

# EMPLEO JOVEN Y EMPLEO DE FUTURO: **RETOS** Y **PROPUESTAS**

**S**iempre ha sido una aspiración humana conocer lo que va a venir, anticiparse a lo que sucederá. Pero hoy más que nunca el futuro es un enorme, un inmenso interrogante abierto, donde lo único seguro es que convivirán las incertidumbres con las oportunidades. Desde ese futuro no tan lejano miraremos para atrás y diremos “..... *pobrecillos, teníamos una esperanza de vida de solo 85 años, hablábamos por móvil y conducíamos coches!!!*”.

Imaginarlos como serán nuestras empresas, las casas en las que viviremos y cómo nos comunicaremos es casi un ejercicio de adivinación. Pero asumir que el futuro es inescrutable no es incompatible con prepararse para afrontar un tiempo que sí sabemos que será más complejo y en el que los avances tecnológicos marcarán el ritmo. Tenemos abiertas todas las incógnitas, pero en esa ecuación que es el porvenir también contamos con algunas certezas. O mejor dicho, sabemos que inevitablemente tendremos que afrontar ciertos retos que condicionarán nuestras vidas en su globalidad, y más particularmente el mundo del trabajo.

Pretendo en este artículo reflexionar someramente sobre esos retos y plantear en consecuencia algunas propuestas que puedan contribuir a mejorar la empleabilidad, especialmente la de los jóvenes, porque ellos sí o sí estarán en ese futuro, que si a alguien pertenece es precisamente a ellos.

## **LOS RETOS INELUDIBLES**

### **El reto demográfico**

La evolución de la pirámide de población se caracteriza por estar condicionada por circunstancias que se produjeron en tiempos anteriores. Las personas que van a ocupar los puestos de trabajo en los próximos veinte años ya han nacido y sabemos cuántos son. En la historia reciente

## VIRGINIA MÚGICA

CONFEBASK

de la CAPV nos encontramos con dos realidades que van a incidir extraordinariamente en los escenarios demográficos de los próximos años. La primera, que las generaciones del “baby boom” están llegando a la edad de jubilación; la segunda, que los niños que no nacieron en la década de los noventa son los jóvenes que no estarán para incorporarse al mercado laboral (en aquellos años se alcanzaron los índices de natalidad más bajos de nuestra historia). La consecuencia es que, según los datos del Eustat, en el horizonte 2025 la población en edad de trabajar se reducirá un 12% (previsión intermedia). En el escenario más optimista, la fuerza laboral de Euskadi se reducirá en torno a 90.000 personas; en el más pesimista se alcanzará la cifra de 300.000 personas.

La aparente buena noticia es que por el mero efecto de ese desajuste demográfico se producirá una bolsa de empleo surgida de la pura necesidad de sustitución de trabajadores. Sin embargo, los inconvenientes que acompañan aquel desajuste son sin duda más perniciosos. Difícilmente una economía puede progresar al ritmo adecuado sobre un déficit crónico de mano de obra y, sobre todo, nuestro estado de bienestar se verá seriamente comprometido en un escenario en el que la ratio entre cotizantes y pensionistas está descompensada.

### El reto tecnológico

En la actualidad el 8% de los puestos de trabajo son ocupados por robots, pero en 2020, apenas dentro de cinco años, ese porcentaje se elevará al 26%. Y es que el coste de crear un robot es cada vez menor (caerá un 20% el próximo año), se amortizan antes (en 2015 el tiempo de amortización era de 5'3 años, en 2017 será de 1'3) y además cada vez son más productivos (en el próximo año aumentarán su rendimiento un 5%).

El primer fabricante de móviles del mundo, la empresa Foxconn, ya prepara un plan de sustitución de 60.000 empleados por robots. Es solo un ejemplo. En el informe publicado en mayo por la OCDE

sobre “El riesgo de la automatización en el trabajo”, se señala que en España casi un 12% de los puestos de trabajo podría desaparecer por efecto de la cuarta revolución industrial. España, tras Austria y Alemania, es el tercer país de la OCDE con mayor riesgo de sufrir una dolorosa reconversión industrial de la mano de los robots.

