

La inclusión en la empresa: competitividad al servicio del bienestar.



INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

Mercedes Oleaga

ERAKUNDEEN ERALDAKETA BELAUNALDI-ERRELEBOTIK HARAGO / LA
TRANSFORMACION DE LAS ORGANIZACIONES MAS ALLÁ DEL RELEVO
GENERACIONAL

22 de octubre de 2025

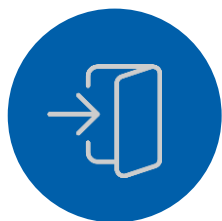


Transición demográfica y social

- La **combinación de una población mucho más envejecida y mucho más diversa tiene implicaciones importantes** para el rol que juega la inclusión en la competitividad y el bienestar de nuestro territorio
- La inclusión en sí es multidimensional, ya que incluye aspectos que captan el nivel de vulnerabilidad de las personas y se asocia a su situación social, política, económica, educativa y cultural. Además, **se refleja en aspectos relacionados con la diversidad, vista normalmente en términos de características demográficas como el género, la edad y el origen.**



Aproximaciones a la inclusión social



Acceso

Acceso a los recursos y servicios dentro de estructuras sociales existentes



Participación

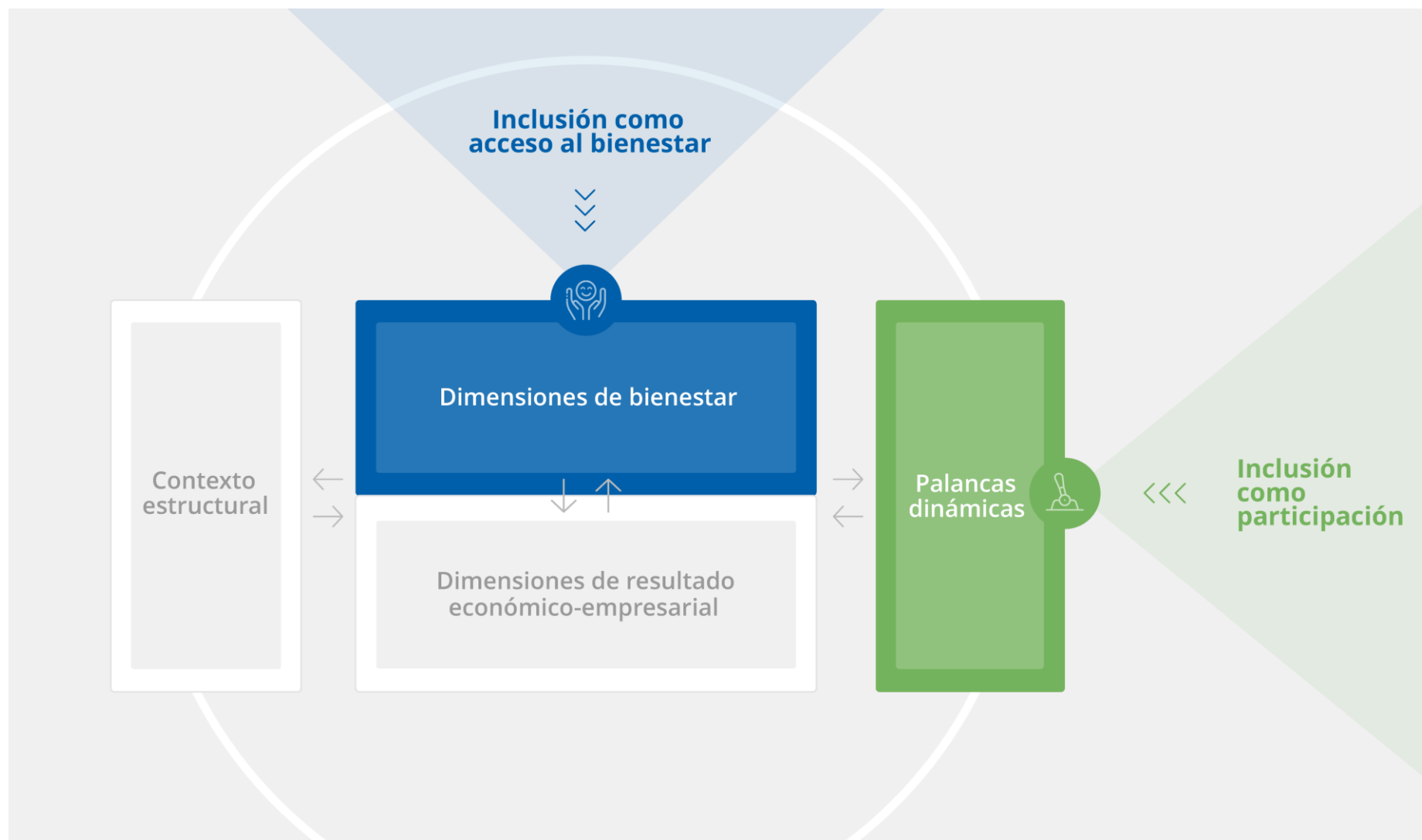
Participación activa en actividades clave, vida comunitaria y toma de decisiones



