
Cambio poblacional y demografía laboral en el País Vasco: El foco en las personas adultas mayores

Population Change and Employment Demographics in the Basque Country: Focusing on Older Adults

Este artículo examina la influencia del cambio poblacional y el aumento de la edad media social en la demografía laboral vasca, enfocándose en la cohorte de «adultos mayores». A medida que aumenta la esperanza de vida y disminuye la natalidad a nivel global, el paisaje demográfico y laboral se transforma, presentando retos para las políticas públicas y las prácticas empresariales. Este análisis destaca la necesidad de repensar las estrategias de gestión de la edad en el trabajo y las prácticas de transmisión empresarial para adaptarse al cambio demográfico. Enfatizando la influencia de los adultos mayores en los patrones de consumo y producción sectoriales, el documento aboga por enfoques innovadores y no alarmistas. Todo ello para fortalecer la competitividad empresarial, la cohesión social y el pacto intergeneracional.

Artikulu honek biztanleriaren aldaketak eta batez besteko sozialaren adinaren hazkundeak euskal lan-demografian duten eragina aztertzen du, «heldu nagusien» kohortean oinarrituta. Bizi-itxaropena handitu eta jaiotza-tasak maila globalean behera egin ahala, demografia- eta lan-paisaia eraldatu egiten dira, eta erronkak aurkezten ditu politika publikoetarako eta enpresa-praktiketarako. Azterketa honek nabarmentzen du beharrezkoa dela lanean adina kudeatzeko estrategiak eta enpresa-transmisioko praktikak birpentsatzea, aldaketa demografikora egokitzeko. Adineko helduek kontsumo eta ekoizpen eredu sektorialetan duten eragina nabarmenduz, dokumentuak ikuspegi berritzaile eta ez-alarmisten alde egiten du. Hori guztia enpresen lehiakortasuna, gizarte-kohesioa eta belaunaldien arteko ituna indartzeko.

This article examines the influence of population change and the rise of the social average age on Basque labour demographics, focusing on the cohort of “older adults”. As life expectancy increases and the birth rate declines globally, the demographic and employment landscape is changing, presenting challenges for public policy and business practices. This analysis highlights the need to rethink age management strategies at work and business transmission practices to adapt to demographic change. Emphasising the influence of older adults on sectoral consumption and production patterns, the paper argues for innovative and non-alarmist approaches. All this to strengthen business competitiveness, social cohesion and the intergenerational pact.

Iñigo Calvo-Sotomayor
Departamento de Management, Universidad de Deusto

Ekhi Atutxa
Departamento de Finanzas y Economía, Universidad de Deusto

Índice

1. Introducción
2. Una nueva demografía laboral
3. Una aproximación a la influencia de las personas adultas mayores en los patrones de consumo y producción
4. Prácticas y políticas para gestionar la nueva demografía laboral: Gestión de la Edad y Transmisión Empresarial
5. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Palabras clave: adultos mayores, patrones de consumo y producción, Transmisión Empresarial.

Keywords: older adults, consumption and production patterns, Business Transfer.

Nº de clasificación JEL: D21, J11, J21

Fecha de entrada: 22/04/2024

Fecha de aceptación: 03/05/2024

1. INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XVIII, la población humana inició una nueva etapa demográfica caracterizada por un aumento sostenido de la esperanza de vida en Europa, seguido de una disminución gradual en la tasa de natalidad. Estas tendencias no solo se intensificaron, sino que se globalizaron durante el siglo XX. Como apunta Harper (2015), desde entonces la demografía se explica por el hecho de que las personas mayores viven más, y las personas jóvenes tienen menos hijos. Lo que ha dado paso, de forma simultánea, a un crecimiento exponencial de la población mundial y a un proceso de envejecimiento demográfico.

La Teoría de la Transición Demográfica es el marco analítico predominante para entender este fenómeno, aunque presenta limitaciones para identificar las causas subyacentes de estas transformaciones (Calvo-Sotomayor & Atutxa, 2022a). En otras palabras, por primera vez en la historia la población envejece, y no contamos con un entendimiento claro de los mecanismos detrás de esta profunda transformación.

Agradecimientos: Los autores del presente artículo quieren agradecer al equipo de la Fundación ISEAK las ideas y sugerencias recibidas a la primera versión del texto, que ayudaron a enriquecerlo.

La Teoría de la Transición Demográfica es un marco de análisis que sugiere que las sociedades, conforme progresan, experimentan descensos en sus tasas de mortalidad y natalidad. En cualquier caso, su capacidad para explicar los mecanismos causales últimos detrás del envejecimiento demográfico ha sido cuestionada (Hirschman, 1994; Zaidi & Morgan, 2017). A lo largo del tiempo, esta teoría ha evolucionado y se ha vinculado con factores socioeconómicos y de difusión cultural, introduciendo incluso el concepto de “segunda transición demográfica” (Lesthaeghe, 2010; Lesthaeghe & Van De Kaa, 1986).

En cualquier caso, críticos como Dudley Kirk (1996)¹ argumentaron, décadas después del surgimiento de la Teoría de la Transición Demográfica, que la demografía implica mecanismos más complejos que los simplificados por la teoría original; llegando a proponer un enfoque que incluyera el equilibrio demográfico como un factor clave. Todo esto ha provocado que, aunque la Teoría de la Transición Demográfica se considere sólida prediciendo la evolución demográfica, no lo haya sido tanto explicando por qué se produce tal evolución.

Más allá de la necesidad de comprender las causas de estos cambios demográficos, actualmente nos enfrentamos al desafío de gestionar el nuevo paradigma poblacional con enfoques y estructuras del siglo pasado. Esto subraya la importancia de adoptar nuevas perspectivas y preguntas para apreciar los desafíos y oportunidades de la nueva realidad demográfica (Kelley, 2001).

Un aspecto clave en este contexto es la emergencia de la cohorte de personas “adultas mayores”, un grupo de edad situado entre la adultez y la vejez. Una cohorte de transición que se puede enmarcar de forma similar a cómo se encapsuló la adolescencia en el siglo pasado, que en su momento se erigió como una época de paso entre la infancia y la época adulta (Hall, 1905).

El término “persona adulta mayor” todavía es poco claro en la literatura académica, pero se puede conceptualizar como aquellos individuos con una edad comprendida entre los 60 años y el momento en que pierden autonomía en salud y vida. Se toma esta categorización dado que es adaptable a áreas geográficas de diferentes niveles socioeconómicos, abarca tanto períodos laborales como de inactividad de la persona, y comprende años en los que la persona todavía tiene un impacto significativo en su entorno (Calvo-Sotomayor, 2023).

El actual y creciente peso de la población adulta mayor en la estructura demográfica a nivel global hace necesario pararse a conceptualizar, analizar y comprender a esta cohorte de edad. Al situarse en una etapa de transición entre los últimos años de la vida laboral y los siguientes tras su salida del mercado laboral, las personas adultas mayores pueden influir de forma relevante tanto en el tejido productivo (por ejemplo, con nuevas demandas y aportaciones en el entorno laboral durante su última etapa en el mismo)

1 Miembro del equipo que acuñó el concepto de Teoría de la Transición Demográfica a mediados del s. XX (Notestein *et al.*, 1944)

como a los Estados de Bienestar (por sus implicaciones en los sistemas de pensiones y de protección social).

Además, al tratarse de una cohorte que, por lo menos en los países occidentales, presenta una riqueza acumulada y capacidad de gasto nada desdeñable, sus preferencias de consumo e inversión pueden afectar de forma relevante a la oferta de productos y servicios de multitud de sectores económicos. Todo ello llevaría a una reflexión mayor. En concreto, a la pregunta de si las economías y los Estados de Bienestar del siglo XX están equipados para adaptarse a los múltiples desafíos demográficos del siglo XXI.

Este artículo se enfoca en el impacto de la cohorte de adultos mayores en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), explorando su influencia en la demografía laboral, su impacto a nivel de consumo y sectorial, y sus implicaciones en prácticas privadas y públicas de gestión. Este análisis toma como uno de sus puntos de partida el buen trabajo realizado por la Fundación ISEAK en su informe “El Libro Blanco del Empleo en Euskadi” (2023). Otro trabajo de investigación en el que se apoya es el *whiteteper* “El ascenso global de los adultos mayores: retos y oportunidades” (Calvo-Sotomayor, 2023) escrito por uno de los autores de estas líneas. En base a estas referencias, así como a otras que se consideran relevantes, las próximas páginas profundizan en los posibles efectos del auge de la cohorte de personas adultas mayores en el marco del empleo y la economía vasca.

