



Las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista

Ponencia para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista (21–22 de septiembre de 2011)

Ginebra, 2011

Las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista

Ponencia para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista (21–22 de septiembre de 2011)

Ginebra, 2011

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a: Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista: Ponencia para debate en el Foro de diálogo mundial sobre las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista: Ginebra, 2011 / Oficina Internacional del Trabajo, Programa de Actividades Sectoriales – Ginebra: OIT, 2011

1 v.

ISBN 978-92-2-325026-3 (print)

ISBN 978-92-2-325027-0 (web pdf)

International Labour Office and Sectoral Activities Programme; Global Dialogue Forum on the Needs of Older Workers in Relation to Changing Work Processes and the Working Environment in Retail Commerce (2011, Geneva, Switzerland).

Publicado también en francés: Les besoins des travailleurs âgés face aux changements des processus de travail et du milieu de travail dans le commerce de détail ISBN 978-92-2-225026-4, Ginebra, 2011, y en inglés: Older Workers' Needs in relation to Changing Work Processes and the Working Environment in Retail Commerce ISBN 978-92-2-125026-5, Ginebra, 2011.

agentes vendedores / trabajador de edad avanzada / tasa de actividad de mano de obra / cambio tecnológico / condiciones de trabajo / fomento del empleo / comercio minorista / países desarrollados /países en desarrollo / Europa

13.11.5

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.

Prólogo

La Oficina Internacional del Trabajo ha preparado el presente documento para que sirva de base a los debates del *Foro de diálogo mundial sobre las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista*, que se celebrará en Ginebra los días 21 y 22 de septiembre de 2011, en el marco del Programa de Actividades Sectoriales de la OIT.

El Consejo de Administración de la OIT decidió en su 304.^a reunión (marzo de 2009) celebrar un Foro de diálogo mundial destinado al sector del comercio en el bienio 2010-2011¹. El objetivo del Foro será examinar las formas en que los procedimientos de trabajo y el entorno de trabajo del comercio minorista, un sector intensivo en mano de obra, podrían adaptarse a las necesidades de una fuerza de trabajo en proceso de envejecimiento, teniendo en cuenta los efectos de los cambios tecnológicos y de otra índole en este sector. Además, el Consejo de Administración decidió que el Foro y las labores preparatorias correspondientes deberían tener en cuenta los debates mantenidos en la 98.^a reunión (2009) de la Conferencia Internacional del Trabajo sobre las consecuencias de la transición demográfica (el «envejecimiento» de la población) en el mundo del trabajo. Aunque estos debates no se celebraron como se había previsto inicialmente, el presente documento temático refleja los resultados, análisis y conclusiones del informe elaborado por la Oficina a tal efecto².

Además de los representantes gubernamentales de todos los Estados Miembros interesados, el Foro reunirá a ocho participantes empleadores y a ocho participantes trabajadores, seleccionados tras la celebración de consultas con sus respectivos Grupos del Consejo de Administración. De acuerdo con la práctica establecida en relación con la asistencia a los foros de diálogo mundial, también podrán acudir otros participantes empleadores y trabajadores interesados. El objetivo del Foro es examinar las implicaciones del creciente envejecimiento de la fuerza de trabajo en las necesidades de mano de obra del comercio minorista. El Foro podrá asimismo presentar propuestas consensuadas sobre cómo pueden adaptarse los procedimientos de trabajo y el entorno de trabajo del sector para mejorar su capacidad de atraer y retener a los trabajadores de edad.

El Programa de Actividades Sectoriales de la OIT, tal y como se define en el Programa y Presupuesto de la OIT, tiene por objeto ayudar a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a desarrollar su capacidad para tratar de manera equitativa y eficaz los problemas sociales y laborales que se plantean en sectores económicos determinados. El Programa permite también alertar a la OIT sobre determinadas cuestiones sociales y laborales.

¹ OIT: *Propuestas de actividades para 2010-2011 en el marco del Programa de Actividades Sectoriales*, Consejo de Administración, 304.^a reunión, Ginebra, marzo de 2009, documento GB.304/STM/1.

² OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, reeditado por el Departamento de Política de Empleo y el Departamento de Seguridad Social (Ginebra, 2010).

Índice

	<i>Página</i>
Prólogo	iii
Agradecimientos.....	vii
Introducción	1
1. Definición del sector del comercio minorista.....	5
2. Características del empleo en el comercio minorista.....	9
2.1. Panorama del sector.....	9
2.2. Salarios, condiciones de trabajo y sus consecuencias en el mercado de trabajo del sector	10
2.3. Organización del trabajo y perfil demográfico de la fuerza de trabajo en el sector minorista.....	14
3. Tendencias demográficas y de la fuerza de trabajo: visión general.....	21
3.1. Tendencias regionales	22
3.2. Tendencias de la fuerza de trabajo	23
3.3. La tasa de actividad	24
3.4. Diferencias regionales en la evolución de la tasa de actividad.....	25
La tasa de actividad de los grupos de más edad	25
Escasez de trabajadores y de mano de obra calificada	26
3.5. Patrones de jubilación	27
4. La promoción del empleo de los trabajadores de edad: una política integrada del ciclo de vida	28
4.1. Formación, desarrollo y promoción	29
4.2. Prácticas de trabajo flexibles.....	31
4.3. Ergonomía y definición de los puestos de trabajo.....	32
5. Conclusiones.....	34
Puntos para la discusión	35

Agradecimientos

Este documento temático, preparado bajo la dirección de la Oficina Internacional del Trabajo, se basa en información procedente de distintas fuentes, incluidas publicaciones de la OIT y de otros autores y, en particular: el informe *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, preparado inicialmente para su debate en la 98.ª reunión (2009) de la Conferencia Internacional del Trabajo ¹; diversas publicaciones del Sector Skills Council for Retail (Skillsmart Retail) del Reino Unido; y el informe titulado *Investing in the future of jobs and skills: Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs: Sector Report: Distribution and Trade*, elaborado por la Netherlands Organisation for Applied Scientific Research (TNO), la Erasmus University de Rotterdam (SEOR) y el Centre for Social Innovation (ZSI) y presentado a la Comisión Europea (mayo de 2009). Asimismo, el documento hace referencia a estudios académicos y bases de datos de estadísticas nacionales. Además, el autor ha recibido valiosas aportaciones y comentarios de UNI Global Union y de EuroCommerce. El documento fue preparado por John Sendanyoye (Departamento de Actividades Sectoriales – SECTOR), con comentarios de John Myers y la asistencia de Lucie Servoz e Isabelle Delsaux (todos ellos también de SECTOR).

¹ OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, reeditado por el Departamento de Política de Empleo y el Departamento de Seguridad Social (Ginebra, 2010).

Introducción

Uno de los principales logros de las sociedades modernas es la posibilidad de una vida más larga y por lo general más saludable. Paradójicamente, sin embargo, el envejecimiento de la población (una de las consecuencias de la mayor longevidad) es uno de los retos más apremiantes a los que se enfrentan los países de todo el mundo, y anticipa graves consecuencias sociales, económicas y en el mercado de trabajo. Aunque se trata de una tendencia demográfica universal, su ritmo y alcance varían considerablemente de una región a otra y, dentro de cada región, de un país a otro ¹. El proceso se halla ya en una fase avanzada en los países desarrollados y se prevé que en unas décadas evolucione rápidamente en los países en desarrollo.

El envejecimiento de la población mundial es consecuencia de tres tendencias simultáneas: en primer lugar, en los países desarrollados, a medida que un creciente número de personas pertenecientes a la gran generación del «baby boom» (los nacidos en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, entre 1945 y 1965) alcanzan la edad de jubilación, la proporción de personas de edad está aumentando; en segundo lugar, las tasas de natalidad se han mantenido bajas durante varias décadas y, en muchos países, se hallan incluso por debajo de los 2,1 niños por mujer, considerada la tasa mínima de reposición de la población; y, por último, un número cada vez mayor de personas disfruta de una vida más larga y saludable. Según un estudio de la OIT, 2.000 millones de personas tendrán 60 años o más en 2050 ². Además, en 2006 la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) estimó que, durante los próximos 50 años, todos sus países miembros experimentarían, junto con un acusado aumento del porcentaje de personas de edad avanzada en la población, una marcada disminución de las cohortes de edad más productiva ³.

Como las mujeres suelen vivir más años que los hombres, una de las principales características de la nueva estructura demográfica será la feminización de la población de más edad ⁴.

La mayoría de los debates en torno al envejecimiento de la población tienden a girar en torno a la sostenibilidad del sistema de pensiones, lo que refleja la percepción común de que un elevado aumento del porcentaje de personas jubiladas se acabará traduciendo en un incremento pronunciado e insostenible de la proporción de gasto público destinado a los grupos de población de más edad.

El presente documento se centra, sin embargo, en las consecuencias de la transición demográfica hacia una población de edad cada vez más avanzada sobre la oferta de trabajo, especialmente en relación con el comercio minorista, un sector en el que una elevada proporción de la fuerza de trabajo estaba tradicionalmente compuesta por el grupo de población de 30 años o menos. A medida que el porcentaje de esta cohorte demográfica disminuye y la integrada por las personas de 50 años o más aumenta, el sector deberá o bien incorporar un mayor número de jóvenes a su fuerza de trabajo, o compensar la

¹ OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, reeditado por el Departamento de Política de Empleo y el Departamento de Seguridad Social (Ginebra, 2010).

² *Ibid.*

³ OCDE: *Live longer, work longer*. Envejecimiento y políticas de empleo, 2006.

⁴ OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, *op. cit.*

disminución de su cantera de trabajadores tradicional atrayendo a nuevos trabajadores de más edad o ambas cosas a la vez. Este problema es especialmente relevante en un sector que es conocido por su elevado coeficiente de mano de obra y cuya tasa de desgaste laboral se sitúa por encima de la media.

Como se señaló en un documento elaborado por la OIT con miras a su debate en un Foro de diálogo mundial anterior sobre el sector⁵, algunos de los principales minoristas están, de hecho, esforzándose por contratar a trabajadores mayores. Es probable que esta estrategia resulte clave en el futuro, a medida que este grupo de edad aumente y se reduzca simultáneamente la proporción de jóvenes, de los cuales un porcentaje más elevado permanece en el sistema educativo durante períodos de tiempo prolongados.

El hecho de que, ya en 2002, los interlocutores sociales (UNI-Europa Commerce y EuroCommerce) firmaran un acuerdo en el marco del diálogo social sectorial europeo para promover el empleo de los trabajadores de más edad, pone de manifiesto la importancia que esta cuestión tiene para Europa. Este acuerdo se tradujo en la adopción de un conjunto de directrices de aplicación voluntaria que reconocían la posibilidad de que las personas de más edad adopten unas estrategias laborales distintas a las de los trabajadores más jóvenes, un factor que debe tenerse en cuenta al diseñar los puestos de trabajo y los procedimientos de trabajo⁶. Las directrices destacan que aceptar la diversidad de edades debe conducir a nuevas formas de resolver los problemas y de afrontar las tareas, y reconocen que el reto consiste en permitir que los trabajadores de edad permanezcan más tiempo empleados a la vez que se promueven oportunidades de trabajo para los más jóvenes. Además, las directrices admiten que una de las posibles vías para superar este reto consiste en introducir regímenes de jubilación flexibles durante los últimos años de actividad laboral y que es posible conciliar las necesidades de los trabajadores individuales, las empresas y la sociedad. En las directrices, los interlocutores sociales solicitan apoyo para la formación e incentivos para fomentar la participación de los trabajadores de todas las edades, y se destaca la importancia de que los trabajadores de edad gocen del mismo acceso a las oportunidades de formación y se beneficien de programas, cursos y seminarios que son esenciales en un contexto en que se están introduciendo nuevas tecnologías y procedimientos de trabajo.

La cuestión de cómo atraer y retener a los trabajadores de edad se ha planteado en anteriores reuniones tripartitas de la OIT. En 1999, se informó a los participantes en la *Reunión tripartita sobre las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos* de que los interlocutores sociales sectoriales de la Unión Europea (UE) estaban convencidos de que la puesta en marcha de medidas de apoyo (como la formación permanente) aumentaría el valor de los trabajadores mayores para las empresas⁷. Asimismo, según el informe preparado por la OIT para su debate en la *Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio* (2003), en el Japón está teniendo lugar un diálogo activo para mejorar la capacidad del sector del comercio de atraer a las mujeres y a los

⁵ OIT: *Formación profesional y desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio*, Documento temático para discusión del Foro de diálogo mundial sobre la formación profesional y el desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, 2008).

⁶ EuroCommerce y Uni-Europa Commerce: *Voluntary guidelines supporting age diversity in commerce* (Barcelona, marzo de 2002).

⁷ OIT: *Reunión tripartita sobre las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos*, Nota sobre las labores, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, octubre de 1999).

trabajadores de más edad, en el contexto de una sociedad en proceso de envejecimiento y donde cada vez hay menos niños. En este sentido, entre las cuestiones que se debatieron cabe mencionar el desarrollo adecuado de los recursos humanos (incluida la homologación de las calificaciones) y de un sistema de salarios adaptado a una sociedad cambiante⁸. Las tendencias demográficas y sus implicaciones en el sector también fueron una cuestión destacada en los debates de la *Reunión tripartita sobre las consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas* (celebrada en 2006), en la que los participantes destacaron la necesidad de que el sector se adaptase a la disminución de la población activa y al envejecimiento de la clientela⁹. Cómo hacer frente a los cambios competitivos, tecnológicos y demográficos, incluida la combinación de competencias exigida para el desempeño de trabajos muy cualificados y poco cualificados, así como la exigida a los trabajadores que las ejecutan, se había convertido en un importante desafío para los directores de las empresas, que deben velar por que sus empleados mejoren sus competencias a través de una formación profesional adecuada.

El presente documento contiene ideas sobre lo que podrían hacer los minoristas, los interlocutores sociales y los gobiernos para mejorar la capacidad del sector de atraer y retener a los trabajadores de edad con el fin de compensar la contracción prevista en la fuente tradicional de empleo del sector, compuesta por trabajadores jóvenes. El documento comienza describiendo los actuales procedimientos de trabajo del sector y el entorno laboral correspondiente, así como la estructura por edades, género, perfiles ocupacionales y profesionales y características del empleo de la actual fuerza de trabajo, con objeto de determinar qué cambios podrían introducirse para lograr que los trabajadores de edad se sientan más atraídos por los empleos en el sector. A continuación, el documento se centra en las cuestiones demográficas y laborales que afectan al sector y que ponen en peligro la capacidad de los minoristas para satisfacer sus necesidades futuras de mano de obra. Por último, se describen las políticas que pueden adoptarse para dar respuesta a estos desafíos.

⁸ OIT: *Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio*, Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, 2003).

⁹ OIT: *Consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas*, Informe para la discusión en la Reunión tripartita sobre las consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, 2006).

