



El desafío de una sociedad envejecida

—Aunque estamos en nuestro país inmersos en una crisis económica e institucional tan importante que afecta a todos los órdenes de nuestras vidas y que está transformando los comportamientos de muchos, no debemos dejar de pensar en las grandes tendencias transformadoras de nuestra sociedad.

Para España, un vector importante de tendencias transformadoras es, como venimos diciendo desde hace ya muchos años, el demográfico. Todo arranca por un cambio importante en los hábitos de natalidad de nuestra sociedad. La tremenda caída iniciada a finales de los 70 y que se ha mantenido desde entonces, ha generado ya importantes transformaciones en nuestra sociedad, como es la llegada de millones de trabajadores de otros mercados desde finales de los 90 hasta bien entrada la crisis.

Ahora nos tenemos que preparar para otra “consecuencia significativa” de aquella caída de la natalidad: el envejecimiento de la sociedad. Y el dato que nos trasladan los demógrafos es bien sencillo y contundente: nuestro país va a ser en unos años el más envejecido del mundo. Más de un tercio de la población tendrá más de 65 años.

Este fenómeno tiene varias características. La primera es que es imparable, por tanto lo mejor es que nos preparemos cuanto antes. La segunda es que mientras que para

afrontar otras tendencias transformadoras teníamos “modelos” copiables (en inmigración, o la incorporación de la mujer al mercado laboral), ante este fenómeno no tenemos dónde mirar ya que jamás antes en la historia de la humanidad se había producido. La tercera es que no estamos solos, en general todo el continente europeo está condenado a sufrir el fenómeno, sin embargo, nuestro país va a estar en la vanguardia, en la radicalidad del cambio.

Las implicaciones del fenómeno son múltiples y alcanzan a múltiples aspectos. Desde la reconfiguración del mercado de bienes y servicios que estará dominado por un colectivo numeroso de mayores, pasando por las implicaciones en la sostenibilidad del modelo público de pensiones, el incremento de costes sanitarios y sociales, hasta las implicaciones en el mercado laboral.

Hasta ahora, la estrategia de personas de muchas compañías estaba basada en una vida laboral relativamente corta junto con la premisa de sustitución continua de personas mayores por personas jóvenes, más baratas y mejor preparadas.

Esta estrategia simplificada de sustitución condicionaba muchas de las decisiones. Por ejemplo, los procesos de desarrollo se agotaban a partir de los 40 años y a partir de esta edad las personas dejaban de contar y recibir inversiones.

El dato que nos trasladan los demógrafos es bien sencillo y contundente: nuestro país va a ser en unos años el más envejecido del mundo. Más de un tercio de la población tendrá más de 65 años.

La más terrible de las implicaciones es que las personas mayores estaban amortizadas como buenos profesionales. Cuando éramos atendidos como clientes por empleados mayores, teníamos cierta precaución. Pensamos que los jóvenes son mejores empleados, están más preparados y más comprometidos que los mayores, que ni están ya preparados, ni están motivados para hacer su trabajo.

Esto estaba tan arraigado en nuestros modelos de actuación, que a partir de los 40 los empleados empezaban a contar el tiempo para salir de la empresa en unas buenas condiciones. Poca gente llegaba a la edad legal de jubilación para pasar a la inactividad. Lo normal era salir del mercado laboral antes, mucho antes. Pero eso nos lo podíamos permitir.

A partir de ahora las cosas serán diferentes y habrá fuertes presiones por alargar las vidas laborales. Esto implicará redefinir las estrategias de gestión de personas para asegurar que unos equipos mucho más mayores mantengan sus niveles de capacidad en el tiempo y, sobre todo, su compromiso con la tarea y la empresa.

El envejecimiento de la sociedad va a suponer toda una revolución “gris” para nuestra sociedad y nuestras empresas, y cuanto antes nos preparemos para ello, mejor.