El objetivo último es resaltar la necesidad de incluir en el debate vasco sobre cambio poblacional y demografía laboral la figura de las personas adultas mayores, aprender sobre la composición de esta cohorte de edad, esbozar algunas de las principales implicaciones que va a provocar su creciente peso y, por último, presentar ciertas políticas y prácticas para gestionar esta emergente realidad demográfico-laboral.

El análisis se organiza de la siguiente manera: tras la introducción, en la segunda sección se expone una radiografía y la influencia de la cohorte de personas adultas mayores en la demografía laboral, posteriormente, en la tercera sección, su posible impacto en diversos sectores y patrones de consumo y producción. En la cuarta sección, tras el diagnóstico presentado, se aborda el auge que las personas adultas mayores pueden provocar en materia de políticas de gestión de la edad en las empresas, por un lado, y en programas públicos de Transmisión Empresarial, por otro. El artículo finaliza con un apartado de conclusiones para extraer reflexiones en torno al auge de esta cohorte de edad, así como limitaciones del análisis y posibles vías futuras de investigación.

2. UNA NUEVA DEMOGRAFÍA LABORAL

2.1. Un drenaje global de personas en edad de trabajar

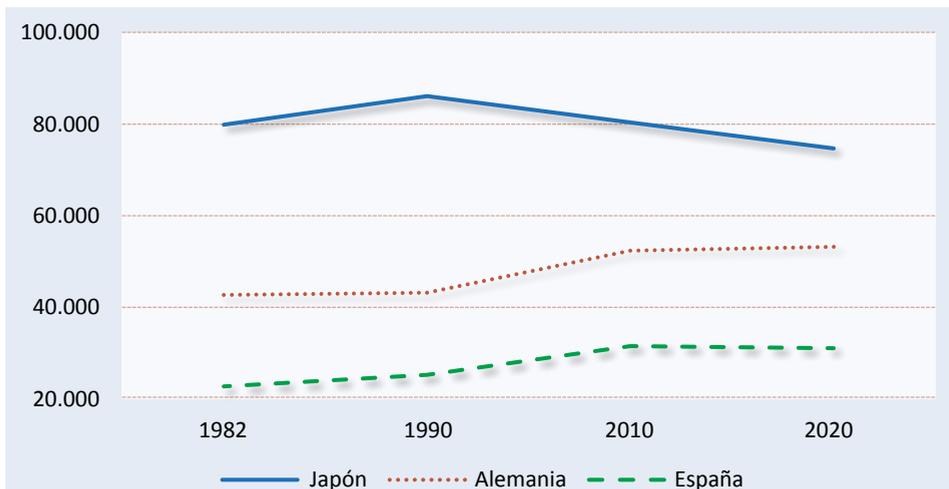
Uno de los hechos significativos en la profunda transformación poblacional del s. XX y principios del s. XXI fue el colosal aumento de la oferta de mano de obra a nivel global.

El *baby boom*, que revitalizó las tasas de natalidad occidentales tras la Segunda Guerra Mundial, la masiva incorporación de la mujer al ámbito laboral, la inclusión de Rusia y Europa del Este en la economía de mercado tras la caída del Muro de Berlín y, finalmente, el auge de China como potencia económica de referencia, generaron una movilidad y afluencia masiva de personas en edad de trabajar en los mercados laborales mundiales (Goodhart & Pradhan, 2020).

Sin embargo, este crecimiento de la fuerza laboral ha comenzado a desacelerarse, con África como la notable excepción (único continente donde se anticipa un incremento demográfico significativo en las próximas décadas). La transición hacia la jubilación de la generación del *baby boom*, que comenzó hace aproximadamente una década en gran parte de Europa y está iniciándose en los mercados laborales de España y el País Vasco —dado que España experimentó el *baby boom* de posguerra más tarde que el resto del continente—, el rápido envejecimiento en sociedades asiáticas, y el declive poblacional en Rusia y Europa del Este, están provocando una merma en la disponibilidad de personas trabajadoras en edad activa a nivel mundial.

Durante las próximas décadas habrá menos población activa, y este hecho ya está teniendo una repercusión en la demografía laboral de las economías occidentales, que notan una progresiva escasez de determinados perfiles. Esta tendencia se plasma de forma general en el Gráfico nº 1, en el que se muestra cómo la cohorte de edad de personas entre los 15 y los 64 años se ha reducido en Japón y España, y se ha estancado en Alemania.

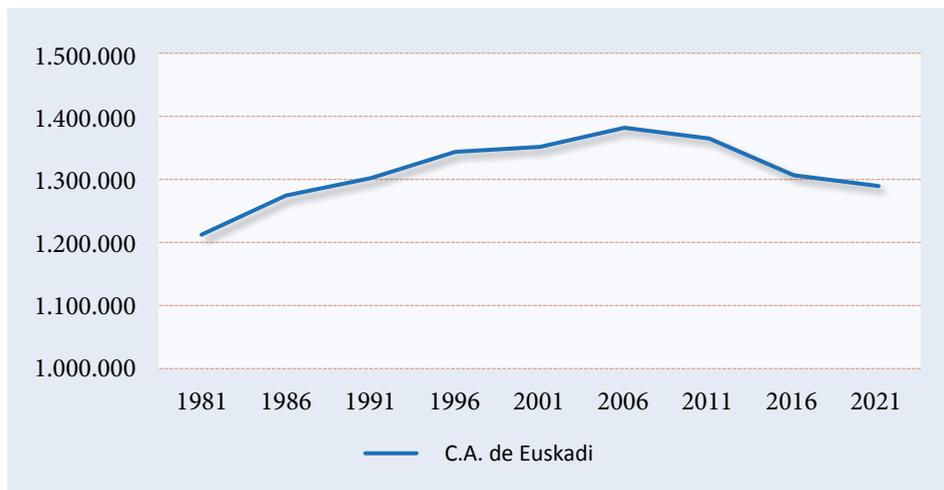
Gráfico nº 1. POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR EN JAPÓN, ALEMANIA Y ESPAÑA
(1982-2020, miles, 15-64 años)



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Por su parte, Estados Unidos y China todavía presentan un volumen creciente de personas en edad de trabajar, pero se espera que esta cohorte vaya estancándose primero, y reduciéndose después, durante las próximas décadas. A nivel vasco, esta contracción en las últimas décadas de la población en edad de trabajar se puede observar en el Gráfico nº 2.

Gráfico nº 2. POBLACIÓN ENTRE 20 Y 64 AÑOS EN C.A. DE EUSKADI (1981-2021)



Fuente: Eustat – Instituto Vasco de Estadística.

De forma paralela a esta estabilización o reducción de las personas en edad de trabajar, se está dando un aumento importante de las cohortes de mayor edad y, específicamente, en los próximos años se va a producir un alza importante de las personas adultas mayores.

