete factores de motivación digital: aumento de la productividad, calidad, flexibilidad de los horarios de trabajo, estabilidad laboral, equilibrio entre la vida laboral y la personal, comunicación entre compañeros y flujo de información. Además, miden cuatro subfactores del tecnoestrés: tecno-sobrecarga, tecno-invasión, tecno-complejidad y tecno-inseguridad.

Los resultados de esta investigación muestran que los trabajadores *silver* tienen una menor motivación por la digitalización del entorno laboral que el grupo más joven en todos los factores analizados. El grupo de mayor edad percibe con mayor

FIGURA 4: PROMEDIO DE ACUERDO CON ASPECTOS MOTIVACIONALES EN GRUPOS DE EDAD



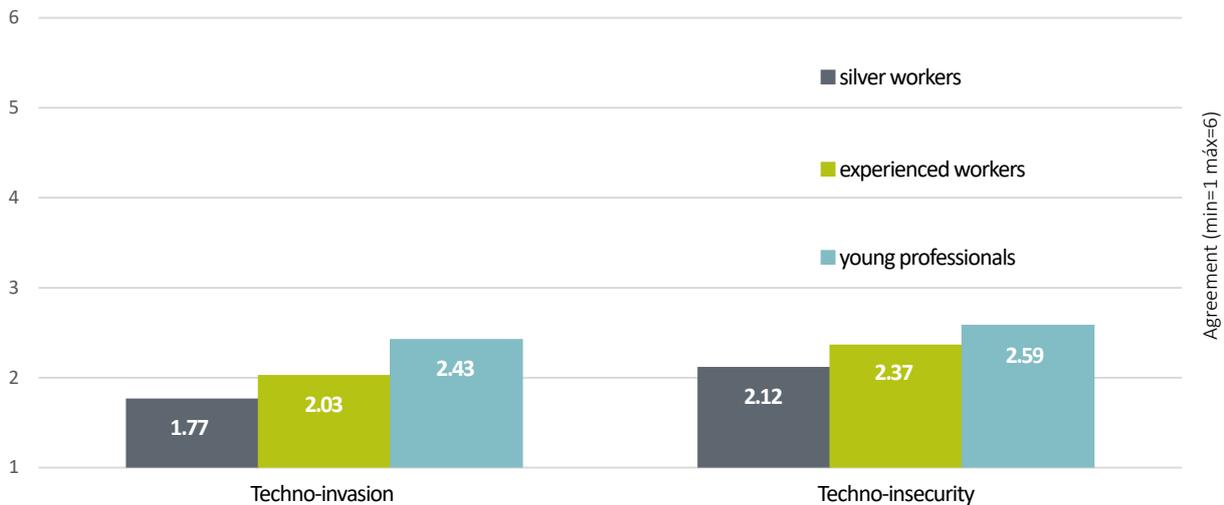
*La escala Likert de respuesta de los ítems varía de 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo)

Fuente: Kluge et al., 2019

sensibilidad el tecnoestrés que provoca la incorporación de sistemas inteligentes en el trabajo y sienten que no es tan favorable como lo perciben los empleados de menor edad (Figura 4). Los factores de motivación menos valorados por todos los colectivos son los que miden la flexibilidad en el trabajo y la conciliación de la vida laboral con la personal. Sin embargo, los trabajadores jóvenes valoran que la implementación de sistemas digitales en el entorno laboral favorece un incremento de la calidad relacionada con el trabajo y un aumento en el rendimiento individual.

En el análisis de los subfactores que miden el tecnoestrés (Figura 5) no se perciben diferencias significativas según la edad en los factores que miden la tecno-sobrecarga y la tecno-complejidad. Sin embargo, si la hay en los otros dos subfactores del tecnoestrés. Los trabajadores *silver* perciben menor estrés que sus colegas más jóvenes por la falta de límites claros entre vida laboral y personal (tecno-invasión). De forma similar, también los mayores perciben menor inseguridad que los jóvenes en su puesto laboral. Estos últimos se sienten más expuestos a ser sustituidos en su puesto de trabajo si no son lo suficientemente buenos en las competencias digitales que les exige el avance tecnológico.

FIGURA 5: DIFERENCIA DE EDAD EN LA PERCEPCIÓN DEL TECNOESTRÉS, BASADA EN VALORES MEDIOS



Fuente: Kluge et al., 2019

Los trabajadores *silver* sienten menor tecnoestrés que los trabajadores más jóvenes debido a que consideran que tienen una gran cualificación y mucha experiencia (Kluge et al., 2019), por ello la digitalización no les motiva tanto como a los empleados más jóvenes. Estos resultados ratifican los obtenidos años antes en la investigación realizada por Tarafdar et al. (2007) quienes, entre otras conclusiones, afirman que un mayor nivel de conocimientos informáticos tiene más impacto en el aumento del tecnoestrés en el trabajo que la edad. Los resultados de su estudio muestran que los empleados de mayor edad gestionan mejor el estrés laboral.

Sin embargo, un estudio sobre las interrupciones tecnológicas que sufren los trabajadores (Tams, 2017) afirma que los usuarios más jóvenes tienen una mayor capacidad para ignorar este tipo de interrupciones y son capaces de mantener la con-

centración en la tarea que están desarrollando. Por ello, las personas de más edad experimentan un mayor tecnoestrés debido a esta causa. Además, según Marchiori et al. (2019) los empleados de mayor edad tienen mayor probabilidad de sufrir estrés por la complejidad de la nueva tecnología incorporada al trabajo. Aunque Diachenko et al. (2021) lleva a cabo un estudio empírico a partir del que proponen implementar técnicas de relajación en el entorno laboral para mejorar la resiliencia y el bienestar de los trabajadores entre 60 y 65 años.

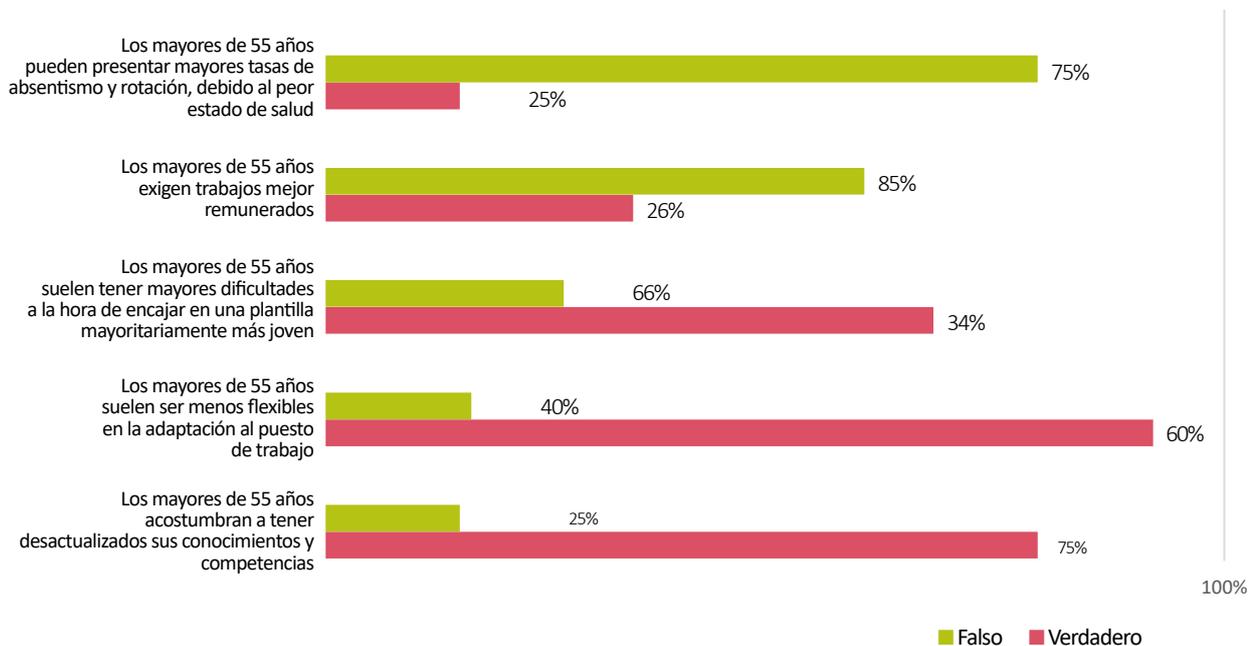
Hauk, Göritz y Krumm (2019) analizan la relación del tecnoestrés con la edad utilizando una metodología avanzada y llegan a la conclusión de que, en entornos laborales, los empleados de mayor edad no tienen por qué tener más stress en situaciones relacionadas con el uso de TIC.

■ Tecnoestrés en mayores en búsqueda activa de empleo

Los trabajadores de más de 50 años que, por diferentes causas, se enfrentan a la búsqueda de un nuevo trabajo sufren un deterioro progresivo en la seguridad en sí mismos. Hay diversas causas por las que este colectivo sufre tecnoestrés que se incrementa a medida que transcurre el tiempo sin encontrar trabajo.

La revolución tecnológica y científica de nuestro tiempo ha afectado al entorno laboral y la llegada de nuevas tecnologías ha impuesto en la sociedad, de manera no siempre justificada, la idea de que las personas maduras tienen grandes dificultades de reciclaje tecnológico. Por ello las empresas justifican despidos de trabajadores mayores de manera indiscriminada sin tener en cuenta que muchos de ellos se encuentran en su plenitud de madurez profesional (Martínez et al., 2008)

FIGURA 6. CREENCIAS SOBRE LOS PROFESIONALES MAYORES DE 55 AÑOS



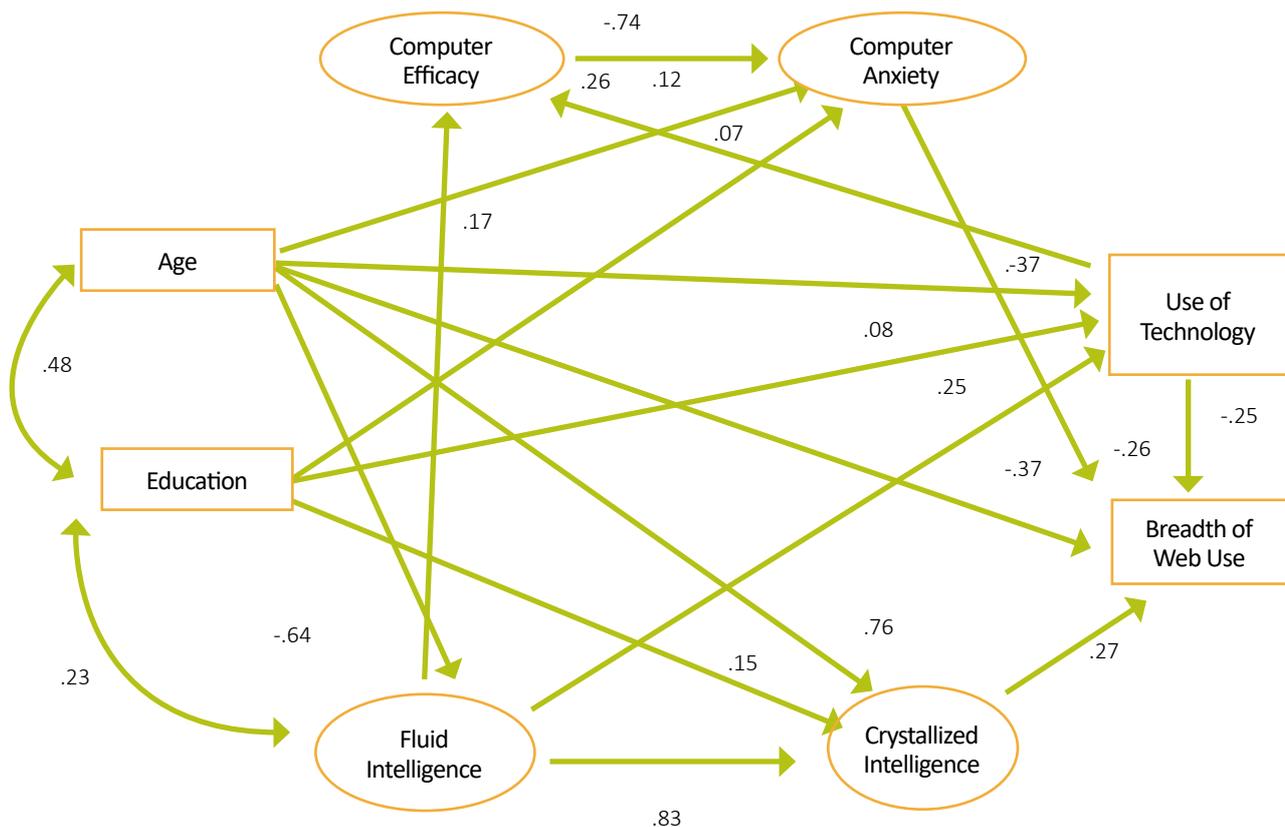
Fuente: Encuesta Fundación Adecco

El estrés que sufren las personas *silver* en búsqueda activa de empleo se fomenta desde las empresas que buscan trabajadores. La encuesta realizada por la fundación Adecco (2019) recoge información de 160 profesionales de Recursos Humanos (RRHH) y concluye que los mayores de 55 años en búsqueda activa de empleo se encuentran con que el 83% de los responsables de RRHH no han seleccionado a ningún *silver* durante el último año y 4 de cada 10 aseguran que no lo hacen porque tienen dudas en cuanto a su desempeño y adaptación.

Por otra parte, este informe refleja que los profesionales creen que los mayores de 55 años son menos flexibles para adaptarse a un nuevo puesto de trabajo y que no mantienen actualizados sus conocimientos y competencias (Figura 6).

Como se ha visto anteriormente, los trabajadores de más edad no se ven tan amenazados como los jóvenes por la implementación de la nueva tecnología porque tienen experiencia laboral y alta cualificación en la labor que desarrollan. Sin embargo, cuando estos trabajadores pasan a una situación de búsqueda activa de empleo experimentan cómo en las entrevistas de trabajo se valora aquellas aptitudes propias de la juventud y se le exige un nivel de habilidades tecnológicas que

FIGURA 7. MODELO HIPOTETIZADO DE LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES SOCIALES/DEMOGRÁFICAS, LAS VARIABLES DE ACTITUD HACIA EL ORDENADOR, LAS VARIABLES DE CAPACIDAD COGNITIVA Y LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA



Fuente: Czaja et al. (2006)

no alcanzan. En este escenario aparece el tecnoestrés como sentimiento de inferioridad respecto a los candidatos más jóvenes.

Un estudio realizado en 2006 por Czaja y sus colegas con los datos de 1.204 personas que fueron recogidos por el Centro de Investigación y Educación sobre Envejecimiento y Mejora de la Tecnología (*Center for Research and Education on Aging and Technology Enhancement, CREATE*) sobre el uso de la tecnología en adultos refleja que existe relación directa entre la edad y la ansiedad ante el uso de los ordenadores y la capacidad para usar conocimientos previamente adquiridos (inteligencia cristalizada). Sin embargo, con el aumento de la edad disminuye la capacidad de uso de la tecnología, la variedad de manejo de la web y la capacidad de resolución de problemas lógicos (inteligencia fluida) (Figura 7).

El grupo de personas *silver* también se encuentra condicionada por la comunicación fuera del ámbito laboral (Lee et al., 2016), las dificultades en las interacciones sociales y la vida personal afectan a su interacción con las empresas que ofertan empleo y contribuyen a incrementar el tecnoestrés que sufren. Además, este sentimiento se alimenta por la dependencia que sienten hacia la tecnología (Tarafdar, 2007).

El análisis del comportamiento de los usuarios de redes y servicios sociales arroja diferencias significativas entre las necesidades que tienen los trabajadores *silver* frente a los más jóvenes. Según el estudio realizado por Yeh (2014) los empleados de más edad tienen más problemas físicos y necesitan ayuda para abordar la complejidad en el aprendizaje de las nuevas tecnologías. Sin embargo, los más jóvenes necesitan ayuda y orientación para mantener un estilo de vida positivo.

■ Tecnoestrés en jubilados

La edad no tiene una relación lineal con el tecnoestrés. Los trabajadores que han sufrido tecnoestrés en su entorno laboral, al dejar de trabajar sienten liberación y experimentan una sensación de relajación en su relación con la tecnología cuando se jubilan (Martínez et al., 2008). Tienen más tiempo para cuidarse e incorporan nuevos hábitos saludables a sus vidas.

Sin embargo, aparecen otras preocupaciones debidas a la necesidad de uso de aplicaciones o trámites obligatorios que dependen de los conocimientos digitales adquiridos. Mariano, Marques, Ramos y de Vries (2021) llevan a cabo un estudio longitudinal durante tres periodos (2010, 2014 y 2018) y concluyen que los *séniors* que usan con mayor frecuencia el ordenador tienen una mejor autopercepción del envejecimiento y, por lo tanto, se debería promover la inclusión digital en los mayores.

El tecnoestrés está asociado a un cambio de paradigma en el entorno más cercano de las personas. La digitalización conlleva cambios en los procesos cognitivos y de identificación dando lugar a nuevas formas de socialización. Los riesgos inherentes a la tecnificación de la sociedad son: la desigualdad digital, la difuminación de la identidad, la multiplicación de los estatus sociales, el aumento de la posibilidad de controlar la vida privada de los ciudadanos (Babintsev et al., 2022). Las personas jubiladas que se enfrentan a esta nueva sociedad y que quieren formar parte activa de ella, tienen dificultades para gestionar el entorno digital y pueden llegar a sufrir estrés debido a la digitalización.

Las actuaciones para prevenir el estrés reportan grandes beneficios socioeconómicos. El mercado laboral se beneficiaría de esta intervención ya que podría conservar durante más tiempo trabajadores experimentados que pudieran ejercer de mentores de los nuevos empleados más jóvenes. La población envejecida está aumentando y las personas jubiladas podrían ser un buen recurso para la comunidad por lo que se debe promover el envejecimiento saludable.

Existen programas digitales de *coaching* de salud con eficacia demostrada que facilitan un estilo de vida saludable a los mayores (Stara et al., 2020). Estos programas son muy escasos e insuficientes y se ha detectado que no actúan sobre el impacto que la tecnología tiene en el envejecimiento y la jubilación.

¿Cómo podemos aliviar el tecnoestrés que sufren los mayores?

En el fondo, tengamos la edad que tengamos, casi todos sabemos que, aunque nuestra relación con la tecnología apruebe en lo operativo, tenemos un “debe” aún en lo emocional y relacional. Pero son demasiados los *silver* que han tirado la toalla, optando por quedarse definitivamente al margen, sintiéndose ya “demasiado mayores” para disfrutar de una vida digital rica y gratificante. ¿Tienen motivos?

■ ¿Son más propensos los seniors al tecnoestrés?

A este respecto, y a tenor de la revisión expuesta en el apartado anterior, dos consideraciones:

- ▶ Si bien las causas del tecnoestrés puedan resultar del todo objetivas, no es menos cierto que la relación entre el uso de la tecnología y el bienestar o malestar percibido es subjetiva y que los mecanismos que explican estas valoraciones no han sido del todo explorados. Como muchas veces entendemos que es algo estudiado lo que no es, resulta interesante observar que, en los estudios sobre *tecnowellness*, queda probado que el optimismo y la actitud positiva median en la percepción subjetiva del uso de la tecnología, sea cual sea la edad.
- ▶ Los estudios que buscan explicar la relación entre la edad y la tensión relacionada con la tecnología a través de tecno-estresores y opciones de estrategia de afrontamiento en entornos organizacionales, argumentan que, a pesar de que los trabajadores mayores son más propensos a los tecno-estresores, el envejecimiento también está conectado a la adquisición de habilidades de afrontamiento, que a su vez reducen la tensión relacionada con la tecnología.

Está más que claro que no es posible eliminar del todo sensaciones de inseguridad, impotencia, ansiedad o incapacidad a las realidades tecnológicas que van apareciendo en nuestras vidas a un ritmo casi diario. Pero igual de evidente es el hecho de que quien asume que puede mejorar y se pone a ello de manera proactiva, poniendo foco en cómo la tecnología mejora sus actividades diarias y sus relaciones, comienza a relajar su nivel de estrés. Con independencia de la edad.

■ 5 + 5 recomendaciones que podrían reducir el tecnoestrés en mayores

Según los expertos en neurociencia y gestión del cambio, es nuestro propio cerebro quien nos boicotea porque, aun cuando guste de explorar e inventar como el de ninguna otra especie, está programado para buscar la eficacia en el corto plazo.

Así, alimenta nuestra pereza al cambio buscando razones “objetivas” para justificar nuestra posición. La realidad es que todos tenemos dificultad para incorporar el medio y largo plazo en nuestras decisiones y los mayores más. Pero, cuando la esperanza de vida se alarga y el estado de bienestar posibilita un envejecimiento más activo solo pensar en el futuro hace que la innovación deje de ser algo impuesto para convertirse en una nueva realidad favorita.

Es obvio que la multiplicidad de dispositivos, de herramientas, de contenidos y de mensajes nos tensiona como individuos. Y que la tentación de “desconectar” como remedio parece más tentación en los mayores. Como sociedad, no podemos permitirnos esta brecha. Todos debemos trabajar para cerrarla. Porque, aunque resulte una paradoja, todo eso que nos tensiona tiene una capacidad enorme para mejoraros la vida.

