

“Revolución en la gestión de personas”

peoplematters

Beatriz Ardid, *Senior Manager en PeopleMatters*

Elena Orden, *Consultor Senior en PeopleMatters*

¿Será cierto que llegaremos a ser, como algunos vaticinan, la generación del Death Boom por la falta de niños en España?

Lo cierto es que los últimos datos que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadística vuelven a acercarnos a esta realidad: en España mueren más personas de las que nacen, y aunque el envejecimiento de la población es un hecho en muchos países, en España comienza a tener tintes dramáticos.

Dos son los factores principales los que nos han llevado a encontrarnos en esta situación demográfica, sin olvidarnos de algunos otros transversales que hoy tienen especial relevancia. En primer lugar, la **natalidad**, o mejor dicho la ausencia de ésta, ha sido determinante. Hemos pasado de tener 3 hijos de media por mujer en los años 70 a tener 1,3 en los años 90, y desde entonces, no solo no hemos superado la media de los dos hijos por mujer, sino que cada año el número de nacimientos es menor.

En segundo lugar, la **esperanza de vida**. En España aumenta nuestra esperanza de vida alrededor de 10 horas cada día, situando a nuestro país en el podio de la longevidad mundial (Japón, Suiza y Singapur viven, según la OMS, aún más años que nosotros). Según los últimos datos publicados, la esperanza de vida de los hombres españoles ha pasado de 71 años en 1975 a 80,4 años en 2017. Y en el caso de las mujeres, de 76 años en 1975 a 85,7 años en 2017.

Cuestión distinta son los años de vida saludable que, en el caso de España, se sitúan en los 66,7 años (67,5 en hombres y 66,1 en mujeres). Curiosamente, mientras que las mujeres viven más años que los hombres, ellos lo hacen con más salud.

La relación de los dos factores anteriores nos conduce a un nuevo indicador: el **crecimiento natural** de la población o lo que es lo mismo, la diferencia entre las personas que nacen y las que fallecen. En 2017 el envejecimiento de España se intensificó tras registrar el peor saldo vegetativo de la historia y es que por tercer año consecutivo este indicador es negativo. Actualmente solo la inmigración es capaz de compensar la pérdida natural de población para evitar que el país pierda habitantes.

Asimismo, no podemos dejar de lado otros factores que han influido en esta situación por la que atraviesa nuestro país. Nos referimos a la **incorporación de la mujer al mercado de trabajo, a las mejores condiciones laborales y sanitarias y a las nuevas formas de entender la vida que han supuesto un reajuste de las prioridades personales** y hacen que la previsión de incrementar el número de hijos por mujer sea impenable.

¿Cuáles son los efectos de estos datos? Según el último informe en esta materia del servicio de estudios de Mapfre, los **efectos del envejecimiento de la población se producen en cuatro campos: el consumo privado** (menor propensión al gasto por razones de edad); el ahorro (no se canaliza a través de los mercados de capitales); la **inversión** (con un sesgo muy diferente al que se registra ahora), y el **gasto público**, que tenderá a crecer de forma significativa para atender las necesidades de poblaciones muy envejecidas.

Inevitablemente dicho proceso de envejecimiento se **refleja también en el mercado laboral**. En los últimos 10 años, la población ocupada de jóvenes (entre 16 y 29 años) se ha visto reducida un 37% mientras que los



senior (más de 55 años) han aumentado un 41,9%. La perspectiva para 2029 no es nada favorable: los jóvenes se reducirán un 11% respecto a 2018 y los senior supondrán un 24,1% más.

Así pues, cada vez hay menos jóvenes y más profesionales senior. Sin embargo, muchas de las grandes empresas españolas siguen prescindiendo de los mayores de manera anticipada (casi 10 años antes). El coste de estas acciones es doble: económico y social. Por un lado, provoca que la tasa de empleo comience a reducirse a partir de los 50 años y a los 55 se reduzca a la mitad, generando un nuevo colectivo: los parados mayores de 55 años. Y por otro, el coste económico para las arcas de la Seguridad Social.

En 2018, 141.000 personas adelantaron su retiro antes de cumplir los 65 años, el dato más alto de toda la historia.

Y he aquí la contradicción. El mercado cada vez dispone de menos jóvenes, pero cuenta con más profesionales con experiencia (senior), y la Seguridad Social, año tras año tiene menos cotizantes y más beneficiarios del sistema de pensiones. Esto no va a poder sostenerse durante mucho tiempo si asumimos el modelo de vida de 100 años del que algunos ya han empezado a hablar.

La necesidad de gestionar equipos más senior va a suponer una revolución en el ámbito de Recursos Humanos.

PeopleMatters y el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional del IE en 2018 realizaron un Estudio sobre los trabajadores senior en la empresa española que pretendía servir de guía a las empresas



españolas en la formulación de estrategias para la gestión del alargamiento de la vida laboral y en concreto de sus profesionales senior.

Como resultado de este trabajo de investigación se puede concluir que la correcta gestión del ageing se debería abordar con una visión holística que engloba distintos ejes de actuación: planificación del reemplazo generacional y las sucesiones en la Compañía; recuperación del talento senior a través de medidas de desarrollo profesional específicas; implantación de medidas organizativas y del entorno de trabajo, así como de seguridad y salud laboral ajustadas a una mayor edad; reconocimiento de ciertos beneficios por edad que logren conservar el compromiso de los profesionales; conocer y aplicar los modelos flexibles de acceso a la jubilación que permite nuestra legislación; ayudar a que las personas, de forma anticipada, se preparen para la jubilación; acciones de sensibilización y reconocimiento que propicien un buen clima de trabajo.

Esta gestión impacta en la productividad, en la generación de una cultura inclusiva y en la sostenibilidad del negocio, por lo que implantar un conjunto integrado de medidas que permita hacer frente a esta situación tendrá indudables beneficios para el negocio.

Debemos dejar de prescindir de las personas a partir de los 50 años y aprender a gestionar el talento senior. En otro caso, nuestro sistema público de pensiones no podrá cumplir su misión ni las compañías podrán contar con el talento necesario para alcanzar sus objetivos. Y esto no es sino un trabajo de todos, la Administración, las Compañías y la Sociedad, que debemos comenzar a realizar hoy.