

## “Retener a los séniors en las empresas es una cuestión de Estado”

*Para Alfonso Jiménez, socio director de la Consultora de Recursos Humanos, PeopleMatters, el actual modelo de gestión de RR.HH en las empresas ha quebrado “las empresas tienen que asumir una estrategia de alargamiento de vida laboral y de no discriminación de los mayores”. Se acabó el relevo generacional: la población activa joven decrece, mientras aumenta la sénior, y todos tenemos que trabajar.*



Alfonso Jiménez, socio director de la consultora de recursos humanos, People Matters en el I Encuentro de Economía Senior (Foto: Mayor Actual).

---

11/12/2018 13:43 H. | BEGOÑA ENCISO

---

El envejecimiento está transformando también el mercado de trabajo, con un aumento de la población activa más mayor y de las mujeres, mientras que el número de jóvenes sigue decreciendo. Las consecuencias de todo ello para el mercado laboral son drásticas y las empresas necesitan saber gestionar plantillas más mayores. Un cambio que afecta también al resto de la sociedad, que deberá acostumbrarse a la presencia de más trabajadores séniors, especialmente en el sector Servicios.

### **-¿Cómo conseguir que las empresas apuesten por el talento senior?**

-Eso es lo que van a tener que hacer, primero porque la población activa sénior ha crecido muchísimo, en torno al 20% en los últimos diez años, y la población activa joven ha decrecido también en un porcentaje alto, de forma que las empresas van a tener que cambiar su paradigma tradicional, de gestión de sus recursos humanos. Frente a lo que antes se hacía, que era sacar a la gente de entre los 55-58 años con modelos de pre jubilación y fichar gente joven que se suponía que estaba más formada, que eran más baratos y que además tenían más motivación.

Ese modelo quiebra ahora, ya no es válido. Vamos a tener que extender las vidas laborales y gestionar personas mucho más mayores en nuestras empresas y esto tiene una serie de implicaciones brutales en un montón de procesos, desde la prevención de la salud, porque vamos a tener que procurar que la gente llegue en buen estado de salud a esa etapa; vamos a tener que proveerles de las competencias necesarias para que sigan siendo productivos, en términos de conocimientos, de tecnologías, etcétera; vamos a tener que adecuar algunos puestos de trabajo a sus necesidades; y vamos a tener que procurar que estén suficientemente motivados. En definitiva, vamos a tener que aprender a gestionar un nuevo recurso humano, que es el recurso humano sénior.

En el caso español, hasta hace relativamente poco, apenas había personas mayores de 60 años en el mercado de trabajo, y los jefes no sabían cómo dirigirlos porque no tenían, se los habían quitado de en medio. Esto también tiene una repercusión en la sociedad, ya que al menos el 80% de los puestos de trabajo son de servicios, y esto hace que quien te da el servicio sea otra persona, y los clientes no estamos acostumbrados a que sean personas muy mayores, porque no estaban empleadas. Venimos de una cultura donde los trabajadores de las empresas eran mucho más jóvenes y por lo tanto no daban servicio y los clientes no veían a las personas mayores atendiéndoles, y cuando en un hotel, en un restaurante, en una cafetería o en una oficina, había una persona mayor teníamos prejuicios, pensábamos que nos iban a dar un mal servicio.

**Tenemos asociado en España, y en general en los países mediterráneos, que una persona mayor es sinónimo de un mal servicio y no tiene por qué ser así.**

En el mundo anglosajón donde las vidas laborales ya están yéndose más hacia los 65 años, una persona te puede dar un buen servicio con 65, 67 años siempre y cuando quiera hacerlo, y tenga las capacidades y la motivación para hacerlo.

