

Relaciones laborales

PREJUBILADOS, UN GRAN ACTIVO EN LA CALLE

LAS EMPRESAS PRESCINDEN, A VECES INCONSCIENTEMENTE, DE UN COLECTIVO PLAGADO DE GENTE CAPAZ, FORMADA Y EXPERIMENTADA

Por qué una persona a la que se le reconocen décadas de excelente servicio en una importante entidad bancaria, por ejemplo, cuando llega a los 52 años sabe que está abocada a su prejubilación con todo lo que ello significa? En otras palabras: será un parado más pero 13 años antes de la edad de retiro obligatoria establecida por ley. Con un sueldo, sí, pero estará en la calle. Atrás quedarán años de habilidades y conocimiento adquiridos mediante un largo proceso de aprendizaje basado en 'ensayo y error'. Todo un activo que se va de la empresa.

Este hecho no deja de sorprender, sobre todo en el marco de una sociedad que a diario insiste en la necesidad de que sus trabajadores sean competitivos, que se reciclen, que profesionalmente se preparen bien... pero que simultáneamente prescinde de gente capaz y experimentada, cuya formación ha costado años. Frente a este verdadero desperdicio de capital humano cabe preguntarse: ¿cuáles son las razones decisivas para que la propia organización que le prejubilada no sea capaz de ofrecerles un trabajo distinto que les permita continuar aprovechando su enorme experiencia? ¿Existe imaginación suficiente para hacerlo? Es más, ¿interesa hacerlo? Y si es así, ¿a quién o a quiénes?

Estos son algunos de los interrogantes que plantea el libro 'El mayor activo (cómo gestionar la valiosa aportación de los mayores de 55 años en la empresa)', un estudio de la consultora Peoplematters cuya tesis obliga a una profunda reflexión. Partiendo de la base de que una economía sólida requiere de un mercado laboral que aproveche to-

do el talento de su población, de manera que hace que un país resulte atractivo para la inversión, insiste en que "ya es hora de tener en cuenta la valiosa aportación que los mayores pueden generar para aquellas empresas que sepan canalizar adecuadamente su amplio caudal de experiencia acumulada". El desafío se las trae, puesto que exige armonizar tres variables de una ecuación que significan progreso y desarrollo: sostenibilidad del sistema de pensiones, competitividad de la empresa y deseo de muchos 'mayores' de ver reconocida su aportación.

COLECTIVO CLAVE

Orientado a aquellas personas que ven acercarse con inquietud la edad crítica de la jubilación, a dirigentes sindicales y a responsables de recursos humanos, este libro —una verdadera llamada de atención para políticos y empresas— ha sido elaborado por un colectivo de 22 ejecutivos, sociólogos y responsables de personal en reconocidas empresas españolas, dirigidos y coordinados por los consultores Enrique Arce, socio director de Peoplematters, y Francisco Betés, ex director general comercial de AXA. Durante su conversación con La Clave, recuerdan una y otra vez que el panorama comienza a ser preocupante y que las mejores previsiones anuncian que la población española será la más anciana de la UE en 2050, y que los 'mayores' de entre 55 y 64 años, los más cercanos a la jubilación, constituirán un colectivo clave.

La visión que usualmente se tiene sobre las personas mayores como elemento productivo en casi todas las sociedades industria-

lizadas es la de que constituyen un colectivo al que se le considera en el declinar de su aportación de valor. En otras palabras, si con la antigüedad se ha ido incrementando su salario, también se estima que estas personas producen menos que los jóvenes y que se adaptan peor a cambios y nuevas tendencias. ¿Pero esta es una razón fundamentada o se trata más bien de una apreciación rígida y errónea que con el correr de los años y las subidas salariales ha tomado —consciente o inconscientemente— carta de naturaleza? ¿Se trata de planteamientos sin respuesta concreta?

"De ninguna manera", responde Enrique Arce, "el colectivo al que hacemos referencia está en perfectas condiciones de seguir aportando valor. Puede contribuir a que las organizaciones sean competitivas. Sin embargo, se le está desperdiciando. Si no a ellos, sí al menos al conocimiento que poseen. Es un hecho que a los 50 y pocos años no es el mejor momento para estar al cien por cien de tu capacidad física, como estabas hace 20 años, pero no olvidemos que hay negocios que requieren necesariamente de la experiencia y el conocimiento de gente mayor. Quizás en temas como el desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas los jóvenes estén en mejores condiciones, pero desde luego a la hora de asesorar a clientes, sean particulares o empresas, creo que las canas aún tienen mucho que aportar".

