



knowsquare .

FRANCISCO ABAD JIMÉNEZ

24 DE FEBRERO DE 2015

GESTIONAR LA EDAD EN LA
EMPRESA

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

Otra vez el debate terminológico previo

Hay palabras que no forman parte del mundo empresarial. Una de ellas es “envejecimiento”, salvo en empresas relacionadas con la dependencia y algunas del sector sanitario. Pero incluso ellas se acercan al tema en términos de gestión de la edad, convivencia entre generaciones o cambio demográfico. Eufemismos, ya que pronto seremos el país más envejecido del mundo y el 90% de la población española cree que su pensión no le dará para vivir. Una especie de verdad incómoda, incluso a nivel personal. Será porque entramos de golpe en las etapas de nuestra vida, cuando de repente nos damos cuenta de qué es la depresión postparto, de que nuestros hijos crecen, de que no podemos correr hoy la maratón en el tiempo que hicimos la década pasada o de que esto que nos empieza a pasar es lo típico de la crisis de los cincuenta. Nadie nos enseña que la vida no es lineal, sino que tiene etapas que no está mal conocer con antelación para vivir intensamente el irrepentible día a día. Así ocurre con el envejecimiento, que parece que solo afecta a los demás. Hasta que algún síntoma especial nos sorprende. ¿Quién no se considera el más joven de sus amigos de colegio o de universidad?

Una paradoja

Terminología aparte, parece que empieza a despertar el interés de las empresas por gestionar la edad de sus públicos. Una evolución natural que se puede ilustrar leyendo sobre lo ocurrido no solo en el singular mundo anglosajón, sino también en las empresas de países europeos en los que la explosión demográfica se produjo unos años antes que en España. No me refiero solo a las campañas de aseguradoras y bancos españoles sobre planes y fondos de pensiones a fin de año. Se percibe ya un cierto movimiento activo en el sector industrial, y su área más rompedora no es la innovación ni el marketing de producto, sino la evolución en la gestión de personas. Será porque la demografía va a afectar antes a las plantillas de sus empresas que a sus clientes y grandes mercados, y más profundamente a las empresas industriales que a las de servicios relacionados con el conocimiento. Y será, también, porque hay menos reestructuraciones por delante.

Reestructuraciones y prejubilaciones

Hasta hace bien poco hablar de edad en una empresa era hacerlo solo de establecer límites para las prejubilaciones y los ajustes. Salvo en los consejos de administración, se asumía que la antigüedad era directamente proporcional al coste de personal y la falta de productividad, que se conseguían mejorar rejuveneciendo los equipos. Diversos estudios coinciden en que, según las empresas, este rejuvenecimiento no ha supuesto una pérdida de talento porque siguen en plantilla los nacidos entre 1960 y 1970 y porque los procedimientos están bien documentados para que no afecten los cambios de personas. Por otro lado, dicen que hay consenso en que en la próxima década se eliminarán las jubilaciones anticipadas y aumentará entre cinco y diez años la edad de jubilación. También en que se reducirán mucho las pensiones y crecerá la proporción de jubilados sobre activos. Y concluyen que la empresa no lo considera como un problema suyo, sino como un reto para el sector público. Unas conclusiones que no parecen sostenibles. Por eso hay que abrir caminos en el mundo de las ideas y el debate sobre buenas prácticas, también en el de las que son inspiradoras para ambas partes a la vez.

Gestión global

Cambios de ideas y circunstancias como las anteriores generarán una transformación a fondo en el sector empresarial. Aunque todavía no es habitual escuchar a una empresa que tiene una estrategia

estructurada para gestionar la edad de su plantilla, sí que lo es que diga que, en general, cuenta con políticas que no discriminan por edad en términos de formación, promoción, dotación o conciliación. Otra cosa es que sus planes de igualdad hagan mención explícita a la edad, algo mucho menos frecuente que contemplar la igualdad entre mujeres y hombres, por discapacidad, raza o tendencia sexual. Epígrafes como fomentar hábitos de vida y pensamiento saludables durante toda la vida laboral, potenciar el intercambio entre la energía y tecnología de los jóvenes con la experiencia e intuición de los mayores o contemplar la evolución de responsabilidades, tareas, horarios y retribución desde el punto de vista físico, cognitivo y relacional considerando la edad, empiezan a generar interés y alguna buena experiencia. No son tan habituales los planes de sucesión y relevo, la formación de formadores y mandos intermedios para gestionar la edad o los planes adaptados de riesgos laborales. Quizá porque siguen predominando ciertos tópicos que no son precisamente mensajes positivos para los trabajadores mayores.

