

Joaquín SOLANA OLIVER

**LONGEVIDAD, NUEVOS RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA
DIRECCIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO**

*Tesis doctoral
dirigida por:*
Dra. Carmen Ruíz Viñals

Universitat Abat Oliba CEU

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Programa de doctorado en Humanidades y Ciencias Sociales

Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales

2017

Sumario

RESUMEN	7
PALABRAS CLAVE	11
Capítulo 1: Longevidad, variables estratégicas y management.....	13
1. Factores socioculturales y modelos económicos sostenibles	15
2. Management y persona	17
3. La responsabilidad de la dirección de empresas	19
4. Gestionar la edad por razones de eficacia y competitividad.....	21
5. El economista John Kenneth Galbraith y la edad	23
6. Gestión directiva de calidad, para Millennials y para mayores	25
7. El management como profesión	27
Capítulo 2. Tendencias globales. Un mundo en cambio.	31
1. Evolución demográfica y cambios sociales	31
2. Los 50 años de hoy, son los 30 de antes	33
3. Las macrotendencias de un mundo en evolución	35
4. Estimación de macrotendencias: Ontiveros y Guillén	39
5. Proyecciones	43
6. Los cambios en la fertilidad y en la esperanza de vida.....	49
7. Discriminación por edad, en medios de comunicación	51
8. Crece el número global de personas de más edad	53
Capítulo 3: Sobre demografía en España	57
1. Pirámides de población en España, con una estimación hasta 2049	59
2. El reto del envejecimiento	61
3. Esperanza de vida tras la jubilación	63
4. Algunas políticas para gestionar la edad, primer acercamiento	67
5. Un mundo en cambio y la actividad laboral.....	71
6. La situación crónica de desempleo de los mayores de 55 años	75
7. Efectos de la demografía en el mercado laboral y en la empresa.....	81
Capítulo 4: La gestión de la edad, como gestión de la diversidad.....	95
1. Los condicionantes culturales como fuente de discriminación por edad	103
2. Planteamientos realistas y condicionantes culturales en la discriminación por la edad	109
3. Longevidad, profesiones y mercado laboral.....	111
4. Jubilaciones, ajuste del empleo y sentido del trabajo humano.....	117
5. Ejemplos de un cambio inevitable	119
6. La edad como factor de discriminación laboral	121
7. Los mitos del gap tecnológico y su relación con la edad	123
8. Empresa y sociedad, su necesaria sincronía	127
9. La sustitución de los profesionales de más edad, por los más jóvenes, mitos y realidades	129
Capítulo 5: Dirigir empresas es dirigir el cambio	135

1. Nuevos enfoques para dirigir la diversidad multi-generacional.....	137
2. Personas jóvenes dirigen a personas mayores.....	145
3. Algunos mitos y preconcepciones sobre los trabajadores mayores	149
4. Atributos a los que se da importancia en las investigaciones	151
5. Desempeño, edad y costes	153
6. Una primera redefinición de la carrera profesional, sus etapas y sus expectativas.....	157
7. Los CEO's del ranking Fortune 100, son algo más jóvenes	159
8. Empleo de trabajadores mayores en algunas organizaciones.....	161
9. La diversidad, un concepto de la mayor actualidad, pero de aplicación sesgada	165
10. El empleo y una actitud "lifelong learning"	169
Capítulo 6: La edad de las personas y su percepción social	171
1. Más sobre condicionantes culturales como fuente de discriminación por edad.....	175
2. Nuevas demandas y nuevas oportunidades de formación	177
3. La trascendencia del llamado capital humano.....	179
4. Un nuevo management para gestionar el reto demográfico	181
5. El debate social del corto plazo	183
6. A modo de ejemplo, dos situaciones demográficas distintas: Alemania y Francia.....	189
7. La necesaria atención al largo plazo.....	191
8. Un concepto cambiante, la edad de las personas.....	195
9. Unión Europea: 2012 Año Europeo del Envejecimiento Activo, luces y sombras	201
10. Cambios en la percepción de la edad en los últimos siglos	205
11. Edad de las personas y desajustes sociales	209
12. Consultores en Recursos Humanos y edad.....	217
Capítulo 7: Edad, empresa y Responsabilidad Social Corporativa	219
1. De nuevo sobre los consejos de administración de las sociedades	221
2. Políticas de intervención en el mercado laboral	223
3. Gestión de la edad y Responsabilidad Social Corporativa	225
4. La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética	227
5. Responsabilidad Social Corporativa y las Relaciones Públicas	239
6. De los Recursos Humanos a la Dirección de Personas en las Organizaciones.....	243
7. Las barreras de entrada para los candidatos mayores	247
8. La tecnología: Una ayuda para todas las edades	251
Capítulo 8: La empresa multi-generacional	255
1. Las generaciones en la empresa de hoy	259
2. La transmisión de conocimientos entre generaciones	265
3. La jubilación como posible pérdida de know how para las empresas	269