1. Definición del sector del comercio minorista

La definición precisa del sector del comercio minorista varía de un país a otro, en función del sistema de clasificación industrial que se utilice. No obstante, el comercio al por menor se concibe en todo el mundo como la fase final del proceso de distribución en la que los minoristas se organizan para vender al público mercancías en pequeñas cantidades. El sector está integrado por los establecimientos que se dedican a la venta de mercancías (al por menor), que por lo general no realizan ninguna transformación y sólo prestan servicios accesorios a la venta de las mercancías. La función minorista se entiende mejor como el vínculo entre los productores y los consumidores finales de sus bienes. Cuando los consumidores compran bienes, suelen hacerlo en comercios minoristas ¹. El sector desempeña un papel esencial en el proceso de comercialización, transfiriendo los bienes de los productores a los consumidores y actuando además como un conducto clave para transmitir información sobre los consumidores a los fabricantes. Debido a esta función de puente, el valor del comercio minorista excede de su contribución directa a la producción: su salud es un indicio importante del comportamiento de la economía en general.

El comercio minorista es un sector muy heterogéneo, incluso dentro de un mismo país, y presenta diferencias considerables entre sus miembros en función de sus estrategias de competencia y del subsector en el que actúen (por ejemplo, según se trate de establecimientos que venden mercancía general, mercancía especializada o almacenes de descuento). La estructura y el funcionamiento del sector varían también mucho de un país a otro, dependiendo del nivel de vida, los hábitos de consumo y compra de la población y el marco normativo que rige las dimensiones de las empresas, los horarios de apertura, la protección del consumidor y otros aspectos. En cifras absolutas, las empresas pequeñas suelen ser predominantes, pero las dos últimas décadas han sido testigo de una tendencia hacia la consolidación y la racionalización, lo que ha llevado al crecimiento de las empresas grandes y a la relegación de las pequeñas a un segundo plano. El tamaño de los establecimientos minoristas oscila entre los «supercentros» (que emplean a cientos de trabajadores y prestan diversos servicios a los consumidores) y los supermercados tradicionales y las tiendas, con un personal reducido y una oferta limitada de bienes. Algunos tipos de minoristas, como los clubes de compradores y los supercentros, venden una amplia gama de productos en cantidades fijas y a bajo precio.

A pesar de las muchas diferencias que existen en la estructura interna y el nivel de desarrollo del comercio minorista entre unos países y otros, el sector, tal y como se ha señalado antes, ha experimentado durante las dos últimas décadas un proceso continuo de consolidación y racionalización, cuya consecuencia ha sido el aumento en el número de empresas grandes y un mayor grado de concentración. En todos los países se registra una intensificación de la competencia. Las grandes empresas invierten grandes sumas para diferenciarse de las demás, y las pequeñas y medianas empresas luchan por sobrevivir ².

El comercio minorista es, además, un sector muy globalizado en el que los grandes minoristas obtienen en la actualidad un porcentaje cada vez mayor de su facturación y sus beneficios gracias a sus ventas mundiales más que a sus mercados nacionales. Incluso los minoristas que se han mantenido en el ámbito estrictamente local se hallan expuestos a una

¹ OIT: *Formación profesional y desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio*, reeditado por el Departamento de Política de Empleo y el Departamento de Seguridad Social (Ginebra, 2010).

² OIT: *Consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas*, Informe para la discusión en la Reunión tripartita sobre las consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, 2006).

competencia mundial creciente por parte de los minoristas extranjeros que penetran en sus mercados y de los competidores de venta a distancia, como los minoristas que venden por Internet y las empresas de venta por correo.

Aunque en casi todos los países la inmensa mayoría de los establecimientos minoristas son pequeños (de uno a diez empleados), los grandes minoristas dominan el mercado en términos de participación en el volumen de ventas y en el empleo del sector.

La mejor manera de ilustrar el grado de concentración empresarial en los diferentes países es a través de la cuota de mercado en las ventas de productos alimentarios que corresponde a los cinco mayores minoristas en distintos países europeos (véase el cuadro 1.1). El mayor grado de concentración se da en la región nórdica, y el menor en la Europa Central, Oriental y Meridional.

Como era previsible, el crecimiento medio anual de las ventas minoristas entre 2006 y 2009 fue en términos generales mayor en los mercados menos desarrollados (y, por lo tanto, menos saturados) de Europa Central, Europa Oriental y Europa Meridional: Ucrania (25 por ciento), la Federación de Rusia (18,9 por ciento), Rumania (13,5 por ciento), Polonia (7,9 por ciento), Turquía (6,8 por ciento) y Eslovaquia (2,5 por ciento). En algunos países de Europa Occidental se han registrado tasas de crecimiento negativas, sin duda a causa de la crisis económica mundial ³.

Cuadro 1.1. Grado de concentración empresarial en la venta de productos alimentarios en Europa (2009)

País	Cuota de mercado en las ventas de productos alimentarios de los cinco mayores minoristas (%)
Suecia	88,0
Dinamarca	84,7
Finlandia	83,6
Noruega	77,5
Bélgica	75,3
Luxemburgo	72,5
Suiza	69,3
Austria	66,9
Francia	63,0
Alemania	62,9
Portugal	61,5
España	60,5
Irlanda	56,9
Países Bajos	54,1
Eslovaquia	53,4
Reino Unido	51,7
Hungría	49,6
República Checa	46,2

³ Metro Group: *Metro Retail Compendium 2010/2011: Data, facts and addresses of the trade and retail industry in Germany, Europe and worldwide*, 2010, disponible en la dirección <http://www.metro-cc.com/mm/retail-comp-2011-en.pdf>.

País	Cuota de mercado en las ventas de productos alimentarios de los cinco mayores minoristas (%)
Grecia	45,6
Italia	32,9
Ucrania	24,3
Rumania	23,5
Federación de Rusia	21,3
Polonia	21,2

Fuente: Metro Group: Metro Retail Compendium 2010/2011, *Data, facts and addresses of the trade and retail industry in Germany, Europe and worldwide*, 2010, disponible en la dirección <http://www.metro-cc.com/mm/retail-comp-2011-en.pdf>.

El cambio en el equilibrio de poder a favor de los minoristas cualificados en el ámbito de las tecnologías de la información y de la comunicación y de los sistemas de distribución orientados hacia los compradores sigue su curso, ya que los principales minoristas están prestando una creciente atención a la reducción de los costos y a la mejora de la eficacia en la cadena de suministros, con el fin de hacer frente a las difíciles condiciones en que operan. Entre las estrategias destinadas a aumentar la eficacia pueden citarse el aprovisionamiento rentable de los productos y la mejora en la gestión de las existencias. En la actualidad, los minoristas están colaborando de forma más estrecha con sus proveedores, reduciendo el número de intermediarios para acortar las cadenas de suministro, mejorando el aprovisionamiento directo de los productos, realizando un seguimiento del nivel de servicios de los proveedores y cooperando con otros participantes en la cadena de valor en el ámbito de prácticas éticas y sostenibles ⁴.

A pesar de la amplia internacionalización del comercio minorista durante las tres últimas décadas, la distribución de la venta minorista de bienes de consumo en el mundo sigue siendo muy desigual. Aproximadamente, el 60 por ciento del volumen anual de ventas del sector (casi 9.500 millardos de euros) se concentra en Europa y América del Norte, que juntas representan sólo a una quinta parte de la población mundial. El área de libre comercio establecida en virtud del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), donde vive sólo un 6,7 por ciento de la población mundial, genera un 26,6 por ciento de las ventas minoristas mundiales (2.500 millardos de euros). América Central y del Sur, con un 6,3 por ciento de la población, registra una proporción casi equivalente del 6,4 por ciento de las ventas minoristas mundiales (605 millardos de euros). Europa Occidental tiene un 5,8 por ciento de la población mundial y genera el 21,5 por ciento de las ventas minoristas mundiales (2.036 millardos de euros). Europa Oriental representa el 6,1 por ciento de la población y el 8,3 por ciento de las ventas minoristas mundiales (787 millardos de euros). Asia tiene el 59,8 por ciento de la población mundial y genera el 33,2 por ciento de las ventas minoristas mundiales (3.136 millardos de euros). Oceanía, con sólo un 0,5 por ciento de la población mundial, genera un 1,4 por ciento de las ventas minoristas mundiales (132 millardos de euros), lo que supone una relación entre ventas minoristas y población mucho más elevada que la de África, donde un 14,8 por ciento de la población mundial genera sólo un 2,5 por ciento de las ventas minoristas del mundo (239 millardos de euros) ⁵.

⁴ Davis Langdon: *Retail Market Report: Autumn 2010*, 2010, http://www.davislangdon.com/upload/StaticFiles/EME%20Publications/Brochures/RetailSectorReport_Nov10.pdf.

⁵ Metro Group: *Metro Retail Compendium 2010/2011*, *op. cit.*

Sin embargo, la crisis económica mundial ha puesto en marcha un proceso de cambio en la distribución de la riqueza mundial y en las pautas del gasto en consumo. Algunos analistas del sector opinan que esta tendencia transformará inevitablemente el comportamiento del consumo mundial y de las ventas minorista. Se ha señalado que los mercados emergentes han sido testigo de un aumento significativo de su participación en la producción y la riqueza mundiales, gracias al crecimiento de sus ingresos, el aumento de la tasa de ahorro, una fuerte inversión y el incremento de las exportaciones. Los resultados mucho mejores de las principales economías emergentes durante la crisis y sus mejores perspectivas de crecimiento acentuarán probablemente este cambio reciente en la dinámica de la economía mundial. Por el contrario, se prevé que el gasto en consumo de los países occidentales desarrollados siga siendo moderado incluso cuando sus economías empiecen a recuperarse. La destrucción de la riqueza inmobiliaria durante la crisis y las posteriores medidas de austeridad fiscal adoptadas en muchos países desarrollados contraerán aún más el gasto en consumo, principal pilar del crecimiento de las ventas minoristas. Es de prever, por lo tanto, que en los próximos años el acento continuo de los consumidores en factores como el valor y los precios incrementará la cuota de mercado de las tiendas de descuento. En los mercados maduros, saturados, también se estancará el crecimiento de las ventas en establecimientos como los hipermercados, debido a los elevados costos de inversión por tienda y a la creciente presión sobre la venta de productos no alimentarios ⁶.

⁶ Davis Langdon: *Retail Market Report: Autumn 2010*, op. cit.

2. Características del empleo en el comercio minorista

2.1. Panorama del sector

Al nivel más básico, la contribución del sector minorista al empleo en todos los sectores de la economía es significativa (ya que con frecuencia es el mayor o uno de los mayores sectores de la economía nacional), al igual que su aportación a la actividad empresarial y a la producción bruta. Tal y como se señaló en un documento anterior de la OIT sobre el sector ¹, en 2005 el comercio, del que el sector minorista es el mayor componente, generó empleo para más de 30 millones de trabajadores de los 27 Estados Miembros de la Unión Europea.

Sólo en el Reino Unido, el sector del comercio minorista generó 2,8 millones de puestos de trabajo en 2009, lo que representa aproximadamente una décima parte de la fuerza de trabajo del país. En Australia, el sector empleó a casi 1,2 millones de personas en 2010, es decir, aproximadamente un 10,7 por ciento de la fuerza de trabajo total del país ². El sector minorista también fue el mayor empleador del Canadá en 2005, con 1,7 millones de empleados, lo que equivale al 12 por ciento de la fuerza de trabajo total canadiense.

En Japón, los 7,3 millones de trabajadores empleados en el sector minorista en 2010 representaron un 11,6 por ciento del empleo total del país ³. En mayo de 2009, el sector minorista empleaba a casi 15 millones de trabajadores en los Estados Unidos, es decir, aproximadamente el 11,4 por ciento de su fuerza de trabajo ⁴.

El Gráfico 2.1 compara el porcentaje que representaba en 2007 el sector minorista en el empleo total en diversos países. El mayor porcentaje de empleo en el sector minorista se observa en Australia, y el menor en Italia. Aunque el gráfico no recoge el dato, se estima que la proporción que representa el empleo minorista dentro del empleo total en China es similar a la de Italia ⁵.

¹ OIT: *Formación profesional y desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio*, Documento temático para discusión del Foro de diálogo mundial sobre la formación profesional y el desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, 2008).

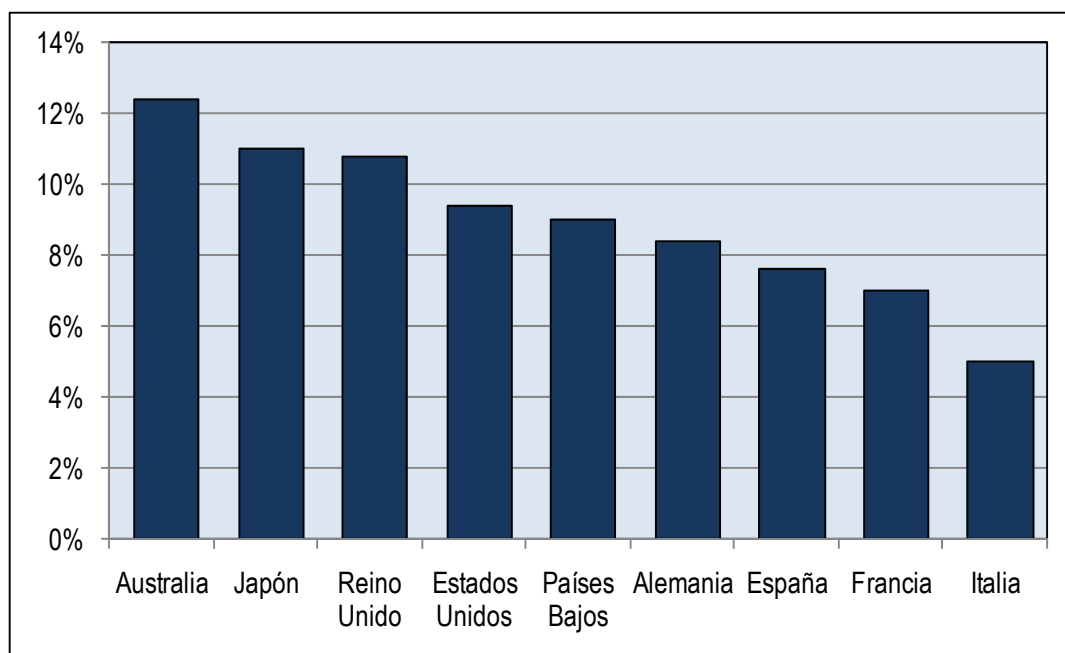
² Skills Australia: *Industry snapshots to assist workforce development: Retail, 2010*, disponible en la dirección http://www.skillsaustralia.gov.au/PDFs_RTf/IndustrySnapshots/Retailtrade.pdf.

