

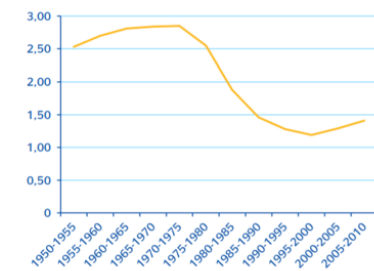
¿LA JUBILACIÓN DEL TALENTO SÉNIOR? CARRERA PROFESIONAL EN LA ERA DE LA LONGEVIDAD.

Laura Rosillo, especialista en RRHH y Age Management.
Miembro fundadora de la Red Talento.Cooldys

Estamos asistiendo a una auténtica revolución demográfica. La esperanza de vida en nuestro país supera los 83 años y con la expectativa de aumentar tres meses cada año, los índices de natalidad fueron en el 2018 los más bajos de los últimos 40 años de forma que los fallecimientos superan ya a los nacimientos, y eso supone que España pierde población, por un lado, y por otro que los mayores de 50 años somos el doble que los menores de 18.

E

Figura 5. Evolución de la tasa de fertilidad en España (promedio de hijos por mujer) 1950-2010



Fuente: ONU (2013)

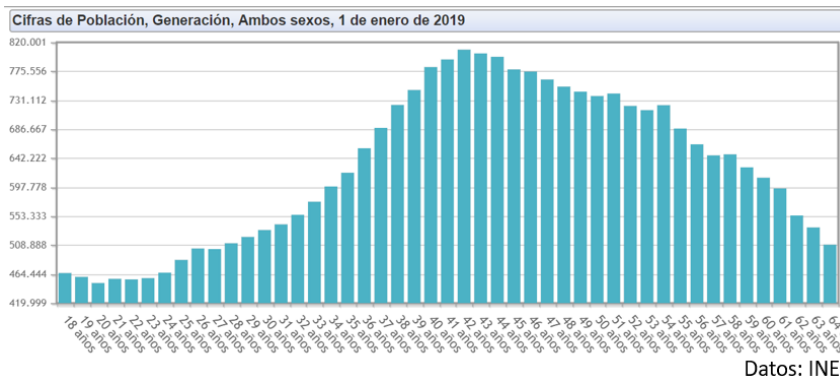
Evolución de defunciones y nacimientos en España desde 1941 (Primer semestre)



Fuente: INE, www.epdata.es

este panorama demográfico incidirá, sin duda ya lo está haciendo, tanto en las propuestas políticas, como en las comerciales y tiene una repercusión previsible en el mercado laboral: el relevo generacional, que hasta hace unas décadas se producía de manera natural, renovando un tercio de las plantillas cada 15 años, es numéricamente imposible.

Se ha disparado, en este sentido, la alerta sobre el envejecimiento de las plantillas de trabajadores y la inminente jubilación de la generación del babyboom (nacidos entre 1946 y 1964 en España, según diversas fuentes) que se ha traducido en una preocupación sobre el mantenimiento del sistema de



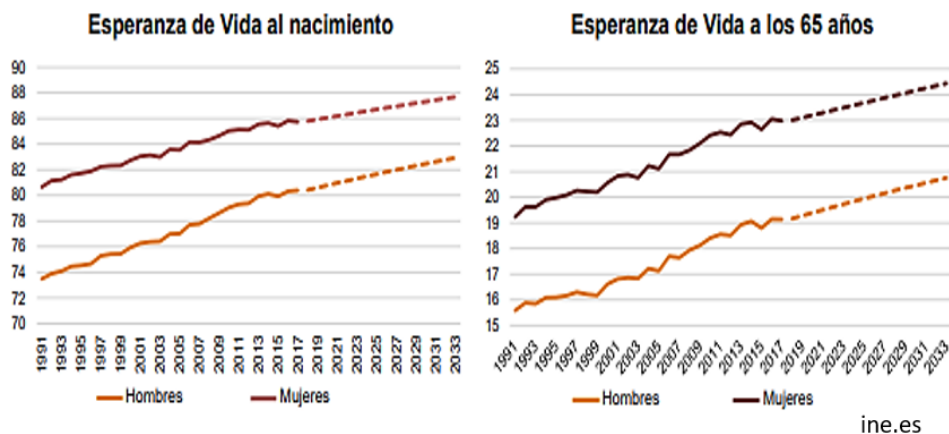
Datos: INE

Seminario RETOS Y PROPUESTAS ANTE LOS ENVEJECIMIENTOS
Aging Valencia 2030 Cátedra Prospect Comunitat Valènciana 2030

pensiones ante la ingente cantidad de jubilaciones que se prevén. Esto haría pensar que en breve las carreras profesionales tenderán a alargarse y que la jubilación a los 65 años está viviendo sus últimos años ya que se está incrementando esa edad a medida que el grueso de la mencionada generación se acerca a esa edad.