Cerramos este capítulo con un decálogo de recomendaciones dirigidas tanto a instituciones y empresas como a todos esos mayores a los que con este libro rendimos homenaje (Figura 8). Porque “no solo se trata de lo que el mundo puede hacer por ti, sino de lo que tú puedes hacer por el mundo”

■ Cinco recomendaciones a instituciones y empresas



Fuente: Elaboración propia

Las empresas, así como las administraciones, podrían contribuir con:

- ▶ **1. Más foco en alfabetización digital**, mostrando qué aplicaciones, contenidos y dispositivos podrían aportar a su estilo de vida y a las necesidades que se observan en esta generación.
- ▶ **2. Mejora de la usabilidad de las aplicaciones**, con interfaces más claras y procesos más sencillos, incorporando en los equipos de diseño la visión de los mayores, incluso diseñadas en colaboración con ellos.
- ▶ **3. Planes de acompañamiento a gestiones digitales**, no solo por ayudarles a sobrellevar la potencial dificultad de realizarlas *online*, sino por la seguridad que les aporta el saber que tienen a alguien (o a algo, pues aquí los *chatbots* o las *Apps* pueden ser de gran ayuda) a quien recurrir ante cualquier problema.

▶ **4. Programas de medición periódica del nivel de tecnoestrés** que garanticen la “salud digital” de los mayores y favorezcan la detección temprana de malas prácticas o nuevas fuentes potenciales de malestar digital.

▶ **5. Campañas de comunicación de buenas prácticas para el “*tecnowellness*”**, aportando análisis, información y medidas para el manejo de aquellos factores que podrían sumar al tecnoestrés en este grupo social como las *fake news*, la huella digital, los fraudes *online*...

■ **Cinco recomendaciones a todas las personas mayores de 55**

De igual modo, los mayores de 55 años, también tienen algunos “procesos” pendientes en este nuevo contexto digital, entre los que podemos destacar:

▶ 1. Más atención y escucha a sus sentimientos, pues está demostrado que el tecnoestrés se puede prevenir fácilmente si se actúa rápidamente, revisando nuestros pensamientos negativos y comprendiendo las causas de nuestro malestar.

▶ 2. Más conciencia de la importancia de su actitud, entendiendo el impacto de ésta en el desarrollo en el establecimiento de una relación sana y productiva con la tecnología.

▶ 3. Más entendimiento y apetencia por usar la tecnología, buscando referentes que nos ayuden a entender oportunidades y riesgos y a quienes poder hacer las preguntas adecuadas.

▶ 4. Más inteligencia contextual, desarrollando habilidades y recursos para seleccionar lo que aporta y para dejar fuera, sin complejos, lo que no lo hace.

▶ 5. Más disfrute, buscando no sólo el “hacerse con lo digital” sino la capacidad de combinar lo digital y lo analógico tratando de disfrutar de lo mejor de ambos mundos.

Cuando buscamos la interacción entre la edad y la tensión relacionada con la tecnología tendemos a pensar que los usuarios mayores son más propensos a sufrir tecnoestrés por tener unos conocimientos técnicos más alejados de las necesidades actuales.

Sin embargo, resulta curioso que, teniendo la habilidad de gestión, muchos mayores elijan autoexcluirse. Un hecho que podría explicarse por efecto de la “desconexión conductual”, a la que tienden a ser más propensos, haciendo que su capacidad de afrontamiento activa no entre a jugar en esta relación. Lo cierto es que muchos de los profesionales nacidos en el siglo XX tienen hoy una injusta sensación de menos valor o incluso de expulsión del mercado laboral. Sin embargo, toda vez que las evidencias científicas han dejado claro que esto no tiene por qué ser así, todos, instituciones, expertos y las propias comunidades de mayores, deben trabajar para que la tecnología esté ahí para ayudarnos, no para esclavizarnos.

Virginia Cabrera Nocito

CEO CultivandoMentesDigitales.com

Investigadora y Docente Universidad Rey Juan Carlos

Raquel Ibar Alonso

Directora del Laboratorio de Datos de ASEPUMA.

Universidad Rey Juan Carlos

USOS. Recortes

Ocio *online*

Los usuarios que descubrieron durante la pandemia las ventajas de esta modalidad de ocio (amplio catálogo de contenidos, acceso multidispositivo, combinación de servicios gratuitos y de pago, etc.) han continuado en su mayoría disfrutando de ella.

Contenidos multimedia. Casi dos tercios (64,7 %) de los internautas españoles han visto contenido multimedia en 2021, con lo que se sitúa como uno de los principales usos de internet. La única franja de edad en la que se ha producido un descenso del porcentaje de usuarios es la de mayores de 65 años. El 31,2 % acceden a estos contenidos, 4,2 puntos menos que en 2020. Tras el espectacular crecimiento experimentado en 2020 (19,6 puntos), lo que ha repercutido en dicha reducción.

Uso de redes sociales. El 71,7 % de los internautas declaran utilizar estos servicios, 4,4 puntos menos que en 2020. El descenso ha sido más acusado entre los hombres (-8 puntos), y el porcentaje apenas ha variado entre las mujeres (-0,4 puntos). Por edades, las caídas más importantes se producen entre los jóvenes de 20 a 24 años (-9,7 puntos, hasta el 81,8 %) y los mayores de 65 años (-6,9 puntos, hasta el 52,4 %).

Escuchar música, programas de radio o podcast en línea ha experimentado un comportamiento positivo en 2021. El 63 % de los internautas declaran acceder a este tipo de contenido, 2,4 puntos más que en 2020. El crecimiento ha sido más notable entre las mujeres (4,3 puntos, hasta llegar al 61,4 %) que entre los hombres (0,7 puntos, hasta el 64,7 %). Por edades, el 94,7 % de los jóvenes de entre 14 y 19 años consumen contenidos de música y audio. Además, es la franja en la que mayor crecimiento se ha producido (16 puntos). Por encima del 80 % de usuarios se sitúan las franjas de entre 20 y 24 años (87,8 %) y de 25 a 34 años (84,1 %). En ambos casos ha crecido el porcentaje de usuarios (6,7 y 7,7 puntos, respectivamente). Por el contrario, el porcentaje de internautas que acceden a servicios de música y audio desciende notablemente entre los mayores de 65 años, y se sitúa en el 24 % (-9,9 puntos).

Juegos *online*. El tercer uso de internet más vinculado al contenido multimedia es el juego en línea. El porcentaje de usuarios ha experimentado un ligero retroceso en 2021. En este ámbito, del ocio digital es donde se aprecian mayores diferencias por sexo. Mientras que el 29,4 % de los internautas varones declaran haber jugado *online* en 2021 (2,2 puntos más que en 2020), el porcentaje de mujeres se reduce al 16,9 % (3,6 puntos menos que en 2020). La brecha de género ha crecido hasta los 12,5 puntos. En la franja entre los 45 y 54 años es donde más ha caído el porcentaje de usuarios (-8,6 puntos), que se sitúa en el 9,3 %.

Los datos recogidos por Telefónica en 2021 confirman que el consumo de ocio digital continúa, en líneas generales, en línea ascendente. Aunque la pandemia aceleró el acceso a estos servicios en 2020, sobre todo en franjas específicas de edad, como la de los mayores de 65 años, tras una cierta vuelta a la normalidad en 2021 no se han producido fuertes descensos.

Comercio electrónico

► https://www.65ymas.com/consejos/como/personas-mayores-compran-internet_10981_102.html

► Pagos digitales/servicios financiero

- ▶ <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-80-hogares-encabezados-mayores-76-anos-no-usaba-banca-online-2020-banco-espana-20230324141137.html>
- ▶ https://www.65ymas.com/economia/banca/mayores-cada-vez-menos-vinculados-emocionalmente-con-banca-por-su-exclusion_49259_102.html
- ▶ https://www.65ymas.com/sociedad/comunidad-madrid-organiza-talleres-gratuitos-sobre-banca-online-mayores_48528_102.html
- ▶ <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2022/01/20/61e99f37fc6c83a0328b45f1.html>
- ▶ <https://elpais.com/sociedad/2021-12-05/el-cierre-masivo-de-bancos-excluye-a-los-mayores.html>
- ▶ <https://www.rtve.es/noticias/20220117/soy-mayor-no-idiota-reclama-atencion-presencial-bancos/2258480.shtml>

Capítulo

Competencias y comportamiento financiero de la población mayor de 55 años en España

Educación financiera y mayores de 55 años

En el año 2050 una de cada cuatro personas que viva en Europa y América del Norte tendrá más de 65 años, según las previsiones de la ONU en su informe “Perspectivas de la población mundial 2019” (CEPAL, 2020). Este cambio en el paradigma demográfico influido por el aumento de la esperanza de vida, vinculada con la llamada “economía de la longevidad”, favorece la transformación del panorama socioeconómico y convierte este segmento de la población en un segmento de mercado especialmente atractivo en aras del impulso de la actividad económica.

Un estudio elaborado por *Oxford Economics* en colaboración con la Universidad de Salamanca que aborda la economía de la longevidad en España¹ sostiene que el gasto doméstico realizado por el colectivo de mayores de 50 años en 2019 supuso una contribución al Producto Interior Bruto (PIB) nacional de 325.303 millones de euros en términos de valor añadido. Este dato supone un 26% de la economía en ese mismo año, lo que representa un 28 % más que la actividad media generada por el gasto del colectivo de personas que se encuentran entre 25 y 49 años. Según datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE)², si se mantuviesen las tendencias demográficas de la actualidad, en el año 2035 la población de más de 65 años en España supondría el 26.5% del total y alcanzaría un 31.4% en 2050. La proyección de la pirámide poblacional muestra también que la población centenaria rondaría las 217.344 personas en 2070.

Ante esta nueva realidad demográfica y en presencia de un entorno financiero cada vez más acelerado y complejo, impulsado por la innovación financiera y por las nuevas tecnologías disruptivas que propician la aparición de nuevos productos y servicios con un mayor grado de sofisticación, resulta imprescindible poner el foco en la población mayor de 55 años.

En general, el nivel de conocimientos financieros de la población resulta insuficiente y estas carencias pueden derivar en la toma de decisiones poco informadas, lo que afecta

La innovación financiera y las nuevas tecnologías disruptivas propician la aparición de nuevos productos y servicios con mayor grado de sofisticación

¹ Estudio de la economía de la longevidad en España (2021) https://cenie.eu/oxfordeconomics/OxEcon_CE-NIE_ES_210921_Digital.pdf.

² INE (2022). Proyecciones de Población 2020-2070. Notas de Prensa. Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/prensa/pp_2020_2070.pdf.

La población mayor de 55 años siempre se encuentra entre los sectores más vulnerables en lo que a competencias financieras se refiere

al bienestar financiero en la jubilación (Hastings & Mitchell, 2020). En consecuencia, resulta conveniente impulsar la planificación puesto que la seguridad financiera de la jubilación precisa de consideraciones proyectadas a futuro. La adquisición de conocimientos financieros básicos resulta imprescindible para gestionar de una manera eficaz las finanzas personales y permite tomar mejores decisiones respecto al ahorro y la inversión. Llegar a determinada edad con una buena salud financiera proporciona herramientas para estar mejor preparados para el futuro.

La población mayor de 55 años siempre se encuentra entre los sectores más vulnerables en lo que a competencias financieras se refiere. Además, es más sensible al estrés financiero. Los resultados del Observatorio de Ahorro Familiar³ muestran que aquellas personas con edades cercanas a la jubilación sufren más este tipo de estrés, puesto que han de valorar su seguridad financiera a corto plazo frente a los que ya se encuentran jubilados. Por ello, en la actualidad es frecuente encontrar vinculación entre educación financiera y resiliencia financiera (Salignac et al., 2019). Así pues, una mayor cultura financiera puede contribuir a aumentar la capacidad que tienen las persona para superar circunstancias adversas que pueden afectar de forma negativa a su economía doméstica.

La educación financiera trasciende más allá de los conocimientos al definirse como “la combinación de conciencia, conocimiento, habilidades, actitud y comportamiento que ayuda a las personas a tomar decisiones financieras informadas que garanticen su bienestar económico presente y futuro” (Muñoz-Céspedes et al., 2021). Por tanto, contribuye a evitar la exclusión financiera y permite avanzar en otras habilidades más acordes con la denominada digitalización financiera.

En la actualidad, existen innumerables estudios que abordan la economía de la población mayor basándose en las pensiones de jubilación. Sin embargo, hasta ahora no se ha atendido al asunto de las competencias, comportamientos y conductas financieras de este sector de la población. Precisamente, este es el objeto del presente estudio, destacando entre sus hallazgos que un mayor conocimiento en estas cuestiones no implica necesariamente que se tomen decisiones financieras acertadas. Como se ha puesto de manifiesto por algunos especialistas de la Economía del Comportamiento (Thaler & Ganser, 2015), existe un componente irracional en la toma este tipo de determinaciones que están afectadas por sesgos y emociones.

¿Cómo son las competencias financieras de los adultos mayores en España?

La investigación que da lugar a este trabajo se realiza a partir del cuestionario que incluye la Encuesta de Competencias Financieras (ECF) y es una adaptación al territorio español del formulado por distintos representantes de los gobiernos y de los bancos centrales de los países que forman parte de la Red Internacional de Educación Financiera (INFE) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La ECF, incluida en el Plan Estadístico Nacional, tiene como objetivo principal obtener información sobre los conocimientos financieros y la inclusión financiera de la población de entre 18 y 80 años, así como analizar su capacidad de ahorro y la tenencia de productos financieros. Se realizó entre 2016 y 2017 dentro del marco del Plan de Educación Financiera

³ Observatorio del ahorro familiar: https://anuarioseguros.lat/admin/storage/files/OBSERVATORIO_DEL_AHORRO_FAMILIAR.pdf.

que es la estrategia nacional de educación financiera en España y que cuenta también como promotor al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital desde el año 2022.

El estudio incluye tres preguntas que son conocidas como «*Big Three*» (Lusardi & Mitchell, 2014) y que son habitualmente utilizadas en estudios internacionales para evaluar los conocimientos acerca de la inflación, el interés compuesto y la diversificación de riesgos. La incorporación de estas cuestiones nos permite comparar las respuestas obtenidas en el territorio español con las de otros países de nuestro entorno.

Una pregunta previa del cuestionario plantea que cinco hermanos reciben un regalo de 1.000€. A continuación, se realiza la primera pregunta «*Big Three*» relacionada con el concepto de inflación. «Imagine ahora que los cinco hermanos tuvieran que esperar un año para obtener su parte de los 1.000€, y que la inflación de ese año fuese del 1 %». En el plazo de un año serán capaces de comprar:

- ▶ 1. Más de lo que podrían comprar hoy con su parte del dinero
- ▶ 2. La misma cantidad
- ▶ 3. Menos de lo que podrían comprar hoy. (respuesta correcta)

Posteriormente, se formula la segunda pregunta «*Big Three*» relativa al tipo de interés compuesto. «Supongamos que ingresa 100 euros en una cuenta de ahorro con un interés fijo del 2 % anual. En esta cuenta no hay comisiones ni impuestos». ¿Cuánto dinero habrá en la cuenta después de cinco años?:

- ▶ 1. Más de 110 euros (respuesta correcta)
- ▶ 2. Exactamente 110 euros
- ▶ 3. Menos de 110 euros
- ▶ 4. Es imposible decirlo con la información dada.

La tercera pregunta «*Big Three*», pretende evaluar el conocimiento acerca del concepto de diversificación del riesgo, para ello se le plantea al encuestado la siguiente afirmación para que responda si es verdadera (respuesta correcta) o falsa la afirmación siguiente: «Por lo general, es posible reducir el riesgo de invertir en bolsa mediante la compra de una amplia variedad de acciones».

Los resultados de este estudio revelan que la nota media resultante de la evaluación de los conocimientos financieros de la muestra analizada es de 5,99 sobre 10. Además, también se observa que una mayor proporción de hombres, un 82 % frente al 71 % en el caso de las mujeres, muestra conocimientos financieros medios o superiores. En cuanto al tema que nos ocupa, destaca que la franja de edad que muestra un nivel inferior a lo que a conocimientos generales y financieros se refiere es la de las personas de edad avanzada.

A partir de las 8.554 entrevistas completas que se recopilaron en la ECF, en este capítulo se analiza la alfabetización en materia financiera de los 2.903 encuestados que tienen 55 o más años lo que supone un 33.94% de la muestra total, de los cuales 1.458 son mujeres y 1.445 son hombres.

En cuanto al nivel de formación mayor alcanzado, la mayoría de ellos cuentan con formación similar a la Educación Primaria o a la primera etapa de Educación Secundaria o similar. Al detenerse en la situación laboral se observa que un 46.1% se encuentran

jubilados o disfrutan de la jubilación anticipada, por delante del 26.9% que trabajan. De estos últimos el 15.7% trabajan a tiempo completo por cuenta ajena.

Un análisis detallado de las preguntas más relevantes para este estudio que se recogen en el cuestionario utilizado (Tabla 1), permite conocer el perfil de educación financiera que tienen las personas de más de 55 años.

TABLA 1: PREGUNTAS «BIG THREE». ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

		Género		Planificación		Plan de Pensiones		Seguro Médico		Seguro de Vida	
		Mujer	Hombre	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí
Diversificación	FALSE	31.4%	25.5%	28.0%	28.0%	31.0%	19.5%	29.7%	18.6%	29.6%	22.4%
	Verdadero (correcta)	68.6%	74.5%	72.0%	72.0%	69.0%	80.5%	70.3%	81.4%	70.4%	77.6%
Inflación	Más de lo que podrían comprar hoy con su parte del dinero	11.2%	9.9%	10.4%	10.6%	10.6%	8.5%	10.8%	9.8%	10.7%	9.6%
	La misma cantidad	20.8%	18.7%	18.5%	20.6%	20.7%	13.5%	20.4%	15.4%	20.3%	16.3%
	Menos de lo que podrían comprar hoy (correcta)	67.3%	70.9%	70.6%	68.2%	68.1%	77.8%	68.1%	74.3%	68.5%	73.5%
	Depende del tipo de cosas que quieran comprar	0.7%	0.5%	0.5%	0.6%	0.6%	0.2%	0.6%	0.4%	0.5%	0.6%
Interés	Más de 110 euros (correcta)	48.2%	54.3%	51.4%	51.5%	50.1%	58.8%	50.8%	56.1%	51.7%	52.1%
	Exactamente 110 euros	35.2%	34.5%	36.4%	33.6%	35.8%	33.8%	35.4%	33.0%	34.1%	36.6%
	Menos de 110 euros	7.7%	6.7%	5.6%	8.4%	7.6%	3.8%	6.8%	6.6%	7.2%	6.8%
	Es imposible decirlo con la información dada	9.0%	4.6%	6.7%	6.5%	6.5%	3.5%	7.0%	4.3%	6.9%	4.4%

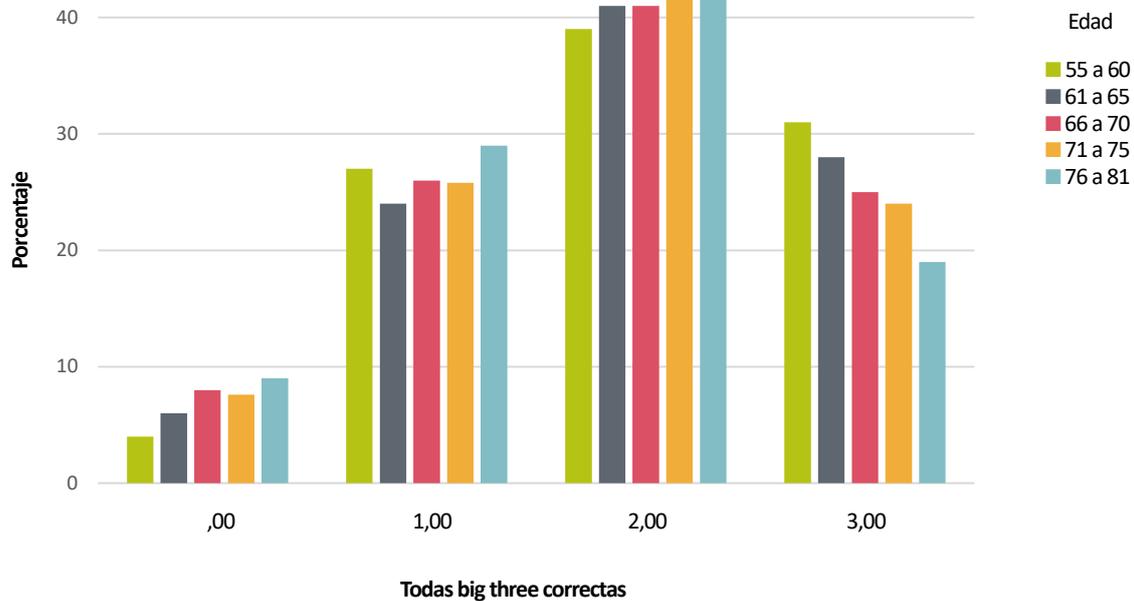
Fuente: elaboración propia a partir de la ECF

Los resultados obtenidos acerca de la capacitación financiera a partir de las *Big Three* (Figura 1) revelan que únicamente un 17.8% de los mayores de 55 años contestan bien a las tres preguntas sobre conocimientos financieros básicos, porcentaje algo inferior cuando se considera al total de la población 18.3%.

La literatura previa existente coincide en representar la relación entre la comprensión de los conceptos en materia de finanzas y la edad con forma de U invertida. Los resultados de este estudio que se centran en la población mayor de 55 años muestran que el porcentaje de personas que contesta bien las tres preguntas formuladas, conocidas como *Big Three*, es notablemente inferior según va avanzando la edad del entrevistado. Esta diferencia por edades no es tan significativa entre aquellos que

no contestan bien ninguna de las cuestiones planteadas. Según aumenta la edad, el porcentaje de personas que contesta bien las tres disminuye y no llega al 20% en los mayores de 76 años.

