

Proteger el talento de más edad

ENRIQUE ARCE, Socio de PeopleMatters

La palabra más veces escrita últimamente en los textos y publicaciones sobre *management* es sin duda la de "talento". Nadie se opone a la idea de que la empresa que mejor lo atraiga y retenga será la que estará haciendo buena la estrategia de capital humano. Se pueden identificar cuatro colectivos que, sin ninguna duda, son repositorios de talento y a los que se están dirigiendo los esfuerzos:

- **Mujeres.** La tasa de actividad de las mujeres ha arrojado un valor de 48,56 por ciento en diciembre de 2006 frente al 47,47 por ciento del primer semestre de ese año. Se siguen produciendo incrementos mayores que en el caso de los hombres.
- **Inmigrantes.** Los extranjeros empadronados irán ganando peso en el total de la población española llegando a representar el 16,1 por ciento en el año 2015 frente al 8,39 de 2005. La diferencia estará en el hecho de que la nueva inmigración será más cualificada dado que los titulados en formación profesional españoles que se incorporen los próximos años nacieron en la mitad de lo años 90, cuando la tasa de natalidad en España era la más baja.
- **Discapacitados.** Se trata del colectivo más desfavorecido, situándose su tasa de ocupación en el 35 por ciento, en el caso de los hombres, y en el 16 por ciento, en el de las mujeres. Da la sensación de que los discapacitados serán los últimos en incorporarse al interés por el talento mientras haya mujeres, inmigrantes y las políticas de empleo no sean las adecuadas.

- **Mayores.** El envejecimiento de la población va a dar lugar a un incremento del número de personas mayores de 55 años en nuestras empresas. Retenerles será proteger el talento.

Queremos centrar el interés en este colectivo de Mayores porque el interés social que despierta alcanza a toda la sociedad por el impacto sobre las pensiones. El comportamiento previsible de la tasa de natalidad y de la esperanza de vida, junto con una calidad de vida mejor a los 60 y 70 años provocará en las próximas décadas un crecimiento vegetativo nulo o negativo solo compensable con la inmigración. Estas pautas de comportamiento demográfico provocarán un aumento ininterrumpido de la tasa dependencia de los mayores de 65 años que dependen de la población activa y que solo empezará a desacelerar en torno al año 2040. Tendremos, por tanto, una tercera edad muy numerosa a la que hay que sumar los pensionistas europeos que, con toda seguridad se ubicarán en España.

La pirámide de edad dibujará una figura con un claro ensanchamiento en los tramos de edad superiores a los 25 años con diferencias entre comunidades autónomas.

Todo indica que se va a retrasar la edad de jubilación por razones demográficas (menos incorporaciones de jóvenes) y por razones sociales y económicas (van a faltar recursos económicos para atender las pensiones).

Como consecuencia la edad media de las empresas aumentará y la gestión de recursos humanos, siempre orientada a empleados de mediana edad y a jóvenes con potencial, deberá adoptar medidas y deberá desarrollar instrumentos para gestionar a un colectivo del que, sin embargo, muchas organizaciones se desprenden y al que se le ha considerado tradicionalmente en el declinar de la aportación de valor.

Los hechos, teniendo en cuenta los cambios demográficos, serán:

- Un notable porcentaje de mano de obra de más de 55 años con una mayor presencia de los grupos de

MILLONES DE HABITANTES				
Años	Hombres		Mujeres	
	Mayores de 65 años	Mayores de 80 años	Mayores de 65 años	Mayores de 80 años
2000	2,8	0,5	3,9	1,0
2010	3,1	0,8	4,4	1,4
2020	3,6	0,8	5,0	1,6
2030	4,4	1,0	6,0	1,9
2040	5,3	1,2	7,1	2,2
2050	5,4	1,5	7,4	2,7

FUENTE > Datos INE, 2007.

edad intermedias y superiores en el mercado laboral por la tardía incorporación de los jóvenes.

- Un probable alargamiento de la vida laboral, retrasándose la edad de jubilación.
- Unas relaciones contractuales distintas en cuanto a la distribución del tiempo de trabajo.

El envejecimiento de la población supondrá cambios estructurales a los que deberá enfrentarse la economía española en el medio y largo plazo: el gasto en pensiones y el gasto sanitario. Entre el 40 y el 60 por ciento del gasto público de los países de la OCDE es sensible a la estructura de edades de la población.

El gasto en pensiones contributivas (jubilación, viudedad, incapacidad permanente, orfandad y favor de familiares) viene a ser de un 8% del PIB. Las jubilaciones concentran el 70 por ciento de este gasto total. Un incremento de la tasa de dependencia de los Mayores conducirá a un aumento del gasto público que podría poner en peligro la sostenibilidad del sistema de pensiones.

