

El talento “mayor”

TODO EL TALENTO ES NECESARIO EN UNA ECONOMÍA FUERTE

Una economía sólida requiere del aprovechamiento del talento de toda su comunidad. Si se desea un país competitivo, los políticos y empresarios han de disponer las cosas para que quienes puedan aportar, quieran hacerlo.

Nuestra población envejece, como en todo el mundo occidental. Vivir más es cada día más cierto. Nuestras mujeres sobrepasan los 80 años de esperanza de vida y nuestros hombres pueden esperar vivir hasta casi los 80. Lo importante, además, es que desde los 65, edad de jubilación ordinaria, los años que se puede esperar vivir sin discapacidad (EVLI, *esperanza de vida libre de discapacidad*) son, con una pequeña diferencia entre hombres y mujeres, de doce años, lo que parece significar que aunque las mujeres viven más parece que no lo hacen con tanta salud. Hay, por tanto, un tiempo que se vive con buena salud que debería ser aprovechado por el individuo, la empresa y la sociedad.

Las organizaciones, la gestión de personas, siempre orientada a empleados de mediana edad y a jóvenes con potencial, deberían pensar en adoptar medidas y desarrollar instrumentos para gestionar a un colectivo, el de “mayores”, al que se le ha considerado tradicionalmente en el declinar de la aportación de valor. No actuar supondrá la descapitalización intelectual y con ella, pérdida de competitividad. Las instituciones europeas, conscientes de ello, están empujando hacia la sensibilización porque, además, los sistemas de pensiones podrían ser

inviabiles si crece más la población de “mayores” de lo que los fondos de reserva son capaces de atender.

La *Agenda de Lisboa* del Consejo de Europa, para el año 2010, se puso como objetivo alcanzar una tasa de empleo entre las personas de 55 a 64 años del 50 por ciento. En España, en el último semestre del pasado año 2007, esta tasa era del 44.77 por ciento. Estamos todavía a más de cinco puntos del objetivo y vivimos una situación de expectativa política (elecciones) y de incertidumbre económica que añaden más dificultades al objetivo.

Ante una situación así resulta curioso comprobar que la necesidad no ha hecho virtud y que la preocupación por rejuvenecer las plantillas ha llevado a sacar del mercado laboral a muchos mayores incidiendo con ello en la oferta y demanda de jóvenes.

EL SER HUMANO ES ACTIVO

Lo cierto es que para muchas personas esta preocupación por el retiro y la actividad sería una buena noticia. El ser humano es activo por naturaleza y siempre desea intervenir sobre su entorno. Aunque hay muchas personas deseosas de retirarse, se comprueba cada vez más que muchas de ellas después de retirarse retornan al mercado laboral, bien porque no fueron o no pudieron ser todo lo financieramente correctos que era necesario, bien por entender que la pasividad empobrece y la sensación de no aportar valor, empequeñece.

El caso es que retornan, ahora bien, pensando en una forma de relación

ENRIQUE ARCE, Socio de PeopleMatters

distinta, en otro escenario contractual porque ... *“han sido años de actividad laboral y profesional intensa, de gran tensión... si se me presenta la oportunidad lo haría con un contrato a tiempo parcial”*, comentaba una persona de 59 años.

Lo que vienen observando en Estados Unidos, que casi el 80 por ciento los trabajadores tienen pensado trabajar durante sus años de retiro, también se observa en España. *Comas Arnau*, del *Grupo GRID*, en una investigación sobre la *“Gestión de los ingresos y los gastos de los pensionistas españoles”*, encontró que 1,5 millones de pensionistas trabajan en la economía sumergida y que de ellos 800.000 procedían de los procesos de prejubilación.

La realidad parece confirmar la idea de que el abandono temprano de la actividad no es deseado por muchos, si bien es cierto que las cosas no son iguales para trabajadores manuales que para los trabajadores del conocimiento. En el caso del trabajador del conocimiento, él es dueño de los medios de producción, porque trabaja gracias a sus conocimientos, y los lleva puestos. Generalmente es una persona que se identifica con su área de especialización, y no tanto con su empleador. Para uno y otro tipo de trabajador la organización es un recurso, pero mientras el trabajador manual está más ligado por un compromiso de continuidad (salario y beneficios que no ofrecen en otro sitio), el segundo lo está por un compromiso muchas veces normativo (cláusulas de garantía, formación, etc.). En el caso de los trabajadores del conocimiento es apreciable el incremento de profesionales “mayores” que se

convierten en impulsores de pequeñas y medianas empresas.

ESCASA PLANIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ETARIOS

Entonces, si la competitividad lo requiere y muchos profesionales lo desean, ¿por qué no planificar para prolongar la vida activa?

Sólo uno de cada tres empleadores parece dedicar esfuerzo a calcular esta distribución, según revela una encuesta realizada a 1.232 profesionales de recursos humanos que llevó a cabo la *Society of Human Resources Management* en 2006. El estudio señala, además, que sólo el 36 por ciento de los encuestados desarrollan planes de sucesión y reemplazo, que sólo tres de cada diez llevan a cabo estudios para proyectar la fuerza de trabajo y sólo el 31 por ciento hacen estudios para proyectar ratios de jubilación.

Otro estudio, del *Center on Aging and Work del Boston College* indica que el 60 por ciento de los directores ejecutivos no tienen en cuenta el envejecimiento de su fuerza laboral en su planificación estratégica añade que el 80 por ciento no tenía planes de empleo para los "mayores" y solo un 8 por ciento contaba con políticas formales de jubilación progresiva. En España, la situación, es, si cabe, más inquietante. Sólo un seis por ciento han desarrollado políticas de captación y retención de profesionales mayores de 50 años, señala *Manpower* en un informe de 2007.