Empoderamiento

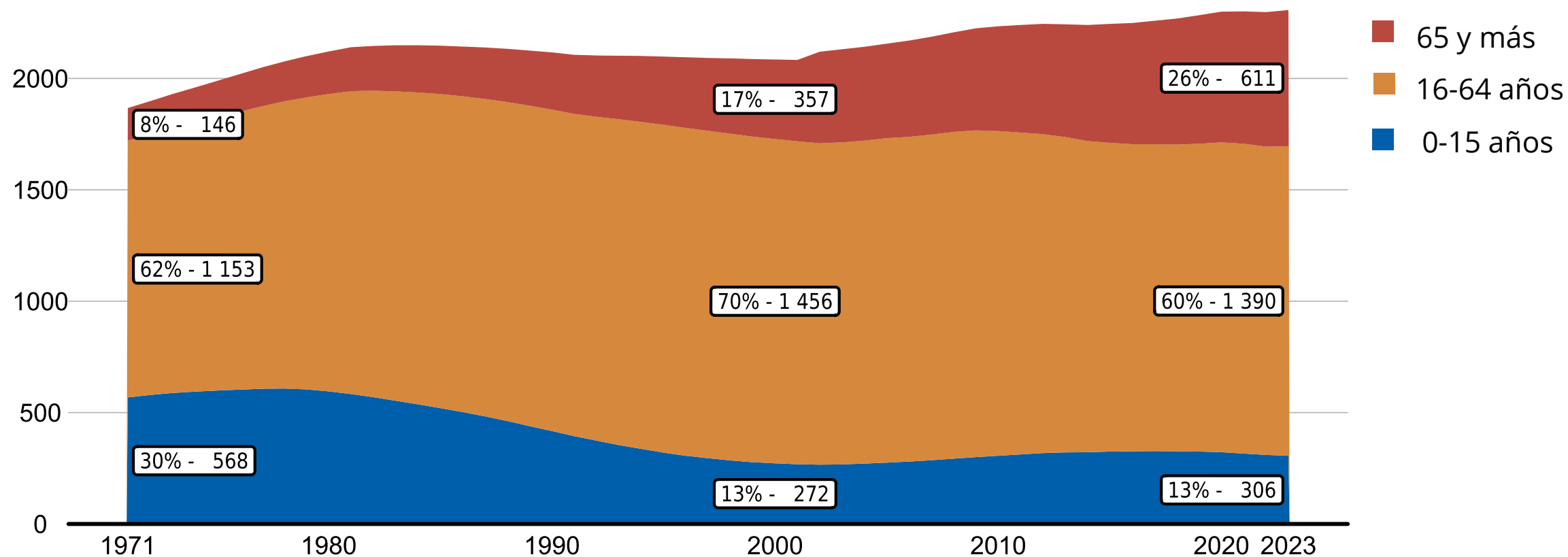
Maximización del potencial de cada persona, poniendo el valor de la diferencia y la diversidad

Cómo conceptualizamos la inclusión



El desafío demográfico incide en la inclusión

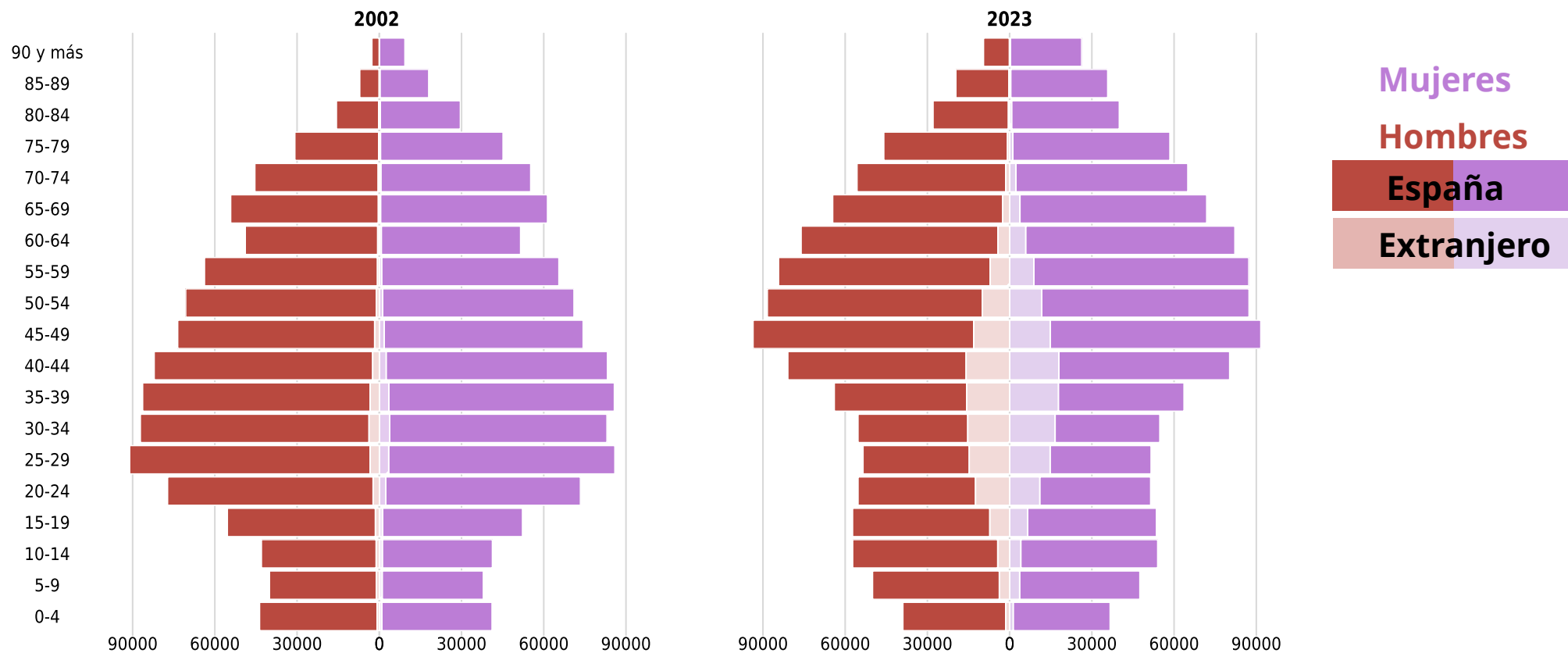
Evolución de la población del País Vasco por grandes grupos de edad (miles de personas, 1971-2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Estadística continua de población – INE.