2.2. La aparición de una nueva cohorte de edad

2.2.1. La emergencia de las personas adultas mayores

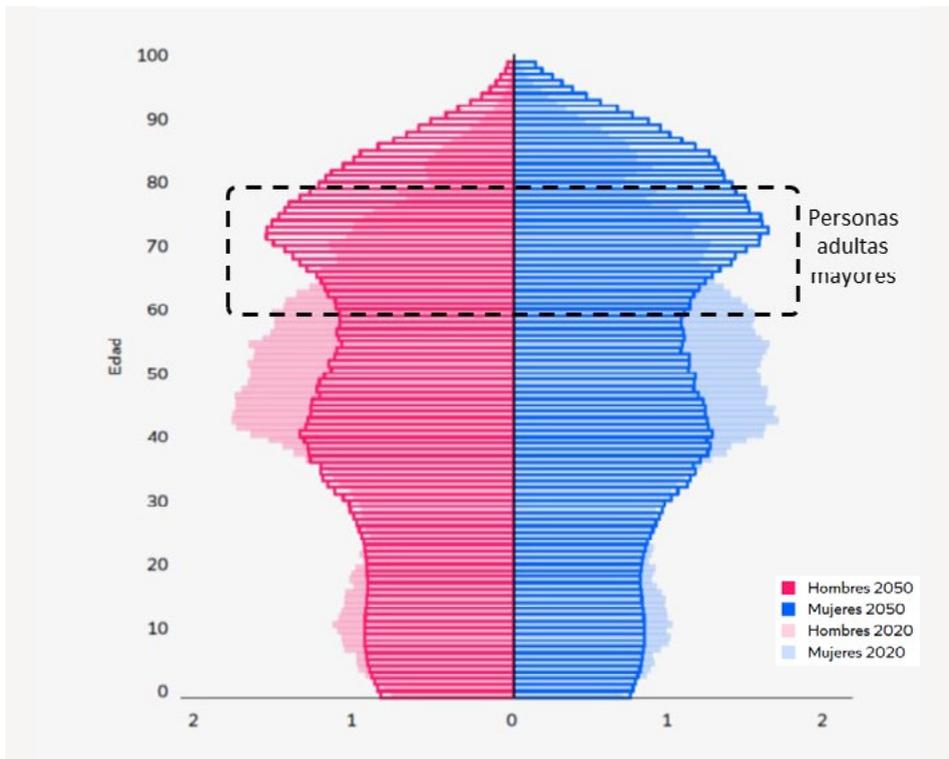
La masiva salida de la generación del *baby boom* va a deflactar las cohortes en edad de trabajar y, de forma simultánea durante las dos próximas décadas, va a producir un significativo aumento de la población mayor de 59 años. En este sentido, cabe recordar que se ha definido como persona adulta mayor a aquella que tiene una edad comprendida entre los 60 años y el momento que deja de tener una vida libre de discapacidad. En la CAPV estaríamos hablando, en el escenario más conservador, de una horquilla entre los 60 y los 70 años, dado que la esperanza de vida libre de discapacidad se sitúa en los 70,5 años (Eustat, 2021) y, en el caso más opti-

mista, entre los 60 y los 79 años, ya que según la OMS² la esperanza de vida saludable a los 60 años en España es de 19,2 años.

Dicho esto, cabe mencionar que tanto la esperanza de vida libre de discapacidad como la esperanza de vida saludable a los 60 años se prevé que continúen aumentando, por lo que según pase el tiempo la horquilla de la cohorte de personas adultas mayores será cada vez más holgada, al aumentar su límite superior.

Si se analizan las pirámides demográficas de los países y regiones occidentales y, específicamente, de la CAPV, se observa que, dentro del patrón de envejecimiento poblacional y aumento de la edad mediana social, hay un significativo aumento proyectado de lo que se ha definido como cohorte de personas adultas mayores (ver Figura nº 1).

Figura nº 1. PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN EN EUSKADI
(% de grupos de edad, 2020 y 2050)



Fuente: El Libro Blanco del Empleo – Fundación ISEAK. La anotación sobre Personas Adultas Mayores es de los autores.

2 <https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/gho-ghe-hale-healthy-life-expectancy-at-birth>

La emergencia de los adultos mayores genera debates y reflexiones relevantes sobre el ámbito laboral, algunos de los cuales ya fueron señalados en el Libro Blanco del Empleo de ISEAK. Sin embargo, es crucial continuar formulando preguntas para entender mejor el cambio en la demografía laboral que muchas economías están viviendo.

2.2.2. Dimensión y radiografía de las personas adultas mayores

Para ello, en primer lugar, es importante dimensionar y examinar esta cohorte de edad. En la Comunidad Autónoma del País Vasco hay un total de 661.856 personas con 60 años o más, lo que supone el 35,2% de la población de 16 o más años. En relación con su distribución, más de la mitad (57%) presentan una edad de 70 años o más, y la mayoría (61,2%) tienen un nivel de formación de *Primera etapa de educación secundaria e inferior* (ver Tabla nº 1). De todas formas, si se segmenta este colectivo por tramos de edad, el nivel de educación se va a elevando según se reduce el tramo de edad que se analiza.

Tabla nº 1. PERSONAS DE 60 O MÁS AÑOS POR NIVEL DE FORMACIÓN EN LA CAPV (2022)

	Total		Nivel de formación						100%
			Primera etapa de educación secundaria e inferior		Segunda etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior		Educación superior		
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	
60-64 años	155.260	23%	60.724	39%	30.234	19%	64.302	41%	100%
65-69 años	131.702	20%	68.098	52%	21.463	16%	42.141	32%	100%
>=70 años	374.894	57%	276.121	74%	30.296	8%	68.477	18%	100%
Total	661.856	100%	404.943	61,2%	81.993	12,4%	174.920	26,4%	

Fuente: Eustat.

Respecto al nivel de ocupación (ver Tabla nº 2), se observa que la misma se reduce entre los 55 y 64 años, si se compara con las tasas medias que se dan entre los 20 y 64 años de edad. A partir de los 64 años, por efecto de los procesos de jubilación³, la tasa de ocupación presenta unas cifras muy reducidas. Estos datos muestran cómo, a medida que la persona va acercándose al —o ha entrado ya a formar

3 Aunque la edad legal de jubilación contando con el 100% de la prestación es de 66 años y medio en 2024, la edad media de jubilación en la CAPV es de 64,5 años, según el Observatorio de la Previsión Social Complementaria del País Vasco.

parte del— grupo de edad de personas adultas mayores, el nivel de ocupación va descendiendo.

Tabla nº 2. NIVEL DE OCUPACIÓN FORMACIÓN EN LA CAPV POR TRAMOS DE EDAD

	2020	2021	2022
15 a 64 años	65,8%	66,9%	68,4%
20 a 64 años	70,90%	72,1%	73,9%
55 a 64 años	58,8%	60,1%	62,5%
65 años o más	2,0%	2,6%	2,7%

Fuente: Eurostat. Employment rates by age and NUTS 2 regions (%).

Siguiendo con el nivel de ocupación, el Instituto Nacional de Estadística (INE) también expone la clasificación de personas ocupadas por grupos de edad. Aunque el corte que toma para las personas trabajadoras *seniors* también es 55 años (y no a partir de 60 años, como se conceptualiza a las personas adultas mayores), las cifras que aporta son útiles para comparar el peso de las personas trabajadoras de mayor edad en la economía vasca y española.

Tal y como se presenta en la Tabla nº 3, el 23,8% de la población ocupada en la economía vasca tiene 55 años o más, cifra superior a la media española (21%) y que no presenta grandes diferencias si se analiza por sexos. Esto implica que actualmente 237.500 personas en la CAPV y 4,4 millones en la economía española estén en su última fase laboral.

Tabla nº 3. NÚMERO DE PERSONAS OCUPADAS TOTALES Y MAYORES DE 54 AÑOS POR SEXO

(miles, %, Comunidad Autónoma del País Vasco y España, 4º Trimestre 2023)

	País Vasco			España		
	Total	55 y más años		Total	55 y más años	
		Nº	% s/ Total		Nº	% s/ Total
Ambos sexos	997	237,5	23,8%	21.246,9	4.457,3	21,0%
Hombres	514,6	124,7	24,2%	11.323,5	2.407,3	21,3%
Mujeres	482,4	112,8	23,4%	9.923,4	2.050	20,7%

Fuente: INE. Ocupados por grupo de edad, sexo y sector económico, por comunidad autónoma.

Si se analiza cómo se distribuyen las personas ocupadas por rangos de edad y sector económico (Tabla nº 4), se puede observar que en la CAPV los sectores con

un mayor peso de personas ocupadas de 55 y más años son Agricultura (54,3%) y Construcción (31,2%). A nivel español las cifras son menores, y los sectores con un mayor peso serían Servicios (21,3%) y, de nuevo, Agricultura (25,2%).

