

●●● DIVERSIDAD

Siguen siendo no pocas las organizaciones que utilizan la prejubilación como un instrumento de “revitalización” de sus plantillas, a la vez que también de aligeramiento de los costes laborales. La práctica, sustentada con los famélicos fondos de la Seguridad Social, retira la experiencia y el conocimiento con la falsa creencia de que el talento millennial es el único que se puede entender con el lenguaje de la transformación digital. Lo cierto es que la silenciosa revolución demográfica que vivimos está a punto de explotar.

LAURA ROSILLO en colaboración por los miembros de la RED TALENTO COOLDYS:
ELEONORA BARONE, ALBERTO BOKOS, JAUME GURT, CÉLIA HIL y CARLOS MORALES.

“En materia demográfica, la mala gestión abarca desde las políticas de apoyo a las familias -ausencia de estas o incentivos equivocados-, hasta las políticas migratorias, pasando por una mala gestión social de la edad o el inadecuado conocimiento -o prejuicios- de los retos e implicaciones de las tendencias demográficas actuales, tanto por parte de los agentes institucionales como por parte de los ciudadanos”.

**Consenso económico - PWC
Primer trimestre 2019**

Age Management: **una apuesta por la diversidad generacional en las empresas**

Agilizar la organización, modificar las estructuras o redistribuir las tareas en función de los proyectos en marcha revitalizará a muchos profesionales estancados en organizaciones que no se han sumado todavía a la cuarta revolución industrial ●



LA REVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA. INVIERNO DEMOGRÁFICO (EDADISMO) O LONGEVIDAD CREATIVA (MADURESCENCIA)]

El “estado del bienestar”, los avances de la medicina, los hábitos más saludables desde hace unas décadas, etc., nos han conducido alegremente a la “era de la longevidad”. Una etapa en la que la esperanza de vida se sitúa alrededor de los 83 años y en aumento... (tres meses de incremento cada año). Pero la bajísima natalidad fruto, entre otras cosas, de políticas de familia y laborales nefastas, nos conduce irremisiblemente a una sociedad envejecida en la que es imposible el natural relevo generacional tal como se venía produciendo en épocas pasadas. La pirámide de edad de nuestro país se ha convertido en un hongo y la nueva mayoría está conformada por personas mayores de 50 años. Sin embargo, esta realidad contrasta con el fuerte “edadismo” (discriminación por edad) que caracteriza a muchas de nuestras empresas, organizaciones y a la sociedad en general, que aparta del mercado laboral y productivo, en general, a las personas mayores de 45 años, asociando “talento” a “juventud” y “madurez” a “decrepitud”. La lucha por el talento que han iniciado las empresas se centra en la fuerza de trabajo joven (escasa) y aparta a los trabajadores expertos, desgranando una serie de tópicos difícilmente evaluables: absentismo, enfermedades crónicas, analfabetismo digital, rigidez que incapacita para el cambio, anqui-

// En el futuro, el 80% de la población no tendrá un solo empleador, tanto entidades como personas tendremos que barajar un complejo sistema de servicios y proyectos que nos verá mayoritariamente embajadores de nuestra marca personal y trabajadores en red. En este escenario tan mutante lo que valdrá será el talento, no la edad. Primarán la curiosidad y la capacidad de establecer alianzas para proponer cada vez nuevas soluciones. La innovación y el enfoque intergeneracional serán la clave para cambiar con el mercado y seguir construyendo sociedad //

// ELEONORA BARONE

// Hay datos muy relevantes que ponen de manifiesto esta situación, esta nueva Silver Economy que no sólo se expresa en el terreno laboral sino también en el mundo de la publicidad, tanto digital como en los medios tradicionales. Sólo el 5% de los presupuestos de publicidad y comunicación incluyen en sus campañas a seniors. Sin embargo, el 70% de la riqueza mundial está en manos de este colectivo. Ningún CEO quiere ver a un senior conduciendo su coche, usando su ropa o comiendo sus hamburguesas, se cierran a la posibilidad de conquistar el mayor target de la historia. El mensaje sigue siendo paternalista, promueve la dependencia, la falta de autonomía. Sin embargo, este nuevo target tiene muy claro qué, cómo y cuándo quiere consumir, rechaza las marcas y apuesta por la calidad, aprecia el valor de la recomendación y el trato humano. Las empresas que ya empiezan a tomar conciencia de esta situación abrazan una enorme posibilidad, un potencial inmenso que otras rezagadas dejarán pasar por su miope visión de la revolución demográfica actual //

