



La madurez es haber vuelto a encontrar la seriedad con la que jugaba cuando era niño.

F. Nietzsche

Madurescencia y reinvencción personal.

El futuro de los Departamentos de Recursos Humanos: Gestionar la madurez profesional. Laura Rosillo 2011

Tengo 55 años. Hace algo más de un año decidí cambiar de trabajo, abandonar la empresa en la que llevaba 11 años e intentar por mi cuenta y riesgo ofrecer mi experiencia, mi reflexión sobre la evolución del mundo de los recursos humanos a quien quisiera oírme, sin dependencias, ni jefes..., sola.

Como yo, a lo largo de todo este año he ido conociendo a un montón de compañeros de generación que están en el mismo proceso de reinvencción, de revolución personal: en plena **madurescencia**.

***Middlescence* (madurescencia): La turbulenta y rebelde mediana edad de la generación del baby-boom. (1)**

Paul McFedries

Dice Gail Sheehy (2) que la mayoría de los *baby boomers* no se siente plenamente "desarrollado" hasta llegar a los 40. Cuando nuestros padres cumplieron 50 años, pensábamos que eran unos viejos. Pero hoy, hombres y mujeres de esa edad sienten que tienen entre 5 y 10 años menos de la edad que consta en su carnet de identidad.

Cincuenta años serían los antiguos cuarenta, la "mediana edad" ha pasado a ser los 60... *Bienvenido a la madurescencia, la adolescencia por segunda vez...* (EEUU News & Word Report, 1995).

En el 2006 apareció en la Harvard Business Review (3) un artículo en el que se fijaba el término madurescencia: *La gestión de la Madurescencia*, de Robert Morison, Tamara Erickson y Ken Dychtwald que en resumen decían:

Quemados. Aburridos. El 60% de los trabajadores de entre 35 y 54 años se sienten descontentos con su trabajo y están valorando el buscar uno nuevo y diferente en un lugar interesante.

Es una tendencia creciente y peligrosa, teniendo en cuenta la fuga de cerebros que nos golpeará en breve cuando la vanguardia del *baby boom* se jubile.

Y los que se queden en la empresa porque necesitan el dinero aún suponen una alternativa peor: su falta de energía y de innovación erosiona la productividad de su empresa.

La solución está en el extremo opuesto de los comportamientos actuales de todas las empresas.

Los madurescentes tienen hambre de renovación. La empresa debería ofrecerles nuevos retos, ayudarle a adquirir nuevas competencias, cambiando sus tareas, exigiéndoles que desarrollen nuevas especialidades..., cambiándoles de escenario, aprovechando sus extensos conocimientos sobre la organización, convirtiéndolos en mentores de otros empleados, ofreciéndoles formación, sin presuponer que los "maduros" no necesitan aprender... haciendo un llamamiento a sus intereses vitales más profundos que tendrán que ver con:

- El desarrollo del pensamiento conceptual.
- La orientación y la tutoría.
- La aplicación de la tecnología.
- El análisis cuantitativo.
- La producción creativa.
- La influencia a través del lenguaje y las ideas.

Auguro una revolución pendiente que tiene que ver con el continuo aumento de la esperanza de vida que hace que los mayores de 50, ya en este momento, se consideren en su mejor momento vital y preparados para iniciar su propio proyecto laboral con la libertad que da superar el síndrome del nido vacío, recuperar la intimidad o romper definitivamente con la pareja de toda la vida, trabajar con eficacia con mucho menos esfuerzo gracias a la experiencia acumulada, haber vivido mil y una crisis y haber sobrevivido... Veremos explotar todo ese potencial creador en los próximos años. ¡Eso espero, por la cuenta que me trae!

Hasta hace bien poco, los trabajadores mayores de 50 años veían su futuro laboral como un periodo de progresiva desvinculación y una preparación para su inminente jubilación. Pero ahora, sabe que por delante le quedan alrededor de 20 años de vida laboral activa y que además la aceleración en los cambios tecnológicos, le van a obligar a "formarse" continuamente.

Cuando se habla de la importancia de la formación en "habilidades digitales", el conocimiento de las redes sociales, la gestión de la información, la identidad digital y todos los nuevos hábitos y actitudes que supone manejar lo que ha venido a llamarse "web 2.0", habría que tener en cuenta que el colectivo al que con mayor urgencia hay que incorporar a estos nuevos "usos" es justamente el de los "adultos maduros" que serán en breve la mayoría de la "fuerza laboral".