Los 65 años como fecha de jubilación fue tomada como momento de retiro profesional en 1889 en Alemania (inicialmente 70 años) por Bismark (<http://mentalfloss.com/article/31014/why-retirement-age-65>) y se fijó tomando como referente la edad media de esperanza de vida, 70 años a finales del siglo XIX en Alemania. Los trece años de esperanza de vida que hemos ganado en estos 100 años han supuesto también una modificación de los ciclos vitales que Erikson describió en su libro *Identity & the Life Cycle* en 1959, ocho etapas en las que cifraba la entrada en la vejez en los 60 años o “adultez tardía”. Años más tarde, su esposa, Joan Erikson, añadió una novena etapa en la revisión del libro citado que se reeditó como *The Life Cycle completed* (1997), recogiendo el cambio que introduce en nuestra trayectoria vital el hecho de incrementar constantemente nuestra longevidad. Desglosa la edad adulta en dos etapas y alarga en diez años la entrada en la vejez.

Esta segunda madurez puede significar una edad de oro en la que se unen experiencia y salud y en la que retomar sueños abandonados para cumplir con el contrato social que nos empuja a tener un trabajo estable, formar una familia, comprar una casa, etc.



Los diez años de alargamiento de la entrada en la nueva etapa vital, la segunda madurez, en realidad se dan en cada uno de los ciclos vitales por los que discurrimos: Hemos alargado nuestra etapa formativa (hasta los 22/24 años), la entrada en nuestro primer empleo (25 años), independizarse del hogar familiar (29 años), el nacimiento del primer hijo (32 años)..., y finalmente la entrada en la fragilidad. La vida activa, en consecuencia, también debería alargarse si tenemos en cuenta que, de media, los años que nos quedan por vivir actualmente al cumplir 65 años rondan los 20 años.

Seminario RETOS Y PROPUESTAS ANTE LOS ENVEJECIMIENTOS
Aging Valencia 2030 Cátedra Prospect Comunitat Valènciana 2030

La longevidad, esa conquista que nos ha traído el siglo XXI gracias a la medicina, la alimentación y los hábitos saludables, supone fundamentalmente que accedemos a la senectud (a la dependencia) cada vez más tarde y que disfrutamos de muchos más años de una madurez plena.

En 2019 la edad media de los trabajadores españoles es de 43 años y si analizamos las cifras de población



que estamos manejando, esta edad media no hará más que aumentar, por ejemplo en 2026 será de 44 años.

Según Manpower https://elpais.com/economia/2018/07/05/actualidad/1530805411_424223.html en los próximos años se operará un dramático cambio en la estructura de edades del mercado de trabajo español, en el que se prevé que se creen alrededor 2,5 millones de empleos de aquí a 2026. Entonces, los menores de 40 años apenas serán el 39% de la población activa, frente al 43% de 2016.

Los mayores de 50 años somos ya la nueva mayoría tanto como productores como consumidores y suponemos más de un tercio de toda la fuerza laboral de nuestro país.

Sin embargo, en España vivimos una enorme contradicción: En lugar de alargar la vida profesional de estos “modernos maduros” y poner en valor el talento sénior que detentan, muchas empresas utilizan como única medida de Gestión de la Edad la prejubilación. Y sólo por dar un dato preocupante: en 2018 el 46% de todas las jubilaciones que se realizaron en España lo fueron de menores de 65 años, de forma que la edad media de jubilación en nuestro país, a día de hoy, está en 64 años, a pesar de las alertas sobre la imposibilidad hacer crecer la bolsa de las pensiones y la amenaza de reducir la cantidad asignada a cada futuro pensionista. Y si observamos la gráfica, la jubilación anticipada no ha hecho más que crecer en los

Seminario RETOS Y PROPUESTAS ANTE LOS ENVEJECIMIENTOS Aging Valencia 2030 Cátedra Prospect Comunitat Valènciana 2030

últimos años a pesar de la decisión de alargar los años de cotización necesarios para percibir la totalidad de la pensión y del incremento desde los 65 de tres meses cada año para fijar la edad de jubilación.



Tampoco se entiende el anuncio del gobierno de su intención de proponer la jubilación obligatoria, cuando en la mayoría de países de nuestro entorno hablan de todo lo contrario, de posibilitar que los trabajadores que así lo decidan puedan alargar su vida profesional y así seguir cotizando y aportando a la tesorería de la Seguridad Social.

