

ciar sesión

MENÚ

lunes 02 octubre 2017 **Madrid**  
14:32  
Actualizado **Ahora**

Se habla de:

El desafío independentista

Sucesos

Mossos d'Esquadra

Nacionalismo

Guardia Civil

Economía

Entrevista

# Envejecimiento y competitividad

Faltan jóvenes en Europa y las empresas y la Administración van a tener que definir políticas de gestión de talento distintas a las del pasado



**Alfonso Jiménez.**  
Madrid.

Tiempo de lectura **8 min.**

Hace 3 horas

Comentada

**H**oy se celebra el Día Mundial de las Personas de Edad, un día que las Naciones Unidas ha fijado para concienciar sobre la discriminación que muchos mayores sufren, así como todos los problemas que acarrea ese hecho natural que es que cada año somos mayores. Y aunque es un fenómeno global, tiene una repercusión mayor en nuestro continente.

Europa envejece por la confluencia de dos factores. Por una parte, por **la falta de natalidad**. Hemos reducido sustancialmente los nacimientos y hoy prácticamente ningún país de nuestro continente alcanza la tasa de reposición de 2,1 hijos por mujer. Dentro de ella, España está entre los países con tasas más bajas y no es imaginable que este nuevo hábito social de una sociedad moderna, urbana, activa y hedonista vaya a cambiar. Se podrían emprender medidas de incentivación de la natalidad, pero difícilmente van a provocar el efecto deseado para que miles de jóvenes decidan ser padres. El segundo factor es la **esperanza de vida**. Cada año que pasa vivimos más años. Esto es un gran logro de la ciencia, pero combinado con la escasa natalidad da como resultado el fenómeno del envejecimiento poblacional. Nuestra sociedad, como las demás de nuestro entorno, cada día es mayor. Y esto va a ser muy difícilmente enmendable.

Desde luego una población que, poco a poco, envejece es un problema con fuertes repercusiones en múltiples aspectos y derivadas, desde el mantenimiento de un sistema de protección social como el que tenemos en muchos países europeos incluyendo el nuestro, en términos de pensiones, de protección de la salud y dependencia.

## Nuevos escenarios

Pero no hay que ir al extremo de la vida para adivinar los problemas. Éstos empiezan a darse mucho antes. Por ejemplo, en la capacidad de emprendimiento, ilusión, inversión, consumo. En definitiva, es presumible que una sociedad envejecida, sea una sociedad con nuevos problemas y, posiblemente, menos capacidad de competir en un mundo global en el que hay muchos jóvenes en otros continentes.

A Europa le faltan jóvenes nacidos en su territorio. **El mundo que viene tiene una clara predicción demográfica** y es que en nuestro continente, será un mundo

más mayor; la edad media de nuestra población se elevará y con ello nos enfrentaremos a un escenario nuevo para la Humanidad, como es el problema del envejecimiento que jamás antes había acontecido y siempre nuestros histogramas de población tenían formas de pirámide que implicaba que cada tramo de población nuevo era mayor que el anterior. En estos momentos las previsiones de nuestros demógrafos apuntan a una forma de seta en la que los tramos «mayores» son los más voluminosos. Esto generará muchos problemas a las administraciones, pero también a las empresas y, finalmente, a las personas. Las empresas tendrán que definir sus políticas de gestión de talento de manera bien distinta a las que tenían en el pasado.

Si pudiéramos resumir una estrategia de gestión de personas en el pasado, podríamos decir que para muchas empresas lo que hacían era sacar gente mayor con diversos instrumentos que les permitían las administraciones, y cubrir esos huecos con gente joven más preparada, más comprometida y más barata.

Y esa estrategia no se va a poder mantener con una sociedad envejecida. Y no se va a mantener por casi ninguna de sus premisas. En primer lugar, porque las administraciones van a tratar de dificultar al máximo la salida prematura de los trabajadores del mercado laboral para aplazar el momento de la jubilación efectiva y, por consiguiente, el consumo de recursos públicos de protección. Pero es que, además, llegará un momento, tras la absorción de la actual bolsa coyuntural de desempleo juvenil como consecuencia de la crisis económica sufrida, que no haya tantos jóvenes como en el pasado, y que, además, gracias al fracaso escolar, muchos de los pocos jóvenes disponibles, no tendrán un alto grado de preparación. Esto hará que la premisa de la sustitución se quiebre. En definitiva, ni se podrá sacar con facilidad gente mayor del mercado laboral, ni se podrá reemplazar con jóvenes con la facilidad con que se hacía en el pasado. Todo ello, conducirá a muchas empresas a tener que alargar las vidas laborales de sus profesionales, es decir a aprovechar durante más años a sus equipos. Pero esto no será tarea fácil porque venimos de un modelo en que todas las partes soñaban con sacar a la gente mayor de la empresa. La empresa porque rejuvenecía su plantilla y el trabajador porque pasaba a una nueva etapa, no olvidemos que jubilación viene de «júbilo». Cambiar esto implicará un cambio significativo en la empresa y en cada uno de los trabajadores que verán alargar sus vidas laborales significativamente respecto a las vidas laborales de las generaciones anteriores.