4.	La necesaria actitud positiva de los profesionales mayores.....	271
5.	La contribución de los Baby Boomers	275
6.	Sobre los de más edad en la empresa.....	279
7.	Una nueva forma de dirigir y la aportación de la mujer directiva.....	281
8.	Volatilidad económica y compromiso profesional	287
Capítulo 9: Gestión de la edad en la empresa: Ejemplos de mejora.....		289
1.	Gestión de la edad y sistemas de previsión.....	291
2.	La OCDE y la situación de las pensiones	293
3.	Nuevo estilo de dirección: Incorporar la gestión de la edad	297
4.	Las limitaciones por causa de la edad, en perspectiva.....	301
5.	Regresar al mercado laboral después de la jubilación	307
Capítulo 10: La gestión de la edad y los nuevos emprendedores		309
1.	Un proyecto puesto en práctica: El caso BMW	311
2.	Nuevas empresas y edad de los emprendedores.....	319
3.	Las sinergias entre generaciones: Millennials versus Baby Boomers....	323
Capítulo11: Gestión de la edad, RSC y Dirección Estratégica.....		327
1.	Gestión y antropología de la función directiva	333
2.	Retos para la sociedad y la empresa por los cambios demográficos	339
Capítulo 12: Propuestas para la prolongación de la vida laboral.....		343
1.	Senior entrepreneurship: Acercamiento mediante la metodología de investigación cualitativa	345
2.	“Brief business cases” creados para enseñanza a emprendedores potenciales sénior. La importancia de lo cualitativo.....	349
3.	La edad y la personalidad emprendedora	355
4.	Casos de estudio para formación	359
5.	Acercamiento a la realidad mediante la investigación cualitativa, comentario sobre metodología	363
6.	La metodología cualitativa y el management	367
7.	“Brief Business Cases” como una herramienta de transformación para personas con recorrido profesional previo	375
	Caso 1	376
	Caso 2	385
	Caso 3	395
	Caso 4	401
8.	Sobre los casos de estudio.....	411
9.	Materiales complementarios sobre liderazgo positivo y liderazgo basado en principios	413
10.	Nuevas medidas desde la dirección de empresas para una vida laboral con múltiples etapas.	415
11.	Prolongación de la vida laboral y las instituciones académicas.....	421
CONCLUSIONES Y SIGUIENTES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....		423
BIBLIOGRAFÍA		427

RESUMEN

El aumento de la esperanza de vida es uno de los logros del progreso humano, por aplicación de los avances en distintas ciencias y técnicas.

Al mismo tiempo, se generalizan tasas de natalidad decrecientes, prácticamente en todos los países, aunque tengan grados de desarrollo económico distinto y, de todo ello resulta la necesidad de replantear las etapas de la vida que han prevalecido en las últimas décadas, en cuanto a los diferentes períodos, educativo, activo, jubilación.

Esta Tesis parte de la base de que dicha división no será aplicable a partir de ahora, sino que el recorrido vital estará compuesto por más etapas y como resultante una vida profesional en activo más larga. La necesidad de dotar a las personas de mayor libertad de elección, en su vida laboral o profesional, será un atributo positivo y deseable. La actividad prolongada tiene efectos en áreas tan diversas como el estado cognitivo individual, o los sistemas de pensiones y sanidad.