// CARLOS MORALES

DIVERSIDAD

losamiento y conservadurismo que impide la innovación, cristalización del conocimiento que dificulta nuevos aprendizajes... La sarta de prejuicios puede reducirse a una afirmación: los profesionales senior son caros, mientras que los jóvenes pueden sobrevivir en precario, lo que también es injusto, ya que alarga indefinidamente la posibilidad de independizarse de las generaciones de relevo.

Habría que preguntarse si después de 25 años sentados en las mismas sillas, con el mismo paisaje por delante, los mismos proyectos y colaborando en el mismo equipo nosotros mismos seríamos productivos y estaríamos motivados. Afortunadamente esta situación está en vías de desaparición porque la movilidad y la rotación son ahora más frecuentes. La década de la crisis económica no ha hecho más que agravar este panorama, ya que los EREs, reducciones y ajustes de plantilla afectaron especialmente a los mayores de 45 años por razón de precio, que no han podido (y si nada cambia, no podrán) reincorporarse a la

empresa (1.418.200 desempleados mayores de 45 años a finales de 2017 y conformando el 57% de los trabajadores autónomos).

Lo que está claro es que las reglas del juego están cambiando ante esta auténtica revolución demográfica y, como consecuencia, debemos empezar a plantearnos cómo planificar laboral y vitalmente esa longevidad conseguida, esos años no previstos por ninguna legislación en los que se unen experiencia y salud conformando una nueva madurez en plena forma para seguir aportando talento y experiencia a la sociedad.

En los próximos años el 40% de los trabajadores en activo serán mayores de 45 años y de esos el 80% tendrán más de 50 años. La madurez ya no es lo que era, la longevidad que afortunadamente nos espera supone un alargamiento de la edad adulta y un retraso de la entrada en la fragilidad y la dependencia que supone la senectud, lo que la OMS ha llamado

// Es importante que los profesionales seniors nos "pongamos en valor", debemos ser los primeros en creernos que la "experiencia" que llevamos en nuestras mochilas, es útil a la empresa y a la sociedad en general. También es interesante que aprendamos a gestionar nuestra Marca Personal, para hacer visible nuestra "expertise" en revistas del sector, radios, grupos de LinkedIn... para poder ir encadenando los proyectos en esta "sociedad líquida" de la que nos hablaba Bauman y desarrollar competencias como la resiliencia, el aprendizaje continuo, la flexibilidad... que son las que nos permitirán jugar con las reglas de juego del paradigma laboral actual. La experiencia te ahorra el tiempo que dedicaste a cada intento //

// CÈLIA HIL



“Cuarta Edad” y que ha fechado alrededor de los ochenta años en los países ricos. Si la edad de jubilación está establecida en los 65 y la mayoría de la población adulta conserva buena salud hasta los 80, ¿qué hacemos con esos quince años de media en los que una persona puede seguir aportando su talento a la sociedad en buenas condiciones? Si además consideramos que muchas multinacionales empiezan a deshacerse del talento senior al cumplir los 53 años, la franja de tiempo útil para aportar a la sociedad se hace más relevante.

Si las organizaciones se transforman a través de fusiones, adquisiciones, escisiones... y otras fórmulas de transformación (cuando no desaparecen), y acortan sus ciclos de producción, las carreras profesionales también se ajustarán a ciclos, transformaciones, proyectos, etc. cambiantes que diversificarán las formas de relación del trabajador con la empresa. Diferentes maneras de relacionarse tal como propone la llamada “economía GIG”, en la que un trabajador ofrece sus servicios a diversas organizaciones y la organización se relaciona con el profesional a partir de un proyecto concreto y limitado en su duración. El rápido envejecimiento de la población en España, por las razones mencionadas, divide la opinión en las empresas entre las que piensan que hay que “retirar del mercado” lo antes posible a trabajadores mayores de 50 años (jubilando o despidiéndolos) para facilitar el relevo generacional y adaptarse a un mundo tecnificado y robotizado, y las que empiezan a plantearse, ante la dificultad de encontrar talento emer-

gente (joven), la posibilidad de dotar de una segunda carrera profesional a sus trabajadores senior a través de programas de transformación profesional, rotación por diferentes puestos, trabajo por proyectos, creación de equipos multigeneracionales, etc.

