

# Tendencias en la gestión de la edad en el mundo laboral

24 de febrero de 2015

compartir comunicacion diversidad estructura  
**generaciones**  
intergeneracional liderazgo motivacion  
puente riqueza valor vision

Este documento pretende ayudar a que cualquier empresa u organización pueda contextualizar y comparar global y cualitativamente la gestión de la edad de sus plantillas con las tendencias manifestadas por las cuarenta y dos entidades participantes en este proyecto.

Se trata de un primer paso para impulsar colaborativamente una de las principales perspectivas de innovación en la gestión de personas, que enseguida tendrá una importancia relevante, dada la demografía y la evolución del mercado laboral.

Entre las cuarenta y dos participantes se encuentran desde grandes empresas hasta empresas familiares, de diversos sectores<sup>1</sup>, incluyendo diversas entidades públicas y organizaciones sociales. La plantilla total en España de todas ellas es de más de 361.000 personas.

Invitamos a ciento sesenta entidades y recogimos las opiniones de las cuarenta y dos que decidieron participar entre diciembre de 2014 y enero de 2015 mediante un cuestionario (ver ANEXO). Sus respuestas se concretaron en un título y un párrafo corto por actividad, sin incluir ni descripciones detalladas ni datos. Las tratamos confidencialmente y solo a efectos de obtener resultados agregados de tipo cualitativo, ya que la muestra no permite un tratamiento cuantitativo.

Las respuestas procedieron tanto de miembros de su Consejo de Administración como de directivos del ámbito de la Gestión de Personas, responsables globales o de Estrategia y Políticas, Innovación y Cultura Corporativa, Estudios y Prospectiva, Desarrollo de Profesional, Organización y Planificación, Gestión del Talento, Formación, Relaciones Industriales, Laborales o con Empleados, Salud en el Puesto de Trabajo, Compensación y Beneficios, Calidad, Diversidad, Discapacidad, Gestión Social, Benchmarking o Sostenibilidad.

Se trata de un documento para debatir, de carácter descriptivo y con conclusiones abiertas, articulado en estos epígrafes:

- Contexto.
- Resultado de la encuesta
  - Actuaciones más habituales.
  - Líneas de mayor interés estratégico.
  - Oportunidad de cambio.
- Interpretación
  - Gestión global longitudinal.
  - Apoyo específico a los trabajadores mayores.
  - Potenciar el uso de la tecnología.
  - Trabajo colaborativo.
  - Ideas singulares.
- Hacia el marketing y la sociedad.

---

<sup>1</sup> Alimentación, automoción, banca, construcción y servicios, educación, energía, *facilities*, farmacia, formación universitaria, distribución, gran superficie, hostelería, industria, logística, seguros, servicios sociales, servicios urbanos, sociosanitario, tecnología y telefonía.

## Contexto

(elaboración propia)

### No al envejecimiento

Hay palabras que apenas forman parte del mundo empresarial. Una de ellas es “envejecimiento”. Es más habitual que las empresas se acerquen al concepto y su puesta en práctica usando términos como diversidad o valor generacional, puentes intergeneracionales o gestión de generaciones, sobre todo en las áreas de gestión de personas. Hablan más de segmentos desde áreas de marketing o de cambio demográfico para referirse a la sociedad en general. Quizá sea porque el envejecimiento parece que solo afecta a los demás. ¿Quién no se considera el más joven de sus amigos de colegio o de universidad?

### Las personas como detonante

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 de la natalidad se produjo unos años antes que en España. 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 su efecto interno. Será porque la demografía va a afectar antes a las plantillas, con las que la relación es más estrecha, que a sus clientes y grandes mercados. Y más profundamente a las empresas industriales que a las de servicios relacionados con el conocimiento. 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. Diversos estudios coinciden en que, según las empresas, el rejuvenecimiento procedente de las reestructuraciones 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.

## Resultado de la encuesta

(descripción de resultados agregados)

### Actuaciones más habituales

Las actuaciones que han recibido un mayor número de menciones son:

1. Fomentar hábitos de vida y pensamiento saludables.
2. Potenciar el intercambio intergeneracional de experiencia y conocimiento (mentoring).
3. Contemplar la evolución por edad de responsabilidades, tareas, horarios y retribución (flexibilidad).
4. Desarrollar el talento, el compromiso y la motivación de forma continua.
5. Mantener vínculos activos con los jubilados de la empresa.
5. Promover salidas incentivadas y jubilaciones parciales.

Solo las dos que ocupan la quinta posición están enfocadas a los trabajadores de más edad. Las cuatro primeras se pueden considerar longitudinales, en el sentido de afectar a toda la vida laboral.

### Líneas de mayor interés estratégico

Las líneas estratégicas que han recibido un mayor número de menciones son:

1. Potenciar el intercambio intergeneracional de experiencia y conocimiento (mentoring).
2. Contemplar la evolución por edad de responsabilidades, tareas, horarios y retribución (flexibilidad).
3. Tener en cuenta circunstancias de edad (tanto del empleado como de su entorno) en las políticas de conciliación.
4. Fomentar hábitos de vida y pensamiento saludables.
5. Desarrollar el talento, el compromiso y la motivación de forma continua.

En este caso, solo la tercera está enfocada a los trabajadores de más edad. El resto afectan a toda la vida laboral y coinciden, aunque en otro orden, con las antes mencionadas como más habituales en este momento.