La preocupación estará en otro sitio, sin duda, pero si las salidas previstas no son reemplazadas, algo cada vez más difícil por la escasez de las entradas, la estrategia de negocio podrá resultar débil. Si estas salidas son de personas que reúnen talento y competencias clave para la organización, la puesta en marcha de planes de negocio resultará en retrasos y dificultades. La confianza habrá que depositarla en las personas de más edad y en los jóvenes con potencial, con el riesgo de que éstos no respondan a lo esperado o,

Una economía sólida requiere del aprovechamiento del talento de toda su comunidad. Si se desea un país competitivo, políticos y empresarios han de gestionar para que quienes puedan aportar, quieran hacerlo

simplemente, que abandonen la organización. En el caso de los "mayores", además, si su situación financiera se lo permite y no encuentran alguna razón para quedarse, se irán. Los años han desgastado, en algunos casos desmotivado y la expectativa de una vida en la que trabajar para uno mismo, o más cómoda, aunque menos activa, será percibida como deseable.

GESTIONANDO UN RETIRO PROGRESIVO Y DE VALOR

La experiencia y la literatura indican que las personas necesitan diferentes cosas de las empresas en las diferentes etapas de la vida profesional. Los factores que inicialmente atraen no son los mismos que retienen y lo que a unas edades compromete e ilusiona, en otras pierden ese valor, y es cuando resulta apreciable el descenso del desempeño. La investigación sugiere que a partir de los 50 años muchas personas buscan estabilidad, desafío y un trabajo intelectual y socialmen-

te estimulante. Más que desarrollo (entendido como progreso), la mayor parte de las personas al llegar a cierta edad buscan sacar partido a lo que saben y a ver reconocidas sus habilidades, su experiencia y sus vivencias.

Pueden considerarse algunas líneas de acción:

- La primera, y como imperativo, el **destierro de estereotipos** sobre los trabajadores de más edad. Se trata de luchar contra las creencias erróneas sobre la incapacidad para determinadas tareas que en ocasiones empujan a decisiones prejuiciadas. Si bien para tareas con elevado contenido motor y sensorial es cierta la pérdida de capacidad, para otras funciones con más carga cognitiva, no lo es.
- El **rediseño de los puestos de trabajo**. Se ha señalado en alguna ocasión que hasta los 43 años la productividad individual crece y que a partir de esa edad

FIGURA I > ATRIBUTOS DE UNA EXPERIENCIA DE TRABAJO (MASLOW LO LEERÍA EN EL SENTIDO DE LAS AGUJAS DEL RELOJ)



FUENTE > PeopleMatters, 2008.



se estanca hasta declinar a los 55 años. Si bien esto puede ser cierto ante tareas que requieren cantidades producidas en un tiempo dado, no lo es en tareas de supervisión y planificación.

En relación con la supuesta pérdida de adaptación a las nuevas tecnologías, habría que pensar que el exceso de información requiere de capacidades y, dado que la información hay convertirla en conocimiento, los "mayores" están mejor capacitados que los jóvenes por su experiencia y su capacidad de síntesis.

- La **movilidad interna** aparece como otra opción de carácter más amplio que el rediseño de puestos. La asignación a puestos de relación

con clientes puede ser una alternativa a ocupaciones de otro tipo. Las exigencias son otras, pero una vez dominadas convierten al trabajador en más polivalente.

- Las **medidas de conciliación** dirigidas a este perfil. El colectivo de "mayores" tiene sus peculiaridades propias. A la hora de conciliar no buscan lo mismo que otros grupos de edad. Tratan de buscar una forma de vivir ajustada a sus preocupaciones. Si bien los jóvenes buscan estabilidad de empleo y tiempo para el ocio, sacrificando salario en algunos casos, los "mayores" buscan aportar, pero en unas condiciones y horarios de compromiso flexible. Los puestos cercanos al domicilio, los contratos a tiempo

parcial, periodos sabáticos, son iniciativas válidas.

- La **prevención y promoción de la salud**. Se trata, como señala la disposición 162 de la *OIT*, de buscar y eliminar riesgos para la salud. Si es verdad que a los 50 años existe un 25 por ciento de probabilidad de tener un diagnóstico médico importante, los costes por absentismo y de cobertura por enfermedad también crecerán. Más que nunca el fomento de la salud se hace necesario
- La **reordenación del tiempo de trabajo** (tiempo parcial o jornada reducida) que aunque de difícil encaje (no es lo mismo un trabajador a tiempo completo que dos a media jornada) tiene sus ventajas en la prolongación de la vida activa: aportación de calidad a cambio de tiempo: pausas o interrupciones cortas en el trabajo para aliviar el cansancio, horario flexible de entrada y salida, régimen de turnos evitando la noche, más días libres.
- La **formación continuada**. Se trata de alejar la idea de un bajo aprovechamiento por razones de pérdida de la capacidad de aprendizaje. Lo que se viene demostrando es que a cada edad se aprende de una manera distinta y ello obliga a desarrollar programas distintos para cada colectivo. Téngase en cuenta además, que si la rotación es menor entre "los de más edad", el aprovechamiento de la inversión en formación será mayor entre los "mayores".

Creemos que el abandono del mercado laboral en una edad en la que se está en condiciones de aportar valor, es desperdicio. La empresa no es un laboratorio donde experimentar, tiene objetivos concretos y una responsabilidad ante sus grupos de interés que la alejan de los experimentos. Gestionar los recursos humanos de más edad es tanto responsabilidad social como fortalecimiento de un mercado de trabajo dinámico y competitivo. ▽

Gestionar los recursos humanos de más edad es tanto responsabilidad social como fortalecimiento de un mercado dinámico y competitivo