³ Portal en línea de estadísticas oficiales del Japón, disponible en la dirección <http://www.estat.go.jp/SG1/estat/OtherListE.do?bid=000000110001&cycode=7>.

⁴ Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos: *Occupational Employment and Wages*, mayo de 2009.

⁵ Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment Summary: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations*, diciembre de 2010, basado en *EU KLEMS Growth and Productivity Accounts*, 2007.

Gráfico 2.1. Empleo en el comercio minorista en diversos países, como porcentaje del empleo total (2007)



Fuente: EU KLEMS: Growth and Productivity Accounts, 2007, presentado en Skillsmart Retail: Sector Skills Assessment: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations, diciembre de 2010, disponible en la dirección <http://www.skillsmartretail.com/SR/Research/Downloads/Downloads.aspx?ModuleName=SectorSkillsAssessment>.

Como se observó en un informe anterior de la OIT sobre el sector del comercio ⁶, las principales fuentes de la demanda de trabajo en el comercio al por menor (al igual que en otros sectores), son dos: la expansión generada por el crecimiento del sector en términos absolutos, que se produce cuando se crean nuevos puestos de trabajo, y la demanda de sustitución destinada a cubrir los puestos de trabajo de quienes dejan el sector para jubilarse, por motivos de salud o para trabajar en otros sectores. Las necesidades totales netas son la suma de la expansión y de la demanda de sustitución y reflejan los cambios futuros previstos en el nivel de empleo. En el sector minorista, la demanda de mano de obra obedece fundamentalmente a la necesidad de sustituir personal, y es en los sectores de ventas y atención al cliente donde esta demanda de sustitución es mayor. La causa de esta elevada demanda de sustitución radica en una tasa de rotación del personal cada vez mayor, lo que se explica en parte por la naturaleza estacional del consumo y otros factores que impulsan la demanda de mano de obra temporal. Otra razón es el elevado número de estudiantes y de otro personal ocasional, para quienes el empleo en el comercio minorista no es sino un recurso provisional. Cualesquiera que sean las razones, los interlocutores sociales del sector temen que este elevado grado de rotación pueda tener costos a largo plazo para la competitividad y el desarrollo futuro del sector.

2.2. Salarios, condiciones de trabajo y sus consecuencias en el mercado de trabajo del sector

Aunque el sector del comercio minorista es una de las principales fuentes de empleo en todo el mundo, la mayor parte del sector (y, en particular, los puestos de atención al

⁶ OIT: *Consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas*, Informe para la discusión en la Reunión tripartita sobre las consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, 2006).

cliente) se caracteriza por unas remuneraciones bajas, lo que en parte refleja la muy elevada proporción de trabajos poco calificados y a tiempo parcial.

En Australia, por ejemplo, aunque el comercio minorista representaba en 2007-2008 el 12,5 por ciento de todas las horas trabajadas en la economía en general, los sueldos y salarios del sector representaban únicamente un 7,5 por ciento del conjunto de los sectores. En mayo de 2006, el salario medio por hora de los empleados adultos a tiempo completo que no ocupaban puestos directivos era de 19,60 dólares australianos, frente a una remuneración por hora de 26,30 dólares en el conjunto de los sectores ⁷.

En los Estados Unidos, en mayo de 2009, el salario medio por hora de todas las ocupaciones en el sector minorista era de 13,79 dólares de los Estados Unidos, muy inferior a la media en el conjunto de los sectores (20,90 dólares). Estas medias, claro está, ocultan las grandes variaciones que existen entre las distintas ocupaciones, ya que el salario medio por hora correspondiente a los puestos directivos era de 44,06 dólares ⁸.

A diferencia de lo señalado anteriormente, según las cifras de la encuesta anual sobre horas de trabajo y remuneraciones (Annual Survey of Hours and Earnings (ASHE)), elaborada por la Oficina de Estadísticas Nacionales del Reino Unido, y de los informes recopilados por el Servicio de datos sobre los ingresos (Incomes Data Service) del Reino Unido ⁹, en 2009 el salario anual medio de los vendedores minoristas y de los asistentes de ventas al por menor en el Reino Unido era de 15.116 libras esterlinas, frente a un salario de 14.096 libras en el conjunto de la economía. Sin embargo, el salario de los gerentes principales de ventas al por menor y al por mayor era inferior al del conjunto de la economía (25.425 frente a 28.670 libras esterlinas).

En un informe presentado a la Comisión Europea ¹⁰, citando un estudio comparativo elaborado en 2004 por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) y basado en las investigaciones del Observatorio Europeo de las Relaciones Laborales, se señala que, en la mayoría de los países europeos, los salarios mensuales en el sector de la distribución son considerablemente inferiores a los del sector de las manufacturas. La proporción relativamente elevada de trabajadoras empleadas a tiempo parcial en el sector minorista explica en una gran parte esta brecha salarial, aunque el informe señala también que, incluso cuando las cifras se ajustan para tener en cuenta el trabajo a tiempo parcial, en algunos países europeos las mujeres siguen percibiendo salarios sustancialmente inferiores a los de los hombres.

En el largo plazo, los minoristas se han centrado en la reducción de los costos de personal, medida considerada como la más importante para lograr una mayor eficiencia, reducir los costos y elevar el margen de beneficios.

⁷ J. Pech y otros: *Retail Trade Industry Profile*, Informe encargado por la Australian Fair Pay Commission Secretariat, 2009.

⁸ Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos: *Occupational Employment and Wages*, mayo de 2009.

⁹ Véase Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment, Summary: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations*, diciembre de 2010, basado en *EU KLEMS Growth and Productivity Accounts*, 2007.

¹⁰ TNO, SEOR y ZSI: *Investing in the future of jobs and skills: Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs: Sector Report: Distribution and Trade*, mayo de 2009.

En un informe de la OIT de 2003¹¹ se señalaba que los dos métodos principales para reducir los costos de personal en el comercio minorista eran la incorporación de nuevas tecnologías al proceso de comercialización de los bienes y un sistema de gestión del personal basado en la demanda. Además de la introducción generalizada de nuevas tecnologías en todas las fases del proceso de comercialización de los bienes, desde la logística hasta la caja, un elemento esencial de las estrategias de reducción de costos de los grandes minoristas era la tendencia a la reducción de plantillas. En este sentido, el objetivo fundamental de la gestión de recursos humanos era mantener el personal en niveles absolutamente mínimos: el grupo de trabajadores presentes y remunerados no debía ser en ningún momento ni demasiado «amplio» ni demasiado «reducido». Las estructuras de personal y la plantilla se fueron racionalizando con el tiempo para poder fragmentar el empleo y el horario de trabajo. El objetivo era lograr la «flexibilidad» que ofrece una elevada tasa de trabajadores a tiempo parcial, lo que dotaba a la dirección de un margen de maniobra para utilizar más personal durante los períodos de mayor actividad, normalmente cortos pero variables de un día a otro. A pesar de las ventajas asociadas a la flexibilidad, los minoristas se enfrentaban a costos ocultos como, por ejemplo, los derivados de la fragmentación del empleo y del horario de trabajo. En concreto, una elevada tasa de rotación del personal dificulta en gran medida la gestión de los recursos humanos en las grandes empresas minoristas debido al fuerte vínculo existente entre la fidelidad y compromiso del personal y la fidelidad del cliente¹². Cualquier deterioro de la lealtad y del grado de compromiso del personal podría traducirse en una mala calidad de los servicios, una merma de la satisfacción de los clientes y una disminución de las ventas y los beneficios que pondrían de nuevo en marcha el proceso de reducción de los costos de personal (lo que se conoce también como el ciclo de fracaso en los servicios)¹³. Frente a esta flexibilidad laboral pasiva, numérica, existe una flexibilidad activa, funcional, que permite que los empleados desempeñen diferentes tareas (como, por ejemplo, asesoramiento en materia de ventas, trabajo de caja o gestión de existencias) y pasen de una actividad a otra en función de la afluencia de clientes.

A pesar de la creciente normalización de los procesos de venta minorista como consecuencia de la internacionalización cada vez mayor del sector, especialmente en países con niveles similares de desarrollo económico y sectorial, y sobre todo por efecto de la globalización, siguen existiendo diferencias notables en las políticas y prácticas empleadas en el ámbito de los recursos humanos, en los niveles de remuneración y en el coeficiente de mano de obra del sector. Estas diferencias suelen reflejar la diversidad de tradiciones locales e instituciones del mercado de trabajo, como por ejemplo la medida en que la negociación colectiva determina el salario y otras condiciones de empleo en el sector. Estas disparidades pueden traducirse en resultados del mercado de trabajo muy distintos.

¹¹ OIT: *Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio*, Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio, Programa de Actividades Sectoriales de la OIT (Ginebra, 2003).

¹² Un artículo publicado en 1998 en la *Harvard Business Review* bajo el título «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears» indicaba que el aumento de la satisfacción de los empleados en las tiendas daba lugar al incremento de la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traducía en una mayor rentabilidad para las tiendas. Otros muchos estudios sobre distintos sectores de la economía demuestran asimismo que las mejoras en el entorno laboral se traducen en una mayor satisfacción del cliente.

¹³ Véase S. Lehnndorff: *Striving for greater personnel flexibility: The retail trade and the segmentation of internal labour markets*. Documento preparado para su presentación en la Conferencia Anual del *International Working Party on Labour Market Segmentation* (Grupo de Trabajo Internacional sobre la segmentación del mercado de trabajo), Bremen, 9 a 11 de septiembre de 1999, disponible en la dirección <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/am/lehnndorff99b.pdf>; citada también en el informe de TNO, SEOR y ZSI, *op. cit.*

Un documento ¹⁴ preparado para su presentación y debate durante la 28.^a Conferencia del International Working Party on Labour Market Segmentation (Grupo de Trabajo Internacional sobre la segmentación del mercado de trabajo), celebrada en Aix-en-Provence (Francia) en julio de 2007, investigó las diferencias entre los resultados observados en los mercados de trabajo del Reino Unido y Alemania con respecto a las instituciones nacionales de formación y de negociación salarial a través de un análisis comparado de la organización del trabajo, los salarios y la calidad del empleo entre los asistentes de ventas del sector minorista. El documento concluía que, en general, los asistentes de ventas alemanes están mejor calificados, mejor remunerados y gozan de una mayor autonomía en el empleo que sus homólogos en el Reino Unido, donde los asistentes de ventas están relativamente poco calificados, desempeñan las tareas limitadas que les asignan los gerentes y gozan de escasa autonomía. Según este documento, en el Reino Unido es relativamente fácil acceder y abandonar un puesto de trabajo en el sector minorista, lo que brinda mayores oportunidades a aquellos que carecen de vínculos sólidos con el mercado de trabajo. Sin embargo, estos trabajos están a menudo muy mal remunerados y ofrecen escasas posibilidades de desarrollo o progreso en el ámbito profesional. El documento concluía que estas diferencias en los resultados del mercado de trabajo guardan una estrecha relación con las diferencias en los respectivos marcos institucionales nacionales relacionados con la formación y en los enfoques relativos a la fijación de los salarios. Un resumen de las principales conclusiones de este documento (véase el recuadro 2.1) ofrece pistas muy útiles sobre cómo podría el sector, en un futuro caracterizado por el envejecimiento de la población, atraer a trabajadores distintos de los que constituyen su masa habitual de trabajadores, compuesta principalmente por jóvenes y mujeres.

Recuadro 2.1

Comparación de los efectos que tienen las instituciones y marcos nacionales relacionados con la educación y formación profesional y con la fijación de los salarios sobre los resultados del mercado de trabajo: estudios de caso del sector minorista británico y alemán

1. En el Reino Unido, aproximadamente un 57 por ciento de los trabajadores del sector minorista ocupan puestos de trabajo mal remunerados (definidos como aquellos en que el salario por hora es inferior a dos tercios del salario mediano), frente a un 42 por ciento en el caso de Alemania. Aproximadamente un 71 por ciento de los asistentes de ventas a tiempo completo británicos son trabajadores mal remunerados, frente a un 42 por ciento de los alemanes. La disparidad entre los empleados de caja en ambos países era aún mayor: un 76 por ciento de los mismos ocupan puestos mal remunerados en el Reino Unido, frente a un 35 por ciento en Alemania.
2. En el sector minorista del Reino Unido, la organización del trabajo se basa normalmente en el principio de diferenciación funcional: a los asistentes de ventas se les clasifica en función de tareas específicas y fáciles de asignar, lo que les confiere una autonomía limitada, y los empleados se trasladan frecuentemente de un departamento a otro, incluidas las cajas. Por el contrario, la organización del comercio minorista en Alemania se caracteriza en términos generales por la integración funcional de los equipos, en los que los asistentes de ventas son responsables de todo el proceso de distribución, desde los pedidos y la comercialización de los productos hasta la atención al cliente, bajo una supervisión mínima. Además los asistentes de ventas rara vez se trasladan a otros departamentos o trabajan en caja.
3. Estas formas de organización del trabajo están influidas por el marco institucional de cada país. En Alemania, el sistema nacional de formación profesional tiene una considerable influencia en el mercado de trabajo del sector minorista. Esto explica que un 81 por ciento de los trabajadores del sector hayan superado un curso de formación profesional de dos o tres años de duración. En el Reino Unido, por el contrario, la mayor parte de la formación en el ramo minorista consiste en programas de formación relativamente cortos y organizados por la propia empresa; esto implica que la entrada y salida del sector es relativamente fácil, lo que ofrece oportunidades para aquellas personas que carecen de vínculos sólidos con el mercado de trabajo. Muy a menudo, sin embargo, este tipo de trabajo se asocia a una remuneración baja y a oportunidades limitadas para desarrollarse y progresar en el ámbito profesional.

¹⁴ G. Mason, M. Osborne y D. Voss-Dahm: *Labour market outcomes in different national settings: UK-German comparisons in retailing*. Documento preparado para la 28.^a Conferencia Anual del International Working Party on Labour Market Segmentation, Aix-en-Provence (Francia), revisado el 20 de junio de 2007.

4. El marco institucional para la negociación salarial también es diferente. La estructura salarial en las empresas minoristas viene determinada por el salario mínimo nacional en el Reino Unido y por los convenios colectivos sectoriales en Alemania. Sin embargo, sus efectos sobre el porcentaje de trabajadores con salarios bajos son diferentes en ambos países: en Alemania, los salarios fijados a través de la negociación colectiva son superiores al umbral que define los salarios bajos (dos tercios del salario mediano), mientras que los salarios equivalentes o ligeramente superiores al salario mínimo nacional en el Reino Unido se hallan por debajo del citado umbral. No obstante, estas diferencias podrían ser menos pronunciadas en el futuro, en la medida en que los convenios colectivos son cada vez menos vinculantes entre un número creciente de minoristas (en particular, los de menor tamaño) que, ante la competencia cada vez mayor, rechazan los convenios colectivos y ejercen una presión a la baja sobre las remuneraciones. El porcentaje de trabajadores que perciben salarios bajos también es particularmente elevado entre aquellos que desempeñan «mini empleos», lo que hace que los empleadores se sientan atraídos por su bajo costo y aumente el porcentaje de empleos mal remunerados.
5. Aunque los grandes minoristas alemanes tienden todavía a mantenerse dentro del marco de los regímenes de formación profesional y de relaciones laborales, existe una creciente preocupación ante la posibilidad de que las estrategias de bajo costo y bajos salarios puedan acabar con las normas profesionales en el sector y con la estabilidad institucional en general.