Gráfico 2. Pirámide de población. 2001

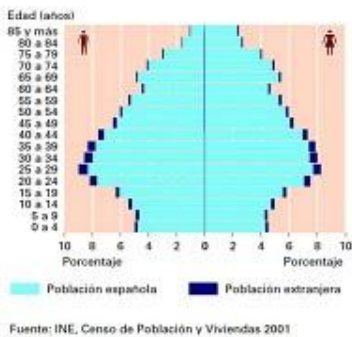
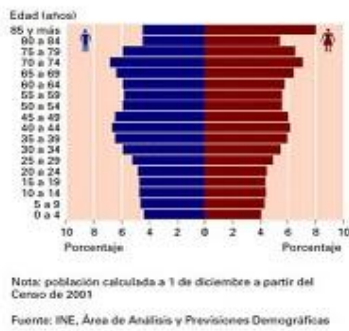


Gráfico 4. Pirámide de población. 2050



En las conclusiones de su estudio sobre *El envejecimiento de la población en España*, Julio Pérez Díaz (4) comenta con optimismo que “debería aclararse por qué el envejecimiento demográfico guarda una correlación casi perfecta con los niveles de riqueza y bienestar internacionales, y no con la pobreza. España, desde luego, no desmiente esta relación, sino todo lo contrario: no ha hecho más que prosperar mientras la proporción de mayores pasaba de apenas el 4% hace un siglo al 18% actual.

Lo que se ha alargado no ha sido la vejez, sino la juventud. Quienes nacieron en España a principios del siglo XX empezaron a trabajar a una edad promedio de 13 años y se convirtieron en adultos muy pronto, y en viejos también.

Hoy en España se considera joven a una persona de 40 años.

Ha aparecido, por tanto, un nuevo actor social con un peso demográfico creciente que ha abierto nuevas posibilidades de relaciones y estrategias familiares. Pero, sobre todo, se ha democratizado la supervivencia hasta la vejez, lo que transforma por completo los ciclos vitales. No nos hallamos ante una repetición de antiguas decadencias como la del Imperio romano, ni ante el abandono juvenil de las zonas rurales. Asistimos al mayor triunfo de la humanidad desde sus inicios. No lo recibamos con miedo.”

No puedo estar más de acuerdo...

Hasta hace muy poco, finales del siglo XX, no existía el concepto de mediana edad porque entre la adolescencia y la vejez mediaban pocos años. Ahora con la esperanza de vida en España rondando los 80 años es además una "larga" época de la vida. Merece la pena aprender a vivirla con intensidad.



¿Ves primero los números? ¿Ves primero las manecillas? ¿Eres analógico? ¿Eres digital? La reflexión es de Santiago Bonet en su blog (5).

Y es que el paso de una actitud 1.0 a una 2.0 no es sólo una cuestión de tecnología. Tal como explica El País (6), los principales ejecutivos españoles no hacen uso de las redes sociales, como también tardaron una eternidad en incorporarse al uso del correo electrónico y todavía muchos de ellos siguen pidiendo a sus secretarías que los impriman.

Afortunadamente Blackberry, sobre todo, ha hecho más por la tecnificación de nuestros ejecutivos que toda la formación programada en estos últimos años y a la que tan remisos de asistir son todos los jefes.

Pero un número elevado de nuestros directivos sigue identificando internet con ocio y hasta que no lo vean como una herramienta de trabajo, difícil tenemos la difusión y generalización del trabajo en red, el conocimiento compartido... y todas las ventajas laborales que aportan las herramientas colaborativas.

Blogs, wikis, *podcast*, RSS, son "palabros" que pueden asustar a cualquiera. Tal vez deberíamos trabajar primero el cambio de valores y las habilidades que debemos desarrollar para asumirlo. Informar, colaborar, compartir... en lugar de competir, es un cambio mucho más fundamental y sobre todo previo, a la asimilación de una nueva tecnología.

No es un tema de edad, sino de flexibilidad, de capacidad de adaptación al cambio, de tolerancia, generosidad, responsabilidad... valores todos ellos asociados a una actitud 2.0.

Así que es fundamental trabajar el cambio de actitudes, la adquisición de la nueva tecnología si se entiende el nuevo paradigma, no debe suponer ningún problema... lo digo por experiencia.

En el informe *La sociedad de la información en España 2010* (7) de la Fundación Telefónica se hace hincapié en que... "el aumento que se produce en la digitalización de actividades entre 2008 y 2010 es en todos los casos superior entre los ciudadanos de entre 45 y 54 años que en la media de la sociedad..." y..."En cuanto a la realización de actividades utilizando Internet, no sólo el segmento entre 45 y 54 años muestra datos superiores a la media, sino que lo mismo ocurre con el segmento de población entre 55 y 64 años."