Tabla nº 4. NÚMERO DE PERSONAS OCUPADAS POR GRUPO DE EDAD, SEXO Y SECTOR ECONÓMICO

(miles, %, Comunidad Autónoma del País Vasco y España, 4º Trimestre 2023)

	País Vasco			España		
	Nº Total	De 16 a 54 años	55 y más años	Nº Total	% de 16 a 54 años	% 55 y más años
Ambos sexos						
Total	237,5	76,2%	23,8%	4.457,3	79,0%	21,0%
Agricultura	6,9	45,7%	54,3%	194,5	74,8%	25,2%
Industria	32,3	84,1%	15,9%	512,1	81,9%	18,1%
Construcción	16,9	68,6%	31,2%	284,3	79,8%	20,2%
Servicios	181,4	75,1%	25,0%	3.466,5	78,7%	21,3%
Hombres						
Total	124,7	75,8%	24,2%	2.407,3	78,7%	21,3%
Agricultura	5,6	42,3%	57,7%	138,9	75,6%	24,4%
Industria	27,0	83,3%	16,7%	394,3	80,7%	19,3%
Construcción	15,5	66,7%	33,3%	264,1	79,4%	20,6%
Servicios	76,6	74,2%	25,8%	1.609,9	78,3%	21,7%
Mujeres						
Total	112,8	76,6%	23,4%	2.050,0	79,3%	20,7%
Agricultura	1,4	54,8%	45,2%	55,5	72,6%	27,4%
Industria	5,3	87,4%	12,6%	117,8	85,1%	14,9%
Construcción	1,4	81,3%	18,7%	20,2	84,0%	16,0%
Servicios	104,8	75,6%	24,4%	1.856,5	78,9%	21,1%

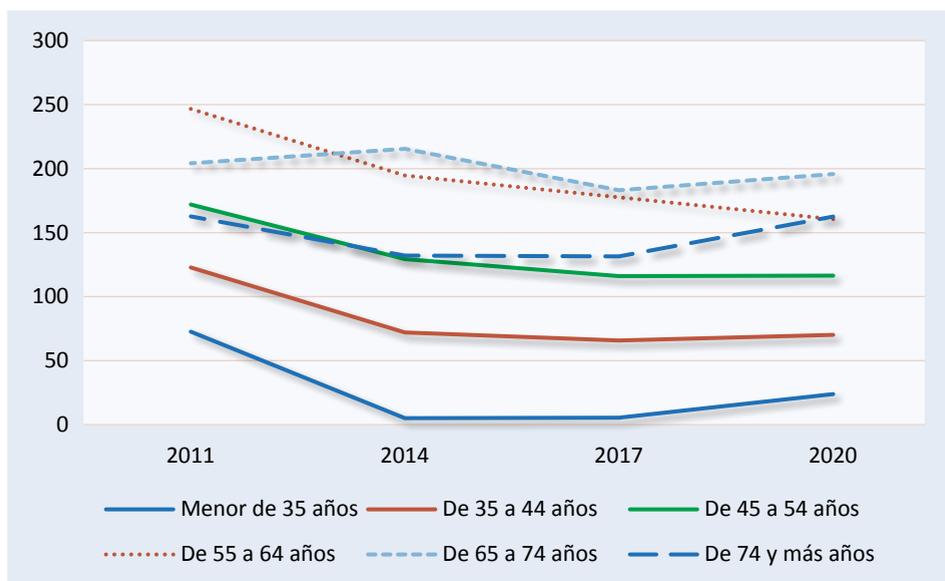
Fuente: INE. Ocupados por grupo de edad, sexo y sector económico, por comunidad autónoma.

Estos datos muestran que aproximadamente una de cada cuatro personas ocupadas (23,8%) en la economía vasca, y una de cada cinco (21%) en la española se prevé que abandonen el mercado laboral por procesos de jubilación durante la próxima década. Este movimiento no solo confirma una salida importante de personas del mercado laboral vasco, sino también refleja el comentado aumento a medio plazo de la cohorte de personas adultas mayores, ya que las personas que componen este colectivo de personas ocupadas de 55 y más años, ya están dentro de esta clasificación, o les falta poco para estarlo.

Más allá del mercado laboral, para seguir radiografiando a las personas adultas mayores también es interesante analizar cuál es la riqueza y renta mediana por cohortes de edad. En relación con la riqueza, en el Gráfico nº 3 se muestra cómo en España, y desde hace aproximadamente una década, la riqueza neta de los hogares es mayor si el cabeza de familia tiene más de 54 años.

Además, en el año 2020, los hogares que presentan un mayor nivel de riqueza son aquellos donde el cabeza de familia presenta una edad comprendida entre los 65 y 74 años (195.800 euros) o de más de 74 años (162.600 euros). Una posible explicación de este comportamiento no solo es la lógica acumulación de riqueza a lo largo del curso vital, sino también que a estas cohortes de edad parece que les afectó menos la Gran Recesión 2008-2012. Crisis que provocó un descenso generalizado de riqueza para las cohortes más jóvenes. No existen datos desagregados a nivel de la CAPV, pero es lógico suponer que también presenta una situación análoga, dado que el conjunto de la economía española sufrió en mayor o menor medida la mencionada crisis.

Gráfico nº 3. RIQUEZA NETA DE LOS HOGARES POR EDAD DEL CABEZA DE FAMILIA (España, miles de euros del 2020)



Fuente: Encuesta Financiera de las Familias. Banco de España.

Respecto a la renta personal media por tramos de edad, en la Tabla nº 5 se observa cómo la misma alcanza en la CAPV su máximo entre los 55 y 59 años (29.805 euros), para luego ir descendiendo según se avanza en edad. De todas formas, anali-

zando el dato desagregado, es interesante resaltar que las cohortes de edad entre los 60 y 69 años son las que presentan mayores valores derivados del capital mobiliario, y que, entre los 70 y 79 años, aparecen los mayores valores de las rentas provenientes del capital inmobiliario. Estos datos apuntan que las cohortes más mayores de la sociedad vasca presentan no solo unos buenos niveles de renta total, sino también una acumulación de riqueza que les posibilita obtener rentas más allá de las rentas del trabajo y las transferencias.

Tabla nº 5. RENTA PERSONAL MEDIA DE LA C.A. DE EUSKADI POR SEXO Y EDAD QUINQUENAL, SEGÚN TIPO DE RENTA
(Euros, 2021)

	Renta Total	Renta del Trabajo	Renta capital mobiliario	Renta capital Inmobiliario	Renta de actividades	Transferencias
Total	23.313	13.623	1.319	511	1.088	6.772
18 - 24 años	4.490	3.697	46	14	87	646
25 - 29 años	16.069	14.377	119	37	420	1.117
30 - 34 años	20.895	17.549	426	94	949	1.877
35 - 39 años	23.585	19.364	494	209	1.305	2.212
40 - 44 años	26.916	22.223	798	385	1.584	1.927
45 - 49 años	29.445	23.867	1.411	518	1.771	1.878
50 - 54 años	29.211	23.171	1.362	567	1.917	2.194
55 - 59 años	29.805	22.527	1.704	610	1.920	3.044
60 - 64 años	28.588	15.102	2.427	672	1.650	8.738
65 - 69 años	24.915	2.285	2.370	760	867	18.632
de 70 - 74 años	22.384	637	1.897	890	295	18.665
de 75 - 79 años	20.416	227	1.850	951	125	17.262
de 80 - 84 años	19.326	111	2.158	885	80	16.092
85 años o más	17.726	62	1.551	801	77	15.235

Fuente: Eustat. Estadística de renta personal y familiar.

Los datos de riqueza y renta expuestos nos permiten seguir cartografiando a las personas adultas mayores. Las cohortes de edad situadas entre los 60 y 79 años no solo presentan los mayores niveles de riqueza, sino que parece que han salido mucho mejor paradas, desde un punto de vista económico, de la Gran Recesión que se desencadenó en 2008. Además, a nivel vasco, esta cohorte de edad mantiene la capacidad de generar rentas a través del capital mobiliario e inmobiliario, más allá de las rentas del trabajo y las transferencias vía pensiones.

2.2.3. Conclusiones

A tenor de estos datos, se puede apuntar que la cohorte de personas adultas mayores no solo va a experimentar un significativo aumento del peso total y relativo en la pirámide demográfica, sino que van a ser protagonistas de una de las mayores salidas de personas trabajadoras del mercado laboral vasco. Lo que concuerda con la tesis del drenaje global de personas en edad de trabajar que defienden Goodhart y Pradhan (2020).

Asimismo, esta cohorte de edad parece que dispone no solo de riqueza acumulada, sino también de la posibilidad de seguir generando a través de esta riqueza rentas más allá de las provenientes del trabajo (que se van extinguiendo según se alcanza la edad de jubilación) y de las pensiones.

Todo ello conlleva el planteamiento de interesantes preguntas en torno al auge de la población adulta mayor que se prevé a corto y medio plazo. Por ejemplo, respecto a la transición a recorrer en la última etapa laboral, si las personas alcanzan la edad de jubilación en buena salud y desean continuar trabajando, ¿se debería promover esta opción y desarrollar políticas públicas para facilitarla? Igualmente, es importante cuestionar qué entendemos por ser productivo. ¿Se considera productiva a una persona jubilada que se dedica al cuidado de sus nietos? Bajo esta perspectiva, podríamos concluir que los adultos mayores desempeñan un rol crucial en la realización de tareas de cuidado informal, las cuales son fundamentales para sostener las actividades consideradas “productivas” por parte de la población activa (Calvo-Sotomayor & Atutxa, 2022b).