Fuente: G. Mason y otros, *op. cit.*, págs. 30–32.

2.3. Organización del trabajo y perfil demográfico de la fuerza de trabajo en el sector minorista

La fuerza de trabajo en el sector minorista ha estado tradicionalmente compuesta por un porcentaje muy elevado de trabajadores jóvenes. En el Reino Unido, por ejemplo, el grupo integrado por los trabajadores de 16 a 24 años representaba en 2009 aproximadamente un tercio de la fuerza de trabajo del sector. En los Estados Unidos, este grupo representaba el 29 por ciento de todos los trabajadores del comercio minorista. Tal y como se señaló en un documento temático anterior dedicado al sector del comercio ¹⁵, el sector minorista es conocido por el importante papel que desempeña como fuente de empleo a tiempo parcial.

El documento temático para el debate en el *Foro de diálogo mundial sobre la formación profesional y el desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio* ¹⁶, celebrado en 2008, se basó en las conclusiones de una evaluación sobre las calificaciones en el sector del comercio minorista ¹⁷ para ofrecer información sobre los perfiles ocupacional y demográfico de este sector en el Reino Unido, a modo de ejemplo de la composición de la fuerza de trabajo en el comercio minorista en todo el mundo. En el documento se señalaba que la mayoría de los trabajadores del sector minorista (aproximadamente 1,5 millones de trabajadores) trabajaban en ocupaciones relacionadas con la venta, seguidas por los puestos de gestión (unos 570.000 trabajadores) y por las ocupaciones básicas, como el personal encargado de la reposición de existencias en los estantes y el que se ocupa de recoger los carros (unos 330.000 trabajadores). También se indicaba que la importancia del sector minorista para las ocupaciones de venta se reflejaba en el hecho de que este sector emplea a poco menos del 70 por ciento de todo el personal dedicado a la venta en el Reino Unido. Asimismo, en el documento se destacaba el papel

¹⁵ OIT: *Formación profesional y desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio*, *op. cit.*

¹⁶ OIT: *Consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas*, *op. cit.*

¹⁷ Skillsmart Retail: *Sector Skills Agreement: Stage one: Assessment of current and future skills needs*, verano de 2007.

que desempeña el sector como fuente de empleo a tiempo parcial en todo el mundo, observando que, mientras que en el conjunto del Reino Unido más de una cuarta parte de las personas trabajaba a tiempo parcial, en el sector minorista lo hacían más de la mitad de los trabajadores, muchos de ellos en la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en tiendas especializadas del ramo. Estas cifras son pertinentes en el contexto de las discusiones sobre el desarrollo de las calificaciones, ya que los trabajadores y asalariados a tiempo parcial de los pequeños comercios suelen tener menos formación en el marco del trabajo. También deben tenerse en cuenta en los debates sobre cómo mejorar la capacidad del sector para atraer y retener a los trabajadores de más edad.

En el citado documento de 2008 se señalaba (utilizando como ejemplo al Reino Unido) que, aunque sólo una cuarta parte de los empleados del país trabajaba a tiempo parcial, esta proporción se elevaba a la mitad en el caso de los trabajadores del sector minorista. Tres cuartas partes de todos los puestos de trabajo a tiempo parcial eran ocupados por mujeres, principalmente en empleos relacionados con la venta. La proporción de trabajadores y trabajadoras en el sector era de 60:40. También los jóvenes tenían una importante presencia en el sector, donde casi un tercio de los trabajadores eran menores de 25 de años, frente a sólo un 14 por ciento en el conjunto de la economía. Muchos de estos jóvenes también trabajaban a tiempo parcial (y un elevado porcentaje de ellos en actividades de ventas), dado que en su mayor parte esas ocupaciones permiten a los estudiantes proseguir sus estudios al tiempo que obtienen ingresos. Un grave inconveniente para el sector es que muchos de estos trabajadores jóvenes no consideran que el comercio minorista ofrezca oportunidades profesionales a largo plazo, por lo que, al abandonar sus puestos, el sector acaba perdiendo a estos trabajadores calificados¹⁸.

Otra forma de entender mejor la importancia de la cantera de trabajadores jóvenes en el sector minorista del Reino Unido es que, mientras que en el conjunto de la economía los trabajadores de 24 años o menos representan sólo el 13 por ciento de la fuerza de trabajo, en el sector minorista la proporción de trabajadores de esta franja de edad se eleva a casi un tercio de todos los empleados¹⁹.

Otra característica importante del sector del comercio minorista es el papel predominante de las ventas y del servicio al cliente. En el Reino Unido, algo más de la mitad (el 51 por ciento) de los empleados en el comercio minorista (aproximadamente 1,5 millones de empleados) trabaja en el sector de las ventas o en servicios de atención al cliente, frente a una media del 7 por ciento en el conjunto de la economía. Les siguen gerentes y altos cargos, que representan el 18 por ciento de la fuerza de trabajo (alrededor de 494.000 empleados), frente a una media del 16 por ciento en el conjunto de la economía²⁰.

Como muestra el cuadro 2.1, aunque en el Reino Unido el perfil del comercio minorista sigue estando dominado por los trabajadores de 16 a 24 años, están empezando a producirse cambios sutiles en la estructura por edades del sector. Se ha observado una

¹⁸ De hecho, esta es la principal preocupación del presente documento temático ¿Cómo puede el sector minorista aumentar su capacidad para atraer y retener a los trabajadores mayores (o, para el caso, a los trabajadores de cualquier edad)? Dado que los trabajadores jóvenes de hoy serán los trabajadores mayores del mañana y, teniendo en cuenta que ya al inicio de su vida laboral optan por no labrarse una carrera profesional en el sector, ¿qué dificultades añadidas se plantearán cuando, más adelante en su vida, se les intente convencer de regresar a él?

¹⁹ Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment Summary: Skills priorities for the retail sector in the UK and its four nations* (diciembre de 2010).

²⁰ *Ibid.*

redistribución, tanto en términos numéricos como porcentuales, de los trabajadores entre los grupos de edad de 16 a 24 años, de 25 a 34 años y de 35 a 44 años y la franja superior de empleados de 55 a 64 años y de 65 a 74 años. Entre 2002 y 2009, el número de trabajadores de 55 años o más empleados en el sector minorista en el Reino Unido aumentó en más de 50.000, pasando a representar a uno de cada siete trabajadores del sector.

Cuadro 2.1. Reino Unido – Perfil de edad en el sector minorista, 2002-2009

Edad	2002 Número de empleados	2002 (%)	2004 Número de empleados	2004 (%)	2009 Número de empleados	2009 (%)	Variación en el número de empleados 2002–2009	Variación porcentual 2002–2009
16–24	867.458	30	972.963	32	865.722	31	-1.736	-0,2
25–34	587.487	20	562.751	18	491.400	18	-96.087	-16,4
35–44	611.181	21	631.999	21	535.690	19	-75.491	-12,4
45–54	478.655	17	499.410	16	501.624	18	22.969	4,8
55–64	303.627	11	343.999	11	332.425	12	28.798	9,5
65–74	43.804	2	53.642	2	66.202	2	22.398	51,1
75+	5.185	0	7.848	0	6.247	0	1.062	20,5
Total	2.897.398		3.072.611		2.799.310		-98.088	-3,4

Fuente: Encuesta sobre la fuerza de trabajo del Reino Unido (anualizada) de 2002, 2004 y 2009, presentada en Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, julio de 2010, disponible en la dirección <http://www.skillsmartretail.com/sr/DocLibrary/Downloads/The%20Age%20of%20Retail.pdf>.

Al agregar los grupos de edad en las categorías clave de trabajadores jóvenes (de 16 a 24 años), trabajadores en la edad más productiva (de 25 a 49 años) y trabajadores de edad (de 50 años o más), se acentúa la tendencia hacia una fuerza de trabajo de edad más avanzada (véase el cuadro 2.2). En el sector minorista del Reino Unido, tanto en términos porcentuales como en cifras absolutas, el colectivo de trabajadores de 16 a 24 años y de 25 a 49 años disminuyó, mientras que el grupo de trabajadores de 50 años o más aumentó. Este aumento es todavía más llamativo si se tiene en cuenta la pérdida masiva de aproximadamente 129.000 puestos de trabajo en el grupo de trabajadores en la edad más productiva (de 25 a 49 años), así como el declive en el número de trabajadores pertenecientes a estos dos grupos en todo el sector entre 2002 y 2009, lo que podría reflejar los efectos de la reciente crisis económica y financiera mundial.

Cuadro 2.2. Reino Unido – Perfil de edad en el sector minorista, 2002-2009

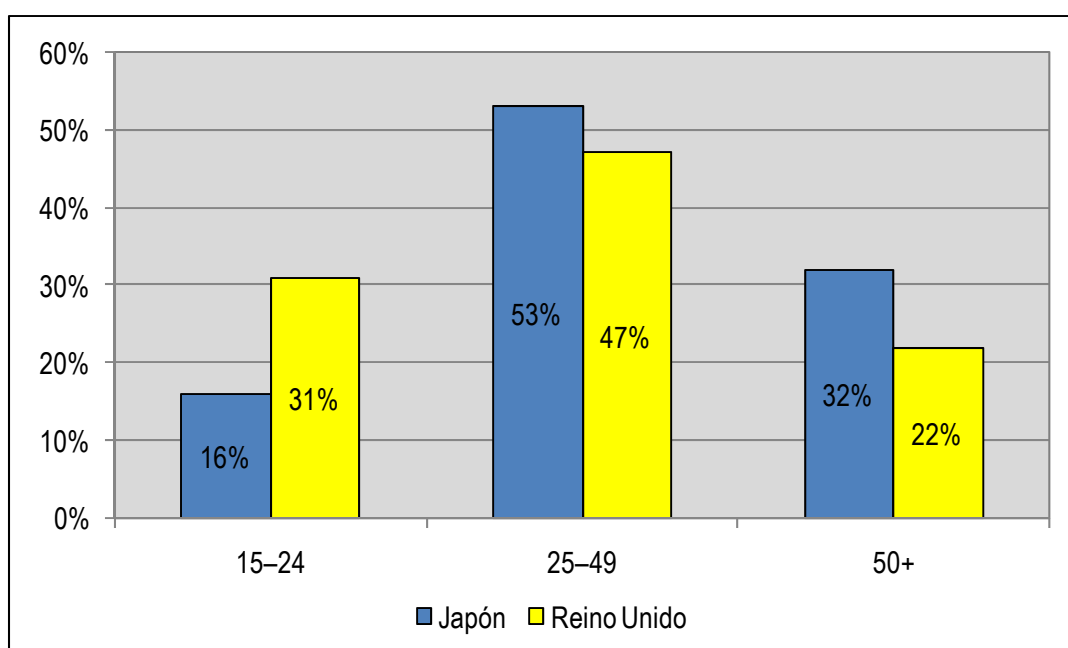
Edad	2002 Número de empleados	2002 (%)	2004 Número de empleados	2004 (%)	2009 Número de empleados	2009 (%)	Variación en el número de empleados 2002–2009	Variación porcentual 2002–2009
16–24	867.458	30	972.963	32	865.722	31	-1.736	-0,2
25–49	1.436.112	50	1.452.734	47	1.307.131	47	-128.981	-9,0
50+	593.828	20	646.914	21	626.457	22	32.629	5,5
Total	2.897.398		3.072.611		2.799.310		-98.088	-3,4

Fuente: Encuesta sobre la fuerza de trabajo del Reino Unido, presentada en Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, op. cit.

Tal y como pone de manifiesto el gráfico 2.2, que compara la distribución por edades de la fuerza de trabajo empleada en el sector del comercio minorista en el Reino Unido y en el Japón en 2009, en ambos países el grupo con mayor presencia en la fuerza de trabajo de este sector es el de los trabajadores en edad productiva (de 25 a 49 años). El porcentaje

que representa este grupo dentro del empleo total del sector es más elevado en el Japón (un 53 por ciento) que en el Reino Unido (un 47 por ciento). Sin embargo, las diferencias más notables entre los dos países en cuanto a la distribución por edad se aprecian en las franjas de edad más jóvenes y en las de edad más avanzada, donde los porcentajes representados por ambos grupos son casi inversamente proporcionales: la franja de edad más joven (de 15 a 24 años en el Japón y de 16 a 24 años en el Reino Unido) representa un 31 por ciento de la fuerza de trabajo en el sector minorista en el Reino Unido, pero sólo un 16 por ciento en el Japón. Por el contrario, la franja de mayor edad (50 años o más) representa un 32 por ciento en el Japón pero sólo un 22 por ciento en el Reino Unido. La estructura por edades del comercio minorista en el Reino Unido es más representativa de la fuerza de trabajo mundial del sector. La diferente estructura por edades de la fuerza de trabajo empleada en el sector minorista en el Japón refleja probablemente el hecho de que se trata del país del mundo en que más rápido es el envejecimiento de la población.

Gráfico 2.2. Porcentaje de trabajadores en el sector minorista por grupos de edad en Japón y en el Reino Unido (ambos sexos), 2009



Nota: El grupo de edad más joven en el Reino Unido comprende a las personas que tienen entre 16 y 24 años de edad, mientras que en el Japón comprende a las personas de entre 15 y 24 años de edad.