**El desajuste demográfico previsiblemente liberará muchos puestos de trabajo. Parte de ellos desaparecerán, porque dejarán de ser necesarios o sustituidos por máquinas, pero los que queden y requieran ser cubiertos acabarán teniendo un contenido muy distinto. Habrá empleo, sí, pero será muy diferente**

Y es que el impacto que la tecnología está teniendo en el mercado laboral solo puede calificarse de brutal. Todas las actividades, no solo las manuales sino también las intelectuales, que puedan ser sustituidas por máquinas lo serán, y esos puestos de trabajo desaparecerán (mayoritariamente los empleos más repetitivos). Algo que además está ocurriendo a una velocidad de vértigo.

Sí, la tecnología está destruyendo mucho empleo, pero también lo está creando. A modo de ejemplo, se prevé que en los próximos dos años se crearán en España hasta 300.000 puestos de trabajo relacionados con la economía digital; o que la demanda de trabajadores cualificados en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas crecerá un 20% en Europa hasta 2020.

**La empresa no puede seguir siendo el “campo de batalla” de intereses enfrentados, sino que debe que percibirse por sus protagonistas como el escenario en el que confluyen intereses comunes. En definitiva, hay que evolucionar desde el tradicional esquema confrontativo que visiona antagónicamente a la empresa y a los trabajadores, hacia un escenario colaborativo**

Decíamos más arriba que el desajuste demográfico previsiblemente liberará muchos puestos de trabajo. Parte de ellos desaparecerán, porque dejarán de ser necesarios o sustituidos por máquinas, pero los que queden y requieran ser cubiertos acabarán teniendo un contenido muy distinto. Habrá empleo, sí, pero será muy diferente.

Por otro lado, seguirá habiendo trabajos que todavía no podrán ser desarrollados por una máquina o robot: jardinería, peluquería..., o todos aquellos que exigen el contacto humano: servicios de hostelería, determinados cuidados a personas... Son trabajos que no requieren una especial cualificación y será el empleo de las personas menos preparadas.

La consecuencia, no halagüeña, es que se vislumbra un mercado laboral muy polarizado, con las derivas y riesgos sociales que ello conlleva.

### **El reto de la globalización**

El desarrollo brutal de la tecnología unido a la interconectividad ha provocado que la globalización sea un hecho sin discusión. El mundo hoy ya es global. Y esa globalización significa, entre otras muchas cosas, que todos competimos con todos, y que factores y hechos que se producen al otro lado del mundo repercuten directamente en la vida de nuestras empresas y empleos. En definitiva, hemos transitado desde entornos estables a un estado de incertidumbre permanente.

En esa globalidad, en la que conviven distintas culturas, valores, modos de hacer..., los cambios se producen a una velocidad vertiginosa y sólo

la empresa que se adapta y es capaz de responder inmediatamente y de forma eficaz y eficiente está en condiciones de sobrevivir; no ya de competir, insisto, sino meramente de sobrevivir. Todos recordamos grandísimas empresas multinacionales que han sido arrasadas del mercado en pocos meses por su incapacidad de respuesta frente a los nuevos retos que les planteaban sus competidores.

Pero asumir esa necesidad de adaptación constante no es una cuestión menor. Tiene profundas repercusiones en nuestra cultura de empresa, anclada en principios que han pervivido durante décadas y que chocan con las dinámicas que se requieren para que la necesaria adaptación permanente pueda fluir con naturalidad. Hoy el concepto de estabilidad de empleo no puede ser sinónimo de un mismo puesto de trabajo para toda la vida, ni la flexibilidad de la jornada laboral puede seguir considerándose algo excepcional, que hay que “arrancar” a la empresa y que debe pagar muy cara. Pero sobre todo, la empresa no puede seguir siendo el “campo de batalla” de intereses enfrentados, sino que debe que percibirse por sus protagonistas como el escenario en el que confluyen intereses comunes. En definitiva, hay que evolucionar desde el tradicional esquema confrontativo que visiona antagónicamente a la empresa y a los trabajadores, hacia un escenario colaborativo en el que el desarrollo del interés común retroalimenta la satisfacción de los intereses particulares de todos sus miembros.