Una posible explicación, además de la económica, de este fenómeno tiene que ver con el edadismo (discriminación por edad) que existe en España y que es más grave que la discriminación por género, capacidad, raza, cultura... y sobre el que trataremos más adelante.

Para ahondar en esta contradicción, de los 3.079.711 de personas desempleadas en septiembre de 2019, más de un millón y medio (51%) tenía más de 45 años. Eso sin tener en cuenta a los que, parados de larga duración, desisten de buscar empleo después de años de presentar su currículum en toda oferta posible, y no conseguir ni una sola entrevista, ni entrar en ningún proceso de selección, ya que muchas empresas cuando buscan candidatos para cubrir una vacante o nuevos puestos de trabajo descartan sistemáticamente los CV de mayores de 45 años.

La transformación del mercado laboral corre en paralelo a la revolución demográfica que estamos viviendo. De un trabajo para toda la vida en el que las empresas “contrataban” nuestro tiempo a cambio de una nómina, a la guerra por el talento que se ha desatado y en la que se buscan capacidad, competencias, adaptabilidad y respuestas a los retos a los que las empresas se enfrentan actualmente en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) muy alejado de los escenarios estables de otras épocas y que

Seminario RETOS Y PROPUESTAS ANTE LOS ENVEJECIMIENTOS
Aging Valencia 2030 Cátedra Prospect Comunitat Valènciana 2030

exige una constante adaptación de la organización a las demandas de los clientes y a los cambios tecnológicos disruptivos.

Estos cambiantes escenarios exigen de la transformación del mercado laboral para permitir la agilidad necesaria de respuesta a las nuevas exigencias. Y eso afecta a la estructura de la carrera profesional de los profesionales que ya no puede responder a posiciones laborales inamovibles y rígidas.

La estructura de la carrera profesional a lo largo del siglo XX constaba, en la mayoría de los casos, de tres períodos claramente diferenciados: Una primera etapa formativa, una etapa productiva y la etapa final de retiro o jubilación. Llegada la madurez profesional se iniciaba un declive que desembocaba en la jubilación.

Pero en el siglo XXI las carreras profesionales son “multietapas” y no lineales de forma que un profesional cambia de empresa o de proyecto varias veces a lo largo de su vida laboral, de función y de tareas, de relación contractual, pasa necesariamente por varios momentos de formación y aprendizaje de nuevas habilidades y debe adquirir en todo momento nuevos conocimientos de forma que el aprendizaje se convierte en parte consustancial del “trabajo” (lifelong learning). Si la trayectoria no es ni lineal ni ascendente, estamos “en construcción” a lo largo de toda nuestra carrera profesional, si somos en todo momento y simultáneamente maestros y aprendices, eso nos obligará a mantener el equilibrio entre nuestra inteligencia cristalizada y nuestra inteligencia fluida, entre la capacidad de utilizar el conocimiento y la experiencia adquiridas y la capacidad de resolver nuevos problemas.

Los continuos y acelerados cambios que estamos viviendo hacen que el conocimiento acumulado y almacenado a lo largo de nuestra carrera profesional caduque inevitablemente. Si hasta hace unas décadas, el conocimiento adquirido en la etapa formativa bastaba para dar una respuesta profesional durante toda nuestra trayectoria, el aprendizaje permanente se ha convertido en una condición inexcusable para mantener la empleabilidad. Aprender es ahora parte del trabajo.

Esta caducidad del conocimiento explícito, el conocimiento que puede ser registrado en libros, informes, artículos, documentos es uno de los pilares para la rápida expansión del “edadismo” (discriminación por edad), “ageism” en inglés, término acuñado por Robert N. Butler en 1969, ([The Longevity Revolution: The Benefits and Challenges of Living a Long Life](#), Springer Science & Business Media , 2000), ya que se asocia a las personas mayores con conocimientos, habilidades y conductas caducados.

Nuestro entorno laboral y nuestra sociedad son en general, profundamente “edadistas” con graves prejuicios contra los trabajadores maduros y el proceso de envejecimiento. El mercado industrial capitalista ha promovido una exaltación de la juventud en detrimento de la madurez de forma que se asocia “juventud” a “talento” y “madurez” a “declive” y se tiende a clasificar a los trabajadores por generaciones:

Seminario RETOS Y PROPUESTAS ANTE LOS ENVEJECIMIENTOS
Aging Valencia 2030 Cátedra Prospect Comunitat Valènciana 2030

Babyboomers, Gen. X, Millennials, Gen.Z... y lo que vendrá, intentando buscar características comunes a un rango de edad y en muchas ocasiones contraponiéndolas entre sí insinuando las dificultades de la convivencia generacional.