De todas formas, más allá de las preguntas que genera en el campo laboral, en la próxima sección se aborda una cuestión clave que plantea el auge de la población adulta mayor, en concreto, el tipo de influencia que puede tener a nivel sectorial la riqueza y renta disponible que poseen o, formulado de otra manera, ¿cómo pueden sus preferencias de consumo e inversión modificar la oferta de productos y servicios de los sectores y empresas?

3. UNA APROXIMACIÓN A LA INFLUENCIA DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES EN LOS PATRONES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN

3.1. Implicaciones a nivel sectorial

A medida que la edad mediana mundial aumenta, se observan cambios significativos en los patrones de consumo y ahorro, destacando una inclinación hacia un mayor gasto en servicios, en detrimento de bienes duraderos. Este fenómeno se debe en gran parte a las necesidades cambiantes de las personas adultas mayores, quienes demandan más servicios relacionados con la salud, el ocio y el bienestar, ajustando sus gastos a las necesidades que aparecen y se ponen de relieve en la última etapa de su vida (Chand & Tung, 2014; Lührmann, 2008).

Este cambio de comportamiento tiene implicaciones directas en diversos sectores económicos. Entre los mismos, se pueden resaltar el energético, el de la alimentación, el sanitario, el de cuidados, el farmacéutico o el de automoción, todos ellos sectores productivos que deben ir adaptando su oferta para satisfacer las nuevas demandas que se manifiestan por la irrupción y mayor peso —relativo y absoluto— de la cohorte de edad de adultos mayores (Berg & Liljedal, 2022; Calvo-Sotomayor, 2023).

A modo de ejemplo en una industria específica, el sector alimentario está respondiendo a estos cambios demográficos ajustando su oferta (Oeser *et al.*, 2018) para incluir, por ejemplo, productos que satisfacen las necesidades nutricionales específicas de las personas adultas mayores. Productos bajos en azúcar y sal, para ayudar a prevenir o gestionar enfermedades crónicas, o productos diseñados para cumplir con requerimientos nutricionales particulares, como mayores aportes de calcio, vitaminas y proteínas. Este enfoque no solo contribuye a la prevención de condiciones específicas de la edad, como por ejemplo la osteoporosis, sino que también se alinea con las necesidades dietéticas evolutivas de esta cohorte demográfica.

Además, el cambio poblacional analizado no solo puede transformar la oferta de productos y servicios en una economía, sino también el *modo de producción* de los mismos. En este sentido, la previsible menor oferta futura de mano de obra anteriormente analizada puede empujar a cada vez más sectores a sustituir factor trabajo por factor capital o, dicho de otro modo, a adoptar tecnologías para automatizar y robotizar sus procesos productivos. Este fenómeno es especialmente interesante dado que, en la actualidad, las economías con mayores niveles de envejecimiento poblacional, más que presentar reducciones de productividad como en décadas pasadas (Aiyar *et al.*, 2016; Calvo-Sotomayor *et al.*, 2019), parecen estar experimentando una aceleración en su automatización (Acemoglu & Restrepo, 2017, 2022) lo que, a su vez, les impulsaría a mayores niveles de productividad.

3.2. Influencia en el entorno económico vasco

A nivel vasco, tanto la evolución de los patrones de consumo como la menguante cohorte en edad de trabajar que ya se están dando, pueden tener impactos a nivel sectorial. En este sentido, el 21,2% del Valor Añadido Bruto de la economía vasca corresponde al sector industrial, frente al 12,5% del conjunto de España (CaixaBank Research, 2024). Lo que, unido a que la economía vasca presenta, según el INE, una edad mediana (47,7 años) mayor que la media española (45,3 años), puede apuntar a que la región esté más expuesta a posibles aumentos de automatización de su tejido productivo.

Además, si se analiza cómo ha evolucionado desde la crisis de 2008 la distribución del Valor Añadido Bruto de la economía vasca por grandes grupos de actividad (Tabla nº 6), se observa una tendencia a un mayor peso relativo del sector Servicios, y un progresivo descenso del sector Construcción y del sector Industria y Energía.

Tabla nº 6. EVOLUCIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DE LA CAPV POR SECTOR DE ACTIVIDAD

(%, 2021)

	2008	2012	2016	2020
Agricultura, ganadería y pesca	0,7%	0,9%	0,8%	0,8%
Industria y energía	28,3%	24,5%	24,4%	22,8%
Industria manufacturera	24,5%	20,8%	20,9%	19,4%
Construcción	9,7%	6,8%	5,8%	5,6%
Servicios	61,4%	67,8%	69,0%	70,8%
Comercio, Hostelería y Transporte	18,4%	19,9%	20,7%	18,5%
Administración Pública, Educación, Sanidad y Servicios Sociales	14,9%	16,5%	16,8%	19,0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Eustat.

Esta evolución puede deberse a multitud de factores, entre los mismos, se puede apuntar el impacto negativo de la crisis financiera de 2008, el pinchazo de la burbuja inmobiliaria, la larga tendencia de progresiva terciarización de la economía y el mayor rol de la Administración Pública tras el fin de las políticas de austeridad y la pandemia de COVID.

De todas formas, sería interesante añadir a esta lista la posibilidad de que el envejecimiento poblacional y auge de la población adulta mayor haya podido tener su rol en esta evolución. Tal y como se ha apuntado, las personas de mayor edad inclinan su gasto hacia los servicios, y menos a productos duraderos. No sería descabellado que las modificaciones en los patrones de consumo, ahorro e inversión que conlleva el progresivo aumento de la edad mediana social —tanto en la sociedad vasca como a nivel europeo y mundial— pueda explicar parte de la evolución del Valor Añadido Bruto por grandes sectores experimentado en la economía vasca.

A nivel sectorial más concreto, las industrias destacadas⁴ en la CAPV son, entre otras, las de energía, movilidad (automoción, aeronáutica e industria marítima y ferroviaria), máquina herramienta, biosalud y electrónica y TIC's. Teniendo en cuenta estos sectores específicos, el tejido empresarial vasco podría estar expuesto a la influencia del distinto comportamiento como consumidores de la población adulta mayor ya que, como se ha indicado, esta cohorte de edad presenta un perfil de consumo propio al consumo de alimentos, energía, sanidad o servicios de movilidad.

Retomando el impulso a los cambios en el *modo producción* a través de la adopción de automatización, en la Tabla nº 7 se puede observar como la economía vasca muestra

4 <https://www.investinspain.org/es/regiones/pais-vasco/industrias-destacadas>

una mayor presencia de robots en sus empresas (11,9%) que la española (8,3%). Esta robotización de la economía se concentra sobre todo en el sector industrial vasco, dado que el 22,8% de las empresas industriales declara utilizar algún tipo de robot. Esta mayor presencia puede deberse tanto al mayor peso industrial de la CAPV con respecto a la media estatal, como a su mayor nivel de envejecimiento poblacional y edad media social.

Respecto a los motivos para la utilización de robots, tanto a nivel vasco como español no se percibe que sea por *dificultades para contratar personal*, sino más bien por motivos de *seguridad/precisión en la producción, coste y/o ampliación del portfolio de bienes o servicios*. Teniendo en cuenta estos datos, no parece que se esté dando en estos momentos una sustitución del factor trabajo por factor capital (medido como uso de robots) por la menguante oferta del factor trabajo. De todas formas, tal y como se ha expuesto, no es ilógico suponer que, según se reduzca la población en edad de trabajar, la dificultad para contratar personal vaya emergiendo como una de las razones de peso para la automatización y robotización de los procesos productivos.