Ese tránsito desde la confrontación a la colaboración exige profundos cambios organizativos en la empresa que requieren tiempo y empeño, pero sobre todo convicción.

### **Acercando el foco, ¿qué está pasando ahora mismo en nuestras empresas?**

Estamos saliendo de una crisis económica que ha destruido miles de empleos y empresas, que ha forzado a muchos jóvenes a emigrar y que ha instalado la sensación de que nunca más las cosas serán como fueron. Según la EPA, tenemos en Euskadi una tasa de desempleo del 12'8%, que en el caso de los jóvenes menores de 25 años asciende al 31%. Es imperioso revertir esa situación. Lo señalado hasta aquí apunta las tendencias que condicionarán el trabajo del futuro; pero ahora mismo, ¿qué está pasando en nuestras empresas?, que son las que en definitiva crean empleo. Desde el conocimiento de esa realidad se podrán tomar las medidas más acertadas para crear más y mejor empleo.

Con el objetivo de poder cuantificar las necesidades de empleo y cualificación de las empresas vascas Confebask y sus organizaciones miembro han realizado una encuesta entre sus asociados. Dicha encuesta pretende ser una aportación empresarial al mejor conocimiento del mercado de trabajo y sus necesidades, tomando el pulso directamente a quienes contratan, es decir, las empresas. Se ha podido recoger información de primera mano de sus expectativas y previsiones de actividad y contratación, los perfiles que se requieren, las necesidades de cualificación y formación que se demandan y las dificultades que están encontrando para cubrir los puestos vacantes.

La encuesta se ha realizado a casi 700 empresas, de distintos tamaños y sectores, que ocupan a más de 37.000 trabajadores. Aunque el análisis se acota a 2016 hay algunos datos que apuntan problemas estructurales que habría que atajar cuanto antes. Veamos los resultados más relevantes:

1. Durante 2016 se generará una importante bolsa de empleo, que ascenderá a 25.100 nuevas personas contratadas

Pero es importante distinguir las causas de esas contrataciones:

- 11.300 serán debidas a la necesidad de suplir jubilaciones, bajas y vacaciones;
- 10.600 responderán al mayor nivel de actividad de las empresas o al inicio de nuevas líneas de actividad;
- y otras 3.200 cubrirán empleos de carácter temporal.



2. Casi la mitad de las empresas tienen algún tipo de dificultad para contratar

A pesar de la elevada tasa de paro, en muchos casos las empresas tienen dificultades para contratar. Las principales causas son la falta de formación o especialización, la falta de experiencia y la falta de actitud o interés.

### Dificultad para contratar



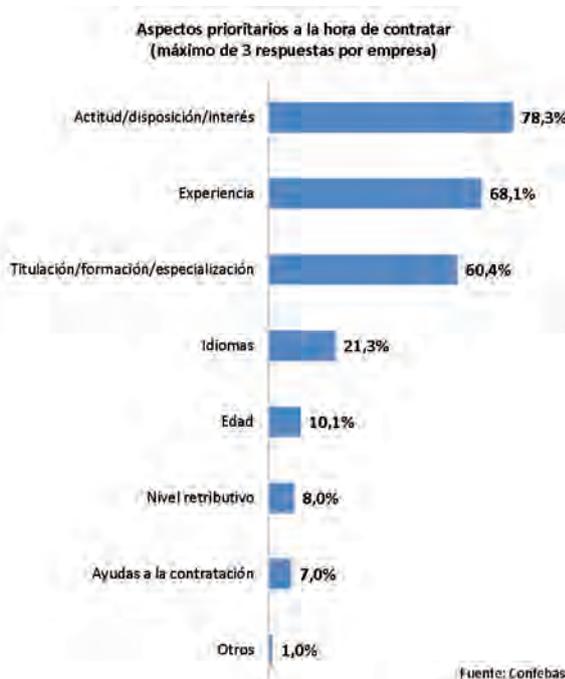
Fuente: Confebask

#### Causas de dificultad para encontrar nuevos trabajadores (máximo 3 respuestas por empresa)



3. La razón fundamental de esa dificultad para cubrir los puestos de trabajo vacantes es que existe un desajuste entre lo que las empresas necesitan y el mercado laboral ofrece.