El impacto del envejecimiento sobre el gasto sanitario, será mayor en el caso de los mayores de 60 años y especialmente en los mayores de 70, incrementándose, además, por una mayor demanda de servicios debido al desarrollo económico y al desarrollo tecnológico y al hecho de que las personas mayores hacen una utilización más intensiva de la tecnología sanitaria.

Cabría pensar que la disminución de jóvenes (parece que el peso de este grupo de edad caerá unos 7 puntos hasta 2050 incluyendo hijos de inmigrantes), producirá una disminución del gasto público en educación que suele concentrarse en el tramo de edad de 3 a 26 años (un 95 por ciento del gasto en educación). No obstante, otros factores podrían intervenir para no facilitar este decremento. Entre ellos la prolongación del sistema educativo, la enseñanza y la formación de adultos,

así como los subsidios para el cuidado de niños como consecuencia de la incorporación de la mujer al mercado. Por otro lado, teniendo en cuenta que el gasto por estudiante en España es menor que en los países de la OCDE, sobre todo entre universitarios, alcanzar cifras cercanas a los de estos países de referencia significará un aumento de esta partida de gasto público.

CONSECUENCIAS DE LA LEY DE DEPENDENCIA

A los anteriores hechos habrá que añadir el gasto público derivado de la Ley de Dependencia y de servicios sociales a personas mayores de 65 años. Durante el final de la pasada década, el porcentaje de gasto público dedicado a este grupo de edad era del 0,6 por ciento. La ayuda provenía de manera informal de mujeres de entre 40 y 64 años. Esta situación, compartida en el mediterráneo europeo, no se da en los países nórdicos donde las instituciones juegan un papel muy activo en el cuidado de los Mayores (3 por ciento en Suecia, Dinamarca y Holanda). La incorporación de la mujer al mercado de trabajo provocará más Mayores viviendo en instituciones y más Mayores viviendo solos, lo que dará lugar a un incremento en atención y servicios sociales.

La situación requiere medidas tanto en el saneamiento constante de las finanzas públicas como en el propio mercado de trabajo para reducir la tasa de desempleo y la tasa de dependencia de Mayores y en la promoción de planes de pensiones privados. Las instituciones y agencias gubernamentales en toda Europa conscientes de esta situación invitan a la toma de conciencia y a la adopción, tanto a nivel nacional como empresarial, de políticas de gestión de la edad.

El consejo Europeo de Estocolmo de 2001 acordó que la mitad de la población europea con edad entre los 55 y los 64 años debía estar empleada para 2010 fomentando así la vida activa. En 2005 el porcentaje era del

42,3%. Mientras que en Europa muchos países pasan del 50% (Suecia, 69%; Dinamarca, 59,5%; Reino Unido, 56,9%; Estonia, 56,1%; Finlandia 52,7%; Irlanda, 51,6%) y Chipre, 50,6%) y algunos países de la OCDE dan resultados similares (USA 58% y Japón 63%), en España la cifra se ve arrastrada a la baja por la escasa representación de las mujeres (27%) frente a los hombres (60%).

Las jubilaciones anticipadas y prejubilaciones no han mostrado mejoras en la calidad del empleo, ni tampoco lo han hecho los contratos de relevo ni de sustitución por jubilación anticipada pero sí han provocado pérdida de capital humano. Se necesitan nuevas iniciativas en política de empleo: incentivos que desanimen las prejubilaciones y estimulen la formación y el aprendizaje continuos; mejores condiciones de trabajo, contratos a tiempo parcial junto a otras formas de flexibilidad contractual, servicios asistenciales, etc. Los incentivos fiscales de empleo para PYMES que contraten trabajadores mayores de 45 años es una medida adoptada en el Reino Unido, país que ha reconocido el objetivo de incrementar la permanencia de este colectivo en el mercado laboral y ha redactado una ley anti-discriminación por la edad.

En el caso de los trabajadores mayores de baja cualificación, el hecho de haber desarrollado una tarea laboral simple afecta a la capacidad para adaptarse a los cambios. Esta circunstancia compromete las oportunidades de los trabajadores de más edad en el mercado laboral caracterizado por el cambio continuo y una demanda constante de capacidad de adaptación. Es el caso de personas de bajo nivel cultural, con problemas de escritura y lectura que incluso tienen dificultades para seguir cursos de formación.

Desde el lado empresarial, cada vez más las organizaciones son conscientes de que la contribución de los de más edad hace desaconsejable renunciar al valor que aportan. Una gestión de recursos humanos que atiende a este colectivo

deberá incluir acciones/programas que tienen que ver con el aprovechamiento del conocimiento y la experiencia. Requiere también de herramientas y mecanismos que maximicen la aportación de valor de este colectivo, y algo que deberá desterrarse es la idea de que a más edad menos productividad, creatividad y flexibilidad.