La población extranjera se encuentra en el corazón de la pirámide poblacional

Pirámides de población del País Vasco (2002, 2023)

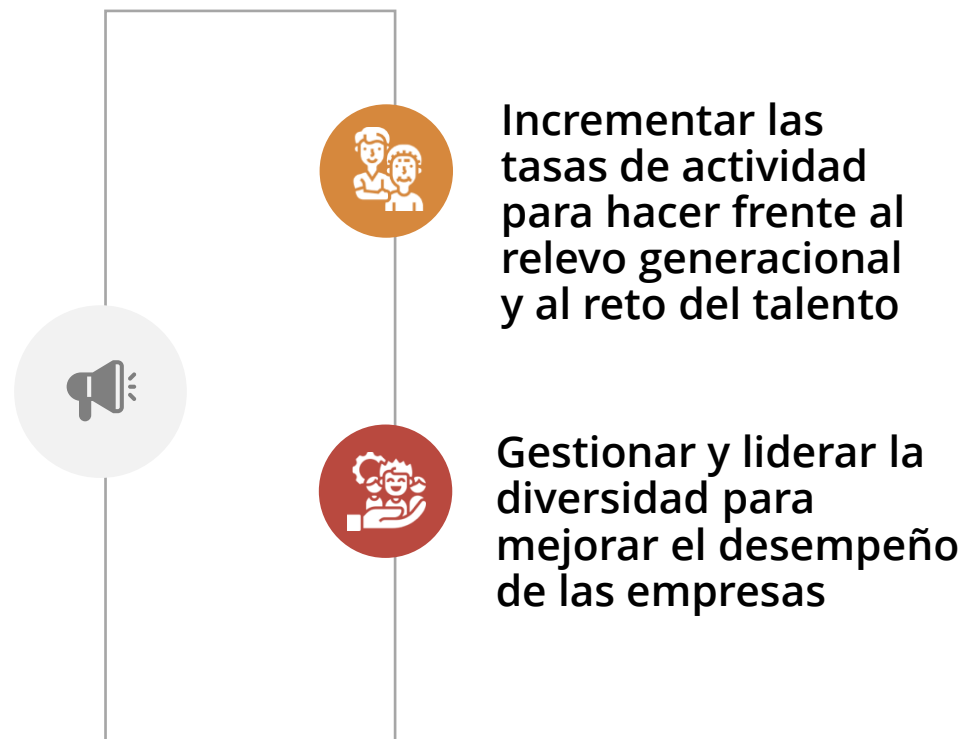


Fuente: Elaboración propia a partir de la Estadística continua de población – INE.