El desajuste que presenta nuestro mercado laboral es profundo y afecta a los aspectos que más se valoran por la empresa a la hora de acometer una contratación. Según la encuesta realizada por Confebask, la actitud personal, la experiencia y la titulación son los aspectos más valorados a la hora de contratar, con una marcada superioridad sobre otros factores como los idiomas, edad, nivel retributivo o ayudas a la contratación. Pues bien, analicemos cada uno de esos tres factores prioritarios y veamos donde radica la discrepancia entre lo que se pide y lo que se oferta.

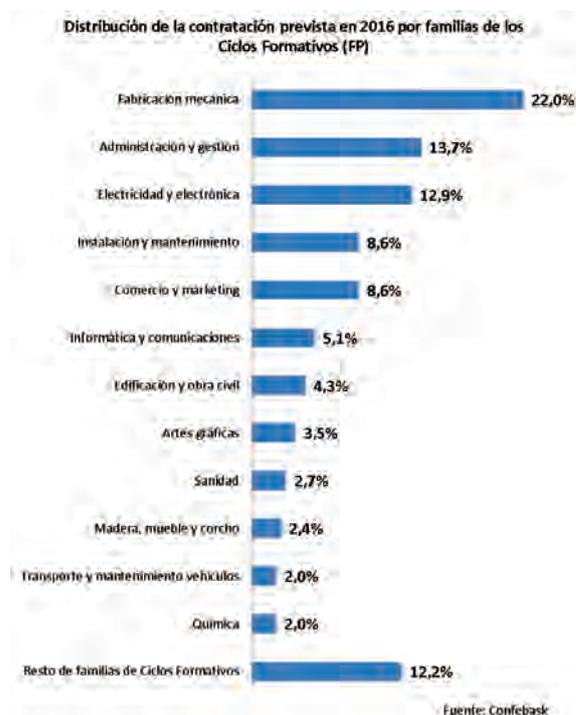


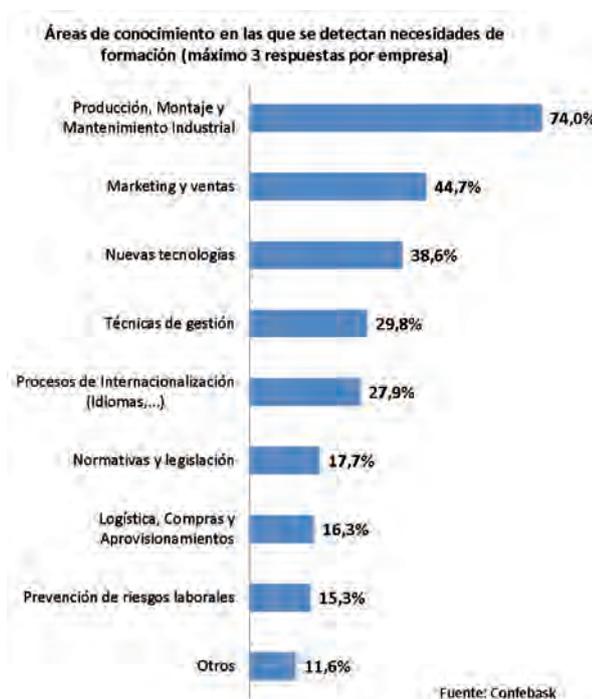
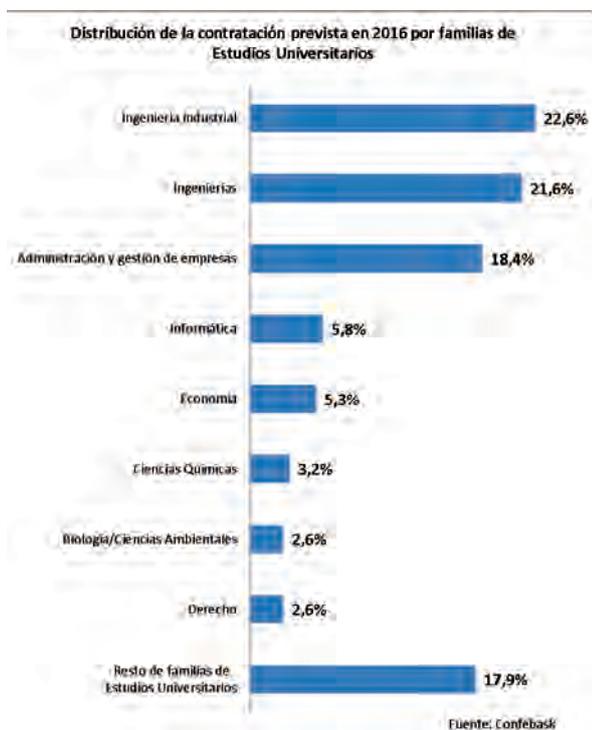
• **Titulación /formación /especialización:**