La nueva situación tendrá consecuencias económicas y sociales de gran importancia, ante un escenario que no se había producido nunca antes. Las legislaciones deberán contemplar la nueva situación. Será necesaria una actitud diferente de las personas, en sus profesiones y recorridos vitales. El aprendizaje constante, “lifelong learning”, será una necesidad a la que debe darse respuesta de forma decidida, desde las empresas y, en especial, desde las instituciones educativas.

El emprendimiento, como forma de prolongar la vida profesional, es ya una opción en crecimiento, para las personas con un recorrido profesional previo, sabiendo que la actitud emprendedora tiene componentes de personalidad, pero que también puede aprenderse y entrenarse. Las empresas deberán incorporar la gestión de la edad en sus planes estratégicos, en una sociedad en la que los distintos “stakeholders” valorarán esas políticas, dentro de la gestión integral responsable y sostenible. La edad de las personas es una categoría social que cambia, por los parámetros citados, tales como la esperanza de vida, libre de discapacidad, o por cambios en valores sociales, al no ser aceptable en una

sociedad en la que se viven más años que sea la edad un factor de discriminación.

En las siguientes páginas se utiliza el enfoque propio de la investigación cualitativa y, a pesar de las inercias culturales de todo tipo se propone la prolongación de la vida laboral como base de bienestar y un modelo de desarrollo sostenible para las próximas décadas.

RESUM

L'augment de l'esperança de vida és un dels assoliments del progrés de la humanitat, per aplicació dels avanços en diferents ciències i tècniques. Al mateix temps, es generalitzen taxes de natalitat decreixents, pràcticament a tots els països, tot i tenir graus de desenvolupament econòmic diferents i, de tot això, en resulta la necessitat de replantejar les etapes de la vida que han prevalgut en les últimes dècades, pel que fa als diferents períodes, educatiu, actiu i jubilació.

Aquesta Tesis parteix de la base de que aquesta divisió no serà aplicable a partir d'ara: el recorregut vital estarà compost per més etapes i això comportarà una vida professional en actiu més llarga. La necessitat de dotar a les persones d'una major llibertat d'elecció, en la seva vida laboral o professional, serà un atribut positiu i desitjable. L'activitat perllongada té efectes en àrees tan diverses com l'estat cognitiu individual, o els sistemes de pensions o sanitat.

La nova situació tindrà conseqüències econòmiques i socials de gran importància, davant d'un escenari que no s'havia produït mai abans. Les diferents legislacions hauran de contemplar també la nova situació. Serà necessària una actitud diferent de les persones, en les seves professions i recorreguts vitals. L'aprenentatge constant, "lifelong learning", serà una necessitat a la que haurà de donar-se resposta de forma decidida des de les empreses i, en especial, des de les institucions educatives.

L'emprenedoria, com a forma de perllongar la vida professional, és ja una opció en creixement, per a les persones amb un recorregut professional previ, tenint en compte que l'actitud emprenedora té components de personalitat, però que

també pot ser apresada i entrenada. Les empreses hauran d'incorporar la gestió de l'edat en els seus plans estratègics, en una societat on els diferents "stakeholders" valoraran aquestes polítiques, dins d'una gestió integral responsable i sostenible.

L'edat de les persones és una categoria social que canvia, pels paràmetres ja citats, com l'esperança de vida, lliure de discapacitat, o per canvis en els valors socials, al no ser acceptable en una societat on es viu més anys que l'edat sigui un factor de discriminació.

En les següents pàgines s'utilitza l'enfoc propi de la investigació qualitativa i, no obstant les inèrcies culturals de tot tipus, es proposa la prolongació de la vida laboral com a base de benestar i model de desenvolupament sostenible per les pròximes dècades.