"Las prejubilaciones", puntualiza Francisco Betés, "han podido ser una respuesta en un momento determinado para aliviar la situación de algunas empresas en crisis y, además, han podido tener su atractivo para mu-



chas personas por las cantidades a percibir, pero el coste social y personal ha sido tan grande que, por un lado, la sociedad se ha visto privada de personas con experiencia, mientras que, por otro, el individuo se ha llenado de un tiempo que no ha sabido cómo emplear”.

En efecto, al día de hoy muchos ‘mayores’ inactivos se sienten en una situación de ‘exclusión social’, y los que están desempleados tienen más dificultad de volver a estar ocupados. La duración del desempleo es directamente proporcional a la edad: a medida que la persona cumple años, tiene más

dificultades para volver a estar empleado; y cuando lo logra, se siente forzado a elegir el trabajo que esté disponible. Es aquí donde el libro pone el dedo en la llaga cuando subraya que “nos encontramos ante el desafío de idear fórmulas alternativas al trabajo organizado tal y como lo conocemos que puedan ser una opción para los trabajadores de más edad. Todo esto sin olvidar que la edad avanzada se valora positivamente respecto a cualidades referidas al sentido común, compromiso con la calidad, flexibilidad y mayor lealtad (baja rotación). Incluso ofrece fórmulas de mayor flexibilidad en materia

de empleo en las últimas fases de la carrera profesional”.

Aurora Bardón y Rosa Padeira, socias de Internacional Institute, destacan en este sentido que “con la marcha de estas personas, gran cantidad de conocimientos y competencias saldrán de las organizaciones si no se instrumenta un mecanismo que las preserve; y la experiencia, entendida como la disponibilidad de estrategias que sirven para adaptarse a las novedades del entorno, dejará de ser una referencia válida”.

El libro ‘La prolongación de la actividad laboral: un reto para la empresa española’, ga-

LA EXPERIENCIA, valor a tener en cuenta en el asesoramiento y el compromiso a la hora del cambio generacional en cualquier empresa.

GETTY IMAGES



lardonado hace menos de un año con el XI Premio Círculo de Empresarios, asegura que “las personas mayores poseedoras de conocimiento implícito que forman parte de la familia que integra una organización empresarial no deberían quedar aisladas o excluidas en la definición de las estrategias vitales para la empresa, sino todo lo contrario. Relegar o anular el valor añadido que representan los conocimientos acumulados tras una larga experiencia en el seno de las organizaciones empresariales constituye un verdadero infortunio con daños para todos”.

EDAD Y PRODUCTIVIDAD

El propio libro recoge además el dato aportado por un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el sentido de que “no existen datos objetivos que relacionen inversamente la edad con la productividad; de hecho, el absentismo laboral no es especialmente alto en los trabajadores de mayor edad”. Y añade el libro: “Ahora bien, aunque existiesen elementos que pudieran mermar realmente la productividad del trabajador mayor, estos podrían ser compensados. Así, la propia edad supone una experiencia global que hace del trabajador un experto capaz de suplir aquellas alteraciones derivadas del envejecimiento, hecho que podría vincularse de manera directa con la ilusión o motivación vital de continuar inserto en el mercado laboral”. Y más adelante, la obra concluye: “La jubilación anticipada constituye el fenómeno inverso al envejecimiento activo y se ha utilizado en ocasiones con el objetivo de facilitar procesos de reestructuración en empresas con dificultades económicas. El paso

del tiempo ha demostrado que la utilización abusiva de las jubilaciones anticipadas ha sido un error, porque no ha conseguido mejorar la competitividad de las empresas y ha generado un problema de descapitalización laboral, en tanto en cuanto los trabajadores jóvenes no constituyen un sustitutivo perfecto de los de mayor edad”.