Casi el 50% de las ofertas de empleo en 2016 requieren una formación profesional de grado medio o superior en determinadas familias profesionales como fabricación mecánica, administración y gestión, electricidad y electrónica, instalación y mantenimiento, comercio y marketing. El requerimiento de titulaciones universitarias no alcanza el 30% y se centran fundamentalmente en ingenierías y administración de empresas.

Pues bien, esa “demanda” de las empresas de Euskadi poco tiene que ver con la “oferta” que se plantea desde el sistema educativo, en el que las matriculaciones en grados universitarios casi duplican a las de formación profesional (en el curso

2014-2015 las matriculaciones en FP, grado medio y superior, fueron 35.100; mientras que en grados universitarios ascendió a 54.570), y además las familias profesionales elegidas no son tampoco las más demandadas en las empresas: en el ámbito universitario solo 3 de cada 10 universitarios cursan ingenierías o administración y gestión de empresas, y en el ámbito de la formación profesional se observa una contracción en las matriculaciones en general (500 menos en el último curso), que además se concentran en titulaciones muy demandadas y con un recorrido previsiblemente mejor (fabricación mecánica, informática y telecomunicaciones, comercio y marketing, comunicación, imagen y sonido).





**• Experiencia:**

El 68% de las empresas encuestadas consideran que la experiencia es un aspecto prioritario a la hora de contratar a un trabajador. Por otro lado, las empresas contratan preferentemente a personas que ya conocen (40% de las contrataciones realizadas).

Se revela pues oportuno que desde el sistema educativo y laboral se propicien fórmulas que posibiliten la adquisición de conocimientos prácticos y un contacto directo con la empresa. Fórmulas que permitan un tránsito natural desde la formación a la actividad laboral propiciando un empleo encajado y de calidad.

Más allá de los tradicionales contratos en prácticas y becas, esas “fórmulas” de tránsito no se han desarrollado satisfactoriamente, lo que constituye un déficit enorme que impacta muy negativamente tanto en la empleabilidad de nuestros jóvenes como en la competitividad de nuestras empresas.

Existe sin embargo una buena práctica que podría ser referente para todo el sistema: la formación dual. En el curso 2015-2016 han participado en la CAPV en formación dual 750 alumnos y 473 empresas, con un nivel de satisfacción extraordinario en todos los indicadores medidos y en relación a todos los implicados (profesores, alumnos, empresas y centros de formación). Pero es que además el grado de inserción laboral es altísimo: el 70% de los alumnos son inmediatamente contratados, y el 95% de ellos en la misma empresa donde realizaron las prácticas laborales.