ABSTRACT

The increase of life expectancy is one of the greatest achievements of human progress, due to the advances in different sciences and technologies. At the same time, birth rate is in decline in almost all countries in the world, whatever their level of economic development may be, and because of this, it is now necessary to reconsider and redesign life stages regarding its different phases: education, active period and retirement.

This Thesis is grounded on the fact that this division is not applicable anymore, and that from now on a life itinerary will be composed by more periods and therefore, an individual's professional life will be longer. The need to provide people with a greater freedom of choice in their professional life will be a positive and desirable attribute. The extension of one's professional life does have effects on several areas such as an individual's cognitive condition or pension schemes and health service.

This new situation will have huge economic and social impact, as we will be facing an scenario we have never faced before. Each country's legislation will have to take into account this new situation. The new scenario will require a different attitude from people as well, regarding their jobs and their life itineraries.

Companies and especially, education institutions, will be in charge of responding to the need of continued education, "lifelong learning".

Entrepreneurship, as a way to extend professional life, is already a growing option, for those with a previous professional path, taking into account that an entrepreneurial attitude depends on each one's personality features but which can also be learned and trained. Companies shall need to add age management in their strategic plans, in a society in which the different existing stakeholders will value such policy, in the context of a responsible and sustainable comprehensive management. Age is a social status or category that is changing, due to the already mentioned facts, such as life expectancy, free from disability, or due to changes in social values, given the fact that age will not be a discrimination factor anymore in a society in which people live longer.

In the next pages, the subject is approached through the focus of qualitative research and, despite all kind of cultural inertia, the extension of professional and labour life is suggested as the ground for wellbeing and a model of sustainable development in the next decades.

PALABRAS CLAVE

Longevidad - vida laboral prolongada - dirección de empresas - *lifelong learning*

PARAULES CABDALS

Longevitat - vida laboral - direcció d'empreses - lifelong learning

KEYWORDS

Longevity - working longer - company management - lifelong learning

Capítulo 1: Longevidad, variables estratégicas y *management*

Las variables que pertenecen al estudio de la demografía pueden definirse como variables silenciosas, cuyo impacto en la economía dejan sentir sus efectos tras largas etapas, siempre mucho más extensas que las que se utilizan para medir los resultados empresariales, de un trimestre o de un ejercicio, o bien en la agenda política cuyo énfasis queda acotado, la mayoría de las veces, en lo que puede durar una legislatura.

Lo anterior no se presenta como crítica de una disfunción, sino como realidad de tipo inercial aceptada, pero con implicaciones estratégicas de importancia.

La perspectiva de esta Tesis, es el acercamiento a la incidencia de lo demográfico, en especial, a las consecuencias de la evolución de la longevidad. Una visión desde la función directiva, entendida como un área interdisciplinar de conocimientos y técnicas además de un arte, en su aplicación. El *management* entendido como lo describió Peter Drucker en sus primeros textos, como una profesión con gran incidencia en la sociedad y en la mejora del bienestar, aunque viejos estereotipos y algunas conductas alejen esta percepción (Drucker, 1954).

En este trabajo la palabra *management* debe entenderse como descriptiva de una profesión, además de un conjunto de conocimientos, se insiste en ello. Lo que quiere decir que la responsabilidad de los directivos de empresa no se basa solamente en la propia del cargo que ostentan, sino que, en cuanto a ejercer una profesión, las responsabilidades trascienden los imperativos del corto plazo y están vinculadas a la tarea de responsabilidad transformadora de la sociedad. Para una correcta aproximación a las grandes líneas de la dirección de empresas actual, puede ser de ayuda atender a los factores que destacan en el entorno estratégico, desde el grado de crecimiento económico (medido por la evolución del PIB), los niveles de empleo, los tipos de interés, la estabilidad de precios.

1. Factores socioculturales y modelos económicos sostenibles

De especial importancia son los factores de tipo sociocultural, junto a los tecnológicos, legales y como aspecto destacado del siglo XXI, lo ecológico y relacionado con la sostenibilidad. Si dentro de los factores socioculturales detenemos nuestra atención a las tendencias demográficas, podremos determinar, con distinta ponderación, una serie de factores que tendrán un fuerte impacto durante los próximos años:

Like other sociocultural factors, demographic trends present opportunities but can also bring threats. For example, as baby boomers begin to retire in larger numbers, business may see opportunities from an increase demand for health care and wellness services. To finance their retirement, however baby boomers will begin to dry their savings accounts, which may cause a decline in demand for investment services.

