

REPORTAJE: FORMACIÓN Y EMPLEO

## Esperen a tener 65 años... o más

Expertos de Esade y Randstad aconsejan a las empresas tomar medidas que resten prestigio social a las jubilaciones

JOSEP M. SARRIEGUI 09/12/2007

No se avecinan buenos tiempos para quienes estén ansiando jubilarse. Tras una época en la que retirarse antes de los 65 contaba incluso con cierta bendición y prestigio social, ahora los poderes públicos y los expertos se empeñan en convencernos de que nadie se vaya antes de hora, y si es posible que incluso se alargue la vida laboral cuanto se pueda. Son las consecuencias de la caída demográfica y de la falta creciente de profesionales cualificados. Si antes la experiencia parecía ser un estorbo ante el empuje de los jóvenes tecnólogos, ahora vuelve a ser un valor recuperable.

Una detallada radiografía sobre la materia, llevada a cabo por la firma de servicios de empleo Randstad y la escuela de negocios Esade, evidencia que por ahí va el futuro. Con el título de *Gestionar la edad a partir de la sociedad del conocimiento*, la investigación advierte a los departamentos de recursos humanos de que ha llegado el momento de activar nuevas políticas de retención de empleados experimentados.

### Por encima de Europa

Según proyecciones de la Comisión Europea, recogidas en la investigación, en 2050 el número de personas en España con más de 65 años habrá aumentado un 111% respecto al año 2004, pasando de 7,1 millones a 15 millones. Al mismo tiempo, la población en edad de trabajar (de 15 a 64 años) habrá disminuido un 21%. Ambos porcentajes sitúan a España muy por encima de la media de la Europa de los 25, en donde los mayores de 65 aumentarán un 77% y los que estén en edad de trabajar bajarán un 16%.

En 2005, la población en edad de trabajar alcanzó una cota máxima respecto al total de habitantes en España, con un 68,6%, pero a partir de 2010 el descenso será vertiginoso. Ese año bajará al 67,9% y en 2050 habrá caído al 53,4%. Paralelamente, el segmento situado entre los 55 y los 64 años pasará de ser el 26,1% en 2005 respecto a la población en edad laboral al 47% en 2050. La conclusión cae por su propio peso: seguir prescindiendo de la fuerza laboral representada por este tramo de edad, a base de promover jubilaciones anticipadas, tendrá repercusiones dramáticas. Como señala el informe, "si aumentaran las tasas de participación y de empleo del segmento de población entre 55 y 64 años se compensaría la reducción de la población en edad de trabajar", para lo que hará falta "hacer desaparecer o reducir las jubilaciones anticipadas y otros estímulos para dejar de trabajar al cumplir cierta edad".

Según Eugenio Recio, profesor del Instituto Laboral de Esade y principal artífice de la investigación, el nuevo escenario conllevará un complejo ajuste fino en las empresas, cuyo éxito depende de la actitud que adopten las direcciones y los responsables de recursos humanos. "Es muy importante", afirma el experto, "que además de rediseñar las tareas o los puestos de trabajo para que los puedan desempeñar los trabajadores mayores, se cree un ambiente favorable" para el rendimiento de los empleados más veteranos, a quienes "se les ha de facilitar la sensación de pertenencia con una actitud positiva y de consideración, y prestando especial atención al equilibrio entre trabajo y vida personal".

"Lo que está en cuestión", señala Recio, "es si la economía española tiene capacidad de cubrir los puestos de trabajo a medio y largo plazo, porque probablemente el efecto de la inmigración no baste en el futuro". Por ello aconseja no centrar el debate en la viabilidad del sistema de pensiones y enfocarlo como una urgencia económica y social que se nos echa encima. "Una nueva gestión de los recursos humanos es imprescindible si queremos utilizar a las personas de mayor edad", apuntó Carlos Obeso, director del Instituto de Estudios Laborales de Esade, en la presentación de las conclusiones.

Contra los estereotipos al uso, la investigación aclara que "no hay procesos uniformes" en el declive de las capacidades funcionales de los trabajadores de más edad. Por ello, recomienda a las empresas que empiecen a analizar caso por caso, con el objetivo de garantizar que quienes continúan en activo "a pesar del envejecimiento gradual puedan seguir siendo eficaces, eficientes y capaces de adaptarse a los cambios del sistema de producción". Entre las propuestas prácticas, los analistas de Esade y Randstad aconsejan también que las empresas se impliquen en "desarrollar en el pensamiento y en la conducta de sus miembros una actitud positiva y de adaptación a las particularidades del grupo de trabajadores de edad".

Además, recomienda que se pongan en práctica microrregulaciones internas de los flujos de trabajo, que permitan sacar el máximo rendimiento a quienes se aproximan a la jubilación. Para lograrlo, previene del error que supone constituir equipos formados por empleados de edades homogéneas, abogando por "la ventaja de la diversidad de edades, que permite la transferencia de las competencias de los mayores". También incluye entre las buenas prácticas que las labores a

realizar se adapten a la salud de los posibles candidatos, tomando, como ejemplo, diversas experiencias "muy positivas" puestas en marcha en Japón, Singapur, Alemania y los países escandinavos.

### **Mejorar las condiciones**

Otro consejo importante hace referencia a la necesidad de que las organizaciones se impliquen más en la mejora de las condiciones de trabajo, que "pueden agravar los declives o limitarlos". Eugenio Recio recuerda, además, que dicha mejora no sólo es muy beneficiosa para el mantenimiento de los trabajadores mayores, sino que, como de ella también se benefician los de menos edad, el resultado global es que se evita "la degradación prematura de la salud de los trabajadores más jóvenes".

El informe completo, cuya aparición ha coincidido con la aprobación de la Ley de Medidas en Materia de Seguridad Social que incentiva económicamente a quienes sigan trabajando más allá de los 65 años, se puede leer en formato digital en [www.randstad.es/res/randstad/publicaciones/](http://www.randstad.es/res/randstad/publicaciones/)

© Diario EL PAÍS S.L. - Miguel Yuste 40 - 28037 Madrid [España] - Tel. 91 337 8200  
© Prisa S.A. - Ribera del Sena, S/N - Edificio APOT - Madrid [España] - Tel. 91 353 7900