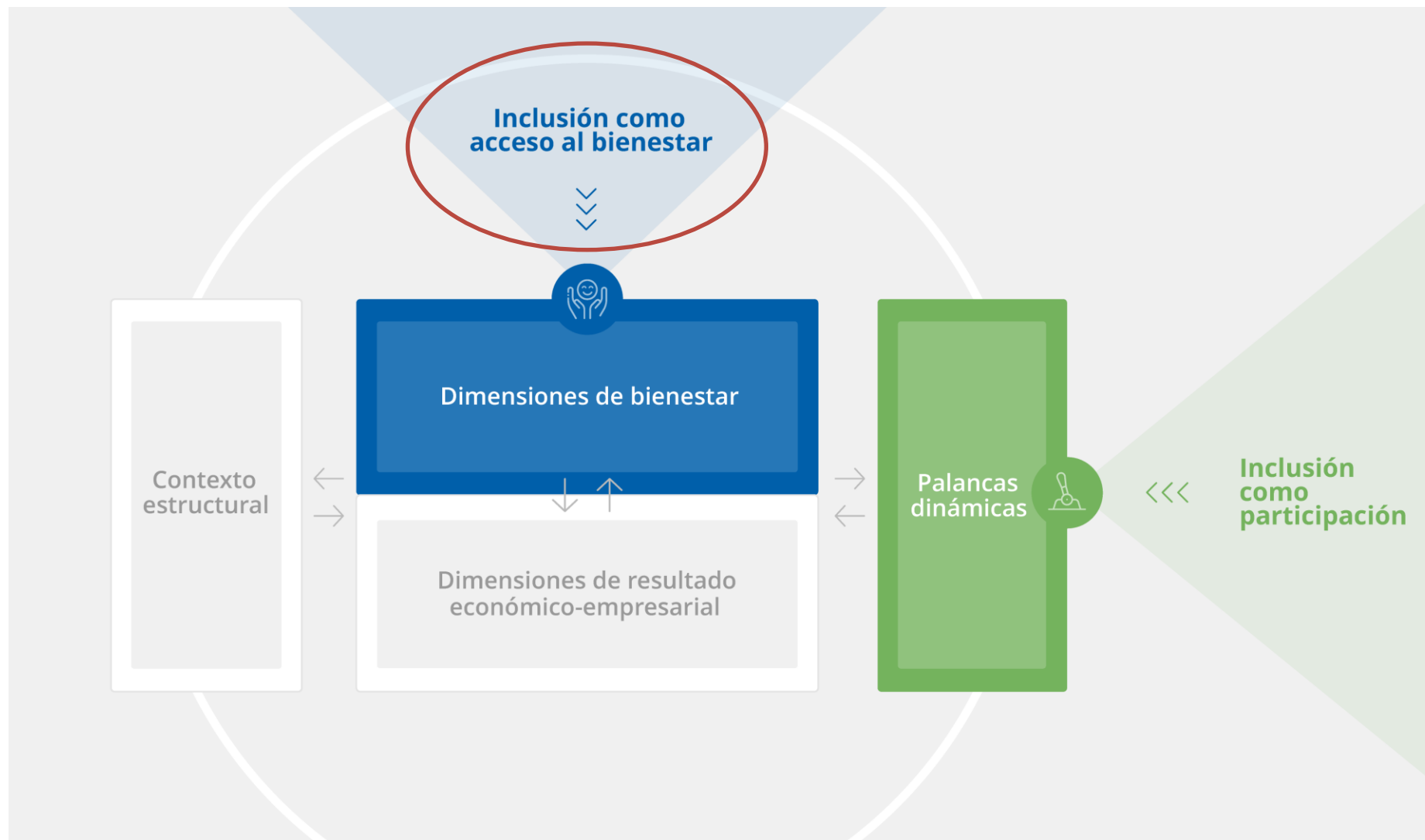


ABRAZAR LA DIVERSIDAD

En un escenario demográfico cambiante es especialmente importante trabajar activamente la inclusión de todas las personas en los procesos de competitividad.



Inclusión como acceso al bienestar



Los ingresos procedentes del trabajo varían según el género, la edad y la nacionalidad

- Las mujeres ganan de media un **16 %** menos que los hombres.
- Las personas de 25 a 34 años ganan de media un **28 %** menos que las personas de 55 y más años.
- Las personas de nacionalidad extranjera ganan de media un **34 %** menos que las personas de nacionalidad española.

La situación residencial de la población de origen extranjero está centrada en el alquiler, y presentan peores condiciones de habitabilidad



Propiedad de la vivienda por origen (% , 2023)

	Media de hogares País Vasco	Europa	América	Resto del mundo
En propiedad totalmente pagada	54	12.6	3.7	2.9
En propiedad con pagos pendientes	26	34.2	19.4	14.5
En alquiler	14	45.1	63	66.7
Otra situación (cedida gratis, etc.)	2	3.4	4.3	3.5
Compartida	--	4.7	9.6	12.3

Condiciones de habitabilidad y entorno de la vivienda por lugar de origen (% , 2023)