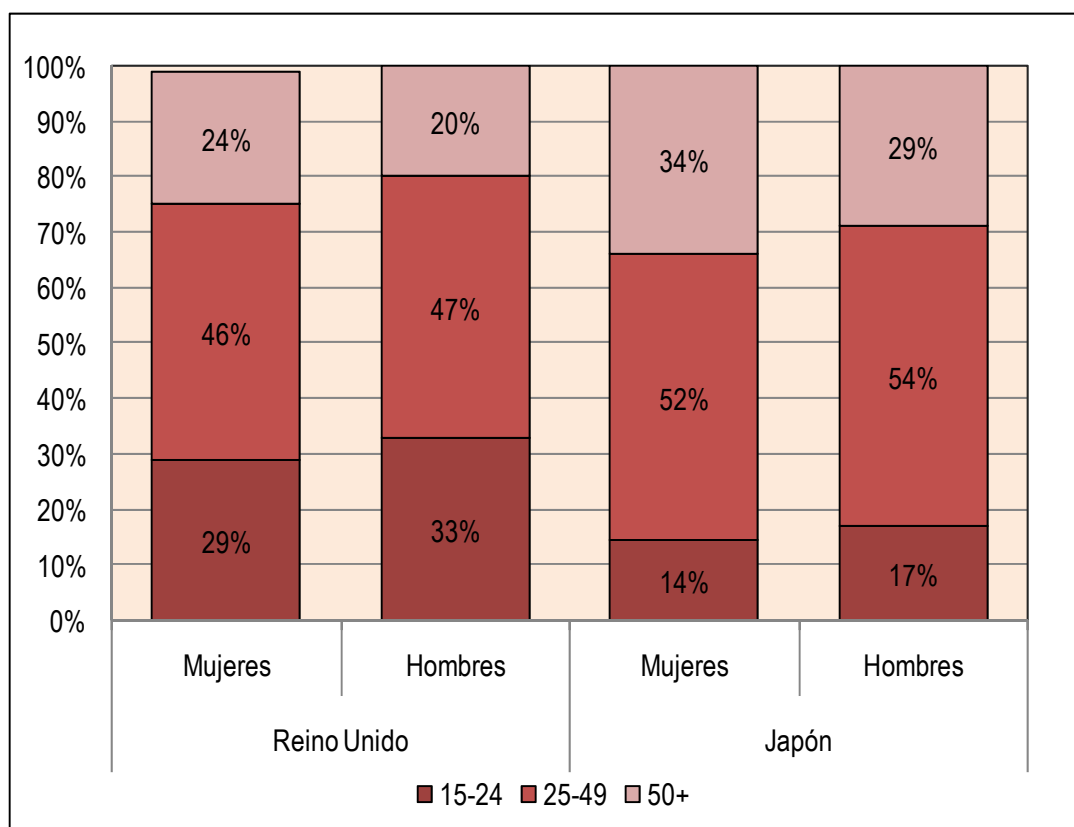
Fuente: OIT: datos basados en la Encuesta sobre la fuerza de trabajo del Reino Unido (actualizada) de 2009 (Oficina de Estadísticas Nacionales) y la Encuesta sobre la fuerza de trabajo del Japón, 2009 (Portal en línea de estadísticas oficiales del Japón).

El gráfico 2.3 compara también la estructura por edades y por sexos de la fuerza de trabajo empleada en el sector minorista en el Reino Unido y en el Japón, en 2009. En ambos países, el principal segmento de la fuerza de trabajo empleada en el sector era el grupo de edad entre los 25 y los 49 años (tanto en el caso de las mujeres como en el de los hombres), aunque su presencia en el Japón era mucho mayor, representando a más de la mitad de los trabajadores (54 por ciento) y las trabajadoras (52 por ciento) del sector minorista. En el Reino Unido, el 46 por ciento de las trabajadoras y el 47 por ciento de los trabajadores pertenecían al grupo en la edad más productiva. En el Japón se observó un mayor porcentaje de mujeres que de hombres en el grupo de trabajadores de 50 años o más (un 34 por ciento frente a un 29 por ciento), mientras que en el Reino Unido las diferencias en los porcentajes de empleo femenino y masculino ascendían a un 24 por ciento y un 20 por ciento respectivamente. Una vez más, las diferencias de género en el grupo de trabajadores más jóvenes son notables entre ambos países: en el Reino Unido, las mujeres del grupo de 16 a 24 años representaban el 29 por ciento de los trabajadores del sector

minorista, mientras que los hombres pertenecientes a ese grupo de edad representaban el 33 por ciento. En el Japón, estos porcentajes eran del 14 por ciento en el caso de las mujeres y del 17 por ciento en el de los hombres. Es evidente que el sector minorista japonés se enfrenta con dificultades para atraer a los trabajadores jóvenes.

Conviene señalar también que las mujeres han dominado tradicionalmente el mercado de trabajo del sector minorista en muchos países. Tal y como ocurre en la distribución general por grupos de edad, existe un contraste significativo entre el Japón y los demás mercados laborales del sector minorista desarrollados.

Gráfico 2.3. Representación de los trabajadores por edades y por sexo, Reino Unido y Japón, 2009



Nota: El grupo de edad más joven en el Reino Unido es el compuesto por las personas de 16 a 24 años, mientras que en el Japón ese grupo comprende a las personas de entre 15 y 24 años de edad.

Fuente: OIT: datos basados en la encuesta sobre la fuerza de trabajo del Reino Unido (anualizada) de 2009 y la Encuesta sobre la fuerza de trabajo del Japón de 2009, *op. cit.*

Las características demográficas de la fuerza de trabajo de otros mercados minoristas desarrollados se asemejan más a las del Reino Unido que a las del Japón. En Australia²¹, Canadá²² y los Estados Unidos, los trabajadores de edad representan aproximadamente un tercio de la fuerza de trabajo en el sector minorista.

²¹ Skills Australia: *Industry snapshots to assist workforce development: Retail*, 2010, *op. cit.*

²² Retail Council of Canada: *A changing retail landscape: An analysis of emerging human resources trends*, noviembre de 2009.

Cuadro 2.3. Reino Unido – Ocupaciones en el sector del comercio minorista por edad (2009)

	16–24	25–49	50+	Total
Personal directivo y ejecutivo	42.858	336.255	129.693	508.806
Ocupaciones profesionales	4.008	45.858	10.022	59.887
Ocupaciones profesionales y técnicas asociadas	20.653	78.525	26.017	125.195
Personal administrativo y de secretaría	35.666	76.620	38.837	151.123
Ocupaciones en oficios especializados	15.425	54.330	28.460	98.215
Ocupaciones orientadas a la prestación de servicios personales	775	3.045	723	4.543
Ocupaciones en el sector de ventas y servicios de atención al cliente	604.076	523.186	281.167	1 408.429
Operadores de plantas de procesamiento y maquinaria	11.778	50.607	34.343	96.728
Ocupaciones elementales	130.327	138.259	77.196	345.781
Otros	158	446	0	603
Total	865.722	1.307.131	626.457	2.799.309

Fuente: Encuesta sobre la fuerza de trabajo del Reino Unido (anualizada) de 2009, presentada en *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, op. cit.

Como muestra el cuadro 2.3, la mayoría de los trabajadores de 16 a 24 años de edad empleados en el sector minorista del Reino Unido en 2009 trabajaba en puestos de ventas al por menor y de atención al cliente. El perfil de edad en los puestos de trabajo del sector minorista es similar en los grupos de edad de 25 a 49 años y de 50 años o más: casi una cuarta parte de los trabajadores ocupa cargos de dirección, aproximadamente un 40 por ciento desempeña tareas de venta y atención al cliente y en torno a un 10 por ciento desempeña ocupaciones elementales.

Existe además una clara polarización de los grupos de edad en el sector minorista en lo que respecta a los perfiles de calificación del personal. El grupo de los trabajadores más jóvenes del sector se caracteriza por tener el nivel más elevado de calificación y el menor número de individuos sin calificación de ningún tipo, mientras que el grupo de mayor edad presenta los niveles más bajos de calificación. Menos del 20 por ciento de estos trabajadores cuenta con un nivel alto de calificación. En el grupo de trabajadores de más edad, el 27 por ciento carece totalmente de calificación.

Se observa una diferencia similar en lo que se refiere a la formación reciente por perfil de edad. Un análisis de 2010 sobre el sector minorista en el Reino Unido indica que, según una encuesta de 2009²³, apenas una quinta parte de los trabajadores del sector minorista del Reino Unido había recibido algún tipo de formación durante las 13 semanas anteriores a la encuesta. Aunque los patrones de formación eran similares para los grupos de edad de 16 a 24 años y de 25 a 49 años (22 por ciento y 17 por ciento, respectivamente), apenas un 10 por ciento de los trabajadores en el grupo de 50 años o más había recibido formación durante el citado período.

El citado análisis destaca otra de las características fundamentales de la estructura por edades del sector minorista: las diferencias extremas en las tasas de rotación y permanencia de los distintos grupos de edad. Como cabría suponer, los trabajadores en el grupo de 50

²³ Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, julio de 2010, op. cit. <http://www.skillsmartretail.com/sr/DocLibrary/Downloads/The%20Age%20of%20Retail.pdf>.

años o más se caracterizan por períodos de servicio más prolongados, mientras que los trabajadores con edades comprendidas entre los 16 y los 24 años trabajan menos tiempo para los mismos minoristas. El cuadro 2.4 pone de manifiesto estas diferencias. Por supuesto, estas diferencias eran previsible, dada la imposibilidad de que una persona de entre 16 y 24 años pueda haber trabajado para el mismo empleador durante diez años o más, lo que supondría haber empezado a trabajar antes de cumplir la edad legal mínima para trabajar. También parece lógico pensar que, cuanto mayor sea el trabajador, más tiempo habrá permanecido empleado, ya sea en la misma empresa o en otra diferente. Es interesante comprobar que un número muy reducido (tan sólo el 14 por ciento) de los trabajadores pertenecientes al grupo de 50 años o más había permanecido en la misma empresa durante menos de dos años. La inmensa mayoría (un 68 por ciento) había trabajado para el mismo empleador durante al menos cinco años. Por término medio, las personas de 16 a 24 años permanecían con el mismo empleador durante al menos un año pero menos de dos, las de 25 a 49 años permanecían al menos dos años pero menos de cinco y las de 50 años o más permanecían al menos cinco años pero menos de diez.

Cuadro 2.4. Tiempo de servicio en las empresas minoristas, 2009 (porcentaje por grupo de edad)

	Menos de 3 meses	Al menos 3 meses pero menos de 6	Al menos 6 meses pero menos de 12	Al menos 1 año pero menos de 2	Al menos 2 años pero menos de 5	Al menos 5 años pero menos de 10	Al menos 10 años pero menos de 20	20 años o más
16-24	9	9	17	27	30	7	0	0
25-49	3	4	6	13	27	24	18	6
50+	2	2	3	7	18	22	23	23

Fuente: Estimaciones de población para 2008 de la Oficina de Estadísticas Nacionales del Reino Unido, presentadas en *Skillsmart Retail Analysis*, op cit.

3. Tendencias demográficas y de la fuerza de trabajo: panorama general

Como se ha señalado anteriormente, en el informe de la OIT redactado inicialmente para someterlo a debate en la 98.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2009) se analizan las implicaciones de la transición demográfica, es decir, del «envejecimiento» de la población, para las sociedades y para el mundo del trabajo en particular¹. El presente capítulo se basa en algunos puntos en diversos pasajes de dicho informe para describir el contexto general, que determinará la capacidad del sector minorista para atraer y retener al número necesario de trabajadores de calidad suficiente con el fin de mantener su competitividad. Los cambios demográficos que se describen, así como la diferente evolución de las distintas regiones y de algunos países específicos, se refieren a la población en general, y no exclusivamente al sector minorista.

En el informe se señala que este nuevo contexto demográfico está afectando, o afectará, a todos los países en todas las regiones, industrializadas y en desarrollo, aunque a un ritmo distinto y con diferentes horizontes temporales. En todos los casos, sin embargo, la estructura por edades de la población mundial está experimentando un profundo cambio que se traducirá finalmente en una disminución del número de personas en edad de trabajar. Asimismo, la proporción de mujeres entre la población de más edad aumentará debido a su mayor longevidad. El informe propone diversas soluciones políticas para hacer frente al reto demográfico. Como se señala en el prólogo del presente informe, el Consejo de Administración especificó que la preparación del Foro de diálogo mundial debía tener en cuenta los debates sobre el desafío demográfico que tendrían que haberse celebrado con ocasión de la reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2009. A pesar de que estos debates no se celebraron, se espera que las recomendaciones en materia de políticas que se presentan en el informe sirvan de base para las discusiones del Foro y faciliten un consenso acerca de qué medidas debería adoptar el sector minorista para atraer y retener mejor a los trabajadores de edad a fin de hacer frente a la reducción prevista en su fuente tradicional de recursos humanos, los trabajadores jóvenes.

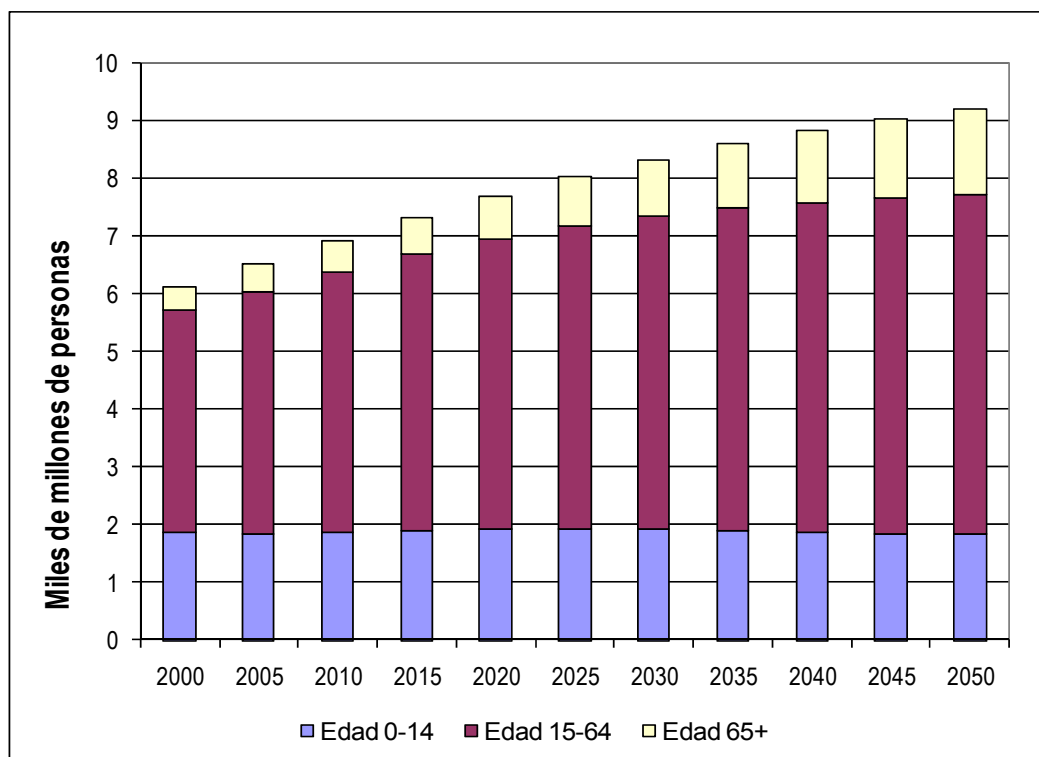
El envejecimiento de la población se explica en buena medida por la combinación de dos factores: la disminución de la mortalidad en todas las edades, con el consiguiente aumento de la longevidad, y el descenso de las tasas de fecundidad. Este fenómeno se traduce en una estructura demográfica en la que el porcentaje de personas de edad está aumentando con rapidez. De hecho, estas dos tendencias simultáneas están provocando un envejecimiento de la población en casi todos los países, tanto desarrollados como en desarrollo.

