

# EL ENVEJECIMIENTO DE LA EMPRESA QUE NO CONTEMPLE EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Gestionar el cambio demográfico es uno de los grandes desafíos de la sociedad española. Pero el sector empresarial parece poco interesado. Y eso que es una oportunidad tanto de desarrollo de negocio como de optimizar la forma de trabajar de las plantillas. Paradojas de la vida. Porque todos sabemos que la tradicional pirámide empieza a tener forma de seta. También las empresas. Dentro de unos años apuesto a que se producirá una carrera para ocupar posiciones en este capítulo, iniciada por los sectores económicos con mayores posibilidades de negocio y, a la vez, con el reto del bienestar social como objetivo. Así que allá van algunas ideas y datos para ayudar a que se acelere el proceso en beneficio de todos.

## **Tú envejeces, él envejece, pero yo no**

A pesar de que todas las previsiones anticipan que pronto seremos el país más envejecido del mundo y de que el 90% de la población española cree que su pensión no le dará para vivir, la mayoría nos sentimos mejor que los de nuestra edad y seguimos considerando que el paso del tiempo solo afecta a los demás. Parece una morbosa verdad incómoda, secundaria y *postergable*, cuando tras la jubilación nos enfrentamos a un 30% de nuestra vida. Quizá sea porque, como se titula uno de los libros que estoy leyendo, “Morir nos sienta fatal”.

Sin llegar tan lejos, parece lógico empezar a diseñar nuestro propio futuro para que sea saludable, administrar los ahorros o pensar en cómo y dónde viviremos nuestros casi 90 años de esperanza media de vida.

## **Juegos de números**

Ya somos más de 8 millones de personas mayores de 65 años, por encima del 17,4% del total de la población en España. Su evolución es fácil de conocer a través de las estadísticas que el INE publica periódicamente, pero hay otros datos también significativos.

El grueso de la generación del *baby-boom*, con edades entre 36 y 56 años, nos encontramos en edad laboral. Cuando empiece nuestra jubilación aumentará la presión sobre los sistemas de protección social porque no se producirá el relevo generacional necesario dado que en esas dos décadas nacieron casi 14 millones de niños, 4,5 millones más que en los 20 años siguientes.

En 1900 la esperanza de vida era de 34,8 años, y ahora es de 84,6 para las mujeres españolas y 78,5 para los varones. Un ritmo medio de casi un año más de esperanza de vida por cada dos años naturales.

La tasa de discapacidad crece con la edad. A los 80 años, más de la mitad de los españoles tiene problemas para actividades de la vida cotidiana. Como sigue creciendo la proporción de octogenarios, cada vez serán menores los recursos familiares disponibles para apoyar a los mayores.

Por último, la denominada segunda pirámide, que suele acompañar a la ya inexistente pirámide de edad e ilustra el acortamiento de la vida laboralmente activa. Se basa en que hoy accedemos al trabajo cuatro años más tarde de lo que lo hacíamos a mediados los años sesenta, mientras que la edad efectiva de jubilación es de nueve años menos y la esperanza de vida veinte años más. En resumen, la sociedad española está pasando de recibir pensión durante cinco años a hacerlo durante treinta y

cuatro, mientras que el periodo de actividad se ha reducido de 45 a 30 años. Una tendencia que hace difícil mantener los actuales sistemas de protección social, que representan casi el 30% del PIB.

## **Ya nos están avisando**

Los investigadores y expertos coinciden en que el envejecimiento producirá importantes efectos no sólo en las personas y las familias, sino también en la sociedad y la economía.

Sus estudios concluyen que las necesidades de la población mayor se centran en el ámbito socio-sanitario, pero también en el tecnológico, las infraestructuras, el económico y el asistencial, por este orden. También en que hay varios sectores económicos con grandes posibilidades de negocio y, a la vez, con el reto del bienestar social como objetivo. Sin embargo apenas se ha investigado sobre la relación entre trabajo y envejecimiento, se pueden encontrar referencias en países en los que el *baby-boom* fue anterior al español.

La Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento (Madrid, 2002) ya subrayó la transformación sin precedentes que tendrá lugar cuando el mundo pase de 600 a casi 2.000 millones de personas mayores en 2050 (del 10% al 21% de la población total) y el reto que supone aprovechar al máximo las capacidades de todos durante toda la vida. Como necesita un nuevo impulso, Naciones Unidas está organizando una Convención sobre Derechos de las Personas Mayores para 2015-2016.

En Europa, su estrategia 2020 considera que el envejecimiento es clave para mantener su competitividad y prioritario nada menos que en su política de innovación. Uno de sus objetivos es aumentar en dos años la vida saludable en Europa durante esa década, para lo que considera prioritarios los capítulos de empleo, hogar y comunidad, por este orden.

## **La buena educación**

Bajo esta perspectiva cobra especial relevancia educar sobre el envejecimiento en la familia, la escuela y la universidad. Un aspecto que parece olvidado en muchos países y que también necesita a la empresa, a la que dedicamos buena parte de nuestras vidas y nos permite observar cómo influye la edad en los valores corporativos, las oportunidades de negocio o la gestión de personas. Y a los florecientes emprendedores como objeto de sus nuevos proyectos, sin olvidar que el espíritu emprendedor también existe entre los mayores, aunque apenas lo contemplan los responsables políticos.