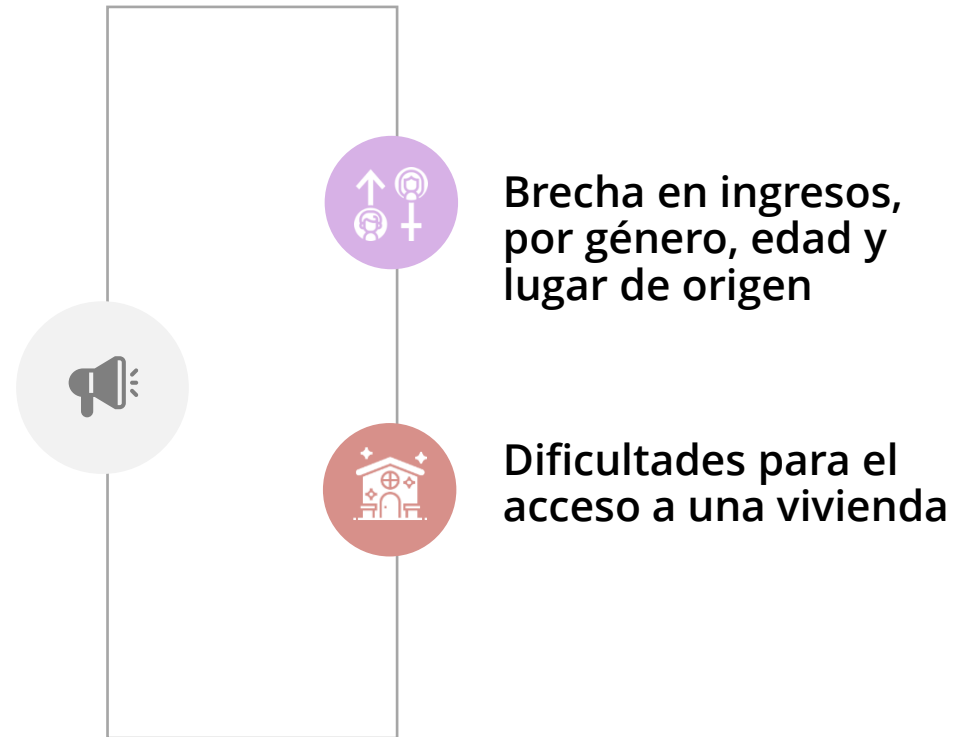
	Viviendas vascas (2022)	Europa	América	Resto del mundo
Vivienda con problemas de humedad	12.4	17.5	22.8	24.6
Frío en invierno	8.2	15.6	35.9	39
Retrasos pagos mantenimiento	4.6	6.2	19.7	21.3
Superficie inadecuada	13.3	20.8	30.4	45
Problemas de ruido en el entorno de la vivienda	8.1	7.4	6.6	5.9
Problemas sociales en el entorno de la vivienda	5.4	3.8	7.5	6.1

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Necesidades y demandas de Vivienda de EUSTAT y la Encuesta a la Población de origen extranjero (EPOE) del Departamento de Justicia y Derechos Humanos del Gobierno Vasco.