El citado informe de la OIT distingue tres fases en esta transición demográfica: en la primera de ellas, la reducción de la tasa de mortalidad infantil redundará en un aumento de la proporción de jóvenes en la población; en la segunda, el descenso de la tasa de fecundidad se traduce en una disminución del porcentaje de jóvenes y un aumento del porcentaje de adultos en edad de trabajar; y en la tercera, el descenso de las tasas de mortalidad y de fecundidad provoca un incremento del porcentaje de personas de edad, es decir, el envejecimiento de la población.

¹ OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, reeditado por el Departamento de Política de Empleo y el Departamento de Seguridad Social (Ginebra, 2010).

El cambio demográfico se halla ya en una fase avanzada en los países desarrollados y progresa de forma rápida en los países en desarrollo. Además, como puede apreciarse en el gráfico 3.1, la distribución por grupos de edad será desigual: mientras que se prevé la estabilización del grupo de jóvenes menores de 15 años, el porcentaje de población mayor de 60 años aumentará, pasando del 8,5 por ciento de la población total en 1970 al 22 por ciento en 2050.

Gráfico 3.1. Población mundial por grupos de edad, 2000-2050



Fuente: Naciones Unidas: *World Population Prospects: The 2006 Revision*, División de Población, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (Nueva York, 2007), presentado en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, op.cit.

Ante el fenómeno del envejecimiento de la población, el género constituirá un problema a nivel mundial porque, por norma general, las mujeres tienden a vivir más años que los hombres. Las mujeres representan ya el 55 por ciento de la población mundial de 60 años o más.

Al mismo tiempo, mientras que la tasa de dependencia de la vejez va en aumento, se prevé que la tasa de dependencia juvenil disminuya de un 48 por ciento en 2000 a un 31 por ciento en 2050. La reducción prevista de la tasa de dependencia juvenil puede explicarse por el declive de la tasa de fecundidad en el mundo, que se calcula pasará de los 2,58 niños por mujer en 2005-2010 a 2,04 en 2045-2050, algo inferior a la tasa de 2,1 niños por mujer que se considera necesaria para garantizar la reposición de la población.

3.1. Tendencias regionales

Las estadísticas regionales consolidadas que se presentan en el cuadro 3.1 no permiten percibir las diferencias sustanciales en la tasa de fecundidad entre los distintos países. En Europa Meridional, la tasa de fecundidad ha disminuido rápidamente, y sólo ahora empieza a aumentar de forma paulatina (aunque aún se encuentra por debajo de la tasa necesaria de reposición de la población). En España, por ejemplo, la tasa de fecundidad total, que en 1970-1975 era de 2,9 niños por mujer, disminuyó hasta 1,4 en 2005-2010, aunque está previsto que aumente hasta 1,8 en 2045-2050. Se prevé una

situación parecida en Europa Oriental y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI). En Polonia, la tasa de fecundidad total, que en 1970-1975 era de 2,3, disminuyó a 1,2 en 2005-2010, y se prevé que aumente a 1,6 en 2045–2050.

Cuadro 3.1. Tasa mundial de fecundidad total, 2005–2050

	2005–2010	2025–2030	2045–2050
Todo el mundo	2,6	2,3	2,0
Regiones más desarrolladas	1,6	1,7	1,8
Regiones menos desarrolladas	2,8	2,3	2,1

Fuente: Naciones Unidas: *World Population Prospects, op. cit.*, presentado en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico, op.cit.*

En Asia, la tasa de fecundidad total en la República de Corea disminuyó de 4,3 niños por mujer en 1970-1975 a 1,2 en 2005-2010. En China, la tasa pasó de 4,9 en 1970-1975 a 1,7 durante el período citado. Se prevé que la tasa de fecundidad total en estos países aumente hasta situarse en 1,5 y 1,9, respectivamente, en 2045-2050, niveles que se hallan de nuevo muy por debajo de la tasa de reposición.

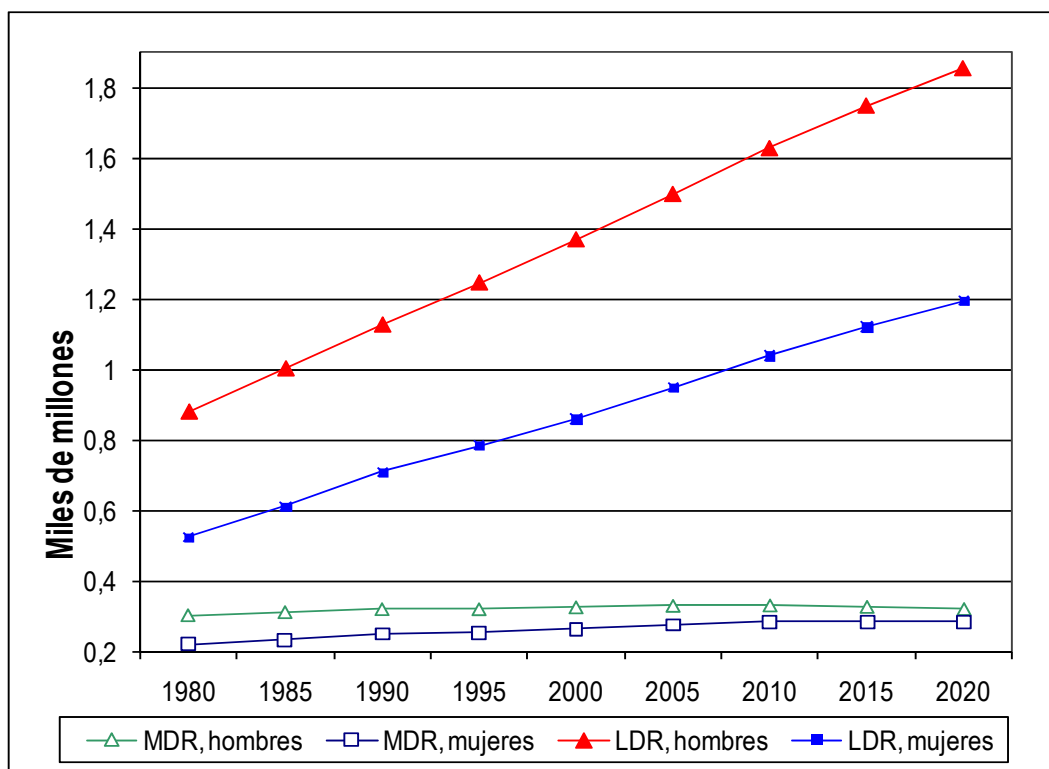
Una consecuencia fundamental de esta evolución demográfica mundial es que el porcentaje de población joven dejará de crecer o incluso disminuirá, de manera que el crecimiento de la tasa de dependencia total — número de niños (menores de 15 años) más número de personas de edad (65 años o más) por persona en edad de trabajar (15 a 64 años) — se explicará casi en su totalidad por el mayor ritmo de aumento del número de personas de edad avanzada. Los efectos de este cambio en la fuerza de trabajo serán muy marcados en muchos países, a medida que la proporción de jóvenes y de personas en la edad más productiva en la población total disminuya de forma drástica.

3.2. Tendencias de la fuerza de trabajo

Los efectos de los cambios demográficos descritos sobre la fuerza de trabajo variarán de una región a otra². Aunque se prevé que en 2020 la fuerza de trabajo aumente en aproximadamente 500 millones de trabajadores, este crecimiento va a ser muy desigual: el crecimiento será muy acusado en las regiones menos adelantadas, y se estancará en las más desarrolladas (véase el gráfico 3.2, que muestra las proyecciones para 1980-2020 para las regiones más desarrolladas y las regiones menos adelantadas, desglosadas por sexo).

² OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico, op. cit.*

Gráfico 3.2. Fuerza de trabajo total, desglosada por sexo, en las regiones más desarrolladas (RMD) y en las regiones menos adelantadas (RMA), 1980-2020



Fuente: Base de datos de estadísticas del trabajo de la OIT (Laborsta), presentado en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, op. cit.

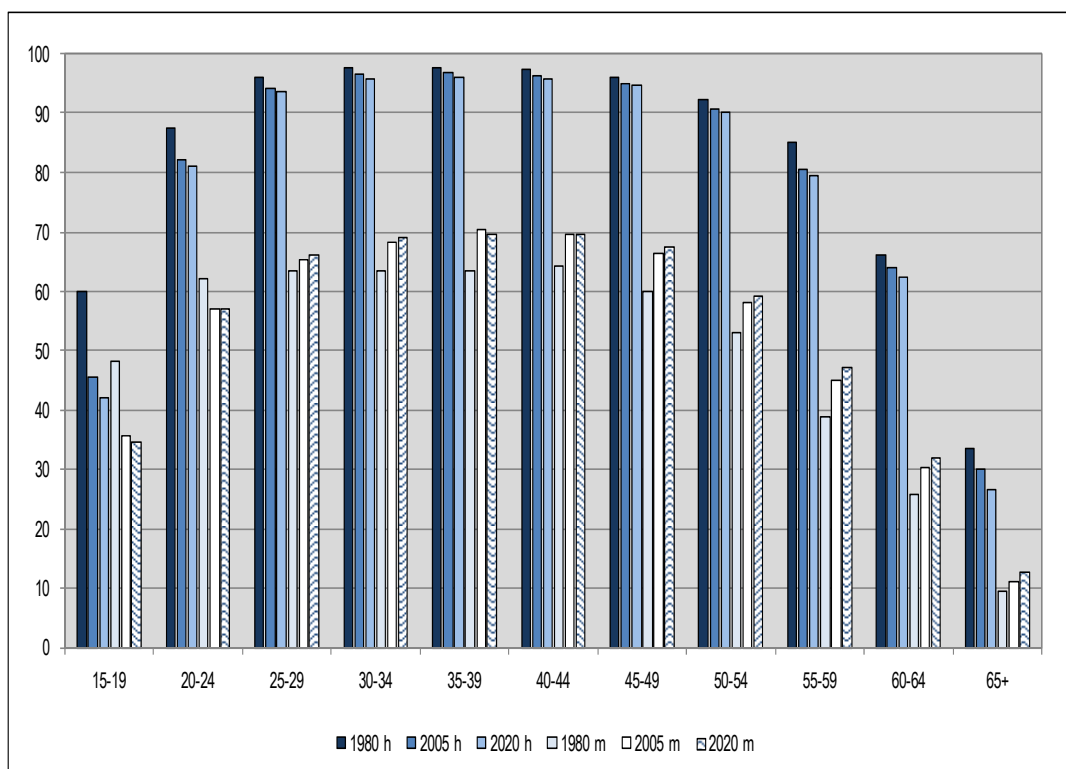
Durante la próxima década, se prevé que el aumento de la fuerza de trabajo sea particularmente acusado en los países menos desarrollados y ligeramente decreciente en las regiones más desarrolladas.

3.3. La tasa de actividad

Aunque la tasa de actividad mundial de los hombres es superior a la de las mujeres en todos los grupos de edad, durante los últimos años la tasa de actividad femenina ha ido en aumento. Existen diferencias significativas en las tasas de actividad en función del grupo de edad, y las tendencias regionales varían en función del nivel de desarrollo. Como cabría esperar, los trabajadores más jóvenes y los de más edad presentan las tasas de actividad más bajas. Durante las últimas décadas, la tasa de actividad de los trabajadores jóvenes ha disminuido de forma sustancial, una tendencia que se prevé continúe, sobre todo en el caso de los varones jóvenes, en parte debido al aumento de la tasa de escolarización y a la tendencia a permanecer durante más años en el sistema educativo. La caída de la tasa de actividad durante las tres últimas décadas ha sido menor en los grupos de más edad, y la disminución de la tasa de actividad masculina ha sido más que compensada por el crecimiento de la tasa de actividad de las mujeres. Los grupos en la edad más productiva, de 25 a 39 años y de 40 a 54 años, presentan las tasas de actividad más altas en todas las regiones³. El gráfico 3.3 ilustra las tendencias descritas.

³ *Ibid.*

Gráfico 3.3. Tasas de actividad mundial, por sexo (1980, 2005, 2020), en porcentaje



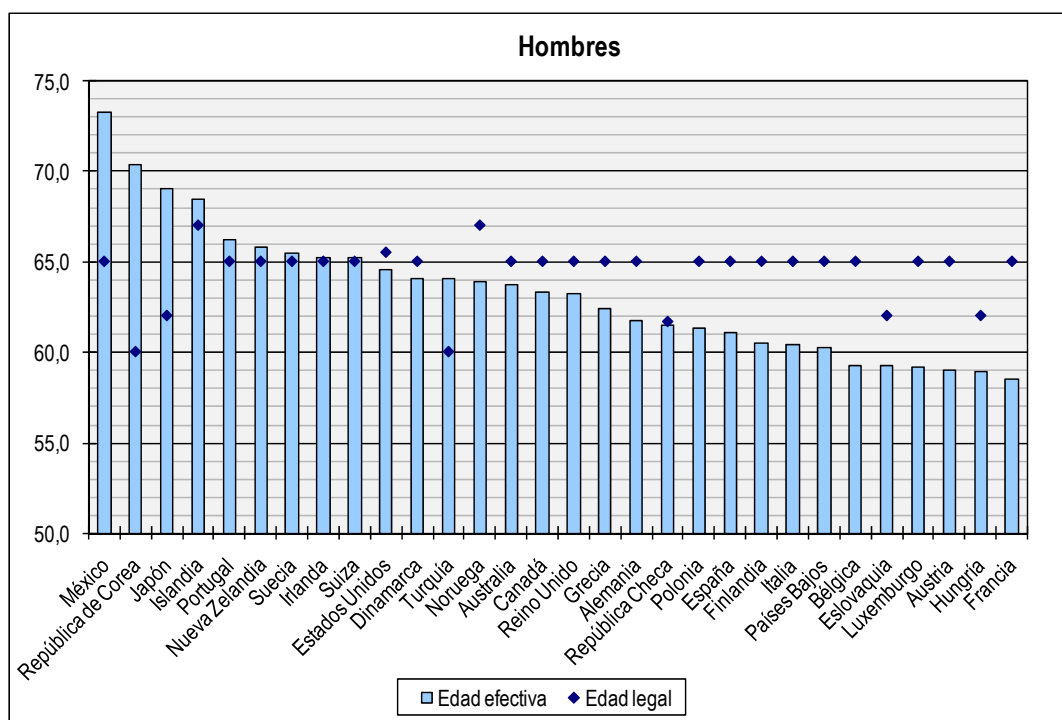
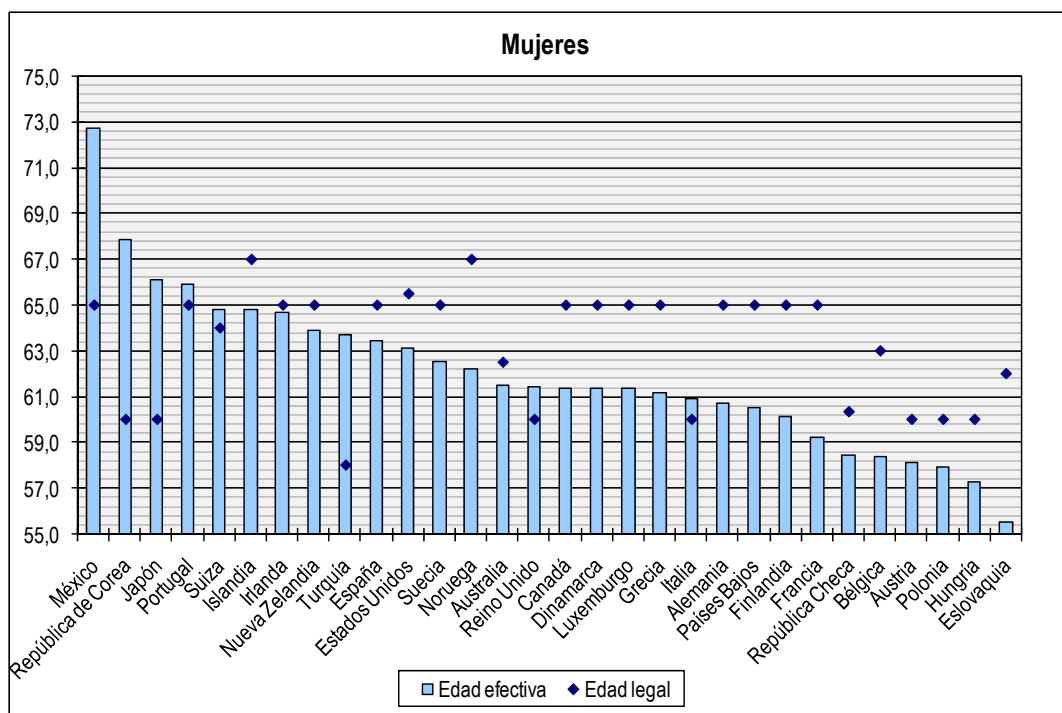
Fuente: OIT: Laborsta, presentado en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, op. cit.