**“En los próximos años va a haber una mala reputación para aquellas compañías que adelanten mucho las edades objetivo de jubilación”**

**-Una de las razones que las empresas alegaban para despedir a trabajadores mayores era el coste económico, pero ¿Qué coste tiene para la empresa despedir a gente sénior con talento y experiencia?**

-Tiene un coste directo muy importante, solamente las grandes compañías se pueden permitir ir a modelos `tremendamente generosos`, pero eso desde el punto de vista como ciudadanos cada vez está peor visto. Esas fórmulas se hacían con recursos de las propias compañías, pero también apoyándose en los recursos públicos. Cuando una sociedad está envejeciendo a la velocidad que lo está haciendo la española, parece que no tiene mucho sentido que se acelere todavía más el problema expulsando del mercado de trabajo a la gente, simplemente porque ha cumplido 55 años. Entiendo que en los próximos años va a haber una mala reputación para aquellas compañías que adelanten mucho las edades objetivo de jubilación.



## Sénior al trabajo

Será necesario resolver la generalizada falta de estrategias de las empresas para favorecer la prolongación de su actividad. Y resultará imprescindible un diálogo social entre Administración, sindicatos, compañías y trabajadores.

**-Precisamente algunas de estas compañías tienen proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, pero expulsar del mercado laboral a estas personas no es muy responsable socialmente.**

-Efectivamente esto es así. Ese pensamiento todavía es muy incipiente por parte de la sociedad y de las administraciones, pero poco a poco va a ir calando y puede generar problemas reputacionales. Quiero compañías que hagan el esfuerzo de modificar sus procesos de gestión de personas, de alargar las vidas laborales, y para que no haya un periodo de limbo entre el momento que sale esa persona de determinada empresa, hasta que puede acceder ya de una manera plena a su jubilación.

Pensemos que si una persona sale con 55 años, va a tardar casi 10-12 años en poder acceder a su pensión, y precisamente en los años donde su cotización es más importante de cara a obtener el máximo posible de esa pensión. Estas personas ¿qué están haciendo? Pues lo que estamos viendo es que siguen trabajando, activas, y haciendo otras cosas, porque unos psicológicamente necesitan seguir sintiendo que contribuyen a hacer algo, a crear riqueza; otros simplemente, porque lo necesitan para mantener o paliar la caída de renta que le ha supuesto la salida del mercado de trabajo.

“No se trata de tener a las personas en una especie de asilo, sino de que sigan siendo tan productivas como cuando eran jóvenes”

**-Además del salario, el aumento de las bajas por enfermedad era otra de las razones por la que las empresas despedían a los trabajadores mayores, ¿Cómo evitarlo?**

-En el estudio *Los trabajadores sénior en la empresa española. Realidades y retos*, que hemos realizado junto al Instituto de Empresa, hemos analizado la edad en la cual se disparan los problemas de salud, y hemos visto que está en torno a los 55 años. **Cuando antes se sacaban a los trabajadores con 55 años de las empresas, la salud de su gente no le importaba, porque no iba a tener un problema de absentismo**, de baja productividad con gente de 60 años, porque no había nadie de esa edad. Los problemas de salud se los trasladaban a la sociedad.

Hoy no. Si tenemos que alargar nuestra vida laboral, la empresa por su propio interés lo que tiene que hacer es que esas personas lleguen en el mejor estado de salud, y eso es también un tema de formación, con programas sobre nutrición, hábitos saludables, de bienestar no solo físico también psicológico, medicina preventiva, para que la gente llegue bien y sea productiva.

No se trata de tener a las personas en una especie de asilo, sino de que sigan siendo tan productivas como cuando eran jóvenes.

**-El planteamiento de que la permanencia del trabajador sénior en su puesto perjudica la entrada de los jóvenes ¿es real? O ¿visto el envejecimiento de la población hay que insistir en que todos deben trabajar?**

-Tenemos que asimilar que nuestro mercado de trabajo está envejeciendo, hay muchos más mayores que tienen que seguir trabajando, y muchos menos jóvenes que hace tan solo 10 años.