En esta misma línea, el estudio ‘Retener el capital humano, gestión esencial en la empresa del siglo XXI’, elaborado por Castellanos R. en noviembre de 2006, avisa de que se necesitan hasta seis meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad correcta en su trabajo, 18 meses para integrarse y 24 meses para conocer realmente la estrategia de la empresa. Y conviene en que el reemplazo de un trabajador con experiencia supone para una compañía una serie de costes de difícil cuantificación monetaria. Son los costes relacionados o bien con los gastos de asignación y redistribución de funciones entre otros colegas, o con los costes por reclutamiento, selección, formación e integración del sucesor. Según el autor, las consecuencias económicas de la pérdida de un trabajador esencial son elevadas, ya que quien se va de la organización se lleva además consigo no sólo el ‘saber hacer’ sino también alianzas y relaciones interpersonales, deteriorando la eficacia de todo el sistema de gestión.

“También han surgido una serie de fenómenos que están transformando la sociedad y de cuya incidencia tal vez no somos del todo conscientes, pero se encuadran en el tema que estamos tratando”, reflexiona Betés. “Primero, aunque la esperanza de vida se haya duplicado, la edad de jubilación es la mis-

MADUREZ Y MENOR EFICACIA NO VAN ASOCIADOS FORZOSAMENTE

ma que en 1930, cuando la esperanza de vida era de 50 años. Actualmente, una persona de 55 años está en mejores condiciones que alguien de la misma edad en los años cuarenta del siglo pasado. La medicina y la asistencia sanitaria han evolucionado de modo que el rendimiento del mayor de hoy es comparable al del individuo de mediana edad de ayer. Segundo, el descenso de la natalidad a partir de 1975. En 1998 había 1,2 hijos por mujer, cuando la tasa de reposición de la población está en los dos hijos. El resultado es que va descendiendo rápidamente el porcentaje de gente preparada disponible y que no puede cubrirse con la emigración ni con discapacitados, mientras todo el mundo busca rejuvenecer las plantillas con gente con 35 años de media. Pero continuamos prejubilando a trabajadores y profesionales capacitados a partir de los 50 años. Tercero, se está entrando más tarde en el mundo del trabajo. En mi época finalizábamos una carrera e intentábamos ponernos a trabajar de inmediato. Hoy se licencian, hacen su master y las entradas al mundo laboral se producen más tarde. Digamos que una carrera profesional empieza a perfilarse en tres períodos de 27 años: durante el primer período te vas formando; después trabajas durante 27 años; y luego está la posibilidad de tener otros 27 años para no hacer nada, porque a los 54 ya estás en casa”.

ADVERTENCIAS OBIVIAS

Para Ignacio Mazo, socio consultor de People-matters, son muchas personas las que vuelven a tener una actividad profesional después de que han dejado de trabajar. Recuerda que un estudio efectuado recientemente por el Ministerio del Trabajo estima que el número de prejubilados que están ocupados laboralmente en algo rondaba el millón de personas. Esto permite concluir que hay gente que no está conforme con ir a su casa. Obviamente, no puede dejar de plantearse una reflexión. Junto al envejecimiento, la tardía incorporación de los jóvenes por la prolongación

La formación producirá en la empresa un incremento de personas de más de 55 años, con un mayor peso de los grupos de edad intermedios y superiores. Aunque se trata de un perfil distinto, ¿cuál va a ser su futuro?

La agenda de Lisboa del Consejo Superior Europeo señala que en 2010 los objetivos de todos los centros de Europa de cada uno de los países miembros deben alcanzar una tasa de empleo del 50% entre las personas de 55 a 64 años. España está en el 47%, y no por falta de advertencias, ya que organismos como la OCDE, por ejemplo, insisten en que tengamos cuidado, que hay talento que se está perdiendo y, como consecuencia, los países occidentales pueden estar también perdiendo capacidad competitiva. Es decir, ya no son percepciones puramente nacionales sino que hasta los organismos supranacionales están haciendo hincapié en el tema.

Tomás Pereda, director de Recursos Humanos de Hertz, señala que el crecimiento de

me pregunto si esta exclusión no es similar a que se solicitaran candidatos de raza blanca, o de religión cristiana, o heterosexuales. Por la ausencia de alarma social, evidentemente no somos conscientes de ello”.