3.4. Diferencias regionales en la evolución de la tasa de actividad

La tasa de actividad de los grupos de más edad

A pesar del aumento continuo de la longevidad, en los países desarrollados la edad efectiva a la que los trabajadores se retiran de la fuerza de trabajo ha venido mostrando paradójicamente una tendencia decreciente, al menos hasta hace pocos años. Aunque en la mayoría de los países de la OCDE parece observarse una pausa en esta tendencia, la edad efectiva de jubilación sigue siendo muy inferior a la edad legal que da derecho a recibir una pensión de vejez, tal como lo muestra el gráfico 3.4.

Gráfico 3.4. La edad efectiva y la edad legal de jubilación



Fuente: Datos de la OCDE y estimaciones nacionales sobre la fuerza de trabajo, 2005, presentados en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, op. cit.

Escasez de trabajadores y de mano de obra calificada

Varios países, y en particular los industrializados, se muestran cada vez más preocupados por la posibilidad de una grave escasez de mano de obra asociada al envejecimiento de la población. Un estudio encargado por el Gobierno australiano estimó

que este fenómeno podría traducirse en un déficit de 195.000 trabajadores durante el período 2005-2010⁴. En Suecia, algunos sectores económicos se enfrentan a una falta inmediata de mano de obra, sobre todo en las regiones de las grandes ciudades, donde la demanda de trabajo supera a la oferta en ciertas categorías profesionales. La Confederación de Empresas Suecas ha sugerido como posible solución a esta escasez de mano de obra atraer a más trabajadores extranjeros al mercado de trabajo sueco⁵.

Según un estudio elaborado por la Comisión Europea y citado en el informe de la OIT titulado. *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, es probable que las actuales tendencias demográficas generen importantes bloqueos en el mercado de trabajo y escasez de competencias, y que los desequilibrios futuros en el mercado de trabajo afecten tanto a los segmentos más calificados como a los menos calificados. El estudio llega a la conclusión de que los empleos disponibles en el futuro no serán únicamente los puestos creados para responder a una demanda creciente o para alimentar nuevos mercados, sino también los puestos que queden vacantes tras la jubilación de quienes los ocupaban⁶.

3.5. Patrones de jubilación

Una encuesta llevada a cabo en el Reino Unido (y que refleja en buena medida los motivos que subyacen a las decisiones relativas a la jubilación en todo el mundo) estableció una distinción entre los factores involuntarios y los factores voluntarios que determinan estas decisiones. Los problemas de salud, las reducciones de plantilla, la falta de satisfacción en el trabajo, las responsabilidades familiares y los cambios en las funciones que desempeña el trabajador o en la propia naturaleza del trabajo son algunos de los factores involuntarios (siendo la mala salud el más citado de entre ellos). Entre los factores voluntarios están la seguridad financiera (esto es, la posibilidad de permitirse la jubilación) y la preferencia por el ocio frente al trabajo⁷.

Los planes de jubilación deben contemplarse a la luz de un contexto social más amplio, que englobe las decisiones adoptadas por numerosos actores, desde los responsables de la formulación de políticas hasta los empleadores y los interlocutores sociales. Los propios trabajadores a menudo consideran que la jubilación y el acceso a una atención médica asequible constituyen una remuneración diferida de su anterior vida laboral.

⁴ Gobierno australiano: Departamento de Empleo y Relaciones Laborales: *Workforce tomorrow: Adapting to a more diverse Australian labour market* (Canberra, 2005).

⁵ Observatorio Europeo de Relaciones Laborales (EIROOnline): *Tackling the shortage of skilled labour in industry* (2008), disponible en la dirección: www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/01/articles/se08010209i.htm, presentado en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, op. cit.

⁶ Comisión Europea: *The implication of demographic trends for employment and jobs* (Reino Unido, Alphametrics Ltd., 2005).

⁷ P. Irving, J. Steele y N. Hall: *Factors affecting the labour market participation of older workers: Qualitative research*, Department for Work and Pensions, Research Report, núm. 281 (Londres, 2005), página 3, citado en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, op. cit.

4. La promoción del empleo de los trabajadores de edad: una política integrada del ciclo de vida

Aunque el envejecimiento de la población es irreversible, el fenómeno no resultará catastrófico si se aplican las medidas de política apropiadas para hacer frente a la inevitable escasez de trabajadores.

Según un análisis realizado en 2010 sobre el sector minorista en el Reino Unido¹, la masa laboral potencial a la que podrían recurrir los minoristas en busca de trabajadores es casi tres veces mayor en el grupo de personas de 50 años o más que en el grupo de 16 a 24 años. Las posibilidades son particularmente elevadas si se tiene en cuenta que en la actualidad el sector minorista emplea sólo a un 3 por ciento de este grupo de edad. Dado que la edad media en el Reino Unido sigue aumentando, el número de personas en esta franja de edad podría crecer un 22 por ciento durante los diez próximos años².

Una consecuencia de la disminución del número de personas jóvenes es el cambio en el perfil de los trabajadores que podrá contratar el sector minorista; cada vez será más difícil contratar a personas pertenecientes al grupo de edad de 16 a 24 años, y las posibilidades de sustituirlas por personas de 50 años o más aumentarán. Aunque los empleados de mayor edad aportan numerosas «competencias vitales» que podrían mejorar el nivel y la calidad de los servicios de atención al cliente en el sector minorista, seguirá siendo necesaria la instrucción en el ámbito de las competencias genéricas que precisa el sector minorista. En el citado análisis de 2010 se señala, sin embargo, que aunque los solicitantes de empleo jóvenes y los mayores ofrecen ventajas diferenciadas, también tienen distintas competencias, aptitudes y atributos y, por lo tanto, plantean diferentes retos a los empleadores (véase el cuadro 4.1)³. Como era de esperar, los solicitantes de empleo más jóvenes están mucho más calificados en el campo de las tecnologías de la información aplicadas al comercio minorista que los candidatos mayores. Sin embargo, las aptitudes vitales de éstos (como la experiencia, una actitud positiva, las aptitudes para la comunicación y, lo que resulta importante en el sector, la capacidad de trato con el cliente) son mayores que las de sus homólogos más jóvenes.

Cuadro 4.1. Competencias, aptitudes y atributos de los que carecen los aspirantes a puestos de atención al público en el Reino Unido (2009)

Competencias, aptitudes y atributos	% de los aspirantes más jóvenes que carecen de la característica	% de los aspirantes de más edad que carecen de la característica
Experiencia relevante en el sector minorista	23	8
Buena actitud ante el trabajo	23	6
Comunicación verbal	21	5
Capacidad para tratar con los clientes	20	5
Conocimientos de las tecnologías de la información/informáticos	5	20
Automotivación/iniciativa	19	8

Fuente: ORC International, presentado en Skillsmart Retail: Sector Skills Assessment: Skills priorities for the retail sector in Wales and the UK, diciembre de 2010.

¹ Skillsmart Retail: *Skillsmart Retail Analysis: The age of retail*, julio de 2010, en la dirección <http://www.skillsmartretail.com/sr/DocLibrary/DownLoads/The%20Age%20of%20Retail.pdf>.

² *Ibid.*

³ Skillsmart Retail: *Sector Skills Assessment: Skills priorities for the retail sector in Wales and the UK*, diciembre de 2010.

La sostenibilidad del sector del comercio minorista en todo el mundo dependerá fundamentalmente de su capacidad para mantener la actual estructura por edades de su fuerza de trabajo en un contexto demográfico nacional que está experimentando profundos cambios. Así pues, el sector debe adaptar sus prácticas de empleo, sus procedimientos de trabajo y su entorno laboral para atraer a las personas de 50 o más años, especialmente en el campo de las ventas y del servicio de atención al cliente.

Una recopilación europea de buenas prácticas para luchar contra las barreras de edad en el empleo presenta ejemplos prácticos de la vida real sobre cómo han procedido las empresas pertenecientes a distintos sectores para aumentar su capacidad de atraer y retener a los trabajadores de más edad⁴. La recopilación cubre las siguientes dimensiones referidas a la gestión de las cuestiones relativas a la edad en las organizaciones: contratación y salida del mercado de trabajo; formación, desarrollo y promoción; prácticas de trabajo flexibles; ergonomía y definición de los puestos de trabajo; y cambio de actitud de las organizaciones hacia los trabajadores de más edad.

Mientras la citada recopilación se centra principalmente en la lucha contra las barreras que dificultan el empleo de los trabajadores de más edad, el presente documento temático parte de la premisa de que el sector minorista ha evolucionado; en consecuencia, el documento se centra en cómo atraer y retener a los trabajadores de edad en la fuerza de trabajo del sector a través de la formación, el desarrollo y la promoción, unas prácticas de trabajo flexibles y la ergonomía y la definición de los puestos de trabajo, más que en las otras dimensiones descritas en la recopilación.

Para poder elaborar estrategias adecuadas con miras a hacer frente a los efectos del envejecimiento de la población sobre la fuerza de trabajo del sector minorista (incluidas las basadas en la recopilación de buenas prácticas), es indispensable que los mandantes de la OIT (gobiernos y organizaciones de empleadores y de trabajadores) aprovechen todas las posibilidades que brinda el diálogo social. Los interlocutores sociales del sector han reconocido reiteradamente la existencia de un vínculo directo entre la satisfacción de los clientes y la de los empleados; dicho de otra forma, la satisfacción del personal es por lo general una condición necesaria para el bienestar de los clientes, y el servicio al cliente es un factor diferenciador fundamental en todo el sector. En la medida en que los cambios necesarios para gestionar los efectos de la transición demográfica van a exigir ajustes por ambas partes, el diálogo social es un factor esencial del éxito de esta transición. En este sentido, hay que felicitar a los interlocutores sociales por haber expresado su interés mutuo por trabajar en estrecha colaboración para adaptar los procedimientos de trabajo del sector a las necesidades que impone la nueva realidad demográfica y de este modo garantizar que el sector pueda continuar compitiendo de forma eficaz por una fuerza de trabajo con las competencias adecuadas. Para respaldar los ajustes necesarios será también fundamental el papel de los responsables de la formulación de políticas, porque algunos de los cambios exigen la intervención estatal en ámbitos como la reglamentación de las pensiones, la normativa en materia de salud y seguridad en el trabajo o el apoyo público y en materia de políticas con respecto a la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

4.1. Formación, desarrollo y promoción

Una de las condiciones necesarias para que los ajustes laborales y la retención de los trabajadores de más edad tengan éxito es la puesta en marcha de programas destinados a trabajadores de todas las edades y orientados a sus necesidades particulares. Cada persona,

⁴ A. Walker y P. Taylor (eds): *Combating age barriers in employment: A European Portfolio of Good Practice* (Eurofound, 1998).

sea cual sea su edad, piensa y aprende de un modo diferente. En el transcurso de su vida activa, las personas que han recibido una formación considerable o que han tenido que llevar a cabo funciones diversas son aprendices experimentados, ya que suelen ser capaces de incorporar nuevas habilidades y mejorar las que ya poseen con relativa facilidad. Los trabajadores que han recibido poca o ninguna formación, o que han estado desempeñando tareas relativamente sencillas y repetitivas durante muchos años, tendrán conocimientos limitados y experimentarán dificultades al enfrentarse a tareas nuevas o con las que estén poco familiarizados, así como con los requisitos de seguridad relacionados con las mismas. Los cambios en el trabajo requieren formación, pero los trabajadores de más edad rara vez tienen acceso a ella. Con frecuencia, las organizaciones no consideran útil formar a un trabajador que está a punto de finalizar su vida activa, y a menudo los propios trabajadores vacilan en participar en cursos de formación por temor a no superarlos con éxito. Además, no siempre perciben las ventajas que pueden derivarse de la formación⁵.

De hecho, con la edad lo que cambia es la forma de aprender. Por lo general, los trabajadores de más edad tienden a recurrir a la experiencia y a los conocimientos técnicos adquiridos cuando trabajan, pero pueden necesitar más tiempo para aprender nuevas competencias. Por lo tanto, los requisitos de formación en materia de seguridad en el trabajo pueden diferir en el caso de los trabajadores de más edad. Es posible que la formación deba ser más práctica, y que deban explicarse las nuevas competencias de forma que encajen en los conocimientos que ya poseen. Una de las respuestas a las necesidades de formación de los trabajadores de más edad consiste, en primer lugar, en utilizar diferentes métodos de enseñanza en función de la edad, los conocimientos y la experiencia de cada persona y, en segundo lugar, en prever un período de formación más largo para este tipo de trabajadores. Para que la formación sea eficaz será también necesario formar a los directivos y los supervisores y propiciar un cambio de actitud centrado en conservar las aportaciones positivas de los trabajadores de más edad⁶.