(Rothaermel, 2013, p. 60)

Desde el management, tanto como profesión o, como conjunto de conocimientos, defenderemos en este texto que debe actuarse teniendo como premisa una determinada concepción de la persona en el desarrollo del trabajo y del papel que ésta desempeña en la sociedad.

2. Management y persona

Dicha concepción ha tenido la evolución propia de los cambios en las ideas y su puesta en práctica. Desde una visión muy ligada a la producción, como la de Frederick W, Taylor (1856-1915), poco orientada hacia análisis más profundos de carácter filosófico, o por contraste, la de Mary Parker Follet (1868-1933) que consideraba a las personas “como seres en continuo desarrollo... defendía que la función primordial de los negocios, era dar oportunidad para el desarrollo individual, mediante una mejor organización de las relaciones humanas” (Melé & González, 2014, p. 1). Dos autores, Frederick Taylor y Mary Parker Follet, entre los siglos XIX y XX con unas concepciones muy diferentes. Con la perspectiva que ofrece la distancia en el tiempo, podríamos decir que su pensamiento es complementario, por lo aparentemente opuesto.

Una buena descripción de la base humana sobre la que se asienta la función directiva, es la que nos ofrece el también clásico del management, Chester I. Barnard quien en su obra *The Functions of the Executive*, escribía:

I have found it impossible to go far in the study of organizations or of the behavior of people in relation to them without being confronted with a few questions which can be simply stated: What is an individual? What do we mean by a person? To what extent do people have a power of choice or free will?

(Barnard, 1968 (1935), p. 8)

Las citas anteriores, de autores que vivían en un contexto diferente, en otra etapa del desarrollo, parecen válidas también hoy, por ello, esos textos pueden considerarse verdaderos clásicos del pensamiento directivo.

3. La responsabilidad de la dirección de empresas

La responsabilidad desde los puestos de alta dirección es otra característica ampliamente estudiada y que sustenta también el enfoque de la función directiva como una profesión con un fuerte y directo impacto social, tal como también ha definido otro autor clásico del management, Andrews (1987 (1971)).

Las menciones de autores considerados clásicos del management, no deben alejarnos de los problemas de una actualidad compleja como la de nuestros días.

Así los nuevos enfoques destinados a definir un management que sepa combinar una visión racional, con la humanista, se abren paso, en especial, después de que las excesivas esperanzas puestas en los conceptos de autorregulación de las instituciones, hayan tenido fracasos muy patentes, como en la última crisis financiera que se inició en 2007, en los Estados Unidos y se trasladó a Europa de lleno, a partir de 2008 (Reinhart & Rogoff, 2011, pp. 223-295)

Una nueva visión del management, actual y crítica que parte de otras premisas que aportan valor, se abre paso en medios académicos (Andreu & Rosanas, 2012) así como en la práctica en la gestión. Dicho enfoque propone unos nuevos fundamentos en lo que debe ser un management mejor, orientado al futuro y que no se base simplemente en una visión a corto plazo.

Los aspectos más destacables de este nuevo enfoque se resumen en lo siguiente:

- La empresa y el management deben basarse en buenas prácticas, teniendo en cuenta la sociedad en su conjunto.
- Deben hacerse explícitas las razones por las que el management es importante para el desarrollo de las sociedades humanas.
- Determinar qué está bien y qué está mal en las prácticas y en las teorías del management.
- Cómo evitar que las malas prácticas, tanto en la teoría, como en la práctica y las malas aplicaciones de buenas teorías, tengan impacto en las grandes tendencias.

Se trata de hacer un esfuerzo para conseguir un management con un mayor acento humanista, compatible con una visión integral del hombre y del mundo, pero con la premisa de obtener empresas viables, competitivas y rentables.