Para eliminar viejos estereotipos todas las personas de la empresa deberían conocer los procesos psicológicos y fisiológicos que acompañan al envejecimiento. Con el paso de los años se produce una variación en las capacidades funcionales que sin duda es distinta en cada persona. Estos cambios tienen que ver con cambios fisiológicos, cognitivos, sociales y relativos a la forma de interpretar la propia existencia y que provocan desajustes en el desempeño si las exigencias del puesto de trabajo dejan de ser las mismas. Sin embargo, y como contrapartida, la experiencia y el conocimiento acumulado pueden ser fuente de nuevas estrategias de acomodación que incluso pueden explicar un mejor desempeño del Mayor frente al joven en contextos favorables que requieren haber sido vividos.

Lejos de la idea de pérdida de desempeño, la historia y el día a día aportan ejemplos de la contribución de los de más edad. Muchos estudios están demostrando que el absentismo, la accidentalidad y la rotación son más bajos en las personas de más edad. Lo que sí parece cierto es que las competencias dejan de ser unas y pasan a ser otras, con lo que en ocasiones se produce un desajuste que se observa en pérdida de rendimiento, o lo que han venido en llamar "descarrilamiento", momento ese en el que se pierden referencias por exceso de confianza, cansancio o exposición a retos que están fuera del alcance, y donde los pequeños fracasos son entendidos como azar que no requieren atención.

ACCIONES DE PREVENCIÓN

Desde este punto de vista bien merece la pena pensar en una gestión

preventiva del desempeño que evite el desaprovechamiento del talento o incluso su pérdida. La gestión preventiva del desempeño significa tomar medidas e implantar acciones con el propósito de prevenir el declive.

Pueden considerarse como acciones:

- **Rediseño de los puestos de trabajo.** Se trata de acomodar en la medida que sea posible los contenidos de los puestos de trabajo a las competencias de las personas. El análisis de aptitudes (assessment center) como proceso de adaptación laboral es un elemento y el otro el rediseño de algunos puestos. Dado que esta acomodación no será posible en circunstancias presentes, resultará conveniente que en la previsión de empleo y planificación de efectivos se tenga en cuenta la variable edad de la plantilla.
- **Medidas de conciliación.** En función de la edad, del género y de las circunstancias personales se dan distintos tipos de perfiles de conciliación. En el caso de las personas de más edad la puestos cercanos al domicilio, contratos a tiempo parcial, periodos sabáticos, teletrabajo, etc. Una diferencia del Mayor de ahora respecto al de antes es que es una persona que sabe inglés y conoce las tecnologías, y esta diferencia posibilita medidas como el teletrabajo.
- **Condiciones de trabajo.** Se trata de realizar un análisis ergonómico de las condiciones del puesto (iluminación, disposición de la información, confort auditivo, ritmo de trabajo, pausas, trabajo a turnos, variedad de tareas, complejidad de las tareas, posturas de trabajo, velocidad de movimientos, diseño de herramientas). El desarrollo de las tecnologías no ha tenido en cuenta a este colectivo y debería pensarse en estos condicionantes como ya hace la industria del ocio a la hora de diseñar las consolas de videojuegos para que también sean usadas por los Mayores.

- **Prevención y promoción de la salud.** Se trata, como señala la disposición 162 de la OIT sobre los trabajadores de edad, de buscar y eliminar riesgos para la salud. La forma de actuar es doble. Por un lado, fomentando, mediante campañas de sensibilización, el que la persona intervenga activamente en el cuidado de la salud y facilitando el acceso a programas para abandonar el tabaco, practicar deporte, aconsejar sobre los hábitos alimenticios, etc. Por otro, vigilando de forma específica la salud de los mayores de 45 años expuestos a riesgos específicos de la edad para poder detectar de forma precoz los problemas. En ambos casos el papel del médico de empresa se vuelve más crítico. No se trata de la revisión rutinaria, es una intervención más planificada y acomodada a cada perfil de edad. Es el médico de empresa quien mejor conoce los perfiles de riesgo de la empresa y quien posee los datos sobre la salud de los trabajadores. Por tanto, es quien mejor puede prevenir la aparición de problemas de salud. Además, puede llevar a cabo estudios biométricos sobre envejecimiento y pérdida de desempeño.
- **Formación.** Se trata de la inversión en formación de este colectivo alejando la idea de un bajo aprovechamiento por razones de pérdida en 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. Las actividades de *outdoor*, desde luego no son las mejores para este colectivo quien aprenderá mejor en un contexto social interactivo.

En otro orden de cosas la actuación debería ir dirigida al aprovechamiento de la experiencia de los Mayores y a garantizar que el conocimiento se queda cuando se va el talento, pero esto debería ser tratado en otra entrega. ▲