FIGURA 1: TODAS LAS «BIG THREE» CORRECTAS POR EDAD



Fuente: elaboración propia a partir de la ECF

Los resultados obtenidos tras la investigación realizada son coherentes con los alcanzados en otros estudios realizados que analizan las diferencias de género en las competencias financieras de la población española (Quintana et al., 2021). La ECF muestra que los hombres responden mejor que las mujeres a preguntas planteadas sobre conocimientos financieros básicos (Torrubia & Ximénez-De Embún, 2020), y en los mayores de 55 años sigue la misma tendencia como se observa en la Figura 2.

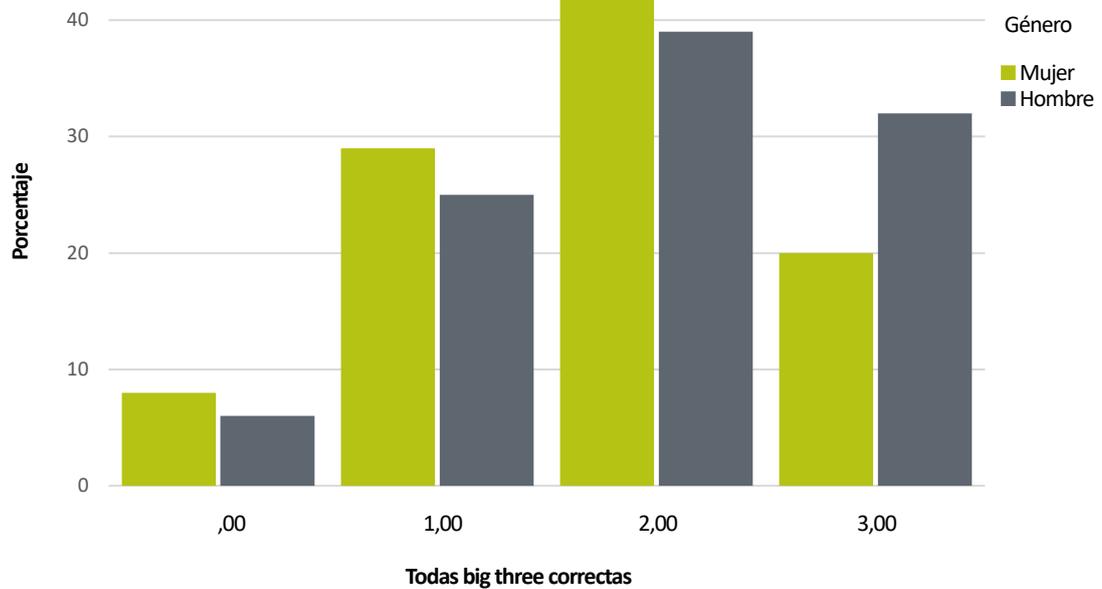
El porcentaje de aciertos de las tres preguntas formuladas por la académica Lusardi, tal y como se muestra en la Figura 1, es mayor en los hombres que en las mujeres de más de 55 años. La pregunta relativa a la inflación es en la que se encuentra menor diferencia entre los aciertos por género.

Además, se observa que el porcentaje de respuesta “no sabe o no contesta” es más empleado por las mujeres que por los hombres y también es más frecuente entre los mayores de 65 años. Este hecho no se aprecia de forma tan significativa en otros países, como en Estados Unidos y Alemania que utilizan las mismas preguntas para evaluar las competencias financieras de su población (Bover Hidiröglu et al., 2018).

Al analizar cada una de las *Big Three* por separado, se detecta que la pregunta que evalúa los conocimientos acerca del crecimiento sostenido de los precios es la que

presenta un mayor número de aciertos, un 60,4%, seguida de la relativa a la diversificación del riesgo, un 48%, siendo la que menos respuestas correctas presenta la que trata de valorar los conocimientos sobre el interés compuesto que responde correctamente sólo un 42,2%, puesto que hay que tener en cuenta que la cantidad ahorrada en una cuenta durante unos años no solo depende del tipo de interés anual aplicado a la cantidad ahorrada del primer año, sino que también han de contemplarse los intereses acumulados.

FIGURA 2: TODAS LAS «BIG THREE» CORRECTAS POR GÉNERO



Fuente: elaboración propia a partir de la ECF

El mayor conocimiento sobre el concepto de inflación puede deberse a que los más longevos han tenido experiencias previas de alza en los precios y son más conscientes de la pérdida de capacidad de compra cuando estos aumentan (Bucher-Koenen & Lusardi, 2011). El cuestionario, además, incluye un argumento más directo sobre esta variable macroeconómica y que no incluye datos numéricos «Una inflación elevada significa que el coste de la vida está aumentando rápidamente», ante este planteamiento un 81,8% de los mayores analizados contesta que la afirmación es correcta.

De la pregunta relativa a la diversificación del riesgo cabe destacar que es la que cuenta con un mayor porcentaje de respuestas de «no sabe o no contesta» dentro de los mayores de 55 años, pero si se analiza otra pregunta que recoge la ECF y que tiene que ver con el concepto de riesgo-rentabilidad en la toma de decisiones de inversión, «es probable que una inversión con una rentabilidad elevada sea también de alto riesgo», la proporción de aquellos que responden acertadamente asciende al 80.3% y poco más de un 11% no la contesta. Además, entre los que responden que la afirmación es verdadera, un 76% también acierta la *Big Three* referente a la diversificación del riesgo en bolsa mediante la compra de una amplia variedad de acciones.

El estudio de la cultura financiera se ha centrado principalmente en la medición de los conocimientos reales, no obstante, los indicadores que tratan de evaluar la percepción que tiene el individuo acerca de los conocimientos financieros propios han de ser tenidos en cuenta en el análisis, puesto que el nivel de autoconfianza puede condicionar el comportamiento financiero (Allgood & Walstad, 2016). Así, entre las preguntas del cuestionario, se encuentra una que hace referencia expresa a la autovaloración «¿Cómo calificaría sus conocimientos generales sobre temas financieros?».

TABLA 2: NIVEL DE AUTOEVALUACIÓN CONOCIMIENTOS FINANCIEROS

	Población Total	+ 55 años
Muy bajos	17.9%	26.2%
Bastante bajos	28.9%	29.2%
Medios	45.7%	39%
Bastante altos	6.4%	4.5%
Muy altos	0.9%	0.8%

Fuente: elaboración propia a partir de la ECF

Como se aprecia en la Tabla 2, la población del territorio español se califica en términos generales como poco alfabetizada desde un punto de vista financiero. En cuanto al tema que nos ocupa, cabe destacar que la mayoría de los mayores de 55 años consideran que sus conocimientos en esta materia son medios, al igual que lo manifiesta la población total entrevistada, pero se advierte que un 26.5% de los mayores cree que son muy bajos frente al 17,9% del conjunto de la muestra total.

¿Qué hábitos financieros tienen los mayores de 55 años?

La literatura académica previa en lo que respecta a los efectos económicos de las habilidades financieras en España es muy escasa. El sector poblacional en el que se centra este estudio, tal y como se ha expuesto anteriormente, cobra cada vez más relevancia; en consecuencia, se precisa una mayor información sobre su vinculación con los mercados financieros. En la actualidad, es habitual encontrar un nexo entre educación financiera y resiliencia financiera (Demirguc-Kunt et al., 2017; Salignac et al., 2019) habida cuenta de que un mayor nivel de estas competencias facilita la superación de coyunturas económicas desfavorables, tales como las producidas por la posesión de un gran volumen de deuda o por una inadecuada gestión del ahorro con respecto a la jubilación. La crisis financiera de 2008 dejó en evidencia que no tener una formación financiera sólida puede derivar en una propensión desproporcionada al endeudamiento o a la contratación de productos financieros sofisticados que implican un alto nivel de riesgo.

La ECF tiene entre sus objetivos, además de evaluar la alfabetización financiera, examinar la capacidad de ahorro y la tenencia de productos financieros de la población española. Para tal fin, realiza una serie de cuestiones sobre la tenencia, ya sea individual o conjunta, de cuentas corrientes, tarjetas de crédito, hipotecas, acciones, fondos de inversiones, entre otros. Del análisis se detecta que el 43% de la población posee de manera individual o conjunta un vehículo de ahorro como cuentas de ahorro, planes de pensiones, fondos de inversión, acciones y activos de renta fija. Los resultados muestran que a partir de la edad de jubilación se cuenta con tarjetas de crédito, hipotecas y préstamos personales en menor medida que el resto de la población.

Conocer y gestionar correctamente los gastos del hogar es de vital importancia a la hora de planificar de forma adecuada las finanzas personales

La literatura académica previa ha destacado el papel de la educación financiera con respecto a la preocupación y planificación de cara a la jubilación (Arrondel et al., 2014) y la contratación de productos financieros de ahorro como los planes de pensiones (Brown & Graf, 2013; Mancebón et al., 2020). Otros estudios realizados en España señalan que el patrimonio en fondos de pensiones tiene una relación directa con el nivel educativo en todos los tramos de edad, al igual que sucede con otras variables como el nivel formativo, el nivel de ingresos de los individuos y el hecho de trabajar por cuenta propia (Sánchez-Campillo et al., 2016).

Así, ante la pregunta «¿En la actualidad tiene algún plan de pensiones individual o de empresa?», un 24% de los mayores de 55 años contesta afirmativamente, porcentaje levemente superior al alcanzado cuando se considera toda la población, que confirma la tenencia en un 21,5%. Un mayor nivel de educación financiera favorece que se cuente con rentas adicionales que complementen sus pensiones públicas en su jubilación. En una investigación previa, realizada en 2020, en la que se pretende evaluar el impacto de las habilidades financieras de los españoles sobre la planificación de su vejez, a partir de los datos de la ECF se confirma esta relación positiva entre la posesión de conocimientos financieros y la planificación de cara al futuro y constata que el porcentaje de individuos que aciertan dos o tres preguntas de las denominadas *Big Three* es superior en aquellos que cuentan con algún plan de pensiones individual o de empresa frente a los que afirman no disponer de este vehículo de ahorro (Mancebón et al., 2020). Lo cual se encuentra en línea con este estudio. Puesto que, como se observa en la Tabla 1, aquellos que cuentan con este producto de previsión contestan en mayor proporción de forma correcta a las tres preguntas relativas a los conocimientos financieros básicos.

Además de evaluar la planificación activa de la vejez, la ECF formula unas cuestiones que tienen que ver con determinados seguros: «¿En la actualidad tiene suscrito, personal o conjuntamente, algún seguro médico?» y «¿En la actualidad tiene suscrito algún seguro de vida?». En estas preguntas se le indica al entrevistado que se refiere a tenerlo suscrito como tomador, no sólo como beneficiario. Si se considera a la población total mayor de edad, los resultados revelan que un 18.8% cuenta con un seguro de vida y un 16,4% con un seguro médico, estos porcentajes son inferiores cuando se considera a todo el conjunto de la población. Además, tal y como pasaba al detenernos en los planes de pensiones, aquellos que contestan de forma correcta las *Big Three* son en mayor proporción los que tienen suscrito algunos de estos tipos de seguros (Tabla 1).

¿Planifican los gastos los mayores de 55 años?

Conocer y gestionar correctamente los gastos del hogar es de vital importancia a la hora de planificar de forma adecuada las finanzas personales. La inclusión financiera de los españoles se refleja también en la manera en que se financian los gastos cuando estos superan a los ingresos (Bover Hidiroglu et al., 2018). La ECF también recoge información además de las competencias financieras y sobre la cartera de productos financieros, sobre los gastos y la fragilidad financiera.

La evidencia empírica determina que las competencias en la materia que nos ocupa disminuyen el riesgo de vulnerabilidad financiera y además se comprueba que existen diferencias destacables entre los diferentes grupos de edad en España.

Algunos gastos son comunes para los diferentes habitantes de una vivienda, razón por la cual la unidad de análisis pasa a ser el hogar de los encuestados. De entre todas las preguntas de esta sección de la ECF vamos a centrar el análisis en dos de ellas:

"¿Hace su hogar una planificación de sus gastos? Es decir, deciden periódicamente, por ejemplo, qué parte de la renta del hogar se usa para gastar, ahorrar o pagar recibos."

Un 62.1% de la población mayor de edad manifiesta que planifica la economía doméstica, mientras que un 54.4% de aquellos que tienen 55 o más años confirma que lo hace. Pero los resultados desprenden (Tabla 1) que la planificación no está relacionada con la alfabetización financiera, puesto que el porcentaje de respuestas correctas es muy similar entre los que controlan la gestión financiera y los que no.

"En ocasiones los ingresos de un hogar no son suficientes para hacer frente a sus gastos corrientes. En los últimos 12 meses, ¿Han sido sus gastos corrientes mayores que sus ingresos?"

"Por gastos corrientes nos referimos a gastos en comida, pago de préstamos, electricidad, agua, móvil, comunidad de vecinos, ocio, colegio/universidad, seguros, etc."

Un 23,5% de los mayores de 55 años refieren que se han encontrado en esta situación, porcentaje algo inferior al del conjunto de la población que ronda el 28%. En ocasiones, los estudios se centran en las personas ya jubiladas, pero los estudios también han de considerar la población entre 55 y 64 años que muestra una situación, tal y como indicaba el Observatorio del Ahorro Familiar⁵, más vulnerable y con un nivel de estrés financiero significativamente mayor que en el caso de los jubilados.

Conclusiones

La población *silver* tiene un peso cada vez mayor en el conjunto de la población, especialmente en países desarrollados como España. Se trata de uno de los motores más relevantes de demanda, a menudo impulsor de nuevos productos, procesos y sectores y, lo más probable, es que adquiera mayor relevancia en los próximos años. Los conocimientos financieros de los mayores de 55 años y cómo se enfrentan a las diferentes situaciones financieras que deben resolver, es un tema de investigación muy importante que permite detectar las necesidades demandadas por este colectivo.

Los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto que hay que reforzar el nivel de cultura financiera de esta parte de la población española. No obstante, las carencias detectadas en la comprensión de conceptos financieros básicos no es una realidad exclusiva de España, sino que se encuentra a nivel internacional⁶.

El comportamiento financiero se relaciona directamente con el nivel de conocimientos financieros adquirido. Por ello, se deben poner en marcha acciones que proporcionen una formación adecuada a las necesidades de los mayores de 55 años, que sirvan para incrementar su cultura financiera y, de esta manera, evitar el riesgo de exclusión que sufre este colectivo.

⁴ Para evitar errores en la interpretación el entrevistador puede aclarar que se refiere a planes individuales de ahorro sistemático (PIAS), planes de provisión social empresarial (PPSE) y los planes de pensión asegurados (PPA) y no a las pensiones de la Seguridad Social.

⁵ Observatorio del ahorro familiar: https://anuarioseguros.lat/admin/storage/files/OBSERVATORIO_DEL_AHORRO_FAMILIAR.pdf.

⁶ OECD (2017), G20/OECD INFE report on adult financial literacy in G20 countries, <http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/G20-OECD-INFE-report-adult-financial-literacy-in-G20-countries.pdf>.

Los conocimientos financieros de los mayores de 55 años y cómo se enfrentan a las diferentes situaciones financieras que deben resolver, es un tema de investigación que permite detectar las necesidades demandadas

Una mejora en las habilidades y conocimientos financieros de la población *silver* es un factor de estabilidad económica general nada desdeñable, dado su peso creciente en la demanda agregada de la economía. En este sentido, fomentar iniciativas que mejoren la situación de este sector de la población es apostar por el desarrollo de nuestro país. Existen sinergias entre las generaciones *silver* y el resto de la población que se deben explorar mucho más de lo que se ha hecho, en aras de una mayor cohesión social y un mejor aprovechamiento económico-financiero de los recursos del conjunto.

Ester Muñoz Céspedes

Profesora doctora Universidad Rey Juan Carlos

Raquel Ibar Alonso

Directora del Laboratorio de Datos de ASEPUMA.

Universidad Rey Juan Carlos

Miguel Cuervo Mir

Decano de la facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa.

Universidad Rey Juan Carlos

Capítulo

El envejecimiento de la población en la España rural

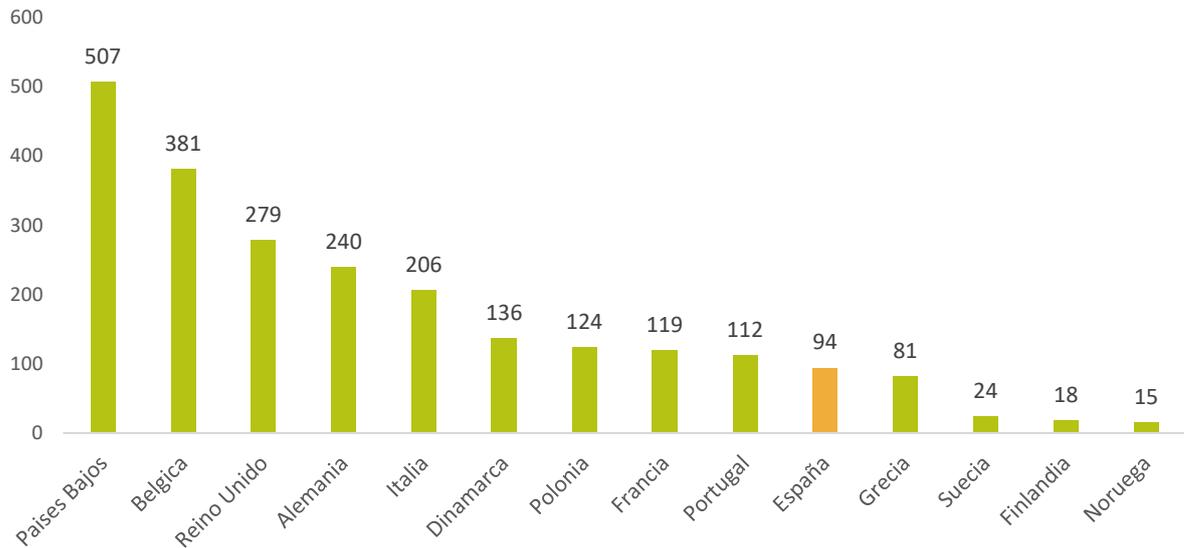
El territorio español tiene una superficie de 504.745 km² y una población total de 47.615.034 habitantes según los datos del Instituto Nacional de Estadística (2023) y del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (2022). Estos datos confirman que España tiene una densidad de población de 94 habitantes por km², algo nada desdeñable pero que, por sí mismo, no nos dice nada. Para poder entender esta cifra de densidad de población, lo primero de todo es situarla en contexto, ya que en sí misma no refleja la realidad del territorio español ni como se distribuye la población dentro de él.

Más del 60% del territorio del planeta tiene zonas con densidades de población inferiores a un habitante por km² mientras que el 21% del mismo aumenta su población hasta alcanzar los 10 habitantes por km². En estas zonas escasamente pobladas encontramos espacios prácticamente desérticos como la sabana africana, las áreas heladas de los polos o las selvas ecuatorianas y zonas escasamente pobladas en las que parece que el territorio español podría encontrarse (Bright et al., 2018). Sin embargo, comparar el territorio con la totalidad de la Tierra no tiene sentido, por lo que reduciremos el marco un poco y nos centraremos en el continente europeo. Casi en la mitad, el 46%, son espacios prácticamente desérticos que no llegan a un habitante por km² mientras que el 30% no llegan a los 10 habitantes en cuanto a densidad de población se refiere. En este caso nos referimos a territorios como Islandia, la península escandinava, la parte europea de Rusia y algunas provincias del territorio español (Holmes, 1981).

Pero si la comparativa de España la hacemos con otros países europeos nos encontramos con que somos un país bastante poco poblado. Los 94 habitantes por km² se encuentran lejos de la densidad de países como Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Bélgica o Países Bajos (gráfico 1). Tampoco son nada desdeñables las diferencias con Dinamarca, Polonia o Portugal que, aunque están más próximas también tienen una mayor concentración de población en su territorio. Sin embargo, otros países como Suecia, Finlandia o Noruega están aún más despoblados que España, situación que no sorprende debido a las condiciones meteorológicas (Bandrés & Azón, 2021).

El caso de España es un caso singular ya que, además de que es un país poco poblado como hemos visto, la distribución de su población dentro del territorio es desigual. Nos encontramos con grandes concentraciones de población en torno a medianas y grandes ciudades mientras que existen zonas, sobre todo del interior de la península, que están

FIGURA 1: DENSIDAD DE POBLACIÓN (HAB/KM2)



prácticamente desérticas; diferenciando así entre zonas urbanas y zonas rurales. Pero no todas las zonas rurales son iguales ni se pueden tratar de la misma manera; Fernando Molinero ha realizado una clasificación de las distintas zonas rurales basándose en la densidad de población y aspectos económicos y diferencia cuatro zonas con distintas características que las definen (Hernando, 2019):

- ▶ Espacio rural dinámico: se puede concluir que casi toda la costa española conforma este espacio ya que en los meses de verano su población y su actividad económica aumenta notablemente mientras que durante los meses de invierno la población es casi inexistente. Su densidad de población oscila entre 25 y 100 habitantes por km².
- ▶ Espacio rural intermedio o en transición: son zonas del interior de la península en riesgo de despoblación y constituyen casi el 20% del territorio. Su densidad de población se encuentra entre 10 y 25 habitantes por km².
- ▶ Espacio rural estancado: estos territorios se encuentran también en el interior de la península y ocupan el 23% del territorio. Se consideran ya despoblados puesto que su densidad varía entre 5 y 10 habitantes por km².
- ▶ Espacio rural profundo: son los territorios en serio riesgo de despoblación total, llamados también de despoblación irreversible por estar en riesgo de que su población desaparezca por completo. Constituye el 20% del territorio español aproximadamente y su densidad de población es inferior a cinco habitantes por km².