## **Innovación y gris**

Recopilar algunas líneas abiertas puede ayudar a atisbar el potencial de desarrollo de negocio para las empresas:

- Abaratar los productos y servicios básicos para que se puedan seguir consumiendo con pensiones públicas decrecientes.
- Hacer más accesibles y fáciles de usar los productos y los servicios, su empaquetado y los canales de venta.
- Prolongar la vida autónoma en casa, incluso construyendo nuevos entornos residenciales que integren factores constructivos, técnicos y socio-emocionales.

- Adaptar viviendas, espacios públicos e infraestructuras de transporte.
- Adecuar la atención socio-sanitaria y la oferta sobre dependencia.
- Fomentar el ahorro y la previsión.
- Facilitar el uso de la tecnología.
- Favorecer hábitos y ofrecer productos saludables.
- Considerar que las emociones se acentúan con la edad, por lo que la tecnología, el diseño para todos o la accesibilidad no serán suficientes en sí mismos.

Un epígrafe aparte merece la gestión de equipos de personas, que no suele contemplar la perspectiva de edad. Temas como evaluar la plantilla según sus años, apoyar el empleo de los trabajadores mayores y su tránsito a la jubilación, promover una conciliación entre vida laboral y personal que también tenga en cuenta circunstancias de edad, potenciar el uso de las TIC a lo largo de toda la vida laboral, contar con Consejos de Edad o explorar alianzas forman parte de las principales metodologías internacionales. Se trata, entre otras cosas, de integrar la experiencia de los mayores y los nuevos conocimientos de los jóvenes y de plantear una vida laboral por fases, diseñando cambios de responsabilidad, funciones, tareas, horarios y remuneración a medida de cada empresa. Así se podrá evitar la correlación directa entre edad y coste que tan difíciles consecuencias está teniendo en trabajadores de edad próxima a la jubilación.

## **El desperezarse de las empresas**

A pesar de lo anterior todavía no ha empezado la batalla competitiva, quizá porque no se plantean a primer nivel retos como los siguientes:

- Invertir en nuevos productos y servicios relacionados con el proceso de envejecimiento.
- Incorporar el ángulo de la gestión de la edad a las políticas de igualdad en la gestión de personas.
- Alinear las áreas de la organización que ya trabajan en relación con la edad de los clientes, empleados o de la sociedad en general mediante estrategias transversales.
- Apostar por un liderar el posicionamiento en un capítulo que todavía parece rancio y difícil de relacionar con la innovación y el futuro.

La primera barrera para avanzar suele ser la terminología. Por eso es preferible pasar al fondo de la cuestión cuanto antes. Mi experiencia personal es que no todos los directivos se interesan por el concepto si se presenta bajo el término envejecimiento. Algunos prefieren hablar de cambio demográfico o de gestión de la edad, sobre todo si se articula como un proceso que se puede contemplar desde la madurez.

El cambio no se refiere a ser un capítulo más de la obsoleta responsabilidad social corporativa. Se trata de formularlo en términos de propuesta de valor y ventaja competitiva, algo que suele empezar cuando la empresa ve el envejecimiento como un proceso que afecta a toda la vida de las personas en vez de como un suceso relacionado con cumplir 65 años. Se trata de pasar de observar el mercado

como un nicho para mayores a hacerlo también considerando productos de previsión y planificación y sus componentes intergeneracionales y transversales para todas las edades. También tiene que ver con pasar de considerar la edad de la plantilla como factor de coste a hacerlo como una ocasión de simultanear la energía de los más jóvenes con la sabiduría de los más expertos. Y con plantear un posicionamiento en envejecimiento institucional y basado en alianzas estratégicas en vez de hacerlo en base a campañas tácticas.

Todo ello requiere salir del día a día que nos tiene paralizados y romper ciertos tópicos relacionados con los mayores. Quizá el principal sea asimilar edad y declive general. Un tópico que choca con que todos coincidamos en considerar que la madurez es la etapa más fecunda para pensadores, artistas y muchos ámbitos del mundo empresarial, y que los mayores son referencia para familias y comunidades, incluso como pilar económico en esta situación socioeconómica, algo que no pensaríamos si estuvieran tan deteriorados como dice el prejuicio. Y quizá el segundo sea menospreciar las posibilidades de los mayores como consumidores. Cuando, sin embargo, está estudiada la estabilidad de su capacidad de compra una vez ajustada a su pensión, que sitúa su poder adquisitivo por encima del 50 % del total de la sociedad. Todo ello sin considerar que el envejecimiento es un proceso susceptible de previsión y planificación y que el mayor tiene un cierto círculo de influencia, que amplían su efecto en la economía.

## **A debatir**

El reto parece que es optimizar la relación de la actividad de cada empresa con el concepto de envejecimiento en sentido amplio, que es una muy buena oportunidad de coordinar desarrollo de negocio, diseño de nuevos productos y gestión de personas. Incluyendo el ámbito de las relaciones institucionales, la innovación, los servicios de estudios o la reputación. Seguro que en ninguno de ellos la empresa parte de cero, pero pensar y actuar de forma global y recibir aire fresco externo de la sociedad siempre abre nuevas perspectivas.

© Francisco Abad Jiménez

© Know Square S.L.