**“Las políticas actuales de RR.HH están pensadas para expulsar de las empresas a los trabajadores de una determinada edad, y hay que reformarlas”**

**-¿Quién debe hacer el esfuerzo para retener al trabajador sénior en la empresa?**

-Creo que es un tema de Pacto de Estado, no puede hacerlo sólo una de las partes de los distintos actores que intervienen. Por una parte, la empresa tiene que asumir una estrategia de alargamiento de vida laboral y de no discriminación de los mayores; por otra parte, está la persona que tiene que intentar seguir contribuyendo a la riqueza con su trabajo y demorar el momento en el que pasa a ser beneficiaria de pensión; y por otro lado, los representantes de los trabajadores y la administración.

La administración tiene que ser consecuente con los recursos públicos que se están utilizando en materia de pensiones, y por tanto, creo que debería promover iniciativas de retraso de la obtención de los beneficios públicos por parte de los trabajadores. Pero claro, también hay intereses electoralistas, y nadie quiere dar ese mensaje al trabajador de que tiene que seguir trabajando durante mucho más tiempo.

**- Todos estaban de acuerdo del *status quo* de dónde venimos:** a la administración no le importaba firmar los Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) basados en edad; los sindicatos lo presentaban como un gran logro para los trabajadores; y éstos pensaban que era la panacea, y que podías seguir cobrando una parte alta de tu salario sin hacer nada en casa. Todo el mundo parece que estaba contento.

**- Pero esto ni demográficamente, ni económicamente, es sostenible, y entre todos tenemos que definir un nuevo modelo.**

Y creo que hay también una quinta parte que forma parte del proceso, que es la sociedad. Antes, cuando una persona te anunciaba que se jubilaba, casi se iba a celebrarlo. Tenemos que ver que detrás de cada jubilación, hay utilización de recursos públicos durante un cierto tiempo y hay una baja de un activo que pasa a la inactividad de manera temprana y por lo tanto, consumidor de recursos.



## La mitad de los currículos de los "mayores de 55 se descartan automáticamente

Según el último estudio *Tu edad es un Tesoro*, de la Fundación Adecco, los prejuicios son el motivo principal de esta discriminación. Siete de cada 10 profesionales de Recursos Humanos no ha seleccionado a ningún trabajador mayor de 55 años durante el último año.

**-Hablamos de promover la permanencia del trabajador senior en el mundo laboral, pero por ejemplo, se le ha estado excluyendo de los planes de formación de las empresas.**

-Las empresas tienen que hacer una revisión de sus políticas de recursos humanos, porque las actuales están pensadas para sacar a la gente a una determinada edad, y desde luego mucho antes de la edad legal de jubilación o de acceso a una pensión máxima, y esto implicaría un esfuerzo en muchas cosas.

En esencia, las empresas sacaban a la gente mayor y metían a la gente joven, pero este paradigma quiebra en estos momentos, y las empresas lo que tienen que hacer es procurar todos los instrumentos en todos los procesos para que la gente siga trabajando el mayor tiempo posible de forma productiva. No se trata de crear un asilo dentro de la empresa, se trata de que la gente siga siendo productiva, y esto significa que adquiera las competencias, la formación adecuada para hacer lo que tenga que hacer, y que tenga el nivel de bienestar y de motivación para hacerlo de manera excelente, exactamente igual que una persona joven.

Desde mi punto de vista, hay que generar un pacto regulatorio sobre todo este tema del reto demográfico, revisarlo porque está muy conectado con el tema del sostenimiento del sistema de pensiones. Y las empresas lo que tienen que hacer es replantearse sus políticas de recursos humanos para conseguir que la gente sea activa y esté ocupada durante más años de forma productiva y eficiente.

A día de hoy en nuestro país, pocas compañías han hecho esta reflexión, estamos hablando de ocho-diez grandes compañías que han empezado ya a definir o ver, cómo este fenómeno está afectando a todas sus políticas de gestión de personas, y qué implicaciones tiene. Y por ahí van a tener que pasar 17,39% del total de empleados en las empresas encuestadas tienen 55 o más años. Si miramos a los mayores de 65 años, el porcentaje de trabajadores se reduce a un 0,52% del total.