En todo este escenario de desigualdad entre países e incluso entre territorios dentro del propio país es muy complicado hacer comparativas. Para solucionar esta problemática, en 1970 la Oficina Estadística de la Unión Europea Eurostat, creó el concepto de "Nomenclatura de Unidades Territoriales Estadísticas" (NUTS por sus siglas en

francés) mediante el cual se pueden comparar distintas regiones europeas según sus características demográficas teniendo como indicador, entre otros, la densidad de la población en el territorio de estudio. Es una clasificación que se revisa de forma periódica cada tres años; la última disponible es la de 2021.

La Comisión Europea utiliza la definición del Eurostat para localizar cuáles son las zonas del territorio europeo más desfavorecidas y poder así distribuir las ayudas para el desarrollo económico de las mismas. Los indicadores que utiliza este organismo de carácter europeo para definir las zonas despobladas, recogidas bajo el nombre de “España vaciada”, son aquellas unidades poblacionales más pequeñas con capacidad de estudio que cumplan dos condiciones:

- ▶ Zonas con un crecimiento vegetativo poblacional negativo en los últimos veinte años; es decir, que hayan perdido población.
- ▶ Zonas con una densidad de población inferior a 12,5 habitantes/km². Se toma este dato como referencia por ser la densidad de población de la región de Laponia, que recoge territorios de Noruega, Suecia, Finlandia y Rusia y que se consideran prácticamente desérticos.

Una vez identificadas las directrices del organismo, dimensionamos cuál es la situación real del territorio español en términos de despoblación. La unidad de medida poblacional más pequeña que encontramos en las bases de datos son los municipios, “entidad local formada por los vecinos de un determinado territorio para gestionar autónomamente sus intereses comunes” según la Real Academia Española (2023). Es decir, nos centraremos en los territorios regidos por un ayuntamiento independiente.

Para poder aplicar las condiciones que impone el Eurostat para poder definir municipios despoblados o en riesgo de despoblación iniciamos una búsqueda masiva de datos. De esta forma identificamos que tenemos multitud de datos disponibles y en abierto con carácter municipal, pero nos encontramos con un problema: no están agrupados en una única base, sino que según el organismo que los publica las fuentes son distintas. Por eso nos dispusimos a unificar los datos que necesitábamos para poder aplicar la definición en una única base de datos. El punto de partida fue el Instituto Nacional de Estadística, el cual distribuye multitud de datos sobre población con diferentes segmentaciones entre edades y sexo, datos económicos, industria, energía, datos sociales y del mercado laboral entre otros. De este organismo extrajimos los datos de población del padrón municipal segregado por tramos de edad y para distintos periodos de estudio. Además, incluimos datos sobre cartografía provenientes del Instituto Geográfico Nacional. Concretamente utilizamos datos de superficie territorial. Mediante ambos organismos construimos una única base y empezamos a trabajar aplicando las directrices de Eurostat.

Aplicando esta definición nos encontramos con un total de 8.131 municipios en el territorio español dividido en 19 provincias. Cuando nos adentramos en dimensionar el conjunto de municipios vemos que la distribución poblacional no es regular, sino que nos encontramos con una atomización en torno a medianas y grandes ciudades. De todo el parque de municipios vemos que el 43% pertenece a la denominada “España vaciada” y únicamente alberga al 2,36% de la población mientras que el conjunto de municipios restante cubre más del 97% de la población según datos del 2020:

La Comisión Europea utiliza la definición del Eurostat para localizar cuáles son las zonas del territorio europeo más desfavorecidas y poder así distribuir las ayudas para el desarrollo económico de las mismas

TABLA 1: DIMENSIÓN POR MUNICIPIOS DE LA ESPAÑA VACIADA

	Municipios		Población	
	Abs.	%	Abs.	%
España Vacuada	3499	43,03%	1.121.574	2,36%
España no Vacuada	4600	56,57%	46.255.421	97,48%
No catalogados	32	0,39%	73.800	0,16%
TOTAL	8131		47.450.795	

Fuente: Elaboración propia

Pero, además, si nos fijamos en cuál es la distribución geográfica de estos municipios nos damos cuenta que el 78% de los mismos se encuentran en cuatro comunidades autónomas concretas, situadas en el centro de la península (Castilla La Mancha, Castilla y León, Aragón y La Rioja). Estas comunidades autónomas albergan la mitad de todos los municipios españoles y son las que más municipios despoblados tienen en su territorio:

TABLA 2: DIMENSIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE LA ESPAÑA VACIADA

	España no Vacuada	España Vacuada	Municipio no clasificable	Total Municipios	% sobre municipios de la provincia	% sobre municipios España Vacuada
Castilla y León	629	1.617	2	2.248	72%	46%
Aragón	255	475	1	731	65%	14%
Castilla-La Mancha	348	570	1	919	62%	16%
La Rioja	96	78		174	45%	2%
Extremadura	218	164	6	388	42%	5%
Principado de Asturias	52	26		78	33%	1%
Comunidad Foral de Navarra	185	86	1	272	32%	2%
Cantabria	74	28		102	27%	1%
Comunidad Valenciana	435	106	1	542	20%	3%
Andalucía	627	142	16	785	18%	4%
Cataluña	795	150	2	947	16%	4%
Galicia	270	43		313	14%	1%
Región de Murcia	43	2		45	4%	0%
Comunidad de Madrid	174	5		179	3%	0%
País Vasco	244	6	1	251	2%	0%
Islas Baleares	66	1		67	1%	0%
Canarias	87		1	88	0%	0%
Ceuta	1			1	0%	0%
Melilla	1			1	0%	0%
TOTAL	4.600	3.499	32	8.131	43%	100%

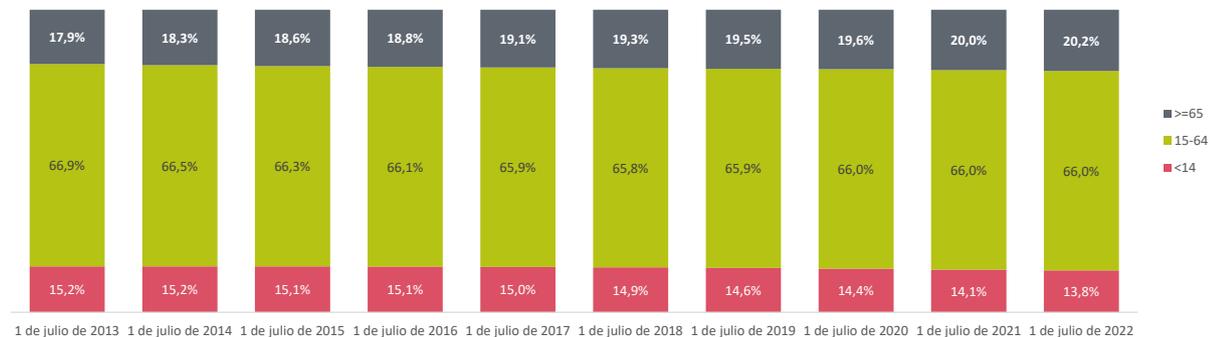
Fuente: Elaboración propia

Esta fotografía actual del territorio español es fruto de siglos de movimientos migratorios hacia las ciudades medianas y grandes que se encontraban en expansión y hacia el extranjero en busca de oportunidades laborales, de los mejores salarios que se pagaban en ellas o en busca de mayores equipamientos y servicios disponibles en medianas y grandes urbes. La emigración hacia estas zonas tuvo como objetivo una mejora en los niveles de bienestar social. La población que principalmente emigraba hacia esas urbes eran personas jóvenes y adultas, lo que ha provocado que las zonas rurales hayan sufrido un envejecimiento indudable desde principios del siglo XX. Además, se ha producido una disminución muy significativa de la natalidad al no haber población en edad reproductiva, lo que ha hecho que la población que se ha quedado en esos territorios esté cada vez más envejecida (Pinilla & Sáez, 2017).

El envejecimiento de la población es un tema que ha suscitado mucho interés en los últimos años en la literatura académica; sin embargo, distintos organismos se han preocupado por este fenómeno e incluso llegan a hacer predicciones. La Organización Mundial de la Salud es uno de estos organismos que se ha centrado en ello y prevé que entre el año 2000 y el 2050 la población mundial mayor de 60 años pasará de un 11% a un 22% (OMS, 2016).

Si hacemos una instantánea de la totalidad del territorio español la situación es aún más crítica que lo que vaticina la Organización Mundial de la Salud. Ya que, según los últimos datos de población española que tenemos del Instituto Nacional de Estadística, el grupo de edad más mayor ha ido creciendo en los últimos diez años y ya hemos superado la barrera psicológica de que más del 20% de la población es mayor de 65 años (INE, 2022):

FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR EDADES

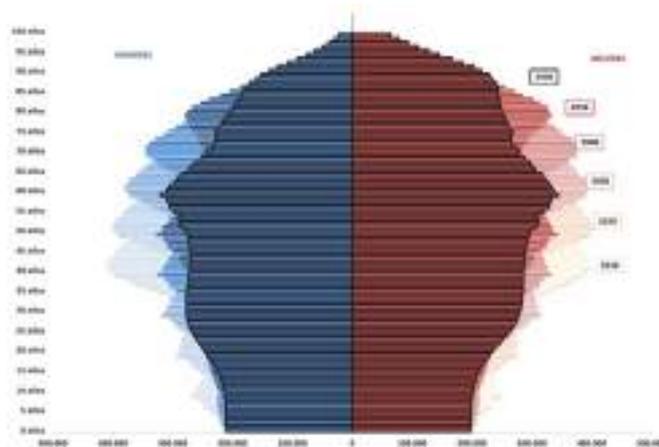


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Pero no solo hemos superado esa barrera psicológica, sino que el INE pronostica que la estructura por edades de la pirámide poblacional irá cambiando en el futuro hacia edades cada vez más avanzadas, lo que supone un problema para la economía del país. La previsión que hace este organismo es que hacia 2050 las personas mayores duplicarán el peso que tenían en 2018 llegando incluso a ser más del doble de la cifra que habrá de niños (Pérez Díaz et al., 2020) (figura3).

Sin embargo, como hemos visto no podemos tratar el territorio español de manera homogénea ni estudiarlo en su totalidad y cuando hablamos de un promedio del 20% de población mayor de 65 años no podemos quedarnos solo con ese dato.

FIGURA 3: EVOLUCIÓN Y PROYECCIÓN DE LA PIRÁMIDE POBLACIONAL POR EDADES SEGÚN GÉNERO



Fuente: INE. Proyecciones de población 2018-2068. Consulta de enero de 2019

Según la clasificación que hemos hecho identificando qué territorios pertenecen o no a la España vaciada, vemos que hay grandes diferencias en lo que respecta a la dimensión y evolución de la población mayor de 65 años en los distintos territorios:

TABLA 3: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR EDADES EN LA ESPAÑA DESPOBLADA VS NO ESPAÑA DESPOBLADA

	2003	2021	%Evol
Población Abs	42.703.682	47.311.337	10,80%
España No Despoblada	41.207.181	46.128.003	11,90%
España Despoblada	1.496.501	1.183.334	-20,90%
Pob Abs >= 65 años	7.274.998	9.299.865	27,80%
España No Despoblada	6.790.128	8.922.260	31,40%
España Despoblada	484.870	377.605	-22,10%
% Pob >= 65 años			
España No Despoblada	16,50%	19,30%	17,40%
España Despoblada	32,40%	31,90%	-1,50%

Fuente: Elaboración propia

Desde 2003 hasta 2021, según datos del INE, la población española creció un 10,8% superando los 47 millones de habitantes. Sin embargo, ese crecimiento se dio en mayor medida en municipios que consideramos pertenecen a la España no despoblada, ya que la despoblada perdió más del 20% de su población total. Pero no solo eso, si comparamos los datos absolutos con los dos grandes centros metropolitanos españoles

(Madrid y Barcelona) podemos concluir que en Barcelona viven exactamente los mismos individuos mayores de 65 años que en todo el territorio de la España despoblada; mientras que en Madrid viven el doble de personas mayores de 65 años que en todo el territorio de la España despoblada.

Por otro lado, si nos centramos en la población correspondiente a la franja de edad de 65 años o más, observamos que, si se estudia en su totalidad, ha crecido, ganando peso en la población total como veíamos anteriormente. Es cierto que sufre un crecimiento vegetativo negativo en la denominada España vaciada pero no hay que olvidar que el peso que tiene en los municipios que componen este territorio es mucho más alto que en las medianas y grandes urbes superando, en zonas en riesgo de despoblación, el 30% de los habitantes que viven en ellos.

Además, si nos fijamos en cuál es el peso que tiene la población mayor de 65 años según las comunidades autónomas, vemos que en tres de las cuatro comunidades que veíamos que componían el 78% de la población de la España Vaciada el peso de los mayores de 65 años es superior a la media nacional. Estas comunidades autónomas son Castilla y León, Aragón y La Rioja:

TABLA 4: DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL POR EDADES SEGÚN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

% Peso por comunidades	<14	15-64	>=65
Principado de Asturias	10,36%	62,38%	27,26%
Castilla y León	11,40%	62,29%	26,31%
Galicia	11,26%	62,54%	26,20%
País Vasco	13,23%	63,07%	23,70%
Cantabria	12,27%	64,36%	23,38%
Aragón	13,54%	64,10%	22,37%
La Rioja	13,85%	64,25%	21,91%
Extremadura	12,93%	65,52%	21,55%
Comunidad Foral de Navarra	14,78%	64,60%	20,61%
Comunidad Valenciana	13,98%	65,81%	20,21%
TOTAL NACIONAL	13,84%	65,96%	20,20%
Cataluña	14,57%	65,77%	19,66%
Castilla La Mancha	14,36%	66,25%	19,39%
Comunidad de Madrid	14,41%	67,09%	18,50%
Andalucía	14,72%	67,13%	18,14%
Canarias	11,82%	70,52%	17,66%
Islas Baleares	14,03%	69,30%	16,66%
Región de Murcia	16,21%	67,44%	16,35%
Ceuta	18,25%	68,43%	13,32%
Melilla	22,28%	65,75%	11,97%

Fuente: Elaboración propia

Esta disminución de la población y el consecuente envejecimiento de aquellos que hayan permanecido en estos territorios ha propiciado que un numeroso grupo de inmigrantes llegados a España decidan instalarse en estas zonas menos pobladas en busca de trabajo y nuevas oportunidades.

En las zonas rurales, los cuidados a personas longevas son distintos al cuidado de estos en las urbes medianas y grandes, ya que hay ciertas características que lo complican, como son las barreras para acceder al sistema hospitalario debido a las distancias que hay que recorrer hasta los mismos y, en gran cantidad de casos la falta de transporte desde las zonas de origen o la falta de centros sociales o centros de día en los que la gente mayor pueda estar más cuidada y mejor atendida. Siendo así la red de apoyo y cobertura para el cuidado de personas mayores más débil que en medianas y grandes urbes (Osorio-Parraguez et al., 2022).

Debido a esta falta de recursos formales para el cuidado de los mayores en zonas en riesgo de despoblación, algunos autores señalan que ha surgido un cuidado más informal. Este cuidado a personas dependientes es llevado a cabo por el entorno familiar principalmente, siendo la familia uno de los pilares fundamentales básicos del Estado de Bienestar en España unido además a que en el medio rural existe un deseo de ser cuidado por la familia antes que ser internados en un centro específico (FUENTES, 2015).

Otra característica fundamental de las zonas rurales en España es la masculinización de los municipios. En aquellos de tamaño inferior a 5.000 habitantes la presencia de hombres es superior a la de mujeres (Elizalde San Miguel, 2017). Esta situación hace que el cuidado informal a personas dependientes sea aún más complicado, ya que la mujer es la que habitualmente ejerce este rol de cuidadora y su escasa presencia lo complica. Esta situación de desigualdad de género en las zonas rurales es fruto de las migraciones que se llevaron a cabo en el pasado hacia urbes medianas y grandes ya que, en mayor medida, es la mujer la que decidió emigrar en busca de oportunidades más allá del trabajo agrícola, ganadero e industrial; más concretamente en busca de trabajo en el sector servicios (González, 2013). Esto supone un gran desafío para el cuidado de los mayores ya que el hombre no está acostumbrado al desempeño de trabajos de labores domésticas y/o cuidado, sino que históricamente ha trabajado fuera del hogar y ha sido el encargado de mantener económicamente a la familia (Tobio Soler, 2012).

Sin embargo, la familia no es el único actor participe del cuidado de mayores, ya que no siempre se encuentra geográficamente cerca ni puede dedicarse exclusivamente a ello. Entran en juego otros mecanismos de cuidado. En algunos casos son los propios vecinos los que llevan a cabo visitas y se convierten en un apoyo que da tranquilidad a la familia. Se genera así una red de cuidados comunitarios y de cooperación que hace que las personas mayores puedan alargar su independencia en sus domicilios (Elizalde San Miguel, 2017).

Como último recurso, antes del ingreso en un centro especializado, se plantea la posibilidad de contar con la ayuda de alguien externo a la familia y al entorno de la persona dependiente. En este contexto cobran vital importancia las personas empleadas que cuidan a mayores y dependientes en su domicilio. Estas personas que viven solas no solo necesitan cuidados externos sino también de acompañamiento y es en el núcleo familiar donde los allegados prefieren que se desempeñen estas labores, a fin de evitar el internamiento en residencias. Este trabajo de cuidador, en su mayoría como internas, suele estar desempeñado por el género femenino. En los últimos años la demanda de trabajo de inmigrantes es mayor que la oferta que existe de este tipo de empleo.

De esta forma la población extranjera que emigra a municipios medianos y pequeños cobra especial relevancia en el cuidado del colectivo más mayor que vive en ellos (Ioé, 2006).

María Cortés Ruiz

Universidad Rey Juan Carlos

Agradecimientos: este trabajo ha sido elaborado bajo un contrato predoctoral de la Universidad Rey Juan Carlos.

Los *silver* y su impacto en los medios de comunicación

La generación *silver* toma conciencia de su juventud y su poder

Cuando la agencia Europa Press distribuyó la noticia sobre el hallazgo de un cadáver flotando en el río Ulla, no era consciente del debate que estaba a punto de provocar en buena parte de las redacciones de periódicos del país. Corría el año 2018 y el titular de la noticia, fechada el 30 de septiembre, decía así: «Un anciano de 60 años es rescatado tras aparecer flotando boca abajo en el río Ulla, en Pontecesures (Pontevedra)»¹.

Todos los *séniors* de las redacciones se removían en sus asientos... “anciano” ¿con 60 años? Ninguno de los que se acercaba a esa edad y mucho menos quienes, habiéndola superado, desempeñaban funciones de alta cualificación en sus respectivos medios de comunicación pasó por alto tamaño “desliz” de un supuesto redactor “junior”.

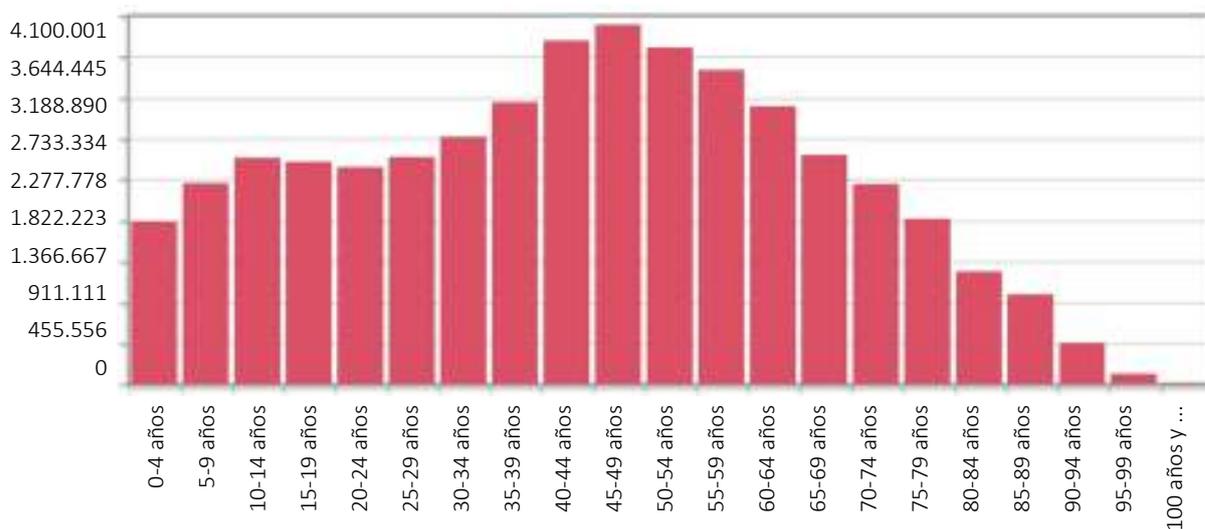
Tras ese “gazapo” de mal gusto, para unos, o repetición de una pauta que durante años se había considerado aceptable, para otros, emerge la paulatina toma en conciencia de una generación entera, de una determinada franja de edad que incluye a millones de personas que ya no acepta mansamente ser clasificada según las pautas estipuladas socialmente durante décadas. Mayores de 50 y 55 años, a los que supone una auténtica ofensa ser tachados de “ancianos”, porque ya no son esa “tercera edad”, entendida como etapa final de la vida que sí fue para sus abuelos con edades similares a las que ellos tienen en estos momentos. Son una franja de edad potente que engloba a personas maduras con capacidad económica superior, con una salud de hierro y una esperanza de vida que puede doblar a la de sus ancestros. Su aspecto es innegablemente más saludable y juvenil del que tuvieron sus padres a su misma edad, su nivel social mejora con creces el de otras franjas de edad y su poder adquisitivo obliga a todo su entorno a rendirse ante ellos y sus hábitos de consumo, de ocio, de gastronomía. Su retrato robot nada tiene que ver con esa misma franja de edad. Es la “generación *silver*”, la que arranca en la cincuentena y que, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2022 contaría con más de siete millones de personas residentes en España. A ésta le seguiría la franja comprendida entre los 60 y los 69 años, también por encima de los 5,6 millones de personas, mientras que todos los grupos quinquenales hasta los 20-24 años inclusive están muy por debajo de los 3 millones.