Una visión más amplia desde el management, seguramente conduciría a contemplar las variables económicas y sociales en su conjunto, de tal forma que los retos que plantea la evolución demográfica se incorporarían en los modelos de gestión, basados en la competitividad de las unidades productivas, de cualquier titularidad ya fuera pública, privada o mixta (Ricart & Rosanas, 2013).

4. Gestionar la edad por razones de eficacia y competitividad

A lo largo de todo este texto se insistirá en que la búsqueda de una racionalidad en la gestión de personas y sus edades en las empresas, no se basa en cuestiones sociales, aunque estén siempre presentes, sino que toda organización para ser sostenible y compatible con su entorno económico, deberá buscar una idoneidad y una coherencia con el medio en que desarrolla su actividad (Grant, 2010, pp. 455-475).

De todas formas, como ya se ha indicado, los problemas que rodean a la materia que estudiamos no pueden restringirse, únicamente, al ámbito de estudio propio del management o de la economía de la empresa. La influencia de los valores imperantes en la sociedad opera como fuerza determinante, lo cual se ilustra aquí con dos referencias que ayuden a la comprensión general de las inercias y de las dificultades con las que deberá enfrentarse una nueva forma de entender la gestión.

Una empresa que ponga en práctica un programa destinado a que la diversidad generacional que se da en su plantilla y consiga una ventaja competitiva, necesariamente deberá enfrentarse a una serie de inercias y de barreras sociales que no pueden soslayarse, pues la juventud y sus circunstancias se ha convertido en nuestra sociedad, en la única etapa deseada de la vida, contrariamente a lo que había ocurrido en culturas anteriores.

El filósofo, Javier Gomá, destaca que, en la antigua Grecia a la edad madura, la de la experiencia y el conocimiento acumulado, se la denominaba *acmé* y definía una situación en la que el hombre y la mujer, tras haber acumulado dicha experiencia, se hallaban en plena madurez. En cambio, refiriéndose a la situación actual, Gomá escribe:

Una de las características de nuestro tiempo es que ha hecho de la juventud el *acmé* del ciclo vital humano, en sustitución de la edad madura. Como la juventud dura poco, toda la vida restante se resume en una lucha larga y a la postre inútil, contra el envejecimiento inevitable. Hay jóvenes que, ante esa perspectiva, se declaran *cansados de la vida*, incluso antes de haber vivido.

(Gomá, 2014, p. 63)

Con lo anterior quiere destacarse que el convertir la edad joven como la única realmente valiosa, algo que se ha consolidado con el predominio de lo visual, por encima de otros soportes de comunicación hace que, una imagen de alguien joven sea aprehendida necesariamente como actual, valiosa y capaz de propiciar mejoras y cambios.

Una situación que se extiende también al mundo de los representantes políticos que llegan a asociar juventud, con cambios, cuando el nivel de complejidad es mucho mayor y transversal entre generaciones. Por extensión se convierte también en objeto de polémica la edad de los miembros de los Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Sobre esto último y los posibles problemas de agencia que puedan darse se tratará en otros capítulos de este texto.

Por otro lado, los estereotipos sobre las personas de más edad tienen un efecto devastador, pues la discriminación por edad no suele recibir la atención y las críticas de otros tipos de discriminaciones, por ejemplo, por género, raza o religión.

5. El economista John Kenneth Galbraith y la edad

Como contrapunto a la situación de quienes con más edad se mantienen activos y su profesión o dedicación se lo permite, es muy ilustrativa la posición defendida por el economista y profesor de Harvard, John Kenneth Galbraith. Autor de libros de gran difusión, diplomático y asesor presidencial, murió, en 2006, a los 97 años, tras el encadenamiento de etapas marcadas por la actividad y la permanencia en el debate público sobre la economía.