Y remarca... "Los internautas más maduros son más proclives al uso de Internet móvil."

Otros prejuicios en este sentido caerán, sobre todo los que tienen que ver con la efectividad y productividad de los trabajadores maduros y veremos con frecuencia como estos trabajadores abandonan empresas en las que llevan más de 15 años para iniciar su propio proyecto empresarial, emprendedores maduros como los que cita Xavier Marcet (8).

Será fundamental para los Departamentos de Recursos Humanos retener el talento de estos nuevos "maduros madurescentes" que aúnan a su experiencia las ganas de emprender nuevas aventuras profesionales.

Leo en Expansión y Empleo (9) que la actual recesión provocará que se pierda gran parte de una generación que no podrá incorporarse al trabajo. Por otro lado la fuerza laboral será, por estos años sin contratación, una población laboral envejecida.

Así que es previsible que, al contrario de lo que ahora sucede, la experiencia y la madurez serán en breve un valor añadido en un proceso de selección y será más importante retener que contratar.

Actualmente la media de duración de una empresa ronda los cinco años, y algunos dicen que las nuevas generaciones (y las "viejas" también) cambiarán hasta diez veces de compañía. Los "empleos" se convertirán en "proyectos".

Modelo Hollywood: se unen el mejor iluminador, el mejor guionista, el mejor director...y hacen una película, decía Sergio Fernandez. (10)

En este sentido leí en el suplemento Dinero de La Vanguardia del 2 de mayo del 2011(11):

"... Se empieza a difuminar el rango de edad en la búsqueda de perfiles profesionales". "Mientras antes, en la mayoría de ofertas se concentraban en buscar profesionales en la franja de entre 35 y 40 y pocos años, ahora existe una predisposición a tener en cuenta también perfiles más maduros."

"Entre los directivos, la principal salida profesional que están encontrando es la colaboración o interinaje para liderar un proyecto concreto. Puede ser el lanzamiento de un producto o un proceso de internacionalización en algún mercado específico, pero normalmente es por un tiempo determinado, lo que para las empresas es una ventaja porque no supone contratos a largo plazo y el gasto es controlado."

¿Tendencia? ¿Necesidad? Basta con mirar la evolución prevista de la pirámide de edad en España, que aparece más arriba, para deducir que los "maduros" tenemos un futuro laboral, ¡qué remedio!

En el mismo artículo se recuerda que la población activa mayor de 45 años ha crecido del 2008 al 2010 en más de 100.000 personas que mayoritariamente son amas de casa que se han reincorporado al trabajo debido a la crisis.



El fenómeno no sólo tiene que ver con la crisis; el mercado laboral en los últimos treinta años está cambiando fundamentalmente por el rápido aumento de la presencia de mujeres trabajadoras. Y cito de nuevo a Julio Pérez Díaz (12) que en su artículo sobre "la madurez de las masas" habla de la "eficiencia reproductiva" que supone que la mayor parte de los nacimientos consigue completar sus años

fértiles lo que hace innecesarias las elevadas fecundidades de antaño. Esto supone que las mujeres jóvenes y adultas se han sentido descargadas de sus obligaciones ancestrales dentro de las familias, y ha abierto para ellas posibilidades de igualdad real insospechadas hasta hace poco. Para los hombres, en cambio, puede estarse produciendo un desplazamiento de roles que les acercará a la vida familiar y a tareas de relevancia social.

El desempleo masculino en mercados como el estadounidense se incrementa a un ritmo mucho mayor que el de las mujeres (*mancession*).

En la Unión Europea las mujeres han ocupado el 75% de los puestos de trabajo creados desde el año 2000.

En Estados Unidos (y me atrevería a extenderlo a todo el primer mundo) la mujer es responsable del 83% de las compras, mantiene el 89% de todas las cuentas bancarias y el 51% de la riqueza personal.

Estudios de la Universidad de Cambridge sugieren que "el estilo transformacional de liderazgo femenino que se enfoca hacia el largo plazo y que construye consenso y colaboración, es el más adecuado para el nuevo escenario posterior a la crisis."