Los mayores de 50 y 55 años son una franja de edad potente, con capacidad económica superior, con una salud de hierro y una esperanza de vida que puede doblar a la de sus ancestros

¹ <https://www.20minutos.es/noticia/3452806/0/anciano-60-anos-es-rescatado-tras-aparecer-flotando-boca-abajo-rio-ulla-pontecesures-pontevedra/>

Del estudio detenido de las cifras y datos que recogió el INE a 1 de enero de 2022 concluimos que la franja de edad comprendida entre los 40 y los 59 años es la que incluye mayor número de población en España.

FIGURA 1: POBLACIÓN POR EDAD (GRUPOS QUINQUENALES)



Fuente: INE

Basta con comparar el gráfico correspondiente al año 2022 con el de 1998, el primero en la serie recogida por el INE, para ver cómo en solo 24 años, apenas un cuarto de siglo, la generación *silver* se ha convertido en el grueso poblacional más potente en

TABLA 1: GASTO MEDIO POR HOGAR EN 2021

	Todas las edades	De 16 a 29 años	De 30 a 44 años	De 45 a 64 años	65 y más años
Índice general	29.243,61	24.636,82	28.291,08	32.637,45	25.504,69
01 Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.805,82	2.974,51	4.265,84	5.356,45	4.635,98
02 Bebidas alcohólicas y tabaco	495,63	392,16	439,64	616,17	377,08
03 Vestido y calzado	1.155,97	962,36	1.384,64	1.358,36	673,44
04 Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	9.893,03	8.133,60	8.534,28	10.297,86	10.654,91
05 Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar	1.286,20	1.358,56	1.231,09	1.371,68	1.202,85
06 Sanidad	1.203,71	894,68	996,18	1.324,32	1.237,23
07 Transporte	3.230,17	3.054,69	3.842,30	3.867,99	1.766,98
08 Comunicaciones	936,62	848,36	915,61	1.068,49	769,17
09 Ocio y cultura	1.293,60	1.287,63	1.544,34	1.508,15	757,09
10 Enseñanza	438,59	407,46	454,72	693,82	51,88
11 Restaurantes y hoteles	2.288,09	2.770,41	2.654,03	2.728,05	1.275,07
12 Otros bienes y servicios	2.216,18	1.552,41	2.028,41	2.446,10	2.102,99

Fuente: INE

la distribución por edades de nuestro país. La tendencia demográfica en España ha llevado a la Organización de Naciones Unidas (ONU) a proyectar que la población española será la más envejecida del mundo en el año 2050. Pero este es otro asunto al que deberán poner solución los gobernantes de las próximas décadas. Si añadimos a esta circunstancia el factor económico, el poder de los *silver* salta a la vista.

Resulta incuestionable, según los datos que arroja la estadística recogida tanto por el INE, como por los sucesivos estudios realizados por el Banco de España que los *silver* gozan de una estabilidad y confort económico del que no pueden presumir otras franjas poblacionales. En líneas generales, los *silver* son maduros, tienen un buen nivel y tono físico que les permite vivir y disfrutar con una holgura económica superior al resto de franjas de población.

TABLA 2: RIQUEZA NETA DE LOS HOGARES POR RIQUEZA, EDAD Y PERIODO

	2020	2017	2014	2011
Mediana				
Menor de 35 años	23,9	5,4	5,0	72,7
Entre 35 y 44 años	70,2	65,8	72,0	122,8
Entre 45 y 54 años	116,4	116,0	129,3	172,0
Entre 55 y 64 años	160,6	177,0	194,7	246,7
Entre 65 y 74 años	195,8	183,1	215,5	204,2
Mayor de 74 años	162,6	131,4	132,1	162,7
Media				
Menor de 35 años	68,3	47,6	84,7	108,2
Entre 35 y 44 años	139,7	136,9	126,2	180,2
Entre 45 y 54 años	264,2	243,1	219,5	271,1
Entre 55 y 64 años	329,3	318,0	376,6	435,0
Entre 65 y 74 años	363,2	373,8	408,4	373,1
Mayor de 74 años	369,4	338,6	282,2	272,0

Unidades: miles de euros del 2020

Fuente: Encuesta Financiera de las Familias. Banco de España

Si a todo ello añadimos que, si bien la mayor concentración de patrimonio en nuestro país está en la franja de población superior a los 75 años, los *silver* son, en líneas generales, la población con la cuestión de la vivienda habitual solucionada, en la mayoría de los casos en propiedad por la peculiaridad del propio mercado de la vivienda en España que siempre ha primado la propiedad muy por encima del alquiler. Estamos ante una generación muy potente en todos los aspectos.

Según se recoge en el III Barómetro del Consumidor Sénior 2022 editado por Mapfre, el 80% de nuestros *silvers* tienen vivienda propia y la mayoría de ellos no tiene hipotecas ni cargas pendientes sobre su vivienda habitual. En estos últimos años los *silver* han tomado conciencia de su fuerza y, pese a que, en España el fenómeno *silver* ha llegado con un cierto retraso a los medios de comunicación y difusión de masas con respecto a otros países, están marcando pautas de actuación y consumo, al tiempo que se han convertido en objeto de estudio y deseo de grandes marcas y productos. La generación *silver* goza en sí misma de una gran fortaleza, pero con su

irrupción en los medios esa franja poblacional se ha visibilizado, algo que la ha convertido en más fuerte si cabe.

La irrupción de los *silver* en los medios de comunicación de masas

Cabría preguntarse en este punto qué fue antes el huevo o la gallina, al tratar de definir la irrupción de la generación *silver*, tanto en los medios de comunicación como en las redes sociales. Tanto los unos como las otras en tanto que grandes difusores de contenidos fijaron su atención en los *silver* poco antes de 2020 en España, algo más tarde que en otros países avanzados, pero desde entonces la presencia y relevancia de la generación *silver* en todos los medios ha sido notable y va en ascenso. Las grandes multinacionales se interesaron por este segmento de población, activo, empleado, con poder adquisitivo, demandante de ocio, cultura y servicios; una potencial fuente de ingresos para casi cualquiera de estos sectores. De ahí que hayan surgido numerosas iniciativas de estudio de sus pautas y hábitos, como el “Centro de Investigación Ageingnomics” en el seno de la Fundación MAPFRE, que se creó en 2020 con el objetivo de estudiar a fondo lo que también se ha dado a conocer como “la revolución de las canas”. La cuestión es si los *silver* son un invento de los grandes empresas, ávidas de captar su atención, sus recursos y potencial económicos, que han agrupado a ese estrato poblacional para poder, una vez estudiados, lanzarles ofertas e invocar su gustos y apetencias o más bien ha sido la presencia de ese amplio grupo poblacional, que se ha asomado a la vida pública, a los medios de comunicación, a las redes sociales y que ha iniciado, en buena medida su revuelta, la que ha obligado a las grandes multinacionales a fijarse en ellos, a atender sus demandas y deseos.

En el antes mencionado III Barómetro del Consumidor Sénior, de Mapfre se destaca especialmente que los *séniors* que están volcados y habituados al consumo digital se han duplicado entre los mayores de 55 años en los últimos tiempos y que la generación *silver* no solo utiliza las redes sociales, por ejemplo, para informarse, sino que las utilizan para planificar su tiempo de ocio, para realizar compras o para relacionarse o, incluso, para emprender campañas reivindicativas.

Los medios de comunicación de masas enfocan a los *silvers*

Conscientes de la existencia de esa franja de edad y de su potencial, los medios de comunicación, siguiendo la estela de lo ocurrido en otros países de nuestro entorno, ocuparon posiciones en su oferta de ocio y entretenimiento. Un ejemplo de ello es la matriz de las cadenas televisivas Telecinco y Cuatro, Mediaset, que en 2019 puso en marcha “*Uppers*”, un canal digital dirigido y enfocado especialmente a los mayores de 45 años. Mediaset, por no dejar nada en el tintero, arrancaba su franja de edad unos años antes de la cincuentena, que es la frontera que marca el inicio de la generación *silver*. Como gusta de hacer la cadena con sus personajes, que crea a partir de sus propios productos y ofertas televisivas, Mediaset creó la “Generación *Upper*” y radiografió a su público potencial a través de un estudio realizado por la empresa demoscópica 40dB.

La generación *Upper*

La oferta programática de *Uppers* es variada: salud, belleza, motor, ocio, viajes, sexo, cultura, deporte, información. Todo dirigido a una determinada franja de edad segura de sí misma, madura, con capacidad económica y con la firme decisión de disfrutar de su vida y sus opciones de ocio y entretenimiento. De hecho, el 25 de junio de 2019, fecha en la que Mediaset presentó su nuevo producto en sociedad, lanzó públicamente el siguiente decálogo del usuario potencial:

FIGURA 2: RADIOGRAFÍA GENERACIÓN UPPER

LOS ESPAÑOLES ENTRE LOS 45 Y 65 AÑOS...



Fuente: Radiografía Generación UpperMEDIASET.ES

Decálogo Upper

- ▶ 1. Disfruta. No hay mandamiento más *Upper* que pasarlo bien
- ▶ 2. Escucha tus deseos. Porque sí, ha llegado el momento de hacer lo que te dé la gana
- ▶ 3. Di lo que piensas. La edad del postureo quedó atrás
- ▶ 4. Celébrate. Ese viaje, esa moto, ese restaurante... La respuesta es sí
- ▶ 5. Cultívatelo. Lee, escucha, crea, aprende. Tu cerebro está en su mejor momento
- ▶ 6. Ten más sexo. Más y mejor
- ▶ 7. *Slow life*. Porque sabes que llegarás más lejos sin prisas
- ▶ 8. Atrévete. Porque tus ideas ya no son locas. Emprende, arriesga
- ▶ 9. Sé generoso. Porque sabes más que muchos. Te toca compartir, no comparar
- ▶ 10. Crea tus propios mandamientos. Si de verdad eres *Upper*, ya sabes que esto es una broma... Tus mandamientos los escribes tú.

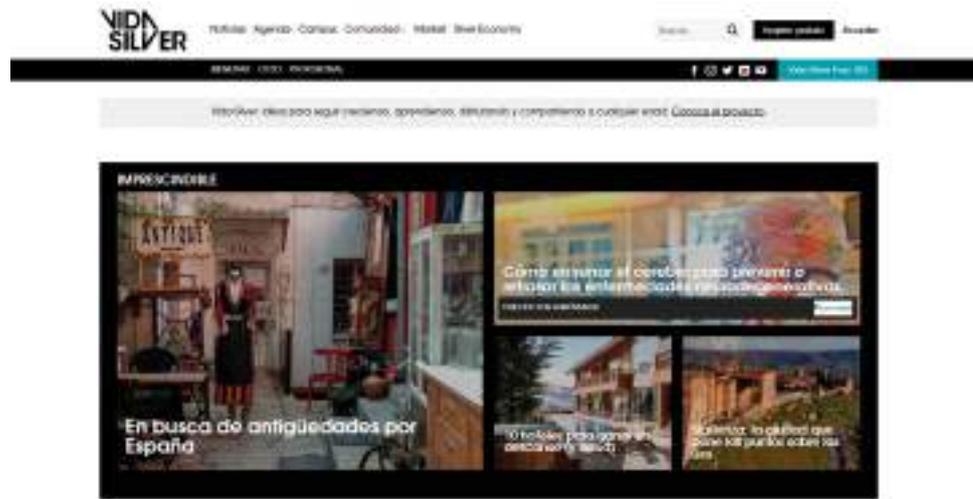
Fuente: Mediaset

Con esta declaración de intenciones y el objetivo de captar la atención de los *silver* y aquellos que están en puertas de serlo, la cadena Mediaset abrió su propia senda, la misma que otros medios de comunicación de forma más o menos explícita, también han emprendido, ya sea incluyendo contenidos específicos en sus parrillas de programación o bien lanzando canales temáticos determinados. En el mundo de la comunicación, que depende en buena medida del sector publicitario y éste último del consumo y las ventas, la generación *silver* estaba pidiendo a gritos ocupar su espacio. Recientemente los grandes creadores y/o difusores de contenidos les han dado su sitio y su espacio en programas ya existentes, mientras que diversas instituciones y organismos se han afanado por crear sus propias plataformas, donde congregar a la comunidad *silver*. Es el caso de la plataforma vida *silver*, creada por el IFEMA, de la Comunidad de Madrid (figura3).

Esta iniciativa refleja a la perfección ese intento por ofrecer a los mayores de 50 espacios propios de diversión, entretenimiento, contenidos, ocio y, lo más importante, opciones de consumo orientadas a los *silver*, su modo de vida y su capacidad económica.

² <https://www.ifema.es/vida-silver/>

FIGURA 3: PLATAFORMA VIDA SILVER (IFEMA)



Fuente: <https://www.ifema.es/vida-silver/>

La generación *silver* asalta las redes sociales

¿Quién dijo que las redes sociales son territorio exclusivo de los jóvenes? ¿Acaso los *influencers* de edades comprendidas entre los 20 y los 30 años cumplen su función sobre la población que engloba la generación *silver* y que representa un suculento porcentaje de la tarta del consumo?

Si hasta hace pocos años los *silvers* se movían en cuentas de Facebook con un uso más dirigido a amigos y conocidos y con escasas ambiciones comerciales, su generación lleva años tomando posiciones en y por otros lares de las redes sociales más orientados hacia el consumo de consejos, “patrocinados” o no. Sería del todo incomprensible que ese *target* de población que supera el 40% de personas en España no tenga su espacio en redes sociales donde explorar y en su caso explotar su afán consumista. De este modo, Facebook ha sido sustituido, en buena medida, o simultaneado en las preferencias de los *silver*, por otras plataformas como Instagram o incluso TikTok, que ya no es terreno exclusivo de adolescentes y jóvenes que cuentan sus historias breves y venden productos y servicios de determinadas marcas, que pagan por ser visibilizadas y promocionadas por los *influencers*. Ya tenemos *influencers* de la generación *silver*. Sin duda una de *las influencers* con mayor predicamento y seguidores en España es Camino Villa.

FIGURA 4: CAMINO VILLA



Fuente: Instagram / <https://z-p3.www.instagram.com/caminovilla/channel/?hl=es>

Hasta hace pocos años los *silvers* se movían en cuentas de Facebook con un uso más dirigido a amigos y conocidos

Camino Villa, que abrió su página en Instagram hace algunos años como forma de distracción y con la intención de mantenerse activa tras conocer que había contraído una enfermedad autoinmune, ronda hoy los 170.000 seguidores y se ha convertido en embajadora de la marca de alta cosmética Natura Bissé, además de colaborar con otras marcas y empresas, que recomienda en su Instagram, como Zalando o Bottega Veneta. Junto a Camino Villa está, sin duda, la influencer Maica Jauregui, que, con 145.000 seguidores, también colabora con la marca de cosmética Clarins o con la lujosa Bulgari, entre otras.

FIGURA 5: MAICA JAUREGUI



Fuente: Instagram / <https://www.instagram.com/conceptosdeestilo/?hl=es>

Maica Jáuregui, *personal shopper*, miembro también de la generación *silver*, puesto que es mayor de 50 años, es otro de tantos ejemplos que están aflorando en el mundo de la moda y los *instagramers*, dedicados a influir en las pautas de conducta y gustos de la generación *silver*. Podríamos decir que las redes sociales se han abierto a los *silver*, a sus necesidades y apetencias para influir en ellos, ¡quién mejor que uno o una de ellos!

Incluso, las plataformas de citas han abierto camino en la generación *silver*. Si bien las *apps* de citas que han sido más punteras durante años, como Tinder.com, eDarling o Meetic entre otras, no parecían tener cabida para los mayores de 50 años que buscan pareja, citas o sencillamente contactos con otras personas a través de las redes sociales, la generación *silver* tiene desde hace unos años sus propios espacios donde transitar buscar y, tal vez, encontrar. Con el objetivo de enfocarse en los *silver* nació Ourtime, que se presenta ante sus usuarios en Internet como “La mejor *app* de citas para mayores de 50” (figura 6).

No es la única oferta de búsqueda de citas para *silvers*. Solteros 50 (figura 7) es otra de las herramientas ofrecidas por las redes sociales para la generación *silver*. Bajo el lema de “para personas mayores con criterio a medida” despliega una gran oferta a todo aquel que esté dispuesto a registrarse en la plataforma, conocer y descubrir...

No cabe duda de que la generación *silver* ha tomado posiciones y amenaza con hacerse con el control de buena parte del mercado que mueven las redes sociales y que ha puesto en alerta a las grandes marcas, susceptibles de ser objeto de deseo de este segmento tan amplio y exigente de la población.

La generación *silver* ha tomado posiciones y amenaza con hacerse con el control de buena parte del mercado que mueven las redes sociales

FIGURA 6: OURTIME

Fuente: <https://www.ourtime.es>

FIGURA 7: SOLTEROS 50

Fuente: <https://www.solteros50.es>

Sin embargo, además de la vis comercial que explotan las redes sociales, la generación *silver*, o sus representantes, han sabido encontrar su sitio también en el espacio de la reivindicación y la defensa de sus derechos hasta el punto de hacer retroceder y reformar los planes de negocio y de operatividad del mismísimo y poderosísimo sector bancario y financiero.

El éxito de Carlos Sanjuán: el uso de las redes sociales como herramienta de lucha y reivindicación para los *silver*

El buque insignia de la utilización de las redes sociales como el soporte necesario y eficaz de una reivindicación tiene nombre y apellidos: Carlos Sanjuán. Y tiene también una edad respetable: 79 años. El creador y promotor de la campaña “Soy mayor, no idiota” logró, valiéndose de la plataforma change.org, recoger un total de 650.000 firmas de personas que, como él, protestaban contra la política imperante de los bancos y entidades financieras, decididos a forzar a todos su clientes a asumir que la única atención posible pasaba por la digitalización, pasando por alto algo tan básico como que buena parte de sus clientes más fieles con ingresos estables eran personas mayores, muchos de ellos pensionistas, otros muchos carentes de una preparación digital, acostumbrados a la atención personal y a la libreta de ahorro. Esa evidente deshumanización del sector bancario, que abocó a una franja de edad avanzada a luchar

contra la tiranía de la imposición tecnológica tuvo su respuesta en el movimiento de rechazo de Carlos Sanjuán, un urólogo jubilado que se valió de las redes sociales para denunciar y rechazar esa deshumanización y presunto “maltrato” al cliente por parte de las entidades bancarias. Su empresa, que comenzó el 3 de diciembre de 2021 en la plataforma change.org, tenía visos de convertirse en un claro “David contra Goliath”. Y algo así sucedió cuando, durante todo el año 2022 Sanjuan no dejó de recibir apoyos y se convirtió en foco de atención de la opinión pública con sus apariciones periódicas en todo tipo de medios de comunicación, tanto escritos como audiovisuales, que se hacían eco de su causa y de su lucha. Junto a los apoyos, llegaron los reconocimientos, incluido el de “Ciudadano del Año” concedido por el Parlamento Europeo el 8 de noviembre de 2022, organismo al que llegaron su causa, su lucha y sus reivindicaciones contra la exclusión financiera de la gente mayor.

Antes que los reconocimientos llegaron los compromisos después de los encuentros de Carlos Sanjuán con la vicepresidenta primera del Gobierno, Nadia Calviño, o con el presidente del Banco de España, Pablo Hernández de Cos. En abril de 2022 el Consejo de Ministros aprobaba el anteproyecto de la Ley de Autoridad de Defensa del Cliente Financiero, registrado posteriormente y aprobado como Proyecto de Ley en el Congreso de los Diputados y que tendrá que seguir su tramitación parlamentaria en el Senado.

La Ley establece la creación de la Autoridad de Defensa del Cliente Financiero que asumirá la resolución administrativa de conflictos entre los clientes y los bancos, las empresas aseguradoras y otro tipo de entidades financieras. Esto permitirá a los clientes agilizar sus reclamaciones de forma gratuita, evitar el penoso y, en ocasiones, costoso sendero de los tribunales de Justicia y establecerá sanciones económicas, en su caso, para las entidades objeto de la reclamación.

Sin embargo, pese a que la futura Ley siga tramitándose, la iniciativa de Carlos Sanjuan ha tenido ya tal impacto mediático y social que buena parte de las entidades bancarias han modificado sus protocolos de actuación, no tanto ante la posible entrada en vigor de la nueva legislación, previsiblemente, sino por el propio daño reputacional que la campaña “Soy mayor, no idiota” estaba causando al sector. Así, la Asociación Española de Banca (AEB), la CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros) o la UNACC (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito), tras mantener un encuentro con Carlos Sanjuan, en febrero de 2022, se comprometieron a garantizar la atención debida al cliente con especial sensibilidad hacia aquellas personas que, no habiendo alcanzado unos conocimientos digitales básicos, son legión entre sus usuarios. Y, en cierta medida, han empezado a desmontar sus planes que no tenían en cuenta y dejaban desamparados financiera y tecnológicamente hablando a un importante segmento de población.

La generación *silver* pisa fuerte y marca pautas de conducta, de consumo y de estilo a las que ya nadie puede ser ajeno, ni las grandes marcas, ni las instituciones ni la sociedad en general. Los *silver* están ahí y probablemente ya estaban desde hace décadas, pero ha sido su presencia e irrupción en los medios de comunicación de masas los que, en buena medida, le han conferido la fuerza y visibilidad que actualmente poseen.