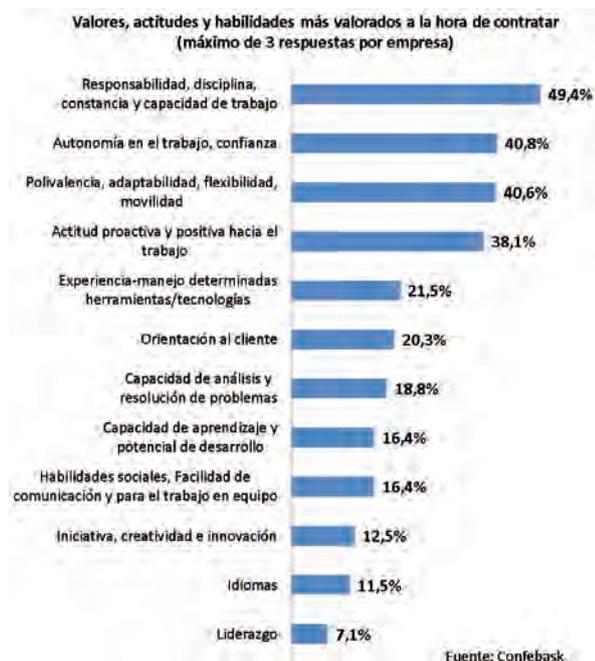


**• Actitudes y habilidades:**

En la encuesta a la que nos venimos refiriendo destaca que la actitud, disposición e interés que muestra el trabajador es el aspecto prioritario a la hora de contratar (señalado por el 78'3% de los encuestados). Esa prioridad no es casual, responde a la necesidad de la empresa de adaptarse constantemente. En un contexto global de permanente transformación, la empresa ha de estar en

disposición de satisfacer inmediatamente los nuevos requerimientos que surjan, para lo cual, en lo que se refiere a las personas que trabajan en la organización, necesita inevitablemente que las mismas estén dotadas de actitudes y habilidades que posibiliten que aquella adaptación fluya. Se trata de destrezas como la polivalencia, la proactividad, la capacidad de aprendizaje, de trabajar en equipo, de análisis y resolución de problemas, la creatividad e innovación, etc.

Son competencias transversales que también se aprenden y en las que nuestro sistema educativo debiera poner el acento; sin embargo, lejos de ello sigue primando la mera adquisición de conocimientos. El resultado es que la formación se traduce en competencias en mucho menor medida que en otros países. Y esas “competencias” son precisamente lo que más se demanda en la empresa.



## LAS PROPUESTAS

Vistos los retos y las tendencias que apuntan, y desde la humildad que impone la incertidumbre de la evolución tecnológica, señalare algunas propuestas que considero que pueden contribuir a mejorar la empleabilidad, en particular la de los jóvenes.

### Una orientación formativa y profesional eficaz

Sabemos que se destruirán ciertos tipos de empleo y que surgirán otros con un determinado perfil. Esa certeza (de las pocas que tenemos) no

podemos ocultársela a nuestros jóvenes. Se trata de su futuro, luego tienen todo el derecho a saber que:

1. Sin formación no hay empleo, o en el mejor de los casos habrá un empleo poco cualificado.
2. La formación profesional ofrece enormes posibilidades; que es y seguirá siendo un nicho importante de empleo.
3. Los empleos se van a concentrar en determinadas familias profesionales y no en otras, tanto en el ámbito de la formación profesional como en la universitaria.
4. Incluso después de elegir considerando los anteriores criterios, la velocidad de los cambios les exigirá una actitud abierta a reorientar su formación y vida profesional en cualquier momento.

Pero ese derecho a saber de nuestros jóvenes, que les permitirá elegir con plena responsabilidad sobre su futuro, requiere que los sistemas de orientación formativa y profesional:

1. Estén dotados de un servicio de observatorio que les proporcione la mejor información sobre las necesidades de las empresas y las tendencias de futuro.
2. Y además tengan un conocimiento pegado al territorio sobre la realidad de los sectores, las empresas y sus dinámicas, de manera que puedan asesorar adecuadamente en la elección de los itinerarios educativos, formativos y profesionales.
3. En particular, desde una orientación vocacional y profesional, promuevan que más personas elijan especialidades formativas vinculadas con los ámbitos científicos y tecnológicos.