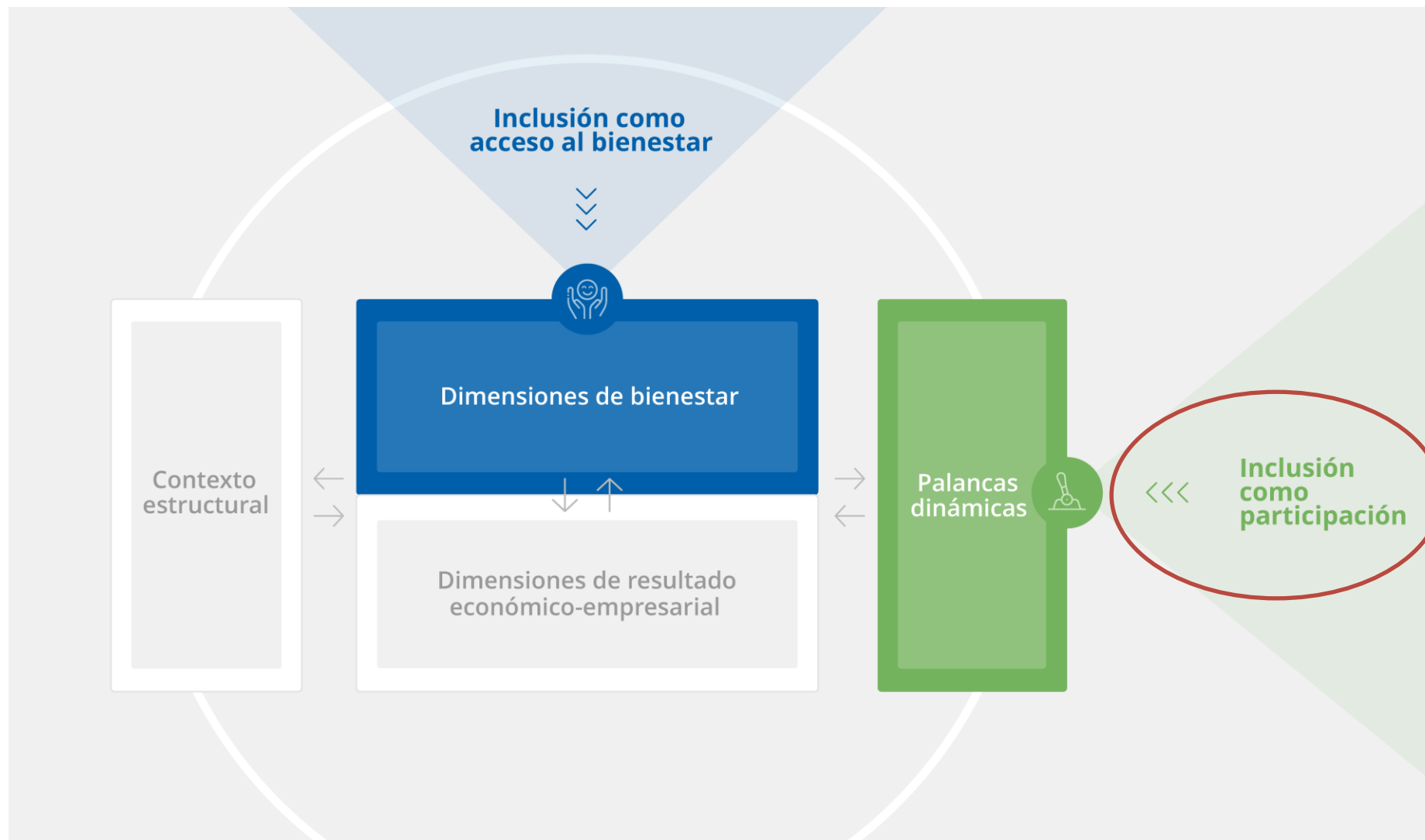


AUMENTAR LA INCLUSIÓN EN LOS RESULTADOS DE BIENESTAR

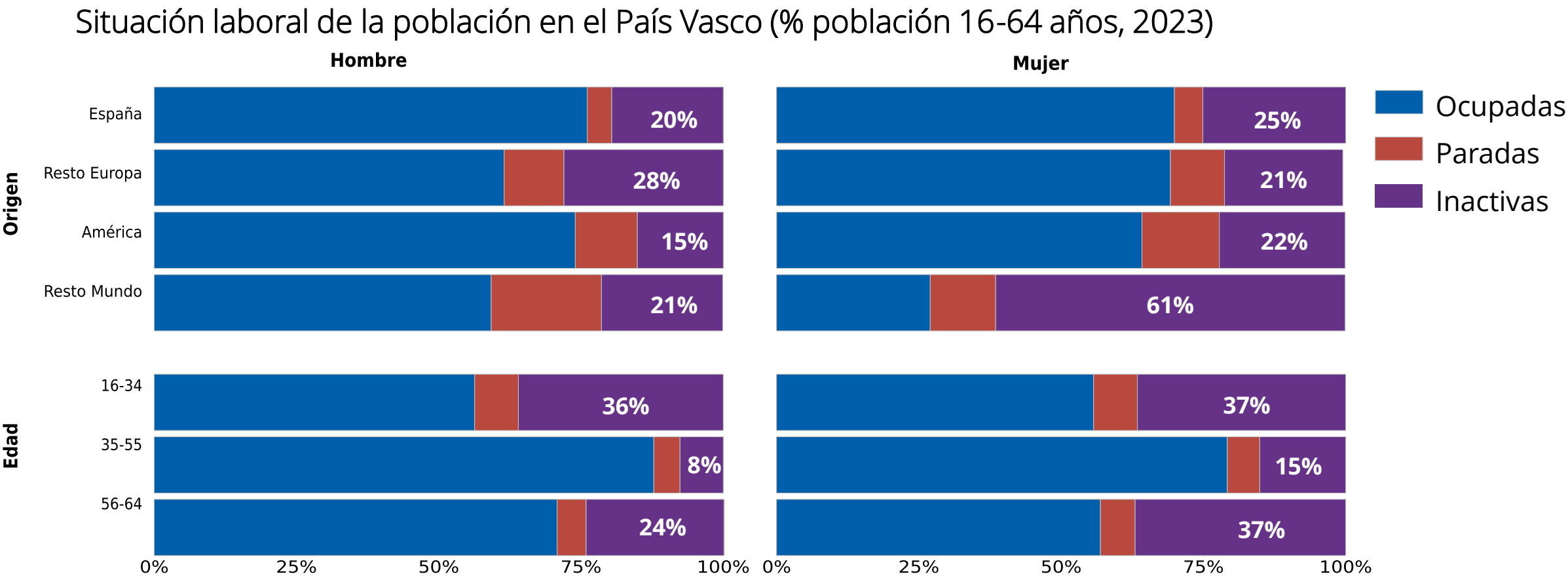
En un contexto de altos niveles generales de bienestar, el acceso a varias dimensiones de bienestar por parte de diferentes grupos de la sociedad demanda atención.



Inclusión como participación



La edad, el género y el lugar de nacimiento inciden en las decisiones de entrar en el mercado laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa – INE.