Esther Jaén Macarro
Periodista y Analista Política

² <https://www.ifema.es/vida-silver/>

Capítulo

Talento sénior

¿Qué es talento sénior?

El talento sénior se refiere a los trabajadores con más de 50 años y, por ello, con más experiencia dentro de una organización, incluidos gerentes, directores, ejecutivos y expertos en distintos campos. Un sólido grupo de talentos sénior garantiza el crecimiento, el desarrollo y el éxito futuro de las operaciones de una empresa. Mantener este grupo fuerte asegura que los trabajadores actuales permanezcan motivados mientras se crean nuevos puestos para trabajadores más jóvenes. Las empresas que desean aumentar la retención de empleados deben centrarse en mantener un fuerte grupo de talentos sénior. Además, el talento sénior puede ayudar a capacitar a los nuevos empleados y brindar retroalimentación sobre su desempeño. La combinación de talento sénior con empleados jóvenes proporciona a las empresas una mayor diversidad, lo que repercute positivamente en su productividad. Además, debido a esta variabilidad en la contratación, se fomenta la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Los empleados con varios años de experiencia tienden a tener más responsabilidades y una mayor seguridad laboral que aquellos que cuentan con menos experiencia. Los empleados sénior generalmente manejan las tareas más apremiantes de la empresa y suelen recibir beneficios más elevados. Las empresas que producen productos o servicios a menudo contratan trabajadores a tiempo parcial de entre 20 y 30 años que tienen poca o ninguna experiencia en ese campo. Estos trabajadores a tiempo parcial a menudo se convierten en empleados a tiempo completo cuando pasan de los 20 a los 30 años debido a la falta de puestos de trabajo a tiempo completo disponibles. Después de adquirir experiencia adicional, estos trabajadores pueden progresar dentro de una organización y volverse más cualificados para trabajos de mayor nivel.

Los trabajadores con mayor experiencia son generalmente más valiosos que los inexpertos. Los empleadores pagan más por los servicios de los trabajadores veteranos porque los consideran más confiables y cualificados. Los empleadores también creen que tener trabajadores experimentados conduce a un trabajo de mejor calidad, ya que pueden detectar problemas y solucionarlos antes de que ocurran.

Las empresas pueden recurrir a búsquedas *web* y bases de datos para identificar candidatos potenciales para vacantes dentro de sus organizaciones. Estas búsquedas se denominan 'cacerías de talentos' y se pueden realizar de forma remota o in situ en la ubicación del candidato. Los empleadores utilizan estas búsquedas como una forma

Los empleadores pagan más por los servicios de los trabajadores veteranos porque los consideran más confiables y cualificados

La barrera psicológica de los 50 años marca un punto de inflexión significativo para el mercado laboral

de identificar posibles candidatos para puestos vacantes dentro de sus empresas. Los empleadores tienen acceso a muchos más candidatos potenciales que vacantes, por lo que utilizan este conocimiento para reducir su grupo de candidatos. Esto les permite centrar su búsqueda en atributos particulares como la edad, la ubicación, la educación y, sobre todo, el nivel de experiencia.

Los empleadores buscan nuevos talentos sénior cada año realizando entrevistas y ofreciendo promociones a los trabajadores más experimentados. Esto último asegura que la empresa retenga a los trabajadores con mayor experiencia que cuentan con el conocimiento y las habilidades necesarias para las operaciones en curso. La promoción interna permite que trabajadores más jóvenes, después de trabajar durante varios años, pueden adquirir la experiencia que buscan los empleadores sin incurrir en costos adicionales de contratación. La contratación externa permite cubrir *gaps* de experiencia en las organizaciones para necesidades inmediatas.

¿Debe ser la aspiración principal jubilarse en una empresa? ¿Qué ocurre tras una prejubilación?

Para algunos la idea de retirarse del trabajo representa un logro o una satisfacción suprema en la vida. Los propietarios de empresas familiares, normalmente, sienten la necesidad de continuar trabajando al menos hasta que su negocio sea financieramente estable o la sucesión esté asegurada. Sin embargo, la jubilación no debería ser una cuestión matemática que sucede a una determinada edad sin tener en cuenta aspectos físicos, emocionales y profesionales. Hoy la jubilación se plantea como una decisión binaria que implica un cambio radical de la actividad diaria, pasando el componente personal a sustituir el 100% de la actividad profesional.

Desde un punto de vista económico, las pensiones solo proporcionan ingresos parciales en relación con aquello que se venía percibiendo en activo. Esto se debe a que cuanto más dinero gane una persona, menor será el porcentaje de su salario que cubrirá la pensión. Además, no debemos olvidar el reto al que se enfrentan las pensiones públicas para mantener su poder adquisitivo actual como consecuencia de la evolución demográfica prevista.

Por otra parte, la barrera psicológica de los 50 años marca un punto de inflexión significativo para el mercado laboral. Debido al estereotipo de que los trabajadores más jóvenes pueden adaptarse más fácilmente a los nuevos sistemas tecnológicos y modelos de negocio, muchos empleadores usan este rango de edad como excusa para despedir empleados. Las consecuencias de la prejubilación son las mismas que las de la jubilación, agravadas por la falta de preparación mental de los afectados, ya que suelen ser procesos rápidos que no permiten una adecuada preparación y el hecho de que no afecta por igual al entorno familiar y al grupo de amigos puede crear sentimientos de soledad y desubicación. En el plano económico, incluso los acuerdos más generosos provocan una reducción de ingresos, que se agrava en contextos de alta inflación como el actual y, en cualquier caso, concluyen en pensiones más reducidas.

La revolución tecnológica que vivimos desde la crisis financiera del 2008 ha provocado intensos cambios en los modelos de negocio y sociales. Estos cambios se han visto intensificados con la pandemia y han impactado fuertemente en las formas de trabajo. Las empresas y los empleados demandan una flexibilidad que los avances tecnológicos permiten y que han demostrado que los modelos de trabajo están en muchas ocasiones obsoletos. Debemos aprovechar para diseñar un marco laboral más flexible e inclusivo

en el que la edad deje de ser un factor limitante tanto para profesionales como para empresas.

Desde el punto de vista de las empresas, también es necesario crear modelos de trabajo que funcionen para cada industria y permitan mantener los costos lo suficientemente bajos como para seguir siendo competitivos, es decir, encontrar una manera de monetizar los nuevos avances tecnológicos para actualizar los modelos de negocio y de trabajo, de modo que tanto precios como costes permitan un adecuado margen comercial y mejoras de productividad.

Es importante destacar que tanto en una situación de jubilación como de prejubilación no dejarán de producirse necesidades de inversión o de gasto que no deberían estar limitadas por el importe de las pensiones públicas o los acuerdos de prejubilación. Los ahorros y los planes de previsión privados ayudarán a mantener el nivel de vida que cada persona necesite o considere oportuno. Sin embargo, el aumento de la esperanza de vida requiere de fórmulas adicionales de generación de ingresos fácilmente activables.

Estas fórmulas repercutirán positivamente en los profesionales, las empresas y la sociedad en su conjunto. Los profesionales deben tener la posibilidad de mantener una actividad profesional compatible con un mayor aprovechamiento de su vida personal a medida que avanza su edad, entendiendo que el mantenimiento de la actividad profesional debe ser una libertad personal y no una imposición legal. Las empresas deben tener la posibilidad de contar con el talento sénior que necesitan, en el momento que necesitan y por el tiempo que necesitan. Esa flexibilidad generará valor añadido y rentabilidad adicional. Finalmente, desde un punto de vista social, el mantenimiento de la actividad profesional más allá de los estándares actuales supondrá mayores impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social, al tiempo que retrasa la edad de jubilación efectiva y con ello el gasto colectivo en pensiones.

Marco social: aumento de la esperanza de vida, envejecimiento de la población, sistemas de previsión social

La esperanza de vida es un indicador del promedio de años que una persona vivirá con plena salud. Se mide en años y está influenciado por varios factores, entre ellos los ingresos, la nutrición y la incidencia de enfermedades. En los últimos años, la esperanza de vida media en España ha aumentado significativamente, estando a la cabeza no sólo de los países europeos sino de los más desarrollados a nivel mundial.

Según la Organización Mundial de la Salud la esperanza de vida global en España ha aumentado hasta los 83,6 años. Esta cifra convierte a España en el país mejor posicionado entre los estados miembros de la Unión Europea, por delante de Italia, Suecia y Francia. A nivel mundial, España tiene la cuarta mayor esperanza de vida por debajo sólo de Japón (84,4), Suiza (83,8), y Singapur (83,6). Además, existen estudios que sitúan a España a la cabeza de la esperanza de vida a nivel mundial en 2040.

La edad media de los residentes en España es actualmente de 44 años según el INE. La edad media se ha incrementado en 10 años en sólo 4 décadas. Por otra parte, el 20% de la población española tiene más de 65 años, habiendo crecido desde el 11,4% en el mismo período. Esto convierte a España en uno de los países con la población más longeva de Europa.

Desde 2015, la población de España ha crecido en más de un 0,2 % según el INE. Teniendo en cuenta que, en estos años, el crecimiento vegetativo ha sido negativo, el aumento de la población ha sido consecuencia de la inmigración. Por este motivo, el mayor incremento de población se ha producido entre las personas que tienen entre 20 y 29 años.

El INE estima que, de mantenerse las actuales tendencias demográficas, la población española se incrementará en 4 millones de habitantes en los próximos 15 años. De nuevo este crecimiento vendrá impulsado por la inmigración, ya que no se prevé una reversión del crecimiento vegetativo negativo en este período. Como consecuencia, la población mayor de 65 años ascenderá al 26%, incrementando el gasto social en pensiones y dependencia al tiempo que se reduce el porcentaje de trabajadores por jubilado.

Esa ratio se denomina tasa de dependencia. Actualmente el INE calcula que el porcentaje de población mayor a 64 años representa el 30,5% de aquellos con edades comprendidas entre los 17 y los 64 años, los considerados en edad de trabajar. En los próximos 15 años la misma fuente estima que la tasa se situará por encima del 41%. Sin entrar en debates sobre qué porcentaje de la población comprendida entre 17 y 64 años trabaja realmente y de cómo evolucionará la tasa de paro en los próximos años, así como el salario medio, resulta evidente el crecimiento esperado del gasto en pensiones y dependencia tanto en términos absolutos como relativos en relación con la población que debe mantenerlo con sus impuestos y cotizaciones.

Resulta imperativa una reflexión colectiva sobre todos estos aspectos. Como es normal habrá alternativas que afectarán positiva o negativamente a distintos colectivos en función de quién soporte la mayor parte del ajuste. Sin embargo, debería existir consenso en incorporar rápidamente cualquier iniciativa que permita alargar la vida laboral de forma voluntaria y reducir la dependencia de los ingresos procedentes de las pensiones públicas, fomentando la flexibilidad del mercado laboral, incrementando las colaboraciones temporales de profesionales sénior sin límite de edad y reduciendo el desempleo en el colectivo de profesionales de más de 50 años. Un marco laboral flexible incentivará la responsabilidad colectiva y la participación activa en la superación del reto demográfico que tenemos por delante.

Opciones de desarrollo profesional tras una desvinculación laboral

Cuando una persona sénior es despedida o abandona su puesto de trabajo, tiene que enfrentarse a una decisión importante. Necesita determinar qué trayectoria profesional debe tomar a continuación. También debe asegurarse de tomar las medidas adecuadas para conseguir un nuevo trabajo que responda a sus necesidades. Esto se debe a que cambiar de trabajo puede provocar una variación del salario, un cambio de responsabilidades y de estilo de vida.

Lo más normal es que este proceso de transición no sea sencillo, al menos al inicio. En la mayoría de los casos, esto se debe a que no se había contemplado esta situación y, por tanto, no se había dedicado tiempo a planear el futuro mientras estaba empleado. Esto es especialmente habitual si la persona trabajó durante mucho tiempo de forma continuada sin verse en la necesidad de actualizar su currículum o pensar en otras opciones o trabajos a los que podría postularse. Al elegir una nueva carrera es importante apoyarse en su experiencia, logros y formaciones anteriores. También debe considerar cualquier certificación o licencia que tenga y si se podría transferir a otro campo profesional.

En esta etapa resulta muy recomendable contar con una empresa de reubicación o recolocación profesional, denominadas *outplacement*, que ayudan a mantener a los usuarios al día durante el proceso de reintegración al reducir la cantidad de tiempo que tienen para reubicarse. Además, reduce los efectos negativos sobre su salud emocional ayudándoles a encontrar un apoyo gestionado de manera profesional. El apoyo profesional que brinda el *outplacement* mitiga los efectos negativos de la desvinculación tanto para los empleados como para las empresas. Para estas últimas, la reubicación mejora la responsabilidad social corporativa de las organizaciones y redundante en un mejor clima laboral.

Sea con apoyo especializado o sin él, lo cierto es que, la mayoría de los profesionales sénior en transición suelen iniciar esta etapa buscando empleos relacionados con su anterior trabajo tanto en funciones como en sectores de actividad, lo cual reduce las opciones de una recolocación rápida.

Sin embargo, muchos altos directivos, que se desvinculan de su trabajo tras la reestructuración de una empresa, un cambio de estrategia o de equipo ejecutivo, suelen crear su propia compañía como salida profesional. Estos ejecutivos de mediana edad, que han trabajado durante mucho tiempo por cuenta ajena en grandes organizaciones, ven la oportunidad de hacer realidad aquello que siempre tuvieron en la cabeza, pero que la falta de tiempo o una excesiva cautela les impidió realizar o emprender. Ahora cuentan con la fuerza, la ilusión, los conocimientos y los medios para comenzar una nueva carrera por su cuenta.

En otras ocasiones, se ven empujados a montar su propia empresa ante las dificultades de encontrar un nuevo puesto de trabajo. En economías desarrolladas la población mayor a menudo siente la necesidad de hacer algo para mantener sus mentes activas. Les ha llegado una jubilación anticipada y se proponen gestionar activamente vida profesional y actividades personales. Sea cual sea la motivación personal en cada caso, y sus circunstancias, lo cierto es que ven aquí y ahora su gran oportunidad.

Los directivos de entre 40 y 60 años suelen tener pocos problemas para establecer su nuevo negocio. Lanzar su iniciativa no les lleva demasiado tiempo ya que tienen mayores medios económicos que otros perfiles laborales. De hecho, el 60% de los altos ejecutivos que deciden emprender tardan menos de un año en poner en marcha su empresa, frente a la media habitual de otros profesionales que suele ser de un año.

Entre las ventajas con las que cuentan estos ejecutivos sénior podríamos destacar las siguientes:

- ▶ Cuentan con redes personales más desarrolladas.
- ▶ Están en una posición económica más sólida.
- ▶ Tienen acceso a más financiación y de manera más fácil.
- ▶ Crean más credibilidad durante su puesta en marcha y crecimiento.
- ▶ Han adquirido capital social durante su carrera laboral previa.

El conocido Informe Especial GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) sobre Emprendimiento Sénior, revela que el número de sénior que trabajan por cuenta propia supera al de los jóvenes de entre 18 y 29 años, lo que indica que las personas de 40 años o más tienen un papel muy relevante en las economías de todo el mundo.

Estudios recientes en EE.UU. desacreditan el mito de la juventud y revelan que los empresarios de 50 años tienen más éxito que los jóvenes. Hasta tal extremo que un

El 60% de los altos ejecutivos que deciden emprender tardan menos de un año en poner en marcha su empresa, frente a la media habitual de otros profesionales que suele ser de un año

El *interim management* implica el nombramiento temporal de un directivo para manejar los asuntos de una organización, negocio o área hasta que, una vez realizada la transformación necesaria, un ejecutivo permanente se haga cargo

empresario de 50 años tiene casi el doble de probabilidades de iniciar una empresa extremadamente exitosa que uno de 30 años. En 2021 casi el 60% de los empresarios tenían más de 50 años, de los cuales casi una cuarta parte superaba los 60 años.

Entre las oportunidades que existen para los profesionales sénior en transición, también nos encontramos con los mercados laborales flexibles, como el del *interim management*, idóneos para perfiles sénior debido a la racionalización del trabajo y a su productividad. Estos profesionales encuentran aquí el equilibrio perfecto, conciliando la vida personal con la profesional.

Para la economía, los mercados laborales flexibles se traducen en un ajuste rápido dentro de un equilibrio competitivo con una contratación más fácil, así como un menor recurso a los despidos. Estos mercados flexibles cuentan con características idóneas para los sénior como:

- ▮ Una mano de obra cualificada, adaptable a los constantes cambios.
- ▮ Horarios flexibles.
- ▮ Empleo temporal.
- ▮ Posibilidad de teletrabajo.
- ▮ Autoempleo que conlleva más flexibilidad.
- ▮ Los mercados laborales son más competitivos.
- ▮ Una clara orientación a resultados.
- ▮ Mayor facilidad y flexibilidad en el esquema de remuneraciones.

El *interim management* ofrece a muchos altos directivos la oportunidad de continuar desarrollando su carrera, poniendo su experiencia y su talento al servicio de nuevas empresas durante el tiempo que necesiten. Esta opción es mutuamente beneficiosa. Las empresas incorporan un ejecutivo que “ha vivido antes una situación similar con éxito”. Los ejecutivos añaden nuevas experiencias a su destacado curriculum, muy frecuentemente complementarias en cuanto a tipología de empresa, modelo de negocio e incluso sector de actividad, que hace crecer su curriculum y seguir desarrollando su talento.

¿Qué es *interim management*?

El concepto actual de *interim management* se acuñó durante los años 70 en los Países Bajos, cuando las empresas debían asumir costes muy elevados a la hora de despedir a un empleado.

Después de la reunificación de Alemania en la década de los 80, este tipo de gestión se popularizó con el propósito de reorganizar antiguas empresas estatales. Durante la década de 1990 esta gestión siguió en aumento debido a las necesidades de los nuevos modelos económicos.

El *interim management* implica el nombramiento temporal de un directivo para manejar los asuntos de una organización, negocio o área hasta que, una vez realizada la transformación necesaria, un ejecutivo permanente se haga cargo. Hace uso de la experiencia y las habilidades de una persona experimentada dentro de otras organizaciones en un momento en el que es necesario realizar ajustes en los estilos de gestión o las estrategias de la compañía.

Cuando una organización enfrenta una serie de oportunidades o retos que no pueden resolverse inmediatamente, suelen optar por el *interim management*. Este tipo de estrategia de gestión se basa en el concepto de que las oportunidades y los retos deben enfrentarse cuando se presentan y con determinación. Es una forma de ampliar las capacidades de ejecución dentro de la organización sin paralizar otros proyectos estratégicos, causar grandes trastornos o pérdida de eficiencia. En consecuencia, este tipo de plan de gestión

implica reforzar o cambiar la forma en que funciona una organización para adaptarla a las necesidades del momento. Se basa en el pensamiento positivo, la automotivación y estructuras organizacionales flexibles que promueven el trabajo en equipo y el éxito.

Desde el punto de vista de las oportunidades, muchas empresas confían a un *interim manager* la implementación de una estrategia de crecimiento orgánico. El objetivo es el crecimiento de los ingresos de la compañía mediante el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la apertura de nuevos segmentos de clientes y/o canales de distribución, la internacionalización de la compañía y, en general, cualquier estrategia que persiga incrementar la facturación. Cuando estas iniciativas son novedosas e implican una transformación del modelo de negocio, contar con un *interim manager* que ya ha demostrado su valía en este tipo de situaciones permite optimizar la rentabilidad de las iniciativas.

Muchas empresas en diferentes industrias confían en el *interim management* para abordar retos operacionales. Por ejemplo, muchas compañías dedicadas a la fabricación utilizan *interim managers* para optimizar los procesos de la fábrica durante las revisiones de su línea de operaciones. Los objetivos pueden ser diversos: mejorar la eficiencia de las operaciones, reducir costes, o ganar escalabilidad para acometer un proceso de crecimiento. Cada caso requiere de medidas diferentes como reingenierías de procesos, implementación de herramientas informáticas o un cambio en el perfil profesional de algunos miembros del equipo. En todos los casos, debido a que los *interim managers* se integran en el día a día de la compañía, pueden ayudar a optimizar los procesos actuales, generando un impacto positivo, no sólo para la organización como para sus empleados.

El *interim management* también puede ayudar a las organizaciones en situaciones corporativas complejas. Algunos ejemplos son:

- ▮ La compraventa de negocios, tanto en fases de análisis de objetivos, como de negociación y *due diligence*, o en la posterior integración o segregación. Todas ellas son críticas para el éxito de cualquier combinación de negocios.
- ▮ La sucesión de una empresa familiar o su profesionalización, o su preparación para un proceso de venta.
- ▮ Mejora del gobierno corporativo, implantando mejores prácticas de mercado, o incorporando mejoras puntuales en sostenibilidad, gestión corporativa de riesgos, comunicación corporativa, etc.

En todas esas situaciones, un *interim manager* que ya ha vivido antes con éxito ese tipo de circunstancias, puede liderar los cambios organizativos necesarios y llevar a la compañía a la situación deseada de forma eficiente y minimizando el tiempo de transición.