Efectivamente los seres humanos pasan por diferentes ciclos vitales y eso implica diversos cambios y evoluciones respecto a sus competencias y habilidades, su capacidad y estilo de aprendizaje, sus procesos cognitivos y su conducta social que evolucionan y se transforman en cada etapa profesional y vital.

Así que más que características generacionales, en el mundo del trabajo creo que es más adecuado hablar de ciclos laborales que de generaciones y partir siempre de la historia y evolución personal de cada profesional, y en lugar de etiquetar de manera impersonal y agrupar a los trabajadores por generaciones, organizar grupos multigeneracionales que se complementen y que colaboren aportando cada individuo su talento diferencial.

Hasta ahora, en la fábrica, se mejoraban máquinas y tecnología y a continuación se ajustaba a los hombres a la tarea. Se cronometraba a los trabajadores (F.W. Taylor, The principles of Scientific Management, 1911), medía sus esfuerzos y determinaba la cantidad óptima de trabajo que cabía esperar de un trabajador en un día. Pero la “mecanización” del trabajo humano gracias, fundamentalmente, a la revolución tecnológica y digital que estamos viviendo permite, que los procesos que dependen de “tiempos y métodos”, sean ejecutados por máquinas y software y traspasar el trabajo más complejo a las personas.



Evolucionar hacia un trabajo artesanal y creativo centrado en procesos únicos y no replicables. Trabajos en los que la “experiencia”, el “conocimiento tácito” que no puede ser registrado en documentos o informes, tiene un papel importante y donde la diversidad (de edad, de género, de cultura, de capacidades, conocimientos y habilidades...) es fundamental para el desarrollo innovador de la organización.

Seminario RETOS Y PROPUESTAS ANTE LOS ENVEJECIMIENTOS
Aging Valencia 2030 Cátedra Prospect Comunitat Valènciana 2030

Si el futuro más longevo requiere de carreras profesionales más largas, si la madurez y plenitud profesional se alarga mucho más allá de la edad oficial de jubilación, si los bajos índices de natalidad auguran una fuerza laboral con una media de edad muy superior a la actual, urge comenzar a elaborar en las organizaciones planes y programas de Gestión de la Edad (Age Management) siguiendo las indicaciones de la *European Agency for Safety and Health at Work* en su campaña 2016-2017¹.

Para que sea posible que los trabajadores de edad alarguen su carrera profesional se deben dar unas condiciones tanto en el mercado laboral como en el seno de las empresas que faciliten su transformación profesional y modifiquen la percepción del envejecimiento en el trabajo.

Los procesos de selección deben atenerse al mérito y al talento al margen de la edad.

Los espacios de aprendizaje en la empresa deben tener en cuenta las características del aprendizaje adulto tanto lo que aporta la andragogía como la heutagogía (Stewart Hase, [Moving from andragogy to heutagogy: implications for VET](#), Southern Cross University ePublications@SCU, 2001) como el aprendizaje colaborativo a través de comunidades de aprendizaje, y la personalización de los procesos de desarrollo profesional.

La Gestión del Conocimiento debe atender tanto al conocimiento explícito, y su actualización permanente, como al conocimiento tácito transferido a través de la narración de los trabajadores expertos y sénior de la organización.

Los puestos de trabajo estancos y definidos por funciones y tareas fijas deben revisarse en favor del trabajo por proyectos en grupos de trabajo colaborativo y en red en el que cada miembro es autónomo y autosuficiente y aporta al proyecto su conocimiento y experiencia.

Debe estimularse la rotación interna de forma que todos los profesionales conozcan totalmente el negocio y sean adaptables a todas las situaciones y cambios.

Las relaciones laborales deben flexibilizarse e incorporar la llamada economía GIG en la que no se intercambia tiempo y presencia por una nómina, sino experiencia, conocimiento y talento a cambio de una factura.

Los procesos de desvinculación por jubilación deben planificarse de forma progresiva y permitir que los trabajadores transfieran su experiencia a los que permanecen o se incorporan a la organización y

¹ <https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/es>

Seminario RETOS Y PROPUESTAS ANTE LOS ENVEJECIMIENTOS
Aging Valencia 2030 Cátedra Prospect Comunitat Valènciana 2030

mantengan el vínculo con la empresa una vez jubilados a través de figuras como la mentoría, el “interim management”, la asesoría, el voluntariado, la formación...

El futuro de las organizaciones pasa por la diversidad de sus plantillas y colaboradores y por poner en valor tanto el talento emergente como el talento experto para conseguir una empresa competitiva e innovadora.