Esta segunda posibilidad se conoce como “Age Management” (Gestión de la Edad) y tiene como objetivo establecer actuaciones concretas que velen por la tolerancia y la normalización de la diferencia de edad en el puesto de trabajo. Porque permanecer en el mismo puesto de trabajo durante muchos años supone fundamentalmente el envejecimiento de la empresa (no sólo del trabajador), que no altera su organización ni sus métodos de trabajo en un momento de cambio constante y de necesidad de continua adaptación a entornos en permanente transformación, y que provoca el burn-out, la desmotivación y falta de compromiso del profesional maduro... Así que ha llegado la

El “Age Management” y tiene como objetivo establecer actuaciones concretas que velen por la tolerancia y la normalización de la diferencia de edad en el puesto de trabajo •

hora de poner en marcha políticas y programas de gestión de la edad y diversidad generacional que aborden carreras profesionales longevas, en las que pasaremos por diversos ciclos vitales y profesionales y, por lo tanto, por diferentes modelos de relación con la empresa.

AGE MANAGEMENT, UNA PRIORIDAD]

La gestión de la edad en las organizaciones debe ser una de las estrategias punteras para los Departamentos de Recursos Humanos, ya que afecta a todas y cada una de las fases de la relación laboral:

- Que se inicia en la **selección**, que es donde se produce la más dolorosa discriminación por edad, ya que en este momento cualquier candidato mayor de 45 años tiene casi imposible el acceso a un puesto de trabajo.
- **La organización y gestión del trabajo**, que está evolucionando desde puestos de trabajo estáticos al trabajo por proyectos en equipos multigeneracionales.

Para trabajar de manera eficaz la diversidad y que se convierta en una ventaja competitiva para las organizaciones es necesario pensar el concepto de generaciones incluyendo la variable tiempo de diferentes maneras y aplicarla según los objetivos ●

- **La ergonomía y el diseño de los puestos de trabajo**, donde aparece además la posibilidad del teletrabajo, la telepresencia, la flexibilidad horaria, etc.
- **El aprendizaje permanente**, con la elaboración de Entornos Personales de Aprendizaje que huyen de los catálogos de formación de "café para todos" y se centran en la construcción de nuevo conocimiento a través de comunidades de aprendizaje y espacios de trabajo colaborativo.
- **La conciliación**, que tiene en cuenta además del desarrollo personal, el cuidado tanto de los hijos como de los padres dependientes...
- Los **procesos de desvinculación**, tanto en el caso de cambio en la relación laboral como
- Realizar una actividad laboral significativa y estimulante.
- Contribuir en el diseño del trabajo propio.
- Tener oportunidades para socializar con los compañeros.
- Acceder de forma igualitaria a formaciones formales e informales.
- Transferir conocimientos a compañeros más jóvenes.
- Recibir feedback constructivo de sus superiores inmediatos.
- Recibir demostraciones formales e informales de respeto por parte de la organización y los compañeros de trabajo.
- Disponer de opciones flexibles de trabajo que faciliten una sana conciliación de la vida laboral y personal.
- Obtener paquetes competitivos de compensación y beneficios.

empresa, en un equipo o en un proyecto. Así mismo, hablar de generación BabyBoomer, X o Z por sí misma no debería ser considerado como una referencia a la hora de pensar en términos de intergeneracionalidad.

En el estudio "The Experience of Being an Older Worker in an Organization: A Qualitative Analysis" de Stanimira K. Taneva, John Arnold y Rod Nicolson, publicado en el Oxford Journal Work, Aging and Retirement, se identifican nueve temas relacionados con los tipos de apoyo organizacional que quisieran recibir los trabajadores más maduros:

// Una mariposa no es más que un gusano con experiencia //

// LAURA ROSILLO

autónomo, asesor..., como la transición a la jubilación, y en todos los casos con la creación de un sistema de transferencia y gestión del conocimiento de la persona que deja la organización.