Los mandantes de la OIT han destacado reiteradamente el aprendizaje y la formación como uno de los principales factores para potenciar la empleabilidad a lo largo de toda la vida activa. Esto es cierto tanto en lo que se refiere a los jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo como a las mujeres y los hombres de más edad en todo el mundo y en cualquier sector. Además, como se ha señalado antes en este documento, los trabajadores de más edad, especialmente en el sector del comercio minorista, suelen tener un menor nivel educativo que sus homólogos más jóvenes. Sin embargo, las barreras individuales y organizativas a menudo dificultan que los trabajadores de más edad aprovechen las oportunidades de formación y desarrollo disponibles y, por tanto, reducen sus posibilidades de acceso a un puesto de trabajo y de promoción profesional. Las restricciones temporales, el bajo nivel educativo de partida y los prolongados períodos de tiempo transcurridos desde que participaron en programas formales de aprendizaje son frecuentemente mencionados como obstáculos para que los trabajadores de más edad aprovechen las oportunidades de formación y desarrollo de competencias que se les brindan. La falta de confianza ante la perspectiva de reanudar sus estudios, especialmente en un entorno de aula, puede disuadir a los trabajadores de más edad, y en especial a las mujeres, de actualizar sus competencias o calificaciones. La presión por mantenerse al día de los rápidos y continuos cambios tecnológicos en el comercio minorista puede en ocasiones contribuir a una salida temprana del sector. Las estrategias de aprendizaje y desarrollo necesarias para atraer y retener a los trabajadores de más edad deberían contemplar también el reconocimiento de cualquier

⁵ A. Laville y S. Volkoff: «Elderly workers», en la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la OIT, cuarta edición (Ginebra, OIT, 1998), citado en OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, reeditado por el Departamento de Política de Empleo y el Departamento de Seguridad Social (Ginebra, 2010).

⁶ OIT: *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, op. cit.

formación previa, lo que constituye una forma de reconocer las competencias que hayan podido acumularse a lo largo de la carrera profesional. La imposibilidad de obtener un reconocimiento de la formación previa o de experiencia relevante en lugar de la formación puede suponer una desventaja para los trabajadores de más edad. Del mismo modo, muchos trabajadores de edad a tiempo parcial o en formas atípicas de empleo pueden gozar de menos oportunidades para acceder a la formación que ofrecen los empleadores. Esto es lo que ocurre con frecuencia en el caso de las trabajadoras de más edad, que representan un porcentaje considerable de los dependientes en los establecimientos minoristas.

En este sentido, la recopilación europea de buenas prácticas tiene por objeto garantizar que los trabajadores de más edad no sean dejados al margen de los programas de formación y desarrollo profesional, que se les ofrezcan oportunidades para seguir aprendiendo a lo largo de su vida laboral y que se adopten medidas positivas cuando sea preciso compensar cualquier forma de discriminación que se haya producido en el pasado. Entre las políticas y prácticas recomendadas para alcanzar estos objetivos figura la creación de un entorno de aprendizaje en el lugar de trabajo, el acceso garantizado a la formación con independencia de la edad y una formación «accesible a los trabajadores de más edad» mediante su adaptación a los métodos de aprendizaje y a la experiencia de este grupo de trabajadores o la oferta de cursos especiales destinados a reavivar su capacidad e interés por aprender. Las iniciativas fuera del lugar de trabajo pueden servir para promover las buenas prácticas en este ámbito.

No obstante, habida cuenta de la complejidad del papel que desempeñan el aprendizaje y el desarrollo para atraer y retener a los trabajadores de más edad en el sector minorista, y de la interdependencia existente con otros factores (como la reglamentación y la armonización de las modalidades de educación y formación con las necesidades individuales y sectoriales), sería aconsejable estudiar esta cuestión en mayor profundidad.

4.2. Prácticas de trabajo flexibles

Las prácticas de trabajo flexibles incluyen tanto la forma en que se diseñan los empleos como las disposiciones relativas a las horas de trabajo. Unas modalidades de trabajo más flexibles pueden beneficiar tanto a los trabajadores de más edad como a los trabajadores jóvenes y constituyen un elemento importante para retener a los trabajadores a lo largo de toda su vida laboral, a la vez que facilitan su reincorporación al mercado de trabajo. Esto se ajusta al concepto de trayectoria profesional no lineal a lo largo de la vida que se asocia a las modalidades de trabajo flexibles. Unas modalidades de empleo flexibles y adaptadas a las necesidades permiten que los trabajadores de más edad puedan complementar sus pensiones a la vez que aportan a las empresas sus aptitudes para las relaciones interpersonales y su experiencia.

En este sentido, la buena práctica consiste en ofrecer a los trabajadores de edad una mayor flexibilidad en su horario de trabajo o en los plazos y forma de jubilarse. Las ventajas asociadas a esta flexibilidad no sólo pueden beneficiar a los trabajadores de más edad, sino también a los más jóvenes. Sin embargo, en el caso de las personas de más edad esta flexibilidad puede ser la única forma de retener a este grupo en el empleo o constituir un rasgo atractivo a efectos de la contratación. Los datos muestran que los empleados de más edad aspiran a una mayor flexibilidad en el trabajo, por lo que una buena práctica en este sentido consistiría en satisfacer en la medida de lo posible estas expectativas. Algunos ejemplos de esta flexibilidad son la jubilación progresiva, la flexibilidad en la edad de jubilación y la oferta de empleo a tiempo parcial (para quienes aún no hayan o ya hayan rebasado la edad de jubilación).

4.3. Ergonomía y definición de los puestos de trabajo

Un ambiente de trabajo seguro y saludable es esencial para atraer y retener a los trabajadores en general, con independencia de su edad, pero su importancia es aún mayor en relación con los trabajadores mayores. La capacidad de los trabajadores de más edad para permanecer en el trabajo depende en gran medida de su estado funcional, que a su vez se ve influido por su historial laboral. Su estado de salud depende a su vez del puesto de trabajo que ocupen y de la situación social, cultural y económica del país en el que residen. Los trabajadores expuestos a condiciones de trabajo agotadoras que aumentan el riesgo de que se produzca un accidente de trabajo o de sufrir una enfermedad profesional pueden experimentar una merma de su capacidad física al final de su vida activa, lo que les hace más vulnerables en el trabajo. Por el contrario, los trabajadores que tienen la ventaja de haber estado escolarizados más tiempo y haber recibido una formación profesional que les capacita para trabajar suelen tender a desempeñar profesiones que les permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos y ampliar progresivamente su experiencia, por lo que no suelen tener que desempeñar las tareas más peligrosas ⁷.

El empleo en trabajos que exigen esfuerzo físico o en los que las condiciones de trabajo son difíciles es una de las principales causas por las que los trabajadores de edad abandonan el mercado de trabajo ⁸. Los trabajos que requieren esfuerzo físico implican realizar actividades físicas en general, manipular y trasladar objetos, pasar un tiempo considerable de pie o desempeñar tareas que exigen un gran esfuerzo físico. También puede ser necesario trabajar en condiciones de hacinamiento, a la intemperie o expuestos a sustancias contaminantes, equipos peligrosos y ruidos molestos o incómodos. Aunque el entorno de trabajo en el sector minorista se considera por lo general menos exigente que la mayoría de los demás sectores desde el punto de vista físico, algunos de los elementos descritos anteriormente están presentes en este entorno.

La ergonomía y la definición de los puestos de trabajo son por consiguiente aspectos cruciales para atraer y retener a los trabajadores de más edad en el sector minorista. Tal y como sugiere la recopilación europea de buenas prácticas, en lo que respecta a la definición de los puestos de trabajo una buena práctica consistiría en aplicar medidas preventivas o destinadas a compensar el deterioro físico. En cuanto a la prevención, existen muchas formas posibles de prevenir las enfermedades o discapacidades profesionales a través de una definición más adecuada de los puestos de trabajo como, por ejemplo, evitando la carga de objetos pesados o las torsiones bruscas y proporcionando iluminación y asientos adecuados. En el caso de los trabajadores de más edad que están sufriendo un deterioro físico, es posible modificar el lugar de trabajo para ayudarles a mantener su productividad y, por lo tanto, a seguir trabajando. Algunos de los cambios que pueden introducirse son variar los niveles de iluminación para compensar la visión defectuosa o modificar los lugares de trabajo de modo que los trabajadores no deban realizar movimientos difíciles para inclinarse o estirarse.

La aptitud para trabajar, es decir, la valoración de la capacidad de un individuo para seguir en actividad, es importante para atraer y retener a los trabajadores de más edad en el sector minorista. El concepto de aptitud para trabajar surgió a principios del decenio de 1980 en Finlandia, precisamente debido a la preocupación por el hecho de que el envejecimiento de la población del país y la salida prematura del mercado de trabajo

⁷ A. Laville y S. Volkoff, *op. cit.*

⁸ H. J. Rho: *Hard work? Patterns in physically demanding labor among older workers* (Center for Economic and Policy Research, Washington D.C., agosto de 2010), disponible en la dirección <http://www.cepr.net/documents/publications/older-workers-2010-08.pdf>.

podieran estar perjudicando gravemente el éxito de su economía. Este concepto mide la relación existente entre la capacidad para trabajar del empleado y el trabajo que éste desempeña. Para ello se tienen en cuenta todos los factores que pueden afectar a dicha capacidad y facilitar o entorpecer la realización del trabajo⁹.

La escasa aptitud para trabajar puede deberse a una mala salud, a unas competencias, calificaciones o conocimientos laborales deficientes, a unos valores o actitudes inapropiados, o a unas condiciones de trabajo o una gestión inadecuadas. Otras causas que pueden influir en ella son las circunstancias personales de cada individuo, la naturaleza del trabajo, el entorno laboral y otros factores. La aptitud para trabajar no es ajena a la vida fuera del ámbito laboral; tanto la familia como la comunidad a las que pertenece una persona pueden influir en ella.

La idea fundamental es que, aunque la aptitud para trabajar parece reducirse de forma natural con la edad, existen diversas medidas que pueden mejorar o mantener dicha aptitud, ralentizar su declive, detenerlo o incluso revertirlo mediante las intervenciones oportunas. La preservación de la aptitud para trabajar con el fin de evitar las jubilaciones anticipadas por motivos de salud y de otra índole se ha convertido en un aspecto esencial de las estrategias que han adoptado las organizaciones finlandesas en materia de gestión de los recursos humanos y de la fuerza de trabajo. Para mantener la capacidad de trabajo es necesaria la cooperación entre los supervisores y los empleados y la comunidad de trabajadores en su conjunto. La salud y la seguridad en el trabajo desempeñan un papel central en la organización.

Para desarrollar un indicador, de uso generalizado en Finlandia, se han utilizado los siguientes elementos de este concepto:

- la aptitud actual para trabajar de una persona frente a su capacidad máxima a lo largo de su vida;
- la aptitud para trabajar de la persona en relación con las exigencias del puesto de trabajo;
- el número de enfermedades o condiciones incapacitantes diagnosticadas al trabajador;
- una valoración del deterioro que padece el trabajador a causa de patologías, enfermedades o condiciones incapacitantes;
- el período en que haya estado de baja por enfermedad durante el último año;
- el pronóstico que hace el trabajador de su propia aptitud para trabajar en los próximos dos años, y
- una valoración de los recursos mentales del trabajador.

Una baja calificación es una variable que permite predecir la jubilación anticipada, entre otros resultados, a menos que se introduzcan las medidas oportunas.

En Finlandia (y en un número cada vez mayor de países y sectores), los convenios colectivos han alentado a los empleadores y a los sindicatos a colaborar en el ámbito local para desarrollar y aplicar el concepto en los lugares de trabajo. Uno de los efectos positivos de esta medida es la retención de trabajadores calificados que seguirán contribuyendo a sus organizaciones, así como las mejoras en la productividad y la calidad.

⁹ Véase: The Age and Employment Network (TAEN): *The Finnish concept of maintaining work ability*, disponible en la dirección http://taen.org.uk/uploads/resources/Briefing_on_Work_Ability_web.pdf.

5. Conclusiones

En la actualidad, el envejecimiento de la población se considera un fenómeno universal que, de no abordarse de forma correcta, podría tener consecuencias negativas sobre el bienestar económico y social futuro de los países. Aunque los países desarrollados son los que más han avanzado en este proceso de transición demográfica, se prevé que la mayoría de los países en desarrollo se vean afectados de forma similar en las décadas venideras, si bien es difícil predecir hasta qué punto se producirán efectos similares a los observados en los países más desarrollados.

A medida que el porcentaje de la población juvenil decrece y aumenta el de las personas de 50 años o más, el sector deberá recurrir al cada vez más numeroso segmento de población de los trabajadores de más edad para mantener su competitividad. Este problema afecta de manera especial a un sector conocido por su elevado coeficiente de mano de obra y una rotación de la fuerza de trabajo por encima de la media.

Los interlocutores sociales del sector minorista, en colaboración con los responsables de la formulación de políticas, deben concebir y aplicar medidas que aumenten el atractivo del sector para los trabajadores de más edad. Estas medidas podrían inspirarse en las buenas prácticas ya adoptadas en las organizaciones del sector público y privado en ámbitos tales como la formación, el desarrollo y la promoción, las prácticas de trabajo flexibles, y la ergonomía y la definición de puestos de trabajo.

El diálogo social entre los empleadores y los sindicatos del sector podría facilitar enormemente la adopción de medidas eficaces destinadas a mejorar la capacidad del sector para atraer y retener a trabajadores de todas las edades en un contexto demográfico altamente competitivo. Este tipo de diálogo es fundamental para garantizar que las medidas que se adopten en este sentido se adapten a las características y necesidades específicas del sector minorista.

Puntos para la discusión

1. ¿Cuáles son las características del empleo y la ocupación en el comercio minorista y las condiciones de trabajo en ese sector?
2. ¿Cuál es en la actualidad el perfil de edad de los trabajadores del sector minorista y de qué manera las tendencias demográficas mundiales podrían afectar a este perfil y a la fuerza de trabajo en el sector, especialmente en un contexto de envejecimiento de la población?
3. ¿Cuáles son los principales factores que condicionan la demanda de mano de obra futura en el sector del comercio minorista?
4. ¿Cómo puede el sector minorista mejorar su capacidad competitiva en el mercado de trabajo para atraer y retener a los trabajadores de más edad en el ámbito del empleo, las condiciones laborales, la seguridad y la salud en el trabajo, las modalidades de trabajo flexibles, y la formación y desarrollo del personal?
5. En un contexto de envejecimiento de la población mundial ¿cómo podrían la OIT y sus mandantes promover de la mejor manera posible el trabajo decente en el sector minorista?