Galbraith es objeto de comentario vinculado a temas de envejecimiento por su participación en la Enciclopedia Británica, mediante un artículo (una entrada del diccionario titulado: *John Kenneth Galbraith's Notes on Ageing: The Still Syndrome*. Del artículo de Galbraith citado se ocupa Magnus (2009) al destacar de qué forma existe una discriminación, a veces explícita, a veces implícita, en muchas situaciones y medios, incluidos los académicos. Galbraith lo denomina "el síndrome del todavía". Lo hizo destacando la forma en que los de más edad están innecesariamente sometidos a una presión por otros que tratan de recordarles que se hallan en una fase decadente que los estereotipos señalan de declive, o en una forma más concreta, lo que podría entenderse como un declive inevitable y que ya no deberían esforzarse, como si ya no tuvieran nada que ofrecer, o incluso perdieran el derecho a permanecer creativos y aportando valor a la sociedad. Galbraith se refería al "síndrome del todavía", cuando con más de 90 años, escribía sobre experiencias vividas diez años antes, en las que destacaba una especie de asalto a los mayores, al ser interpelados con preguntas como "¿todavía trabaja Vd.? ¿Todavía haciendo ejercicio? ¿Todavía escribe? ¿Todavía publica?" y otras frases del mismo estilo. Ante dichas situaciones que se producen igual en una empresa, o en un ambiente académico, Galbraith recomendaba adoptar una actitud que llevara al interlocutor de una situación de comentario informal y superficial, a una conciencia más próxima a la decencia y recomendaba contestar: "Veo que Vd. es –todavía- tan inmaduro" (John Kenneth Galbraith's Notes on Ageing), citado por Magnus (2009, p. 12).

George Magnus es un economista pragmático y conocedor de la realidad de las empresas, tras sus muchos años como asesor de la banca UBS, utiliza las opiniones de Galbraith para ilustrar una situación real y presente en nuestra

sociedad que influye en conductas y en la elaboración de políticas o planes en empresas.

Al mismo tiempo que se menciona en este capítulo inicial, una situación de discriminación hacia los de más edad, tanto en el campo laboral, como en el de la creación cultural, no se puede evitar, también, un comentario sobre los jóvenes en las organizaciones, pues los problemas son de gestión general, no solamente de generaciones y edad.

6. Gestión directiva de calidad, para Millennials y para mayores

En los años recientes y debido a la difícil coyuntura económica, la quizá ya pasada Gran Recesión, los jóvenes, en muchos países sufren unas elevadas tasas de desempleo. Sobre ello también se volverá a tratar más adelante al estudiar la interrelación generacional, pero en este punto inicial es oportuno citar que en muchas organizaciones y empresas que disponen de medios, tampoco se presta la atención adecuada a este colectivo, al de los jóvenes y sus posibles planes de desarrollo profesional o de carrera.

La falta de iniciativa y de imaginación en gestionar a personas en las empresas se nota especialmente en los extremos de la edad laboral, los de más y los de menos edad. Es por ello que no se trata de estudiar políticas y preparar planes para unos colectivos determinados, como si se tratara de aplicar “discriminaciones positivas”, sino que el enfoque debe ser de tipo holístico, comprensivo y que compatibilice objetivos empresariales, conocimientos, talento y creatividad directiva (Andreu & Rosanas, 2012).

Para dar una idea de la composición de las distintas generaciones en las organizaciones (especialmente en las empresas) es de utilidad una de las muchas clasificaciones disponibles para definir a distintos colectivos. Se incluye dicha clasificación para poner de manifiesto que debe tenerse en cuenta la interacción de las distintas edades.

Tabla 1
Clasificación por generaciones

Generación	Años de nacimiento
Veteranos	Entre 1939 y 1947
Baby Boomers	1948-1963
Generación X	1964-1978
Generación Y	1979-1999
Generación Z	Nacidos después del 2000 (se suelen agrupar con la generación Y)

Nota: Fuente: (CIPD, 2015)

En estudios recientes y en los medios de comunicación se ha consolidado la definición de la generación definida como “Millennials”, nacidos en las últimas décadas del siglo pasado y que desde el inicio del nuevo milenio ganan progresivo protagonismo en el mundo laboral, por su incorporación y, en general, buena preparación.