Tabla nº 7. **ROBÓTICA EN LAS EMPRESAS CON 10 O MÁS EMPLEADOS POR AGRUPACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**
(%, primer trimestre de 2022)

	CAPV				España			
	Total	Industria	Construcción	Servicios	Total	Industria	Construcción	Servicios
% empresas que utiliza algún tipo de robot	11,9	22,8	0,8	4,8	8,3	18,7	4,3	4,3
% empresas que utilizan robots industriales*	92,2	98,6	100,0	65,4	82,2	94,5	72,7	58,6
% empresas que utilizan robots de servicio*	29,0	19,2	0,0	70,7	32,9	18,5	58,0	56,8
Motivo para utilizar robots (% empresas)								
Alto coste de mano de obra*	40,3	46,4	62,7	14,2	36,6	40,6	33,1	28,9
Dificultades para contratar personal*	16,8	20,1	62,7	1,4	20,4	22,7	31,2	12,6
Mejorar la seguridad en el trabajo*	58,7	60,9	100,0	48,0	65,3	70,7	59,7	55,4
Asegurar alta precisión o calidad estandarizada de procesos y/o bienes y servicios producidos*	86,8	97,3	100,0	42,6	85,3	92,1	67,3	75,5
Ampliar la gama de bienes producidos o servicios prestados por la empresa*	59,6	61,9	0,0	51,8	62,9	66,8	56,5	56,1
Impuestos u otros incentivos gubernamentales*	12,6	13,4	0,0	9,5	10,3	9,7	13,3	10,9

* Porcentaje sobre el total de empresas que utilizan robots

Fuente: INE.

En resumen, en base a los datos expuestos y a falta de llevar a cabo investigaciones y análisis más detallados, parece probable que los sectores productivos vascos puedan verse influenciados en el corto y medio plazo tanto por los cambios de hábitos de consumo que impulsa el auge de la población adulta mayor, como por una creciente presión para la automatización de sus sectores productivos por una progresiva reducción de la población en edad de trabajar.

4. PRÁCTICAS Y POLÍTICAS PARA GESTIONAR LA NUEVA DEMOGRAFÍA LABORAL: GESTIÓN DE LA EDAD Y TRANSMISIÓN EMPRESARIAL

El creciente protagonismo, presencia e influencia prolongada de la población adulta mayor en la sociedad y el mercado laboral, junto con su eventual retiro a través de la jubilación, obliga a considerar el desarrollo de nuevas estrategias y políticas de gestión, tanto públicas como privadas. Estas deben ir adaptando el tejido productivo a los profundos cambios en demografía laboral que ya están en marcha.

Por una parte, la transformación de la demografía laboral expuesta demanda adaptaciones tanto para el tejido empresarial como institucional. A nivel microeconómico, especialmente en el sector privado, el descenso progresivo de la población activa está llevando a muchas organizaciones a reconsiderar sus estrategias de gestión de personas. En esta línea, la gestión de la edad se empieza a ver como una práctica de *management* avanzada y beneficiosa. Así, una pregunta relevante es qué herramientas tienen las organizaciones para poner en marcha prácticas de gestión de la edad.

Por otra parte, desde una perspectiva pública y sectorial, surge el desafío de asegurar la continuidad de micro- y pequeñas empresas que, siendo eficientes y rentables, podrían cerrar por la jubilación de sus personas propietarias y gestoras. En este contexto, los programas de Transmisión Empresarial que algunas instituciones están implementando adquieren una importancia particular. Estos programas buscan crear un *marketplace* para la transferencia de negocios sostenibles, así como brindar un proceso de acompañamiento que asegure su continuidad después de que sus personas propietarias se retiren del mercado laboral. Por ello, es importante conocer qué ejemplos de referencia existen de estos programas.

4.1. Gestión de la edad

Como se ha apuntado, el cambio demográfico a nivel global está impulsando a empresas y organizaciones de diversos sectores a reconsiderar cómo abordan la edad, las transiciones laborales y la coexistencia de distintas generaciones dentro del ámbito laboral. De todas formas, la gestión de la edad todavía es un concepto

en expansión y no plenamente imbuido en las prácticas de gestión (Egdell *et al.*, 2020).

La diversidad generacional debe ser vista como un activo valioso, pero conlleva la necesidad de una gestión de la edad más inclusiva y estratégica, que no solo se preocupa por ajustar las plantillas laborales a una edad social promedio en ascenso, sino que busca abordar el ciclo de vida completo de las mismas, desde su ingreso hasta su salida de la organización.

Este enfoque integral puede abrirse paso en todo tipo de organizaciones (Açemoğlu *et al.*, 2022), buscando superar la visión tradicional de la gestión de riesgos laborales, para abrazar una perspectiva más holística que valora tanto la edad cronológica como las capacidades cognitivas y físicas de las personas trabajadoras (Baars, 2009).

En el contexto vasco, se presenta una ventana de oportunidad para que personal directivo y gestor adopte estas nuevas metodologías con un enfoque proactivo y positivo hacia la gestión de la edad, todo ello dentro de un marco más amplio de gestión de la diversidad. Estas estrategias de gestión de la edad no solo propician un ambiente laboral más armónico y adaptativo a las necesidades de todas las personas trabajadoras, sino que también contribuyen significativamente a la productividad, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones en el largo plazo, demostrando que el cuidado y el desarrollo del capital humano a través de todo su ciclo de vida laboral es positivo para el éxito empresarial.

En el año 2013 se publicó la “Guía para la Gestión de la Edad en las Organizaciones de Euskadi” (Agencia Vasca de la Innovación-Innobasque, 2013), un interesante documento que presenta una “caja de herramientas” de doce propuestas de acción estructuradas en función de cuatro grandes fases del itinerario laboral en la organización: Acceso, Mantenimiento, Salida y Situaciones Específicas. A continuación, se detallan las propuestas agrupadas según estas categorías:

Acceso

- Realizar procesos de selección y contratación no discriminatorios por edad.
- Diversificar —en su caso— la edad de la organización incorporando personas trabajadoras de más edad.

Mantenimiento

- Promover el desarrollo de competencias y la cualificación de las personas trabajadoras de más edad.

- Realizar entrevistas/orientación de revisión de carrera profesional (gestión de la segunda parte de la carrera profesional).
- Desarrollo de mapas de conocimiento.
- Implementar estrategias de mentoring.
- Fomento de estrategias más activas de prevención.
- Adaptación de los puestos de trabajo y la prevención de situaciones de riesgo/pe-nosidad.

Salida

- Procesos de salida/sustitución de las personas trabajadoras.
- Reducción/flexibilización del tiempo de trabajo.

Situaciones Específicas

- Mantenimiento del empleo en procesos de reestructuración.

Este enfoque permite a las organizaciones adaptarse mejor a los retos del envejecimiento de la población laboral, aprovechando al máximo el potencial de las personas trabajadoras de todas las edades —incluyendo la creciente población adulta mayor— y fomentando un ambiente de trabajo inclusivo y productivo. A nivel empresarial, las organizaciones están incorporando las prácticas de gestión de la edad dentro de un esfuerzo mayor de buenas prácticas en el marco de la promoción de la diversidad.

En esta línea, son inspiradoras iniciativas pioneras como la que BMW llevó a cabo en 2007. La empresa alemana, ante el envejecimiento previsto de su fuerza laboral, implementó en su planta de Baviera una estrategia innovadora para mantener la productividad y gestionar efectivamente la diversidad generacional. La iniciativa consistió en la creación de una línea de producción piloto que simulaba la composición demográfica proyectada para 2017, con trabajadores con una edad promedio de 47 años (Loch *et al.*, 2010).

Esta línea se convirtió en un laboratorio para probar y perfeccionar cambios que mejoraran la productividad y el bienestar de las personas trabajadoras de mayor edad, enfocándose en ajustes ergonómicos y en la mejora del entorno laboral. La inversión directa en el proyecto fue mínima, pero los resultados fueron significativos, logrando un aumento del 7% en la productividad en un año, equiparando así la eficiencia de líneas con trabajadores más jóvenes. Este enfoque no solo destacó por su coste-efectividad, sino también por su capacidad para mejorar las condiciones laborales sin comprometer los objetivos de producción y calidad.

Otra buena práctica en el campo de la gestión y la diversidad generacional es el programa *Age Smart Employer*⁵ puesto en práctica por el equipo del Robert N. Butler Columbia Aging Center de la Universidad de Columbia. Este programa es una iniciativa que reconoce a las empresas de la ciudad de Nueva York que aplican prácticas laborales innovadoras para aprovechar las ventajas de una fuerza laboral de edad diversa. Esta iniciativa busca fomentar entornos de trabajo donde la edad no sea un factor de discriminación sino un valor agregado, destacando la importancia de estrategias inclusivas para la gestión del talento, el intercambio de conocimientos entre generaciones y el ajuste de las prácticas laborales a las necesidades de las personas trabajadoras de todas las edades.