Entre las dificultades para encontrar empleo de las personas de origen extranjero destaca la situación legal, el nivel de instrucción o la falta de experiencia



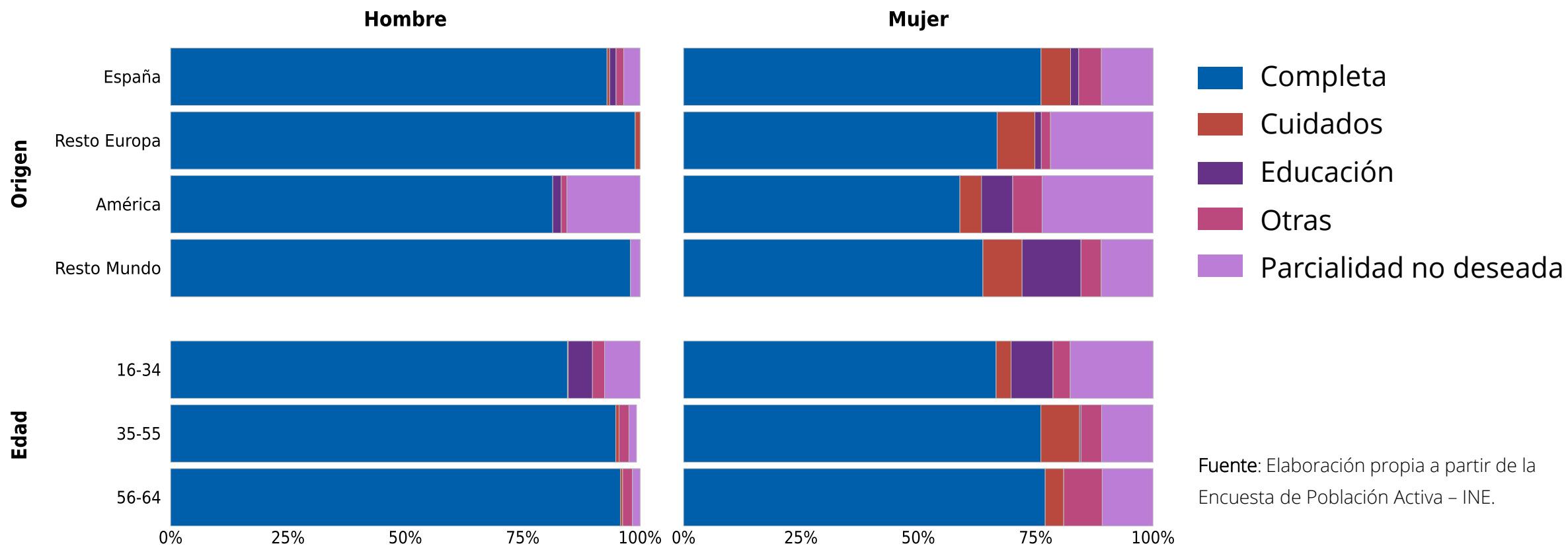
Obstáculos para encontrar empleo (% población parada de 16-66 años, 2023)

	Europa	América	Resto del mundo
Nivel de instrucción	23.0	19.1	31.2
Nivel de idiomas locales	9.2	17.9	22.7
Experiencia laboral	26.1	23.5	27.9
Aspiraciones salariales	5.1	4.4	3.8
Existencia de cargas familiares	7.8	7.0	6.0
País de procedencia	8.0	9.5	21.2
Sexo	0.0	1.0	1.3
Edad	19.8	18.8	15.2
Limitación física	4.1	3.9	8.5
Situación legal	0.0	29.5	16.9

Fuente: Elaboración propia a partir de la Estadística de la Población de Origen Extranjero (EPOE) del Departamento de Justicia y Derechos Humanos del Gobierno Vasco.

Hay grandes diferencias en tipo de jornada por género, y diferencias más sutiles por edad y lugar de origen

Tipo de jornada (completa o parcial) y motivo principal en caso de ser parcial
(% población asalariada 16-64 años, 2023)

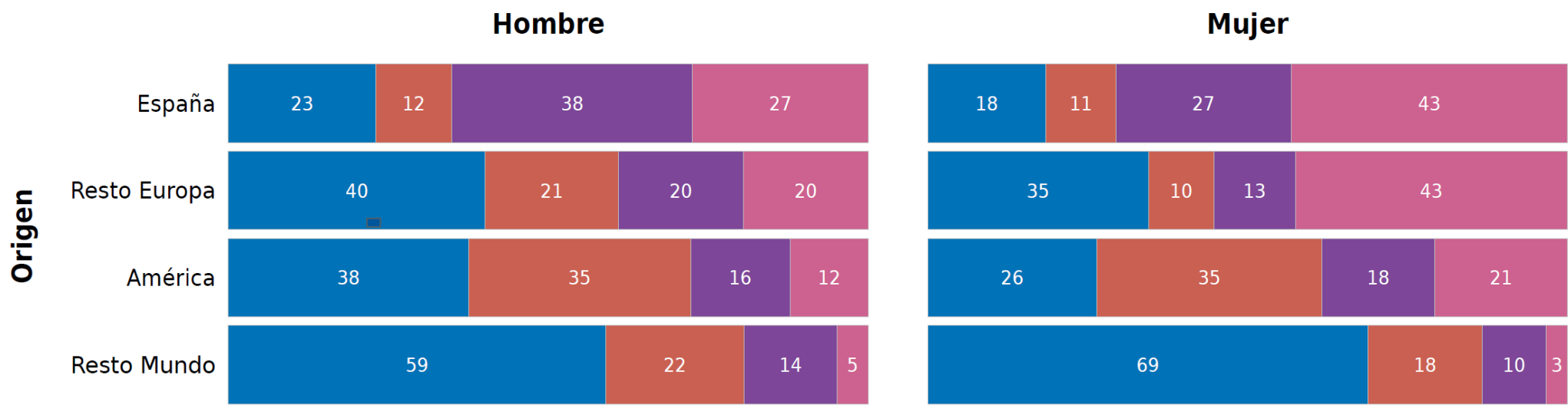


Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa – INE.