En este contexto conviene también repensar el concepto de edad, así como lo que entendemos por generación. Para trabajar de manera eficaz la diversidad y que se convierta en una ventaja competitiva para las organizaciones es necesario pensar el concepto de generaciones incluyendo la variable tiempo de diferentes maneras y aplicarla según los objetivos. No solo la fecha de nacimiento es importante, sino también el tiempo que se lleva en la



// Miguel (nombre ficticio de nuestro protagonista) se encontraba ante una difícil situación. Como responsable de Recursos Humanos había recibido la solicitud de su nuevo Director General de distribuir en el DAFO a la plantilla según los diferentes grupos de edad. En un primer momento, casi instintivamente, había colocado a la generación X en el centro de la F de “fortalezas” y a los millennials en la O de “oportunidad”. Eso le gustaría al Director General, era uno de ellos. Pero, ¿dónde pondría a los mayores? ¿Dónde situarse a sí mismo ahora que acababa de cumplir 55 años? ¿Era inocente la solicitud? ¿Era un reto? Su reflexión le había llevado a preguntarse si estaba aprovechando la realidad multigeneracional de su organización. Decidió aparcar los temores y empezó a pensar en las herramientas y sistemas que necesitaba implantar para desarrollar el potencial y la motivación de todas las edades, y argumentar con solidez, que la plantilla se encontraba entre la F y la O //

// ALBERTO BOKOS

Prevalecen, pues, los temas que tienen que ver con seguir desarrollándose y aprendiendo en su trabajo y poco con mantenerse inalterables en el lugar de trabajo o desear que llegue el retiro. Cuando eso sucede, soñar con la jubilación se debe normalmente a malas condiciones de trabajo, a haber permanecido en el mismo puesto de trabajo y desarrollando las mismas tareas durante años, al deterioro del clima laboral, a la imposibilidad de tomar decisiones sobre el propio trabajo... Se debe, en definitiva, a trabajar en una organización con estructuras y sistemas de trabajo envejecidos u obsoletos. Por eso, agilizar la organización, modificar las estructuras o redistribuir las tareas en función de los proyectos en marcha

revitalizará a muchos profesionales estancados en organizaciones que no se han sumado todavía a la cuarta revolución industrial.

Si bien en España hay pocas experiencias en este sentido, vale la pena citar a empresas como Correos, DKV, Ilunion, Banco de Sabadell y Sodexo, entre otras recopiladas en un estudio reciente de la Red Acoge, que están iniciando programas de abordaje de la diversidad en la empresa en los que se incluye la variante de la edad.

También el pasado 21 de marzo en la sede de la Barcelona School of Management de la UPF, la Fundació Factor Humà organizó, con gran éxito de asistencia, una jornada para abordar la Gestión de la Diversidad en las Organizaciones bajo el lema “Liderazgo en Movimiento”. Cuando se habla de diversidades suele hacerse referencia a las de género, raza, cultura, idioma..., pero raramente se incluye la edad como tema a abordar. Afortunadamente desde talento.cooldys.com pudimos proponer una reflexión sobre el “edadismo” que afecta actualmente a nuestras organizaciones y reivindicar el valor del talento senior y la experiencia de los trabajadores maduros como valor imprescindible para configurar organizaciones integradoras, innovadoras y responsables. Sobre dicha intervención versa este artículo en el que hemos querido recoger no sólo las razones sino también las oportunidades de hacer una correcta gestión de la edad en las empresas.]

// Ya lo anunciaba Pirelli: “La potencia sin control no sirve de nada”. En la vida el control se logra a través de la experiencia, y esta se acumula solamente, a través de las vivencias. ¿Realmente lo mejor que podemos hacer es “tirar” ese valor? Si queremos equipos de alto rendimiento no nos queda otra alternativa que combinar la energía de la juventud con la sabiduría de la edad //

// JAUME GURT