### Un sistema formativo flexible y permeable con el mundo laboral

Además de otras, una de las funciones que debe cumplir el sistema formativo es preparar adecuadamente a las personas para el desempeño de la actividad laboral. Ello exige que dicho sistema (igual que el de orientación):

1. Conozca perfectamente las necesidades y dinámicas del mundo laboral, de manera que pueda configurar su “oferta formativa” de manera acorde a aquellos requerimientos. En ese sentido, resulta imprescindible

que se propicie un entorno colaborativo y participativo entre la empresa y el mundo académico en el que se consoliden canales de comunicación que permitan la pasarela de información y nutra de conocimiento recíproco ambos mundos.

2. Pueda adaptar su oferta formativa al ritmo que marcan los cambios que se suceden en el tejido productivo. En ese sentido deberían superarse ciertas rigideces (legales y de dinámicas internas) que restan enorme flexibilidad a la evolución de dicha oferta formativa.
3. Proporcione no solo conocimientos teóricos sino también adquisición de competencias que son especialmente valoradas en el mundo laboral: capacidad de trabajar en equipo, de resolver problemas, proactividad, pensamiento crítico, disciplina, etc.
4. En particular, posibilite el aprendizaje en entornos reales de trabajo, que además de facilitar la adquisición de aquellas competencias transversales propicien la experiencia que también es altamente requerida en las empresas. En definitiva, proponemos la extensión del sistema de formación dual al entorno universitario.

### **Consolidar un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida**

La CAPV presenta unos datos de formación permanente sustancialmente mejores que en el resto del estado pero todavía muy alejados de los países punteros como Dinamarca. Además, esa formación permanente se centra fundamentalmente en determinados colectivos y apenas alcanza a los más mayores y menos cualificados, que son el colectivo con más riesgo de quedar descolgados ante el avance de las nuevas tecnologías.

La empresa competitiva necesita ubicarse permanentemente en la frontera de lo nuevo y de lo que está por llegar, y eso es incompatible con un capital humano formativamente obsoleto. La formación permanente es una cuestión clave en nuestro desarrollo como país y en consecuencia debe posicionarse en el centro de las políticas económicas y sociales, convirtiéndose en un reto de primera magnitud que afecta al conjunto de la sociedad. Cada vez más, la oferta de formación continua (que sea de calidad, que tenga una financiación adecuada y que haya una cultura favorable hacia la formación

permanente) es un elemento decisivo en la localización de las empresas y por lo tanto fundamental para la atracción de empresas a Euskadi.

Y esa labor compete a todos. Las administraciones deben proveer de medios suficientes y adecuados un sistema de formación permanente, integral e integrado, que alcance a todas las personas independientemente de su edad, formación o situación laboral. La empresa debe concienciarse de que la capacitación permanente de las personas es su gran herramienta de competitividad; como decía un significado empresario de nuestra comunidad “... *lo que resulta realmente caro no es que un trabajador formado se vaya de la empresa, sino que uno que no lo está se quede*”. Y finalmente, los trabajadores deben conocer que la formación continua es la única garantía de empleo y desarrollo profesional a largo plazo, y que ese aprendizaje permanente es también y sobre todo su responsabilidad.

### **Una nueva cultura de empresa: de la confrontación a la colaboración**

El entorno global, encarnazadamente competitivo y extraordinariamente cambiante en el que vivimos, exige a la empresa una capacidad de adaptación inmediata, que si no tiene provocará su desaparición.

Esa premisa es ineludible, luego parece obvio que necesariamente la empresa deberá construir un ecosistema que resulte favorable a la adaptabilidad y sea refractario a todos aquellos elementos que la entorpecen. Concretamente, en ese ecosistema:

1. No puede desperdiciarse un ápice del talento de las personas. Todas sus capacidades deben ser aprovechadas y potenciadas, para lo cual es imprescindible su implicación. Solo quien está implicado vuelca lo mejor de sí mismo.
2. Las relaciones entre las personas se basan en la colaboración, desde el convencimiento de que la empresa es un proyecto común de interés compartido. Los conflictos se resuelven desde la búsqueda de ese interés compartido y no desde una perspectiva confrontativa que se regodea en las disyuntivas (no se trata de que gane uno sobre la pérdida del otro, sino de encontrar la mejor solución para que ganen todos). El acuerdo se convierte así en un factor básico de competitividad que permite a la empresa avanzar y seguir creciendo.