Una visión internacional

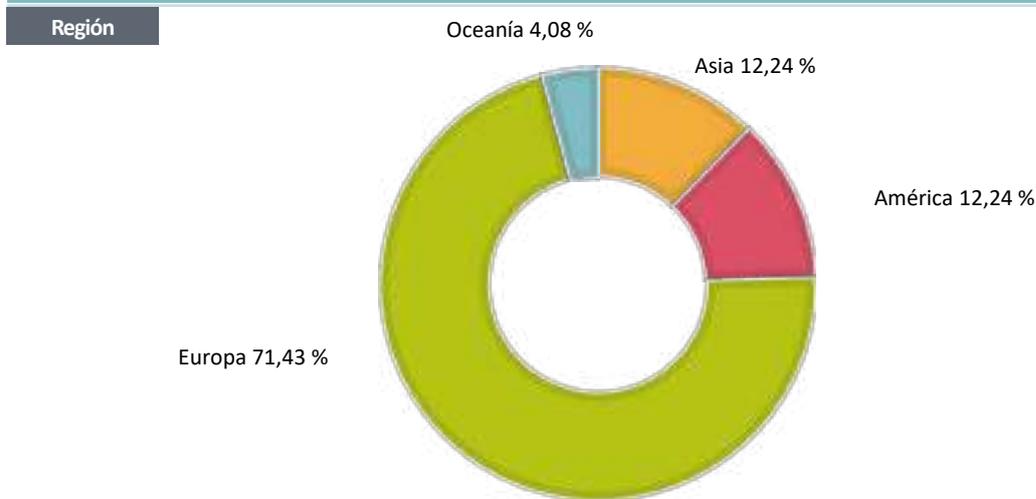
En el año 2022, el Instituto Empresarial de *Interim Management* (<https://institutointerim.org>), lideró la realización del Primer Estudio Internacional sobre *Interim Management* (<https://institutointerim.org/informes-sobre-interim-management>)

El Instituto Empresarial *Interim Management*, agrupación de Interés Económico, es una asociación sin ánimo de lucro destinada a desarrollar y potenciar la actividad económica de sus empresas asociadas. Está formada por empresas consolidadas y de reconocido prestigio, cuyos principios éticos y profesionales se ven reflejados en la propia organi-

zación. Transparencia en la gestión, uso y fomento de las mejores prácticas, y compromiso con las empresas españolas para fomentar en ellas el uso del *interim management* como instrumento de competitividad, son los valores más destacables del Instituto Empresarial *Interim Management*.

Este primer estudio internacional se ha realizado a través de las redes Empresariales “*Senior Management Worldwide (SMW)*” y “*Globalise –The Global Interim Management Group*”, y de “*EIM Group*”. En total, 45 compañías especializadas en *Interim Management*, radicadas en 50 países, participaron en el estudio.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS



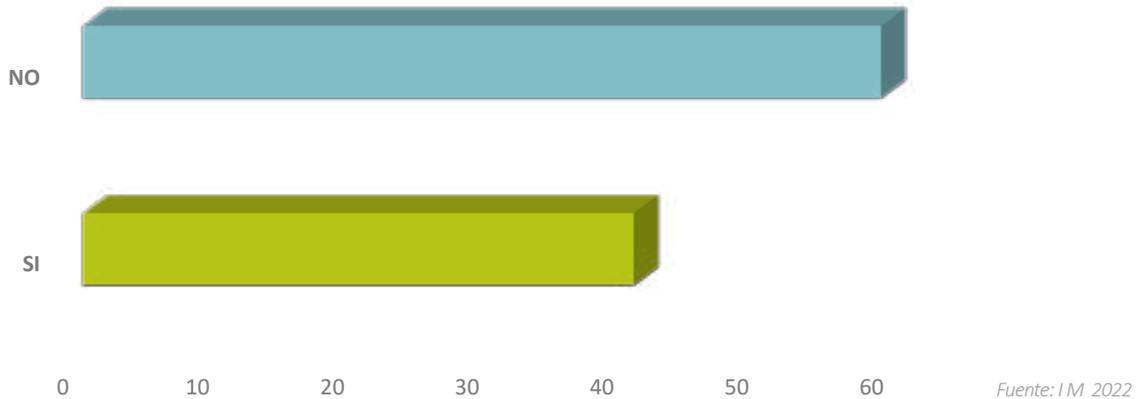
Según el Estudio Internacional, 2 de cada 3 directivos encuestados (67,35%), sienten que en su país reciben positivamente (aceptan) los servicios de *interim management*, frente al 30,61% que consideran que existe un rechazo. Por otro lado, cerca de la mitad



de los encuestados (48,98%) opinan que el *interim management* está consolidado en su país, mientras que, por el contrario, el 30,61% piensan que no lo está.

Un indicador relevante de la consolidación del *interim management* en un país es su contratación por parte del sector público. En general 4 de cada 10 encuestados (40,82%) aseguran que en su país se contratan servicios de *interim management* por parte de organismos gubernamentales.

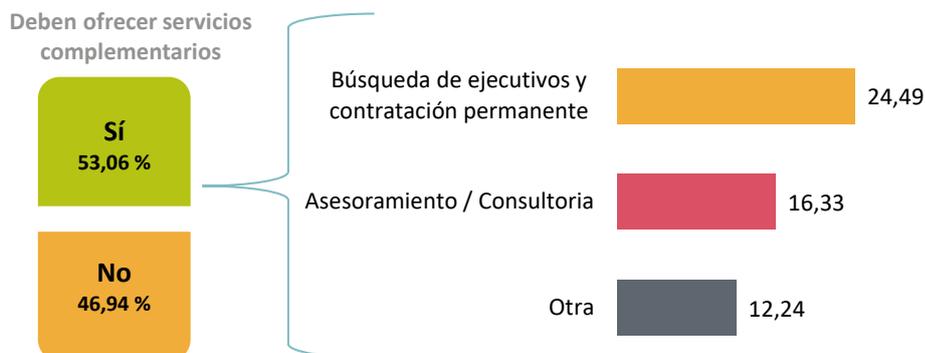
CONTRATACIÓN DE IM POR PARTE DE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES



Un 67% de los empresarios que afirman que el *interim management* está consolidado en su país, afirma que el sector público es un demandante habitual. Por el contrario, en el 80% de los países en los que el servicio no está consolidado, el sector público no lo contrata.

Los países en los que está más extendida la contratación de *interim managers* por parte de organismos públicos son Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China, Dinamarca, Emiratos Árabes, Francia, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza y USA. En el caso de China, la mitad de las contrataciones de *interim managers* es para sus organismos públicos. Estos países son aquellos en los que, según los empresarios entrevistados, el *interim management* está consolidado.

Otro aspecto destacado es la alta especialización que demandan los servicios de *interim management*. Una de cada dos empresarios encuestados no ofrece servicios complementarios, el restante 50% ofrecen servicios como la búsqueda de ejecutivos y contratación permanente (24,49%) y el asesoramiento y consultoría (16,33%).



¿Puedo ser *interim manager*?

En otros países europeos, el *interim management* ha sido un servicio profesional común durante décadas. España está experimentando actualmente un crecimiento muy importante tanto de la oferta como de la demanda. Como consecuencia, el número de ejecutivos interesados en esta modalidad de servicio profesional se ha incrementado de forma exponencial en los últimos años.

Las personas que quieren ser *interim managers* deben considerar qué necesitan las empresas y para qué. También deben considerar cómo presentarse, de modo que resulte fácil para los clientes visualizar su atractivo y cómo pueden aportar valor a sus negocios.

Un buen *interim manager* es un profesional que ha trabajado en entornos complejos, exigentes y competitivos. Por lo general, estas condiciones se dan en las grandes empresas, especialmente en las multinacionales. También las encontramos en empresas familiares que han superado un proceso de profesionalización y en aquellas que son propiedad de fondos de capital privado, dado que, por la naturaleza de su negocio, someten a las empresas a intensos procesos de crecimientos orgánico e inorgánico, así como de optimización de sus operaciones y de mejora de su gobierno corporativo.

Cada ejecutivo es experto en diferentes circunstancias como consecuencia de los distintos hitos de su carrera profesional. Es esencial identificar los logros y definir el contexto en que han tenido lugar, es decir, situación de partida, medidas adoptadas y resultado final. Los logros y las circunstancias confieren a cada ejecutivo el carácter de experto o especialista. Esta idea es esencial, puesto que los clientes demandan directivos que “han vivido antes una situación similar con éxito”. El curriculum de un buen *interim manager* no debe estar orientado a presentar “lo que puede hacer” sino a aquello en lo que “es especialista”.

Otro aspecto relevante es el nivel ejecutivo o *seniority*. Los clientes demandan profesionales que hayan tenido antes responsabilidades ejecutivas y que hayan participado en órganos de gobierno. Evidentemente, en las grandes multinacionales encontramos capas ejecutivas a nivel corporativo, regional y local, mientras que en las medianas empresas sólo encontramos la capa local. Las responsabilidades ejecutivas aseguran la responsabilidad total o parcial sobre una cuenta de resultados o sobre indicadores de gestión sujetos a objetivos, es decir, orientación a resultados. También confieren habilidades de liderazgo, motivación y gestión de equipos.

Pero no basta sólo con haber tenido responsabilidades ejecutivas. Es necesario poner de manifiesto habilidades en gestión del cambio. No olvidemos que un proyecto de *interim management* persigue un cambio, una mejora. No es necesario que el punto de partida sea delicado, pero sí es obligatorio que el de destino sea mucho mejor. El cambio requiere de una metodología, de una adecuada gestión de tiempos, de la definición de olas de cambio, indicadores de seguimiento y, sobre todo, altas dosis de motivación y compromiso.

Finalmente, un buen *interim manager* debe estar motivado para serlo. Entender la dinámica, es decir, incorporarse a una empresa, durante un tiempo determinado para alcanzar unos objetivos, generalmente cuantitativos. El *interim management* permite conocer nuevas empresas, modelos de negocio, ampliar la red de contactos. También permite poner el 100% del foco en el proyecto asignado, cosa que no suele ocurrir a lo largo de una carrera ejecutiva. Finalmente, permite tomar las riendas de la vida

personal y profesional del ejecutivo, de modo que seleccione aquellos proyectos que converjan con sus intereses y se reserve los espacios que considere para su vida privada personal entre proyectos. Las motivaciones de cada directivo serán distintas. Cuáles son o su orden no es lo más relevante, sino que existan y sea fuertes.

Una forma de resumir todo lo anterior es visualizar que un *interim manager* tenga un concepto de sí mismo como negocio. Debe definir su oferta de servicios, decidir qué proyectos son más rentables para sus objetivos personales y profesionales y diseñar una efectiva labor comercial y de marketing que le ayude a conseguirlos. En este sentido, las empresas especializadas en servicios de *interim management* proporcionan potentes fortalezas comerciales, que en ningún caso sustituyen completamente a otras de carácter individual.

En contadas ocasiones, los clientes contratan *interim managers* de forma permanente después de la finalización del proyecto. Esto ocurre cuando el proyecto consiste en una nueva iniciativa de negocio o modelo operativo que, tras demostrar su éxito, demanda un equipo profesional permanente. También ocurre cuando existen condicionantes que impiden a la compañía tomar decisiones a largo plazo. Una vez disipada la incertidumbre, la empresa está en condiciones de incrementar la estructura de costes laborales con una contratación permanente.

En cualquier caso, es un error que un directivo asuma un proyecto con la intención de perpetuarse en la empresa. Eso le impedirá poner el foco en los objetivos del proyecto y reducirá tanto la calidad de su trabajo como sus opciones de continuar. Por parte de las empresas, se considera una mala práctica interpretar un servicio de *interim management* como un período de prueba porque se enmarca el proyecto dentro de la actividad ordinaria de la compañía sin especificar objetivos de mejora específicos.

Finalmente, conviene analizar el marco legal para completar el análisis sobre la posibilidad de *ser interim manager*.

Un *interim manager* debe de poder facturar sus servicios. Normalmente, lo hará como autónomo, o a través de una sociedad mercantil. Rara vez se instrumentará mediante un contrato laboral. En cualquiera de los casos, el desarrollo de la actividad no será totalmente compatible con el cobro del 100% de la pensión de jubilación. Dependiendo del régimen de cotización en el momento de la jubilación y del tipo de actividad profesional después de la misma, existen limitaciones. Con carácter general no será posible facturar un importe anual superior al Salario Mínimo Interprofesional, ni trabajar más de 12 horas semanales. Si se superan esos límites, la Seguridad Social podría aplicar coeficientes correctores a la pensión e, incluso llegar a interrumpirla. Existen algunas excepciones en el caso de los autónomos jubilados, cuyos límites en términos de horas semanales trabajadas son superiores, aunque tendrán que seguir cotizando determinadas cantidades. En cualquier caso, antes de empezar una actividad tras la jubilación, conviene realizar la correspondiente solicitud escrita a la Seguridad Social para evitar sorpresas. Otra opción es interrumpir la jubilación y volver a activarla una vez terminado el proyecto. Evidentemente, no es una opción cómoda y, desde luego, no estimula la actividad profesional.

Por tanto, resulta esencial adaptar el marco legal a la realidad social y demográfica, de modo que, tanto la edad de jubilación como la opción de compatibilizar una actividad profesional con el cobro de una pensión sea una opción individual exenta de trabas y burocracia administrativa.

Un buen *interim manager* es un profesional que ha trabajado en entornos complejos, exigentes y competitivos

Los *interim managers* poseen años de experiencia que prueban su capacidad para manejar situaciones complejas

Los primeros pasos de un nuevo *interim manager*

Para un ejecutivo que comienza su actividad como *interim manager*, lo más recomendable es contactar con un proveedor especializado de servicios de *interim management*. Antes de dar el primer paso, conviene conocer la tipología de proveedores que, en un momento determinado, pueden proporcionar un proyecto *interim*. Básicamente son los siguientes:

- Proveedor especializado de *interim management*.
- División de *Interim* de una firma de Selección de Directivos.
- Firma de Selección de Directivos que ocasionalmente trabaja posiciones *interim*.
- División de *Interim* de una Agencia de Selección.
- Agencia de Selección que ocasionalmente trabaja posiciones *interim*.

Los servicios y garantías que ofrecen unas y otras, tanto a empresas como a ejecutivos, varían.

De los agentes anteriores, únicamente los proveedores de *interim* especializados suelen proporcionar un servicio completo hasta la finalización del proyecto, comprometiendo su marca y poniendo a disposición de empresas y directivos una metodología de trabajo propia.

Esa metodología sustituye a una formación específica estandarizada para todo *interim manager*, lo que no tendría sentido dado que hablamos de un servicio profesional que, por definición, debe mostrar un gran dinamismo para adaptarse a las necesidades de cada cliente. Cada proyecto es único, y el servicio es un traje a medida.

Dicho esto, la metodología de un proveedor de *interim* especializado debe contener los siguientes elementos:

- Integración del ejecutivo en la cultura de la empresa y comprensión completa de su modelo de negocio.
- Elaboración de un plan de trabajo completo, consensuado con el cliente.
- Modelo de gobierno del proyecto, orientado a la detección temprana de riesgos.
- Estrategia de cesión ordenada del conocimiento.

La aplicación práctica de esta metodología también es responsabilidad del proveedor de *interim* especializado. Lógicamente, no es lo mismo trabajar con una empresa acostumbrada a la contratación de servicios de *interim management* que con otra que se inicia. Del mismo modo, un *interim manager* experimentado requerirá de un menor nivel de apoyo que otro novel.

En el I Estudio Internacional de *interim management*, las empresas participantes analizan las ventajas de contratar *interim managers* a través de proveedores de *interim* especializados que sus clientes les transmiten.

1 de cada 3 empresarios de *interim management* (32,65%) considera que la principal ventaja que tiene para sus clientes el contratar servicios *interim* a una empresa especializada, en lugar de contratar directamente a los directivos, es la calidad del servicio que le aporta su experiencia. Le sigue más del 20% que consideran que la principal ventaja es la planificación y el control de la contratación, estableciendo una fecha de entrada y salida, coste del servicio y garantía de sustitución inmediata del *interim manager* (22,45%) y las bases de datos con los mejores profesionales en dirección ejecutiva

a nivel internacional (20,41%). El proceso de selección de un *interim manager* difiere de un proceso de contratación permanente, por eso contar con especialistas en la selección del *interim manager* adecuado alcanza el 16,33% de las respuestas.



Fuente: IM 2022

Finalmente, el apoyo continuo y asesoramiento al *interim manager* es una clara ventaja para el 8,2% de los encuestados. Como es lógico, esta cuestión, desde la óptica del *interim manager*, seguramente resultaría el aspecto más valorado por parte de los ejecutivos.

Por tanto, aunque el *interim management* es una actividad que, como otros servicios profesionales, puede prestarse de forma directa o a través de proveedores, para un *interim manager* que se inicia en el negocio resulta muy conveniente apoyarse en los proveedores especializados. No sólo por sus habilidades comerciales y su red de clientes, sino también por los servicios de acompañamiento y asesoramiento que resultan esenciales para el éxito de cualquier proyecto.

¿Qué aporta el *interim management* a la empresa?

Los *interim managers* poseen años de experiencia que prueban su capacidad para manejar situaciones complejas. Se destacan en la resolución de problemas gracias a sus habilidades de planificación y ejecución. Esta es la razón por la que las empresas contratan *interim managers* para gestionar situaciones difíciles. Los *interim managers* no pierden de vista sus metas, permanecen siempre enfocados en sus objetivos. Gestionar un negocio que se encuentra en un intenso proceso de transformación, con cambios de todo tipo, es un gran desafío. Sin embargo, un *interim manager* que cuente con altas capacidades y haya vivido antes con éxito situaciones similares tendrá éxito estableciendo metas realistas en la organización.

También puede ser un gran desafío encontrar reemplazo para altos ejecutivos en la empresa. Requiere no sólo de una buena definición de competencias, sino también de un tiempo determinado que será mayor cuanto más exigentes sea los requisitos. Los *interim managers* también resultan de gran utilidad para mantener la actividad de la empresa durante esta etapa de transición.

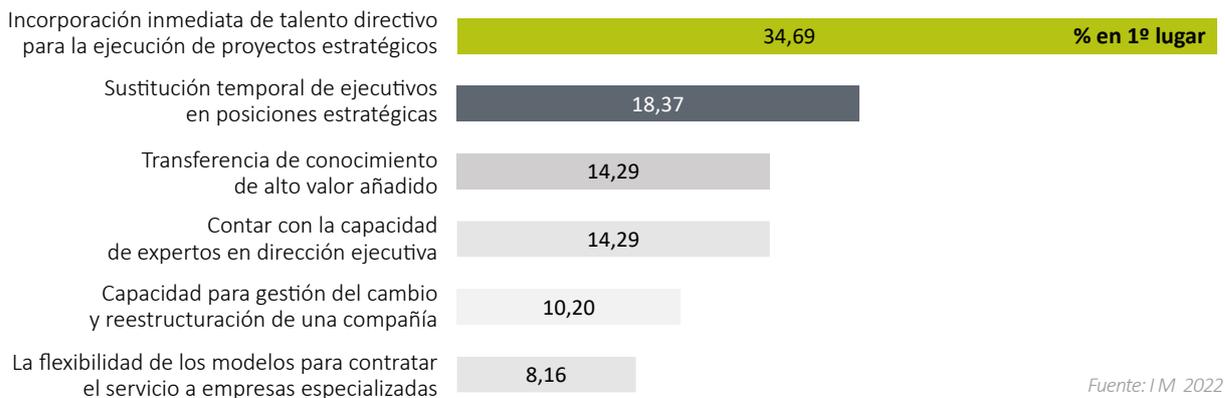
En otras ocasiones, los CEO o los miembros de su equipo directivo pueden verse desbordados atendiendo simultáneamente proyectos estratégicos que demandan mucho más del 100% de su capacidad. En estas ocasiones un buen *Interim manager* incremen-

ta la capacidad de ejecución del equipo directivo, permitiendo no tener que decidir qué proyecto estratégico paralizar o ralentizar.

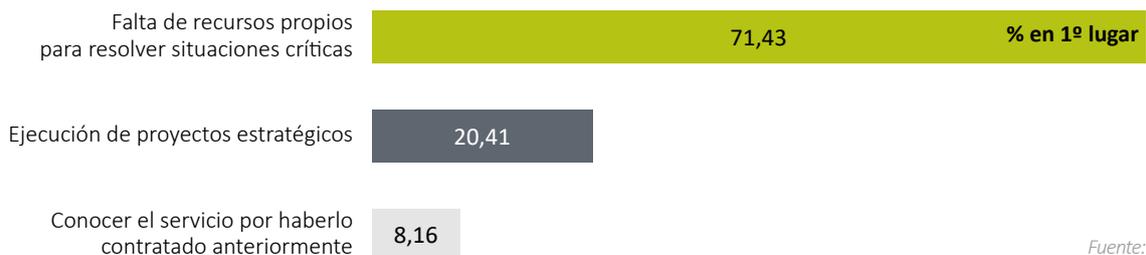
El I Estudio Internacional de *interim management* aborda esta cuestión desde la óptica de los clientes de las empresas encuestadas. Los clientes consideran que la principal ventaja del *interim management* es poder incorporar de forma inmediata talento directivo para la ejecución de proyectos estratégicos. Siendo marcado en primer lugar por 1 de cada 3 encuestados (34,69%).

La sustitución temporal de ejecutivos en posiciones estratégicas contó con el 18,37% de las respuestas, seguido por la transferencia de conocimiento de alto valor añadido y contar con la capacidad de expertos en dirección ejecutiva, ambos con un 14,3%.

Otras respuestas destacadas fueron la capacidad para la gestión del cambio y la reestructuración de compañías, la flexibilidad de los modelos para contratar el servicio a empresas especializadas y la capacidad para gestionar procesos de internacionalización.



El estudio también aborda las principales motivaciones de los clientes para contratar servicios de *interim management*. Más de 7 de cada 10 encuestados (71,43%) afirman que la falta de recursos propios para resolver situaciones críticas es la principal motivación para contratar servicios de *interim management*. Le sigue la ejecución de proyectos estratégicos, marcado en primer lugar por el 20,41% de ellos. Lo que menos perciben como motivación para contratar servicios de IM es que haya sido recomendado por otras empresas que lo hayan contratado o que el cliente conozca el servicio por haberlo contratado anteriormente (8,16%).



