

# “Cómo gestionar personas en una sociedad madura”

Europa envejece por la confluencia de dos factores principalmente. Se ha incrementado la esperanza de vida sobre todo a partir de los 65 años y ha disminuido radicalmente el número de nacimientos, sobre todo en algunos países.

En España el fenómeno del envejecimiento se acelera puesto que hay mayor longevidad, en 30 años hemos duplicado el número de personas mayores de 65 años y a su vez se vienen registrando tasas muy bajas de natalidad desde hace décadas. En los '70 la cantidad promedio de hijos por mujer era de 3 hijos y actualmente se llega escasamente a los 1,2 hijos.

Otro aspecto a considerar es que la población joven se reduce y que cada vez son menos los jóvenes que acceden al mercado laboral lo que unido a los índices de fracaso escolar existentes inducen a pensar que muchos no tendrán la preparación necesaria requerida por las empresas, por lo que previsiblemente en unos años el “talento” joven será escaso en el mercado laboral español.

Esta situación, según las estimaciones de instituciones oficiales, experimentará de forma general un crecimiento más rápido en España que la media del resto de países europeos.

Desde luego una población que, poco a poco, envejece es un problema con fuertes repercu-

siones en múltiples aspectos y derivadas, siendo una de las más relevantes la sostenibilidad del sistema de protección social, que ha obligado a la Administración a tomar medidas dirigidas a retrasar la edad de jubilación y a proteger el empleo de personas “mayores” mediante penalizaciones económicas a las empresas que prescindan de mayores de 50 años.

En este contexto, el mundo empresarial español se enfrenta a un nuevo escenario. De forma muy resumida, la estrategia de gestión de personas de muchas empresas hasta ahora era sacar gente “mayor”, profesionales que se encontraban entre los 52 y 58 años con diversos instrumentos que les permitían las administraciones, y cubrir esos huecos con gente joven más preparada, más comprometida y más barata.

Esta estrategia no se va a poder mantener por distintos motivos: la Administración cada vez va a poner más dificultades para la salida prematura del mercado laboral y, una vez que se absorba la bolsa de empleo juvenil consecuencia de la reciente crisis, no habrá tantos jóvenes como en el pasado y menos con las cualificaciones que actualmente demandan las empresas.

Las empresas ven como sus plantillas siguen envejeciendo y siguen considerando alternativas que le permiten seguir desvinculando profe-

---

**Beatriz Ardid, Responsable de Diversidad y Bienestar Corporativo en PeopleMatters**

---

sionales senior, sin importar su coste. Sin embargo, esta táctica no es sostenible en el tiempo por cuestiones demográficas, económicas y sociales.

Esta situación provoca un nuevo desafío, en concreto para las áreas de Recursos Humanos, como es el diseñar una estrategia de gestión del envejecimiento y alargamiento de la vida laboral de sus plantillas.

Esto supone un gran cambio en las políticas de recursos humanos y en las expectativas de los profesionales que ven cómo su vida laboral aumenta de forma considerable. Son pocas las compañías que han pasado a la acción, principalmente porque su abordaje es complejo y afecta a todos los procesos de personas, así como a la cultura corporativa.

La mayor parte de las experiencias conocidas trabajan iniciativas aisladas muchas centradas el bienestar (salud, más tiempo de trabajo, relación con otras generaciones, principalmente los más jóvenes), pero pocas las que afrontan la gestión con una visión holística en la que se haya estudiado el impacto en todos los procesos de personas y en la planificación de plantillas a medio plazo, determinando una hoja de ruta con objetivos, cambios a realizar e iniciativas a implantar.

Hay mucho recorrido de mejora en nuestro entorno empresarial y se acaba el tiempo ya que las soluciones no son inmediatas y la gestión de cambio que supone abordar este reto requiere de una gestión anticipada para conseguir resultados.