3. La confianza es el sustrato imprescindible para que pueda desarrollarse una dinámica colaborativa, pero no surge espontáneamente. La confianza es el resultado de una serie de intangibles que están o no están en la cultura de la empresa. Lograrla no es fácil, pero perderla sí: a veces basta un comportamiento que quiebra una expectativa que se considera legítima. En todo caso, parece claro que elementos que contribuyen a generar confianza son, entre otros: que los trabajadores tengan acceso a una información suficiente y adecuada sobre la empresa, que haya una comunicación fluida, que se abran espacios a la participación (que puede ser en distintos ámbitos: gestión, resultados o propiedad, y combinarse entre ellos).
4. La estabilidad en el empleo es un valor compartido y la mejor expresión del éxito de los objetivos planteados por la empresa, sobre la base de que esa estabilidad se apoya en la adaptabilidad de las personas a los nuevos y cambiantes requerimientos.
5. Como causa y efecto de lo anterior, se cuida especialmente la cualificación permanente, en cuanto requisito de competitividad para la empresa y garantía de empleabilidad para los trabajadores.
6. La equidad retributiva es una condición sine qua non. Quien se siente explotado o simplemente mal pagado solo se implica lo justo y su productividad estará comprometida. Es necesario pues que las personas se sientan justamente retribuidas, lo que es especialmente compatible con alinear la retribución a la productividad, el desempeño y los resultados, y exige que se practique la transparencia e información a que nos referíamos anteriormente.
7. Se valora la equidad intergeneracional, que garantiza el relevo generacional y la incorporación de la juventud a la empresa.

### Una política demográfica global y prioritaria

La deriva del proceso demográfico en la CAPV plantea unos retos de tan hondo calado social y económico (mercado de trabajo, pensiones, sanidad...) que las propuestas tienen que estar a su altura.

Estamos ante un desafío de país cuyas soluciones no pueden seguir demorándose y frente al que no caben planteamientos parciales o miradas sesgadas. No es fácil, las variables y las implicaciones son muchísimas, y todos debiéramos priorizar esta cuestión; sin embargo, y seguramente dada la complejidad del tema, no se observan acciones decididas al respecto. Pues bien, es el momento de abordar el problema desde una perspectiva integral e interinstitucional, que tendrá que atender múltiples aspectos, pero entre los que sin duda estarán los siguientes:

- a. Incrementar la tasa de actividad de la mujer, incluyendo medidas que faciliten su incorporación y permanencia en el mercado laboral así como su desarrollo profesional (medidas de conciliación laboral, guarderías, racionalización de horarios, teletrabajo...). Medidas que propicien la corresponsabilidad del hombre y la mujer en el entorno familiar y que de facto faciliten la plena e igualitaria integración de la mujer en el mundo laboral.
- b. Poner en marcha, con la colaboración de todas las administraciones implicadas, una verdadera Política Integral de Familia.
- c. Retener el talento local, ofrecer oportunidades de retorno a las personas, mayoritariamente jóvenes, que han tenido que emigrar, y atraer de forma selectiva el talento internacional. En definitiva, abordar una política migratoria global y de largo recorrido, como respuesta inevitable al "invierno demográfico" que se asoma y que nos aboca a crecimientos económicos insatisfactorios.
- d. Replantear el itinerario laboral de las personas sobre las nuevas bases de los itinerarios vitales y empresariales (se alarga la esperanza de vida y los retos de adaptación de las empresas cada vez son más exigentes y difíciles para las personas de más edad). Las personas, en las diferentes fases de sus vidas, se plantean distintos objetivos en relación al empleo, y la sociedad (y particularmente la empresa) debe reconocer esta realidad, respetarla y gestionarla adecuadamente. Como país, la finalidad última es alargar el aprovechamiento de las capacidades de las personas, para lo cual será necesario establecer estímulos de todo tipo que hagan atractivo el mantenimiento en la actividad laboral.