Las personas de origen extranjero tienen menores niveles formativos. Los hombres cuentan con más estudios de formación profesional y las mujeres con más formación universitaria



Nivel educativo de la población (% población 16-64 años, 2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa – INE.

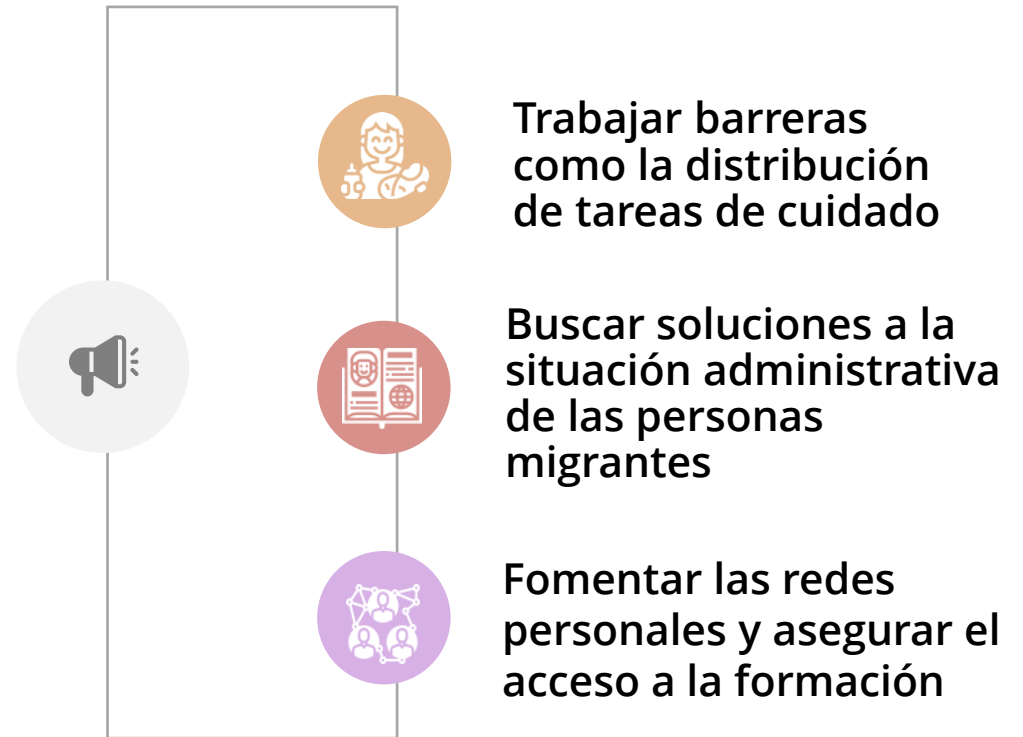
12% de hombres, 16% de mujeres y 22% de personas de origen extranjero reportan que su formación es mayor que la requerida por su trabajo.



CONSTRUIR SOBRE LAS CAPACIDADES DE TODAS LAS PERSONAS

No estamos aprovechando la participación o las capacidades de todas las personas, en particular las mujeres y las personas de origen extranjero.

Hay que trabajar los obstáculos a la participación de forma alineada con las necesidades del territorio.



¿Cuáles son algunos puntos que las empresas deberían tener en cuenta?

1

Planificación del relevo y la gestión de la edad

La empresa debe trabajar con antelación sus necesidades futuras de personas: relevo, transformación de puestos, crecimiento.

2

Evitar sesgos en los procesos de contratación

Edadismo, género y origen.

3

Conocimiento sobre temas de extranjería y programas de apoyo

Cambios que facilitan la contratación de personas extranjeras radicadas ya en Euskadi, y programas de apoyo a la inserción laboral a través de, por ejemplo, el arraigo por formación.

¿Cuáles son algunos puntos que las empresas deberían tener en cuenta? (II)

3

Introducir cambios organizacionales para gestionar la diversidad cultural y valores

Nuevas formas de abordar la gestión de personas en la empresa y liderazgos.

4

Mejorar competencias de personas migrantes y favorecer su integración en la empresa y en la sociedad

Activar formación de interés para la empresa (por ejemplo, certificados profesionales) que permitan su integración y regularización.

5

Calidad del empleo

Trabajar la calidad del empleo, tanto en sus dimensiones extrínsecas como intrínsecas.



Mercedes Oleaga

Directora de Organización



mercedes.oleaga@orquestra.deusto.es



@orquestra



Orchestra-Basque Institute of Competitiveness

www.orquestra.deusto.es

© Instituto Vasco de Competitividad – Fundación Deusto

 **Orchestra**

INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