¿Qué proyectos son los más demandados?

Las empresas cada vez más recurrentemente necesitan empleados con habilidades específicas durante un período de tiempo específico. Esto los lleva a crear trabajos basados en un objetivo concreto, algo que los servicios de *interim management* pueden aportar a la compañía.

Los trabajos son muy diferentes actualmente. Las personas suelen permanecer en sus puestos de trabajo durante menos tiempo que anteriormente. Los cambios en el trabajo se han centrado más en el desarrollo personal que en la seguridad. Tanto las organizaciones como los candidatos requieren flexibilidad, algo que ambos desean. Este hecho ha provocado que muchos directivos con amplia experiencia decidan trabajar como *interim managers* en lugar de trabajar en un puesto permanente.

Los *interim managers* son emprendedores y están familiarizados con su puesto. Resuelven fácilmente un problema a través de la experiencia acumulada. Completan tareas a corto plazo, como unos pocos meses, mientras que otras veces sus responsabilidades duran más, como varios años. En todos los casos, los candidatos aportan una visión objetiva e independiente, lo cual, junto con una experiencia generalmente multisectorial, les permite proponer varias alternativas a la hora de abordar un proyecto.

En base a las encuestas realizadas en el I Estudio Internacional de *Interim Management*, las principales posiciones deseadas por los clientes son ejecutivos de dirección financiera (95,92 %), seguidos de directores de operaciones (89,80 %) y directores generales (87,76 %). Las siguientes posiciones más demandadas a la hora de contratar los servicios de un *interim manager* son la de director de RR. HH (77,55 %), la de directores para la gestión de proyectos (73,47 %), directores técnicos (65,31 %) y directores de compras (55,10%). Los puestos de dirección de comunicación son por lo general los puestos menos solicitados (12,24 %). Aproximadamente de cada 100 nuevos contratos de *interim management*, 21,27 son de dirección financiera, 16,14 son de dirección general, el 15,90 % de dirección de operaciones y el 10,73 % de dirección de RR. HH.



Fuente: IM 2022

Si analizamos las situaciones más habituales para las que se contratan servicios de *interim management*, más del 95 % de los encuestados destacan la gestión del cambio (95,92 %) y la dirección ejecutiva general (95,92 %). Le siguen con más del 90% la reestructuración y rescate de empresas (93,88%); gestión de la cadena de suministro; compras (93,88%), proyectos especiales (91,84%) y revisión / reducción de costes (91,84%). Las situaciones menos habituales son el seguimiento de los ejecutivos (51,02%) y el lanzamiento o refuerzo de nuevos productos y servicios (55,10%).

	Suelen contratarlo	No suelen contratarlo
Gestión del cambio; implementación de nuevos procesos, sistemas y mejoras operativas; una transformación cultural	95,92	4,08
Dirección ejecutiva general o para una función específica (finanzas, ventas, marketing, RRHH, comunicaciones, técnica, digital y operaciones)	95,92	4,08
Reestructuración y rescate de empresas o divisiones de negocio	93,88	6,12
La gestión de la cadena de suministro y las compras; la revisión de la producción y la cadena de suministro; la optimización de las operaciones y las relaciones con los proveedores; la revisión y la actualización del modelo de distribución; la búsqueda de eficiencias; una mayor productividad	93,88	6,12
Sustitución temporal de un directivo para gestionar proyectos especiales	91,84	8,16
Revisión y reducción de costes; ejecución de planes de control y acción y reducción de gastos; implementación y seguimiento de acciones de eficiencia	91,84	8,16
La toma de control de un holding tras un proceso de fusión y adquisición; la dirección ejecutiva; la revisión de los sistemas de gestión y de información; la alineación con la agenda del comprador	85,71	14,29
Necesidad de complementar el equipo directivo con habilidades que no existen dentro de la organización.	83,67	16,33
Gestión de la liquidez; optimización del flujo de caja; reestructuración de la deuda; relaciones y negociaciones con las instituciones financieras	83,67	16,33
Control de gestión y aplicación de mejoras en los modelos de control; diseño de indicadores clave para ayudar a la dirección; apoyo a los sistemas de información	83,67	16,33
Operaciones de M&A; análisis y evaluación; apoyo a la valoración de activos; due diligence comercial; apoyo a la negociación; integración y segregación de negocios	81,63	18,37
Planificación de la transformación digital y ejecución de la estrategia; liderazgo, revisión y adaptación de hojas de ruta; proyectos y acciones en curso; revisión de capacidades y perfiles profesionales	79,59	20,41
Procesos de internacionalización; prospección y apertura de nuevos mercados; gestión y control de filiales; revisión de la idoneidad de la presencia en determinados países	77,55	22,45
Optimización económica; consolidación y aseguramiento de las fuentes de ingresos	65,31	34,69
Lanzamiento o refuerzo de nuevos productos y servicios; desarrollo de nichos de mercado; revisión de estrategias, canales y equipos comerciales; implantación de nuevos métodos de venta (AGILE)	55,11	44,91
Seguimiento de los ejecutivos; profesionalización de la empresa; tutoría de los ejecutivos y de los miembros más jóvenes de la familia	51,02	48,98

Fuente: IM 2022

Desde un punto de vista geográfico, los clientes europeos demandan más servicios de *interim managers* en casos de sustitución temporal de un directivo para encargarse de proyectos especiales; de complementar el equipo directivo permanente con competencias que no existen en la organización y en casos de optimización económica: consolidación y garantía de las fuentes de ingresos que los clientes de otros continentes.

¿Quién contrata *interim management*?

Los *interim managers* son cada vez más importantes para el crecimiento de las organizaciones debido a la mayor necesidad de flexibilidad entre las empresas. La capacidad

de cambiar rápidamente entre una situación de estabilidad y situaciones críticas facilita el manejo de la compañía. Actualmente, los *interim managers* refuerzan el motor de la economía.

Al crear un negocio eficiente, las empresas deben definir sus tareas más importantes y centrarse en ellas en lugar de en actividades periféricas. La causa de esto es que las condiciones económicas actuales exigen que las empresas tengan un alto grado de competitividad centrándose en sus actividades principales.

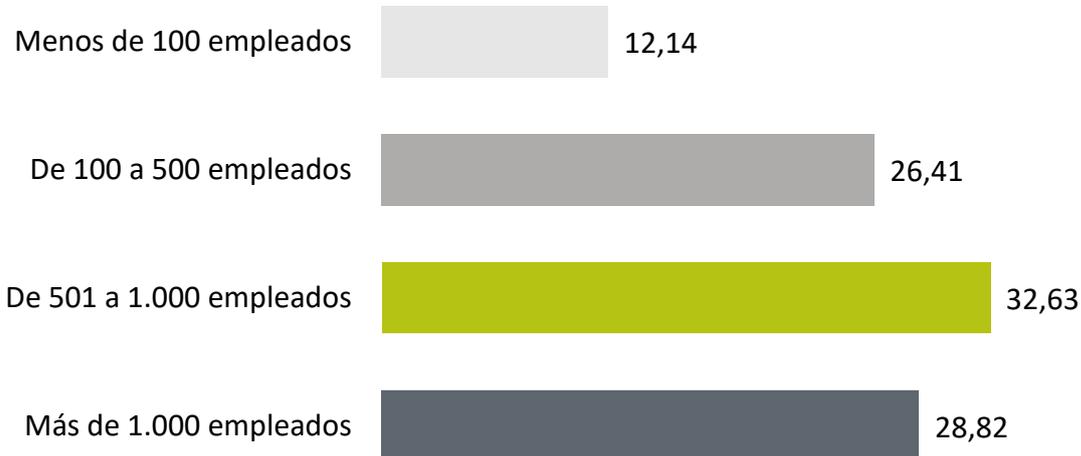
Los *interim managers* son aquellos que pueden aportar a las empresas contactos y talento formado. Esto se debe a que el trabajo ha cambiado más rápidamente que nunca y las empresas necesitan adaptarse a estos cambios.

Aunque el servicio de *interim management*, desde un punto de vista teórico, aporta valor a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño, la realidad muestra comportamientos diferentes.

Según el I Estudio Internacional de *interim management* de cada 100 nuevos contratos de *interim management*, el 61,45% son solicitados por multinacionales y grandes empresas, es decir, compañías con más de 500 empleados. Las medianas empresas, con plantillas entre 100 y 500 empleados, representan el 26,41% de las contrataciones.

Finalmente, sólo un 12,14 % serían contrataciones realizadas por pequeñas empresas y *startups*, compañías con menos de 100 trabajadores. No existe ninguna región donde este porcentaje se incremente significativamente. Sólo asciende al 17% en América y Asia.

TAMAÑO DE LAS COMPAÑÍAS CONTRATANTES DE INTERIM MANAGEMENT

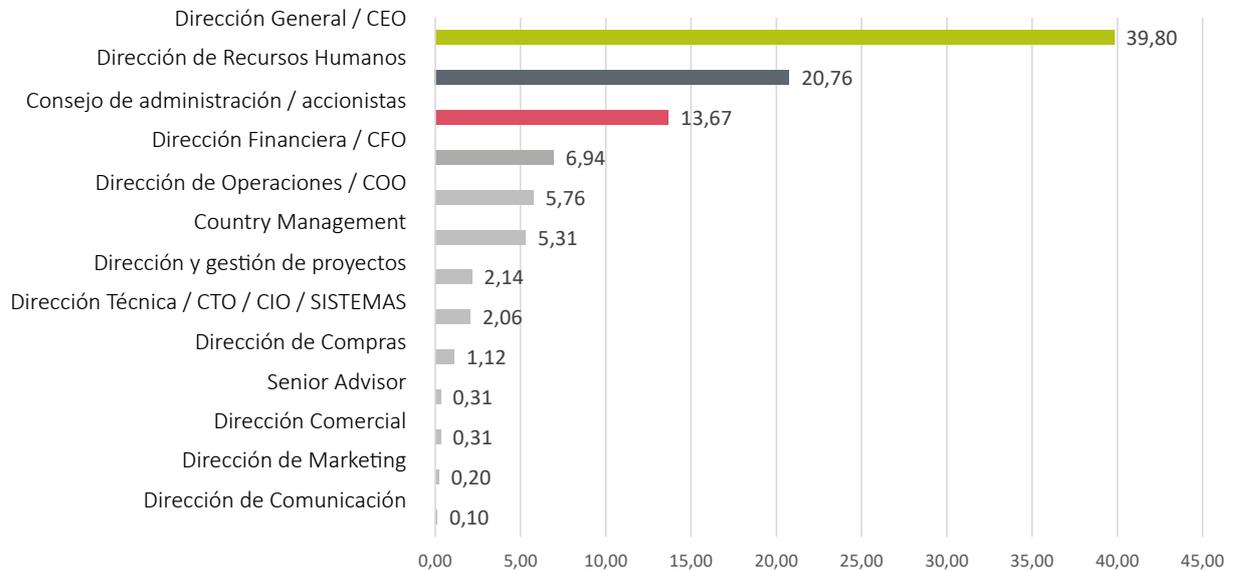


Fuente: IM 2022

Por otra parte, precisamente por la relevancia estratégica de los proyectos asumidos habitualmente por los *interim managers*, la decisión de contratación debe partir de los ejecutivos representados en los órganos de gobierno, de los propietarios de empresas familiares o de los socios de los fondos de capital privado responsables de las inversiones.

Según el Estudio, 6 de cada 10 contrataciones (60,56%) las realizan la dirección general (39,80%) o la dirección de RRHH (20,76%). A estos le sigue el consejo de administración (13,67%), la dirección financiera (6,94%), dirección de operaciones (5,76%) o *country management* (5,31%). Por el contrario, tan solo un 0,10% de las contrataciones las lleva a cabo la dirección de comunicación y un 0,20% la dirección de marketing.

QUIÉN SUELE CONTRATAR LOS SERVICIOS



Fuente: I M 2022

Remuneración de un *interim manager*

La remuneración de un *interim manager*, como cualquier actividad económica, depende de los objetivos a alcanzar, o mejor dicho de la distancia entre el punto de inicio y el de destino, y de los riesgos que asume el directivo.

En algunos casos, existe la tentación de comparar la remuneración de un directivo permanente con la de un *interim manager* en la misma posición. Lógicamente, existen elementos comunes que determinan ambas, pero también importantes diferencias que sesgan la comparación.

Obviamente, es responsabilidad de todo directivo analizar y decidir si necesita reforzar su equipo de forma temporal o permanente. Dependerá de sus necesidades inmediatas, pero también a medio y largo plazo. Una vez tomada la decisión, la comparativa económica pierde todo sentido.

Los elementos que determinan la remuneración de un *interim manager* son de tres tipos: comunes a una posición permanente, costes y plazo o dedicación.

Para hacer esta comparativa asumimos que las habilidades, competencias y experiencia de los dos directivos son iguales. Es una simplificación exagerada puesto que sólo podrá ocurrir cuando se trate de la misma persona.

Entre los elementos comunes se encuentran:

- ▮ El nivel de responsabilidad, medido no sólo por la posición en el organigrama, a quién reporta o el tamaño del equipo, sino también por los objetivos a alcanzar en el plazo establecido para el proyecto y, sobre todo, la distancia entre éstos y el punto de partida. Huelga decir que, a mayor responsabilidad, mayor remuneración.
- ▮ Sector de actividad: es una evidencia empírica que cada sector tiene un nivel salarial, existiendo una brecha entre profesionales que desempeñan la misma función en distintos sectores. Por ejemplo, el sector financiero siempre ha mostrado un sesgo positivo importante.
- ▮ Localización geográfica. El nivel de vida de cada población difiere significativamente incluso dentro de países o regiones. La vivienda, la manutención y el ocio son los principales elementos que analiza un directivo cuando valora una posición. Es lógico que estas diferencias presionen al alza el nivel salarial en las grandes ciudades y núcleos de negocio.

Otro elemento común adicional, que a veces no se analiza correctamente, es el coste de la Seguridad Social. En un contrato laboral fijo lo soporta y liquida la empresa, mientras que en uno temporal lo soporta y liquida el ejecutivo (en la mayor parte de las ocasiones su contrato es de naturaleza mercantil) o el proveedor de *interim management* (si el contrato fuera laboral). El cualquier caso, el coste empresa hasta este punto, no debe variar entre un empleado fijo y un *interim manager*.

La principal diferencia radica en el mayor riesgo que asume un *interim manager*. Durante el tiempo que dura el proyecto, el ejecutivo *interim* se compromete con la empresa. Eso implica que debe interrumpir su actividad comercial y de marketing, rechazar otras iniciativas en marcha y dedicar todos sus esfuerzos al proyecto. Adicionalmente, el *interim manager* sabe que la duración del proyecto es una estimación realizada de buena fe, pero asume el riesgo de una ampliación o reducción. Una vez terminado el proyecto, el *interim manager* retomará su actividad comercial y de marketing. En el mejor de los casos si tenía suficiente visibilidad, la habrá iniciado con un mes de antelación. En ningún caso existe certeza sobre la posibilidad de iniciar un nuevo proyecto de forma inmediata, por lo que el *interim manager* asumirá directamente ese riesgo. Por tanto, cabe esperar que los *interim managers* incluyen en sus propuestas una “prima de indisponibilidad” que será mayor o menor en función de su percepción del riesgo y de los beneficios que cada proyecto le reporte.

Mención aparte merecen los proyectos a tiempo parcial o aquellos con dedicación a demanda. Los primeros siempre que los días de dedicación sean fijos, por ejemplo, de lunes a miércoles, podrían completarse con otros también a tiempo parcial. La experiencia nos demuestra que las probabilidades de conseguir proyectos complementarios son muy bajas, por lo que cabe esperar una “prima de indisponibilidad mayor”. En el caso de los proyectos con dedicación a demanda, muy frecuentes en operaciones de compraventa de negocios generalmente por parte de fondos de capital privado, la opción de compatibilizar dos o más proyectos, que podrían presentar picos en los mismos días, generalmente no es posible. De nuevo en estos proyectos la “prima de indisponibilidad debería ser elevada.

Otra diferencia importante es la remuneración variable y los beneficios sociales. Los segundos no se incluyen en ningún caso en un contrato de *interim management*. La remuneración variable tampoco, salvo en proyectos de más de 12 meses con objetivos claros, medibles y alcanzables, generalmente de carácter comercial. También pueden

incluirse en proyectos de compraventa de negocios, ya que la colaboración suele establecerse hasta la fecha en la que se alcanza el hito. En estos casos la remuneración variable se establece en función del precio de entrada o salida.

Finalmente, cuando el contrato de *interim management* se firma con un proveedor especializado, a la remuneración del *interim manager* debe añadirse el margen del proveedor. Este margen remunera sus servicios de selección, acompañamiento metodológico durante el proyecto, garantías (sustitución del ejecutivo en determinadas circunstancias), opciones de ampliación o cancelación anticipada del proyecto y gestión contractual y administrativa. Este coste lógicamente será superior al de un proceso de selección para una posición permanente, dado que el número de servicios prestados también es mayor y la base de cálculo generalmente menor (la duración del proyecto vs 12 meses en una selección indefinida).

En cualquier caso, independientemente del coste total de un servicio de *interim management*, debe compararse con los ingresos o ahorro de costes que conseguirá. Al tener una duración definida, deben determinarse objetivos cuantitativos. De este modo, es fácil calcular la rentabilidad del proyecto y considerar el *interim management* como lo que en realidad es, una inversión en lugar de un coste.

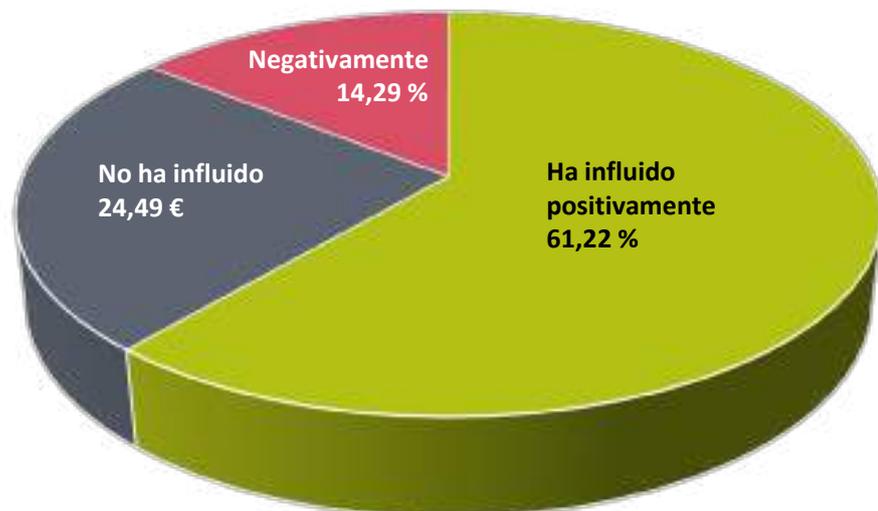
Perspectivas del mercado de *Interim Management*

La recesión económica y la pandemia provocada por el COVID-19 causaron una gran incertidumbre en el mundo de hoy día. El estado actual de desabastecimiento energético, la amenaza del calentamiento global, una alta inflación y tasas de interés más altas han provocado desconcierto entre las empresas.

Para enfrentar con éxito las condiciones cambiantes, tanto las empresas como los empleados deben colaborar entre sí. Las condiciones volubles requieren un cambio inmediato en las empresas para adaptarse a estas nuevas condiciones.

En muchos casos, los *interim managers* demuestran ser soluciones rentables, confiables y proactivas. Han demostrado experiencia en la adaptación de empresas a nuevas situaciones asumiendo la gestión mientras se implementan nuevas metodologías.

En base a las encuestas realizadas por el I Estudio Internacional de *interim management*, más de 6 de cada 10 encuestados dijeron que la pandemia provocada por el CO-



VID-19 tuvo un impacto positivo en su negocio de *interim management*. Esto se comparó con el 14,29 % que dijo que tuvo un efecto negativo y el 24,49 % que dijo que no influyó.

Por geografías, tanto en América como en Asia, los encuestados que han experimentado impactos positivos superan el 80%, mientras la mayoría de los impactos neutros recogidos en el gráfico se concentran en Europa y Oceanía.

Para analizar las perspectivas del mercado de *interim management* es fundamental entender los principales factores que afectan a la contratación de *interim managers*. Según el I Estudio Internacional, 8 de cada 10 encuestados en este estudio piensa que el conocer esta clase de servicios es un factor determinante para contratarlos. Otros de los principales motivos por los que las empresas contratan servicios de *interim management* son la agilidad en la respuesta de proveedores de servicios (65,31 %), y el coste de este servicio respecto al contratar a un gerente de manera permanente (61,22 %). Más de la mitad de los que realizaron la encuesta afirman que la flexibilidad en la contratación de *interim managers* es el motivo principal por el cual los contratan. Menos del 50 % consideran que el factor principal para contratarlos es la rigidez en la legislación laboral (36,73 %), la variedad en la oferta de los servicios que una empresa proveedora de *interim managers* puede ofrecerte (30,61 %) y por último lugar, las condiciones sociodemográficas con un 14,29 %.



Otro elemento esencial para el crecimiento del mercado a nivel mundial es el crecimiento de la oferta, es decir, el número de *interim managers* interesados en este servicio profesional. Cuanto mayor sea la oferta, mayor será el abanico de posiciones, sectores y experiencias, de modo que cualquier empresa podrá encontrar fácilmente candidatos que “hayan vivido una situación similar”. Según el I Estudio Internacional, más de 7 de cada 10 encuestados (71,43%) consideran que durante los últimos años el número de *interim managers* ha experimentado crecimiento, mientras que el 28,57 % que piensa que el número de *interim managers* se ha mantenido.