CRISIS: "La vida es un estado de crisis casi permanente apenas interrumpido por lapsos de relativa estabilidad" y en la crisis de la edad madura, la madurescencia sería un estado de "estrés que sufren los adultos de edad media al tener que ayudar, simultáneamente a sus hijos y a sus padres." Germán Eduardo (13)

Por eso me parece imprescindible en este momento dotar a los **adultos maduros**, a los que no nacieron con Internet, a los que tuvieron que realizar un duro y arduo camino de aprendizaje de los diferentes lenguajes informáticos, de las **habilidades digitales** básicas que les permitan seguir "jugando" y experimentando con las nuevas realidades y estructuras que empiezan a entrelazarse, conociendo sus reglas del juego y sus mecanismos tanto técnicos como relacionales.

Los Departamentos de Recursos Humanos, una vez superadas las diferentes crisis en las que estamos inmersos (valores, ideologías, familia, educación, finanzas...) y reducidas a su mínima expresión las plantillas de sus organizaciones, deberán ocuparse de los "maduros profesionales" que en pocos años supondrán más del 50% de sus empleados y que por todo lo que hemos comentado hasta ahora, estarán inmersos en procesos de reinención personal y dispuestos a iniciar una nueva etapa laboral con la seguridad que da la experiencia.

Según Isabel Carreras (14), responsable de la Fundación Randstad en Cataluña, "las empresas que apuestan por profesionales maduros comprueban que es un colectivo con alto compromiso, con un reducido absentismo y una mínima rotación".

Nuevos entornos laborales, rediseño de los espacios de trabajo, flexibilidad horaria, programas de conciliación que nada tienen que ver con el cuidado de los hijos, sino con el cuidado de uno mismo, nuevos canales de comunicación que potencien la gestión del conocimiento y el desarrollo de la inteligencia colectiva de la organización, planes de formación que tengan en cuenta la posibilidad de desaprender viejos hábitos e incorporar el aprendizaje entre pares y "one to one", la transformación de los formadores internos de la organización en *Community Managers* facilitadores del trabajo colaborativo y gestores de las conversaciones internas, desarrollo de canales que faciliten el trabajo en red, etc., son algunas de las tareas que "ocuparán" a los Departamentos de Recursos Humanos si quieren sobrevivir en un futuro muy próximo en el que los jóvenes serán un "bien escaso".

Como dice el profesor Martin Carnoy (15) viviremos en los próximos años un retorno gradual al autoempleo y una disminución del promedio de permanencia en el empleo ya que las empresas en red externalizarán al máximo sus necesidades y veremos aumentar la subcontratación del trabajo y los contratos eventuales y a tiempo parcial.

Los Departamentos de Recursos Humanos deberán especializarse en la selección y formación de equipos especializados para un proyecto, proceso o servicio concreto, con gran experiencia y capacidad de decisión, responsables y altamente motivados que se desvinculen de la empresa una vez finalizado el servicio. Suena a "profesionales maduros" que inician una nueva etapa laboral una vez superada la madurescencia.

Citas:

- 1.- Paul McKedries www.wordspy.com
- 2.- Gail Sheehy, **Pasajes: las previsibles crisis de la edad adulta**, Ballantine Books, 2006
- 3.- R. Morrison, T. Erickson, K. Dychtwald, "Gestionar la madurescencia", Harvard Business Review, 2006
- 4.- Julio Pérez Díaz, "El envejecimiento de la población española", Investigación y Ciencia, noviembre 2010
- 5.- El Blog de Santiago Bonet. www.santiagobonet.org
- 6.- "Los directivos españoles, "alérgicos" a las nuevas tecnologías", El País 12/09/2011.

http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/directivos/espanoles/alergicos/nuevas/tecnologias/elpepueconeg/20100912elpneglse_3/Tes

7.- Fundación Telefónica: La sociedad de la información en España,

http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie10/aplicacion_sie/ParteA/datos.html

8.- Xavier Marcet, "Elogio del emprendedor maduro" en el blog

<http://www.xaviermarcet.com/2011/03/elogio-del-emprendedor-maduro.html>

9.- <http://www.expansion.com/empleo> 09/01/2011

10.- Sergio Fernández, **Vivir sin miedos**, Plataforma actual, 2010

11.- La Vanguardia 02/05/2011

12.- Julio Pérez Díaz, **La madurez de las masas**, Imsero 2003

13.- Germán Eduardo, "Crisis"

<http://www.monografias.com/trabajos11/mcrisis/mcrisis.shtml>

14. La Vanguardia "DINERO" 01/05/2011

15.- Martin Carnoy, **El trabajo flexible en la era de la información**, Alianza, 2001

Para más información sobre el tema: <http://lrosillo.blogspot.com>