Apoyo a los trabajadores mayores

Si nos fijamos en los trabajadores de más edad, todavía hay poca planificación sobre los últimos años en la empresa, las competencias y habilidades que son más difíciles de reemplazar o el día después de abandonar el trabajo. Parece que se han ido adaptando las políticas de conciliación tanto por las necesidades personales que ellos mismos tienen como por lo que implica el hecho de que tengan padres que demandan su atención de manera similar a como lo hacen los hijos pequeños de las parejas más jóvenes. También es frecuente que las empresas impulsen actividades que mantienen los vínculos activos con sus jubilados, más a través de actividades lúdicas o de voluntariado que de otras que permitan aprovechar la experiencia adquirida con una serie de años en la empresa, ya que da la sensación de que a cierta edad ya no vales para aportar nada a tu empresa. Pero, quizá por eso, uno de los campos llamados a crecer es el de las iniciativas encaminadas a reforzar la formación con perspectiva de empleabilidad posterior en pymes y ONGs, incluyendo las más cercanas a la empresa. Porque hoy a los 65 años nos encontramos mucho mejor y con más ganas de seguir participando activamente en la sociedad que alguien recién jubilado a mediados del siglo pasado.

Tecnología y edad

Otro de los tópicos es que las tecnologías de la información y la comunicación están reñidas con la edad. Un tópico que avalan los datos, pero que acabaremos venciendo cuando consigamos que los tecnólogos faciliten que todos seamos usuarios de productos y servicios innovadores sin tener que entender todo lo que hay detrás. Algo así como lo que ocurre ahora con encender la luz. Para eso es bueno que las empresas consideren la importancia de fomentar el uso de las tecnologías más básicas, como el de dispositivos móviles y formas de comunicar a través de audiovisuales cortos que introducen, resumen y animan a profundizar en los tradicionales formatos de texto. Hacerlo en los planes de aprendizaje y desarrollo (el antiguo *e-learning*) o como herramienta que facilita el trabajo colaborativo tiene un valiosísimo efecto en la mejora de la autonomía personal de todos a medio plazo, uno de los bienes más preciados cuando vamos cumpliendo años. Además, es un buen camino para intercambiar la sabiduría de los más experimentados y las habilidades de los más jóvenes.

Economía colaborativa

Otro capítulo es el que aporta la todavía polémica economía colaborativa. Adaptada a nuestro caso, algo tan sencillo como que es más fácil mejorar la gestión de la edad para una empresa si sale de su burbuja y tiende puentes a actores y expertos en el mundo de la sociología, la psicología, los mayores, la innovación social o los emprendedores. Además de los ya habituales foros empresariales con este

tipo de contenidos, que enseguida proliferarán, y que serán más ricos cuanto más variado e inspirador sea su perfil. Aquí el contraejemplo es el de una aseguradora que cuenta con un Consejo de Edad, órgano más habitual en otros países que aquí. Por eso me llamó la atención e intenté profundizar. Pues resulta que acoge a la docena de mejores expertos en cálculo actuarial y macroeconomía externos a la empresa, capaces de responder con el mismo número cuando les haces una pregunta compleja sobre el futuro de las pensiones a través de doce razonamientos. Igual es una composición necesaria, pero no sé si suficiente al menos desde el punto de vista de sentido del humor.

La máquina de ejecutar

Si gestionar la edad de los públicos de la empresa parece que está empezando por mirar hacia adentro, enseguida se producirá el cambio hacia el mundo del marketing y de la sociedad. Porque conocer las motivaciones de nuestra plantilla según las distintas etapas vitales, ayudará a que entendamos mejor las de nuestros interlocutores y clientes y a que se ponga en marcha el potencial ejecutor de las grandes empresas sistematizando procesos una vez que la sociedad o que el mundo innovador les ha puesto una idea encima de la mesa y deciden apostar. Incluyendo el de ocupar un terreno todavía virgen: ayudar a comunicar que la vida es una carrera por etapas, que es bueno conocer desde el principio porque no todo es la contrarreloj de hoy.

© Francisco Abad Jiménez

© Know Square S.L.