### Oportunidad de cambio

Las mayores diferencias entre interés futuro y situación actual son:

1. Tener en cuenta circunstancias de edad (del empleado/entorno) en las políticas de conciliación.
2. Potenciar el intercambio intergeneracional de experiencia y conocimiento (mentoring).
3. Impulsar mensajes positivos sobre los trabajadores mayores.
4. Contemplar la evolución por edad de responsabilidades, tareas, horarios y retribución (flexibilidad).
5. Participar en foros empresariales de innovación y *benchmarking* sobre la gestión de la edad.

En este caso, aparecen tres nuevas líneas respecto a las antes mencionadas: tener en cuenta las circunstancias de edad en las políticas de conciliación, impulsar mensajes positivos sobre los trabajadores mayores y participar en foros empresariales de innovación y *benchmarking* sobre la gestión de la edad.

## Interpretación

(elaboración propia)

Además de lo comentado, se puede hacer una lectura considerando cuatro tipologías de actuaciones y líneas estratégicas:

- Gestión global longitudinal.
- Apoyo específico a los trabajadores mayores.
- Potenciar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Trabajo colaborativo.

La frecuencia de las menciones de actuaciones de uno u otro tipo es decreciente según el orden anterior, bastante mayor en la primera que en la cuarta en cuanto al presente. Sin embargo, a futuro la diferencia disminuye. Algo que indica que las dos últimas tipologías tienen un mayor potencial de crecimiento.

### Gestión global longitudinal

Aunque todavía no es habitual escuchar a una empresa decir que tiene una estrategia estructurada para gestionar la edad de su plantilla, sí que lo es que diga que no discrimina por edad. Otra cosa es que sus planes de igualdad hagan mención explícita. Pero 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 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 mensajes tópicos en contra de los trabajadores mayores.

### Apoyo específico a los trabajadores mayores

Todavía hay poca planificación sobre los últimos años de trabajo en la empresa, las competencias y habilidades que son más difíciles de reemplazar o el día después de abandonar el trabajo. Parece que se empiezan a adaptar 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 que ambos compartan la experiencia adquirida. Por último, 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 cercanas a la empresa.

### **Potenciar el uso de la tecnología**

Otro de los tópicos es que las tecnologías de la información y la comunicación están reñidas con la edad. Un tópico que hoy 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 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.

### **Trabajo colaborativo**

Además de los ya habituales foros empresariales con este tipo de contenidos, es más fácil mejorar la gestión de la edad para una entidad 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.

### **Ideas singulares**

Cada entidad es diferente, por lo que en un grupo diverso como el de las entidades participantes en este estudio, tanto las ideas con potencial como la forma de aplicarlas en una de ellas pueden ser de interés para cualquiera.

Nos parece relevante destacar las prácticas de entidades vinculadas al mundo de la discapacidad, en vanguardia muchas veces porque el deterioro por edad en las personas con capacidades diferentes se produce antes. Además, porque la mayor parte de las empresas participantes cuentan con programas específicos de empleo de personas con capacidades diferentes. Las prácticas más destacadas de las primeras se pueden resumir en:

- Protocolos de identificación de cambios objetivos en el desempeño debidos al deterioro por envejecimiento.
- Actuar en posibles mejoras del entorno legislativo y políticas sociales.
- Informar sobre jubilaciones anticipadas.
- Adecuar a todas las edades las condiciones y el entorno de trabajo.
- Fomentar la movilidad interna.
- Apoyos individualizados por edad.

## Hacia el marketing y la sociedad

(elaboración propia)

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 las distintas generaciones que conviven en la plantilla ayudará a entender mejor las de los interlocutores y clientes y a que se ponga en marcha el potencial ejecutor de las grandes empresas cuando apuestan por algo. 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.

Apostamos por un cambio silencioso pero de calado en la sociedad y en el mundo empresarial durante los próximos años en relación con el cambio demográfico y la gestión intergeneracional, en el que el ámbito de la gestión de personas está llamado a ser pionero.

### NUBE DE PALABRAS



Palabras más mencionadas en el taller sobre tendencias en la gestión de la edad en el mundo laboral, organizado el 3 de febrero de 2015 para todas las entidades participantes.

ANEXO

## **Cuestionario**

1. Indica las tres actuaciones en las que más estéis trabajando en relación con la edad de vuestras plantillas (explica cada una con un título y un párrafo corto).
2. Indica las tres líneas de actuación que consideres con mayor potencial de desarrollo a medio plazo (explica cada una con un título y un párrafo corto).

Puedes hacer a continuación los comentarios que desees.



El grupo de entidades participantes en este trabajo mantiene una conversación abierta y organiza reuniones periódicas sobre Tendencias en Diversidad Intergeneracional y Edad (TDI+e).

El grupo TDI+e es una iniciativa de *aBest innovación social*, autora de este documento. Está abierto a nuevas incorporaciones presentadas por las entidades participantes.

Se puede reproducir el contenido de este documento, citando la fuente y su autor.



Visión externa  
para  
generar ideas estratégicas colaborativamente  
considerando  
tendencias sociales

Orense 29, 6º  
28020 Madrid  
T 91 770 40 38  
M 676 270 816  
Em [abest@abest.es](mailto:abest@abest.es)