“Una mejor comprensión del tema exige tener en cuenta el aumento de la población activa en España, que en la última década ha subido de 12 a 20 millones de personas”, observa Enrique Arce. “No hay que olvidar que en los veinte años anteriores se mantuvo entre los 12 y 13 millones de personas. Obviamente, en este país trabaja mucha más gente que antes, y por eso se ha producido el desarrollo que hemos experimentado. Claro que también hay que diferenciar entre los trabajadores del conocimiento y los trabajadores manuales. Un asunto clave, porque los primeros llevan consigo su propio fondo de comercio, y por lo tanto se sienten mucho más capaces de remontar situaciones a los 40, 50 o 60 años de edad que

los mayores de 55 o 60 años, “simplificando”, puntualiza, “no queda más remedio que pagarles la pensión y algún viajecito para que llenen los hoteles de Benidorm. Pues no señor, hay que ir a una sociedad donde estén integrados y haciendo cosas, una sociedad que así se enriquecerá. Respecto a la empresa, ha estado reduciendo plantillas con prejubilaciones porque, además, pacta los pagos. Debe comenzar a echarle imaginación al tema para que las cosas cambien. En tercer lugar, los propios interesados, prejubilados y jubilados. Que cuando se llega a esta situación se vive mejor. Yo creo que trabajando distinto se vive mejor. Posiblemente en tu propia organización, probablemente no en primera línea y con horarios a tu conveniencia. Tal vez el trabajo ejecutivo ya no sea el tuyo, pero puede ser de formación, de ‘coaching’, de acompañamiento..., acuerdos con consultoras, como que me dan un equipo con un manager y tres personas más y saco adelante un proyecto con facilidad. Quiero decir que hay cosas que romper en esta área, tanto a nivel social, empresarial o personal”.



EL DESPIDO EN EDAD LABORAL
supone dejar atrás años de conocimiento y habilidades que no se utilizarán.

GETTY IMAGES

IMPLICACIÓN DE TODOS

En otras palabras, es la hora de reaccionar y pasar de las palabras a los hechos. Si los tiempos están cambiando, están cambiando para todo y para todos. Por lo tanto, es hora de comenzar a desterrar ese rígido concepto de pérdida de eficacia a que nos hemos acostumbrado que se acompañe al envejecimiento. Se producen déficits funcionales, nadie lo discute, pero la experiencia acumulada puede ser fuente de nuevas estrategias, que incluso pueden abonar un mejor desempeño del ‘mayor’ en comparación al joven.

Ahora bien, no es fácil saber con seguridad si la aplicación de medidas (dependiendo de cuáles) permitiría transformar la situación hasta convertirlos en mecanismos eficaces de retención de los mayores de 55 años en el mercado del trabajo. Pero lo que es seguro —concluye Martín Godino, socio del bufete Sargadoy Abogados— es que, sin la implicación en tal objetivo de los poderes públicos, agentes sociales, trabajadores, empresarios y la sociedad en su conjunto, será difícil poner fin a una situación irrisoramente injusta en la que una cada vez mayor esperanza de vida, y de vida de calidad, no va acompañada del mantenimiento de la forma que en la sociedad occidental ha sido motor y razón para la autodeterminación y realización de la persona humana: el trabajo”.

Pedro A. Muñoz

Comenta esta noticia en www.laclave.com

la productividad depende de la calidad del capital humano, considerado este como la combinación de tecnología, el conocimiento y la experiencia. Y dice que cuando el factor experiencia comienza a reducirse la productividad se deteriora. Para corroborar este planteamiento recuerda que “en Estados Unidos, entre 1963 y 1992, y debido al rejuvenecimiento de su fuerza de trabajo (el llamado ‘baby boom’), la productividad se redujo un 6%”.

Para ilustrar la invisibilidad de la discriminación por edad, Pereda señala un dato bastante olvidado: “En el año 2007, el 25,3% de las ofertas de empleo continuaba mencionando la edad en sus anuncios, y el 60% pedía una edad entre 25 y 35 años. Desde hace tiempo,

LA EDAD AVANZADA SUELE APORTAR SENTIDO COMUN Y COMPROMISO

quienes han dependido toda su vida del trabajo manual”.

Según Francisco Betés, hay que comenzar por romper tres parámetros: el social, el de los empresarios y el de los propios interesados. El social, que aboga por poner aparte a