Además, el cambio no es sólo interno. Nuestro país es un país de servicios (del 80% de los puestos de trabajo a los que acceden los jóvenes son del sector servicios) y, en este sector, las personas son el factor más importante. Y es un

sector que en nuestro país apenas hay personas mayores. Si vamos a un restaurante de nivel en España y nos atendiesen camareros con 70 años, nos extrañarían. Sin embargo, si fuéramos a un restaurante de alta gama en Londres y nos atendiesen camareros mayores pensaríamos «que seniority». **Aquí hemos demonizado a las personas mayores prestando servicios.** Últimamente me estoy fijando en muchos profesionales de servicio en otros países europeos y me llama mucho la atención como en muchos casos profesionales muy mayores atienden perfectamente a sus clientes. Los clientes serán otro factor que habrá que tener en cuenta.

El desafío no pasa solo por tener gente muy mayor, el desafío será que esos trabajadores mantengan su nivel de desempeño a lo largo de toda su vida profesional. No se trata solo de tener gente mayor, sino que su desempeño no empeore. En este sentido habrá dos grandes vías de actuación por parte de las empresas. En primer lugar, habrá que generar un modelo de mantenimiento permanente de las competencias de los profesionales, un modelo que luche contra la obsolescencia competencial y, para ello, habrá que transmitir a los profesionales que tendrán que desarrollarse continuamente, durante toda su vida profesional.

Ésta es una tarea compleja ya que primero, las empresas no han hecho grandes inversiones en formación y capacitación y los profesionales en muchos casos sienten que el aprendizaje es incómodo, ya que supone un esfuerzo personal. Pero es que, además, estamos inmersos en una espiral de cambios que hacen que nuestros conocimientos y competencias tengamos que reciclarse permanentemente. Esto nos dibujará un entorno de aprendizaje permanente que supone un cambio sustancial respecto a los modelos actuales de formación y aprendizaje. **La otra área que tendremos que trabajar es procurar mantener el compromiso de los profesionales** con su trabajo. Habrá que conseguir que los empleados sigan estando comprometidos con su empresa, su trabajo y sus clientes, a pesar de que sigan cumpliendo años y años y a pesar de que sus compañeros mayores salieron hacia ese paraíso que es la jubilación muchísimo antes que ellos. Y si el reto de mantener las competencias vivas es complejo, éste se me antoja aún más difícil. Estos retos implicarán revisar la totalidad de las políticas de gestión del talento y adaptarlas al desafío del envejecimiento, desde las políticas de salud y bienestar corporativo para que tus profesionales lleguen a los 70 años en óptimas condiciones, hasta las políticas de carrera, compensación, organización del trabajo.

Y por si esto fuera poco, tendremos que innovar. Y esto no sabemos hacerlo. Prácticamente todas las políticas del «management» nacieron en los Estados Unidos y, luego, las aprendimos y adaptamos en Europa, adecuándolas a nuestro

especial modelo de relaciones laborales. Sin embargo, las empresas europeas no podemos esperar a que en los Estados Unidos avancen en políticas empresariales antienvjecimiento. Tendremos que innovar, aprender, compartir, imaginar, proponer, implantar y todo ello, sin que nadie antes hubiera explorado este territorio de la gestión.

Por eso, creo firmemente que éste será el gran desafío de Europa como continente, pero también de nuestras empresas, especialmente en un mundo cambiante y globalizado que nos requerirá los mejores talentos y profesionales para sostener nuestros proyectos empresariales.

¡Bienvenidos a una sociedad mayor y a unas empresas cada día con más mayores!

**Alfonso Jiménez es** Socio Director de PeopleMatters

---

## Otras noticias que te pueden interesar...



Dudas en el TC ante las medidas para ejecutar la...



Arbeloa se 'moja' sobre el referéndum: "Es mucho más



Ernesto Valverde: "Lo que queremos el 1-0 es ganar a Las...



Javier Gómez-Bermúdez: «El detonante del 11-M...

recomendado por