El trabajo de investigación y sensibilización que llevó a cabo el proyecto *Age Smart Employer* desembocó en la confección de guías prácticas dirigidas a diversos sectores⁶, además de aportar ejemplos reales y casos de éxito que demuestran cómo la adaptación del lugar de trabajo y las políticas de gestión de personas pueden mejorar la productividad y la satisfacción. Entre las prácticas promovidas se encuentran la flexibilidad laboral, la formación continua, las oportunidades de mentoría y el diseño ergonómico de los espacios de trabajo. Estas prácticas no solo benefician a las personas trabajadoras de mayor edad, sino que crean un ambiente de trabajo más amigable y eficiente para el conjunto de la plantilla. Finalmente, el proyecto promovió la organización de premios a las empresas que mostraron mejores prácticas de gestión de la edad (Ramey, 2015; Van Lennep, 2015).

En definitiva, *Age Smart Employer* impulsa un modelo para la creación de una cultura organizacional que valora y maximiza el potencial de una fuerza laboral multigeneracional, contribuyendo a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones que adoptan sus principios.

4.2. Transmisión Empresarial: una política pública eficiente y efectiva

El ascenso de la población adulta mayor va a conllevar un impacto significativo en el sector empresarial de la micro- y pequeña empresa. Muchas de esta tipología de empresas son dirigidas por personas que se acercan a la edad de jubilación y que, frente a la ausencia de relevo generacional, están abocadas a cerrar negocios viables y, en multitud de ocasiones, con un profundo arraigo social en sus comunidades.

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023), a 31 de marzo de 2023, la Comunidad Autónoma del País Vasco contaba con 77.143 autónomos, de los cuales el 34,6% supera los 55 años. La mayoría (76,7%) opera en el sector de servicios, y un 19,4% emplea a personas trabajadoras asal-

5 <https://www.agesmartemployer.org/>

6 <https://www.publichealth.columbia.edu/research/others/age-smart-employer/resources/guides>

riadas. A nivel nacional, se registran 2.020.919 autónomos, con un 29,6% mayores de 55 años, un 73,6% en servicios, y un 20,83% con personas empleadas a su cargo.

Estos datos indican que los autónomos vascos tienden a ser más mayores que el promedio estatal. Y que, en la próxima década, una parte significativa de los mismos podrán ser catalogados como personas adultas mayores y alcanzarán la edad de jubilación. En este contexto, la Transmisión Empresarial emerge como una estrategia para intentar asegurar la continuidad de estas empresas, mitigar el impacto negativo del aumento de la edad mediana social en el mercado laboral y preservar el empleo y la actividad económica local.

Al facilitar la transmisión de negocios de propietarios que se jubilan (*personas transmisoras*) a nuevos emprendedores (*personas re-emprendedoras*), estos programas no solo salvaguardan el conocimiento y la experiencia empresarial acumulada, sino que también evitan el cierre de empresas viables (Deschamps *et al.*, 2020). En el ámbito de las políticas públicas, los programas de Transmisión Empresarial sirven como un mecanismo eficaz frente al reto del envejecimiento, promoviendo el *re-emprendimiento* y asegurando el mantenimiento del empleo.

Según datos de los dos programas de Trasmisión Empresarial en marcha en el tejido productivo español (NegozioN⁷ en el Territorio Histórico de Bizkaia, y Re-Empresa⁸ en la Comunidad Autónoma de Cataluña), entre un 50% y un 58% del total de operaciones de transmisión que han gestionado se deben a la jubilación de la persona propietaria (Calvo-Sotomayor *et al.*, 2023). En base a estos datos, no es descabellado afirmar que, según se vaya acelerando la salida de la generación del *baby boom* del mercado laboral, el número de empresas y personas propietarias que requieran de estos servicios sea mayor.

Al facilitar la Transmisión Empresarial, se contribuye a la estabilidad económica y social, se promueve el desarrollo local y se refuerza la cohesión social. Esto se logra a través de la implementación de medidas que simplifiquen el proceso de transmisión, ofrezcan asesoramiento y soporte financiero a los nuevos *re-emprendedores*, y generen conciencia sobre la importancia de estos procesos para la economía local. En última instancia, los programas de Transmisión Empresarial no solo abordan el desafío del envejecimiento poblacional, sino que también fomentan un ecosistema empresarial más dinámico y resiliente, capaz de adaptarse y prosperar frente a los desafíos demográficos y económicos.

⁷ <https://www.negozion.eus/>

⁸ <https://www.reempresa.org/>

A nivel vasco, sería muy interesante impulsar un solo programa de Transmisión Empresarial para el conjunto de la CAPV. Tomando como base el ejemplo y buenas prácticas del programa NegoziOn del Territorio Histórico de Bizkaia, así como otras iniciativas privadas y comunitarias que existen en la región, se podría impulsar desde el Gobierno Vasco un programa integral que tuviera como referencia todo el perímetro geográfico vasco e, incluso, influencia en la población y economía de regiones aledañas.

5. CONCLUSIONES

El presente artículo analiza el impacto y las implicaciones de la emergencia de la cohorte de personas adultas mayores en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), con un enfoque particular en la demografía laboral, su influencia a nivel sectorial y las políticas de gestión de la edad y de transmisión empresarial.

El análisis se inicia apuntando que el incremento de la esperanza de vida, junto con una disminución de las tasas de natalidad, está remodelando la estructura demográfica y laboral no solo en la CAPV, sino en gran parte de las sociedades a nivel global. Esta transformación demográfica trae consigo desafíos y oportunidades que, adoptando marcos no alarmistas y nuevos enfoque, requieren respuestas innovadoras en términos de políticas públicas y prácticas empresariales.

La aparición de una significativa cohorte de personas adultas mayores, que se compone de aquellos individuos con una edad comprendida entre los 60 años y el momento en que pierden autonomía en salud y vida, impulsa la necesidad de repensar las políticas de gestión de la edad en el ámbito laboral, así como las estrategias para mantener la productividad y la sostenibilidad del tejido empresarial.

Además, el auge de la población adulta mayor influirá notablemente en los patrones de consumo y en la demanda de productos y servicios, particularmente en sectores como el sanitario, el de cuidados, el farmacéutico, el energético o el alimentario. Este cambio en la demanda ofrece oportunidades para que las empresas se adapten e innoven en su abanico de oferta, atendiendo las necesidades específicas de la población adulta mayor. Al mismo tiempo, el desafío de una fuerza laboral menguante puede acelerar la adopción de tecnologías de automatización y robotización, impulsando así la productividad y la eficiencia en diversos sectores. Tanto el cambio en los patrones de consumo, como la creciente presión por la automatización de procesos productivos por la menguante disponibilidad de factor trabajo, pueden ser dos tendencias a tener muy en cuenta por el tejido productivo vasco en su estrategia empresarial futura.

Teniendo todo esto en cuenta y a nivel propositivo, las organizaciones vascas deben adoptar un enfoque más inclusivo y estratégico que valore la diversidad generacional y promueva el desarrollo del capital humano a lo largo de todo su ciclo de vida laboral. Esto incluye la adopción de buenas prácticas de gestión de la edad que

aprovechen la experiencia y conocimientos de la población adulta mayor —a través de, por ejemplo, roles de mentoría o gestión de la segunda parte de la carrera profesional—, e implementen de forma adecuada la edad como variable de *management* en las empresas (con, por ejemplo, la elaboración de mapas de edad).

Asimismo, la transmisión empresarial emerge como una política pública clave en el ámbito vasco, español y europeo para asegurar la continuidad de las micro- y pequeñas empresas frente a la salida de sus personas propietarias del mercado laboral. Esta estrategia no solo previene el cierre de negocios viables, sino que también fomenta el *re-emprendimiento* y la preservación del empleo y la actividad económica local. Es crucial que las políticas públicas y las iniciativas privadas trabajen de manera conjunta para facilitar estos procesos de transmisión, ofreciendo asesoramiento, soporte financiero y creando un entorno favorable para la transmisión. El aumento de la población adulta mayor en las próximas décadas, así como la salida de miles de pequeños propietarios del mercado laboral por jubilación, hace vislumbrar una mayor necesidad del desarrollo de los servicios de transmisión empresarial en el corto y medio plazo.

