



La productividad del “mayor”

Enrique Arce, PeopleMatters



Un país sale de la crisis, entre otras razones, mejorando la productividad, variable que a España siempre la sitúa a la cola de los países occidentales. La productividad es fruto de tres factores de producción: el capital, la tecnología y la mano de obra. La contribución del capital como factor de producción aumenta con la inversión,

y actualmente en España no fluye; la tecnología contribuye a la productividad mediante la innovación y la creatividad, y en estos momentos en nuestro país es escasa. Solo nos queda la mano de obra, la cual es productiva cuando el factor humano está justo donde más produce.

Con el retraso de la edad de jubilación se está buscando un mayor control y reducción del gasto público en

pensiones pero poco se está pensando si el retener a los más mayores tiene o no tiene efecto sobre la productividad. La opinión más generalizada es que con la edad se produce una disminución de la productividad por un incremento de los ingresos que no va acompañado de un incremento en el desempeño (cantidad y calidad del *output*), lo que coloca a la persona de más 55 años en medio de la duda.

¿Se produce una pérdida de desempeño por razones de edad? Creemos que se produce la misma pérdida que cuando se pone a un excelente vendedor a dirigir un equipo de científicos. Los niveles de productividad individual difieren con la edad debido a muchas razones: experiencia en el trabajo, educación, funcionamiento cognitivo, habilidades físicas, motivación, lealtad a la empresa, etc. Todas juntas pueden dar lugar a un saldo tanto positivo como negativo pero siempre dependiendo de la tarea a realizar. La fortaleza muscular decrece un 10% cada década de los 20 a los 60 años y un 15% de los 60 a los 80; la capacidad aeróbica (la necesaria para trabajar en tareas continuas sin altera-





ción de la intensidad) declina un 1% cada año; la flexibilidad decrece con la edad, lo que dificulta adoptar ciertas posturas. La observación confirma muchas de estas cosas.

Con las habilidades cognitivas no pasa exactamente igual. Las habilidades cristalizadas, es decir, las que dependen de haber acumulado conocimientos (comprensión semántica, vocabulario, etc.) no sufren alteración y mantienen niveles robustos de funcionalidad. Por el contrario las habilidades fluidas, las necesarias para resolver problemas novedosos y de forma rápida que incluyen velocidad perceptual, sí padecen deterioro con el paso del tiempo. Se podría decir que cuando el entorno cambia y la demanda de habilidades es nueva, el mayor está en desventaja, pero cuando el entorno permanece y las competencias no sufren variación en su demanda, la productividad del mayor es incluso mayor que en los jóvenes.

Se sabe que se tarda en torno a 10 años en adquirir niveles de excelencia para situaciones en la que se requiere competencia estratégica y capacidad de análisis

como el juego de ajedrez. En la OCDE, como media una persona se incorpora al mercado laboral con casi 30 años. Si se tiene en cuenta que en estos países un 0,6% de los empleadores prefieren trabajadores con más de 10 años de experiencia, podría significar que el 99,4% restante los desea jóvenes y deben esperar a los 40 años para obtener el máximo rendimiento analítico y estratégico. Si resulta que a los 55 se desvincula a la persona, solo son 15 años de retorno de la inversión en un total de más de 40 años de vida productiva, ni la mitad. Esto suena a derroche.

Hay tres formas de actuar sobre el desempeño de los más mayores: con políticas de salud que despreocupan y controlan el absentismo, con programas de formación donde el mayor es instructor y cuidan el conocimiento tácito de la empresa y con entornos colaborativos que protegen y refuerzan el capital relacional. ¿Por qué no seguir las sugerencias de las ciencias y evitar que la pérdida de competencias sea pérdida de productividad. Si se saca del mercado de trabajo a los más experimentados perderemos factor de producción.