Las limitaciones del presente análisis son, entre otras, que el concepto de población adulta mayor es todavía un tanto difuso en la literatura científica, y puede variar según la geografía que se analice. Asimismo, el análisis se centra exclusivamente en el ámbito regional de la CAPV, lo que limita la capacidad de extrapolación de las conclusiones alcanzadas. Además, todavía no existe una literatura ni análisis detallado de cómo el cambio demográfico puede influir en la evolución del portfolio y modelos de producción de los diferentes sectores económicos, por lo que el presente análisis tan solo realiza una primera aproximación al caso vasco.

Las vías futuras de investigación que se pueden abordar en base a la reflexión planteada son, en primer lugar, ampliar el análisis a otras regiones postindustriales europeas, para conocer qué evolución de población adulta mayor presentan a futuro, y de esta forma analizar y comparar su situación con la de la CAPV. Igualmente, sería de gran interés indagar y conocer si las empresas de estas regiones están adoptando prácticas de gestión de la edad, para conocer casos de éxito y sacar conclusiones que impulsen su paulatina adopción. En este sentido, también sería atractivo conocer y comparar distintas iniciativas existentes de cara a impulsar la transmisión empresarial en el continente europeo. También, un conocimiento más detallado de cómo el auge de la población adulta mayor afecta en los patrones de producción y consumo en los principales sectores económicos —tanto vascos como de regiones análogas—, sería de gran interés para personas gestoras en el tejido productivo. Finalmente, explorar si la menguante disponibilidad de mano de obra está impulsando proceso de automatización y adopción de robots en el tejido productivo vasco sería de gran interés para reflexionar sobre el impacto del cambio demográfico en la productividad de la economía de la CAPV.

En resumen, el envejecimiento de la población y el aumento de la cohorte de personas adultas mayores plantean desafíos significativos, pero también oportunidades para la innovación en las prácticas de gestión en el ámbito laboral, la continuidad empresarial y la adaptación de los distintos sectores a nuevas demandas. Es imperativo que la CAPV, al igual que otras regiones, adopte un enfoque proactivo, innovador y no alarmista para abordar estos cambios demográficos, asegurando así un futuro sostenible y próspero donde se siga manteniendo y fortaleciendo la competitividad empresarial, la cohesión social y el pacto intergeneracional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEMOGLU, D.; MÜHLBACH, N.; SCOTT, A. (2022): The Rise of Age-Friendly Jobs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4222667>
- ACEMOGLU, D.; RESTREPO, P. (2017): Secular stagnation? The effect of aging on economic growth in the age of automation. In *NBER Working Paper* (23077; NBER Working Paper Series). <https://doi.org/10.1257/aer.p20171101>
- (2022): Demographics and Automation. *Review of Economic Studies*, 89(1), 1–44. <https://doi.org/10.1093/restud/rdab031>
- AGENCIA VASCA DE LA INNOVACIÓN-INNOBASQUE (2013): *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi*.
- AIYAR, S.; EBEKE, C.; SHAO, X. (2016): The Impact of Workforce Aging on European Productivity. In *IMF Working Papers* (WP/16/238). <https://doi.org/10.3389/fimmu.2013.00231>
- BAARS, J. (2009): Problematic foundations: theorizing time, age and aging. In M. Silverstein, V. L. Bengtson, M. Putnam, N. M. Putney, & D. Gans (Eds.), *Handbook of theories of aging* (2nd ed., pp. 87–99). Springer Publishing Company.
- BERG, H.; LILJEDAL, K.T. (2022): Elderly consumers in marketing research: A systematic literature review and directions for future research. In *International Journal of Consumer Studies*. John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12830>
- CAIXABANK RESEARCH (2024): *Fichas Comunitades Autónomas. País Vasco*.
- CALVO-SOTOMAYOR, I. (2023): *El ascenso global de los adultos mayores: retos y oportunidades*. <https://www.santander.com/es/landing-pages/santanderx-innovation-xperts>
- CALVO-SOTOMAYOR, I.; ATUTXA, E. (2022a): De la transición demográfica al principio homeostático: una visión humanista y no alarmista del fenómeno de envejecimiento poblacional. In *Transformación y espiritualidad: miradas para un mundo en crisis* (pp. 163–180). Herder.
- (2022b): Reviewing the Benefits of Aging Populations: Care Activities Provided by the Older People as a Commons. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.792287>
- CALVO-SOTOMAYOR, I.; ATUTXA, E.; LAESPADA, T. (2023): La Transmisión Empresarial como Estrategia Regional para hacer frente al reto del envejecimiento: El caso de NegoziOn en Bizkaia. *Ekonomiaz*, 104, 126–153. <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/downloadPDF?R01HNOPortal=true&idpubl=101®istro=9>
- CALVO-SOTOMAYOR, I.; LAKA, J.P.; AGUADO, R. (2019): Workforce ageing and labour productivity in Europe. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20), 1–16. <https://doi.org/10.3390/sul1205851>
- CHAND, M.; TUNG, R.L. (2014): The aging of the world’s population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409–429. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0070>
- DESCHAMPS, B.; MISSONIER, A.; THÉVENARD-PUTHOD, C.; ROBIC, P.; BARBELIVIEN, D. (2020): *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003022527>
- EGDELL, V.; MACLEAN, G.; RAESIDE, R.; CHEN, T. (2020): Age management in the workplace: Manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing and Society*, 40(4), 784–804. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001307>
- EUSTAT (2021): *Panorama de la Salud 2021*.
- FUNDACIÓN ISEAK (2023): *El Libro Blanco del Empleo en Euskadi*.
- GOODHART, C.; PRADHAN, M. (2020): *The Great Demographic Reversal*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42657-6>
- HALL, S.G. (1905): *Adolescence: its psychology and its relations to physiology, anthropology, sociology, sex, crime, religion and education: Vol. I*. D Appleton and Company.
- HARPER, S. (2015): The Challenges of Twenty-First-Century Demography. In *Challenges of aging: Pensions, retirement and generational justice* (Cornelius Torp, pp. 17–29). Palgrave Macmillan UK.

- HIRSCHMAN, C. (1994): Why fertility changes. *Annual Review of Sociology*, 20(1994), 203–233. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.20.1.203>
- KELLEY, A.C. (2001): The Population Debate in Historical Perspective: Revisionism Revised. In N. Birdsall, A. C. Kelley, & S. W. Sinding (Eds.), *Population Matters: Demographic Change, Economic Growth, and Poverty in the Developing World* (pp. 24–54). Oxford University Press Inc. <https://doi.org/10.1093/0199244073.003.0002>
- KIRK, D. (1996): Demographic transition theory. *Population Studies*, 50(1996), 361–387. <https://doi.org/10.1080/0032472031000149536>
- LESTHAEGHE, R.J. (2010): The Unfolding Story of Transition. *Population and Development Review*, 36(2), 211–251. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00328.x>
- LESTHAEGHE, R.J.; VAN DE KAA, D.J. (1986): Twee demografische transitie? In D. J. Van De Kaa & R. J. Lesthaeghe (Eds.), *Bevolking: groei en krimp* (pp. 9–24). Van Loghum Slaterus.
- LOCH, C.; STING, F.; BAUER, N.; MAUERMANN, H. (2010): How BMW is defusing the demographic timebomb. *Harvard Business Review*, 88(3), 99–102. http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/How_BMW_is_defusing_the_demographic_time_bomb.pdf
- LÜHRMANN, M. (2008): *Effects of Population Ageing on Aggregated UK Consumer Demand*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y DE ECONOMÍA SOCIAL (2023): *Trabajadoras y trabajadores autónomos, personas físicas, en alta en la Seguridad Social. Informe de perfiles. 31 de marzo de 2023*.
- NOTESTEIN, F.W.; TAEUBER, I.B.; KIRK, D.; COALE, A.J.; KISER, L.K. (1944): *La population future de l'Europe et de l'Union Soviétique: perspectives démographiques 1940-1970*. Société des Nations.
- OESER, G.; AYGÜN, T.; BALAN, C.L.; CORSTEN, T.; DECHÈNE, C.; IBALD, R.; PAFFRATH, R.; SCHUCKEL, M.T. (2018): Implications of the ageing population for the food demand chain in Germany. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(2), 163–193. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2017-0012>
- RAMEY, C. (2015, December 8): Companies Tap Fountain of Age. *The Wall Street Journal*.
- VAN LENNEP, V. (2015, December 8): Managing an ageing workforce. *The Economist*.
- ZAIDI, B.; MORGAN, S.P. (2017): The Second Demographic Transition Theory: A Review and Appraisal. *Annual Review of Sociology*, 43, 473–492. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053442A>