A efectos de este trabajo aceptaremos que las generaciones mayores, mientras no se especifique lo contrario, no se ven obligadas por normas de distintos ámbitos a cesar en una actividad por causa, únicamente de la edad, algo que, a veces, no se acerca a la realidad, pero en unas sociedades en las que la edad de jubilación, se está trasladando a los 67 años, con tendencia a los 70, no parece razonable que se mantengan las jubilaciones anticipadas a partir de los 50-55 años, a no ser que se trate de reducciones de plantilla que afectan a un colectivo, por su edad, como causa principal, entre otras, por ejemplo, niveles salariales alcanzador por recorrido profesional de años.

7. El *management* como profesión

En primer lugar, debería constatarse que el *management*, como industria, como actividad económica, es una de las funciones profesionales y sociales de mayor éxito en el pasado siglo XX. Como rama diferenciada de conocimiento, hace cien años, casi no existía literatura sobre el tema. El tiempo transcurrido ha situado al *management* como un área de prestigio, vinculada al desarrollo económico y, principalmente a la mejora de la gestión de las empresas y de las organizaciones.

Sobre la aportación real del *management* al progreso, existen diversas posiciones, unas que defienden su contribución indiscutible (Drucker, 1954) otras, las más escépticas (Stewartt, 2009), (Broughton, 2008) cuestionan el alcance real de los logros de dicha profesión. De forma más amplia hay críticos que argumentan que el “buen *management*”, como categoría absoluta no existe, todo depende del contexto en que no hallemos, lo cual, de aceptarse, implicaría la imposibilidad de medir, las diferencias entre una u otra forma de dirigir, pues la disciplina estaría formada por una serie de proposiciones acomodaticias y únicamente orientadas al control y a la consecución de beneficios a corto plazo.

Los esfuerzos destinados a medir los efectos del *management* y sus posibles resultados son importantes a efectos del presente trabajo, pues la gestión mejor o peor, de la variable edad dentro de la empresa, tiene que ver, entre otras cosas, con la capacidad de organización y de fijación de objetivos para las personas aunque, como en otros ordenes de la vida social, la conveniencia o no de determinadas actuaciones depende más de un sistema de valores y prioridades que de los resultados estrictamente objetivos, estimados a priori y sin considerar los cambios, no siempre previsibles.

De todas formas, los intentos objetivos para tener en cuenta la calidad del *management* y sus efectos nos son de utilidad. El intento serio y basado en datos objetivos, para determinar la incidencia del *management* en el desarrollo económico en general y, en los resultados de las empresas en particular, nos podrían servir para determinar la pertinencia de abordar tendencias sociales como la demografía, con garantías de éxito, en el ámbito de la práctica directiva.

A pesar de las dificultades prácticas, existen mediciones que merecen que les prestemos atención (Bloom, y otros, 2013) para los Estados Unidos de América y otros intentos que tratan de medir diferencias teniendo en cuenta otros países, o contextos culturales diversos (Bloom & Van Reenen, 2010).

Las investigaciones citadas se centran en medir los efectos de las funciones de management más conocidas y aceptadas, tales como la medición de resultados, la fijación de objetivos y los sistemas de compensación. La utilización por parte de los citados autores de técnicas econométricas, en más de 10.000 organizaciones en 20 países da idea de la amplitud que se pretende dar al análisis, cuyos fundamentos y motivación queda descrita en la página web <http://worldmanagementsurvey.org> que resume y aglutina la información de este esfuerzo para aumentar el conocimiento sobre la incidencia de la dirección de empresas (WorldManagementSurvey, 2017).

Las conclusiones del ejercicio empírico citado, simplemente confirman una situación conocida: La buena dirección, el buen *management*, es una actividad con efectos en todos los contextos en que se aplique. Aquí lo empírico parece confirmar algo que es obvio. Se puede definir la actividad directiva como una tecnología con efectos en muy distintos contextos. Su implementación, combina aspectos que pueden considerarse tradicionales (por ejemplo, el reconocimiento del mérito) o bien innovadores, como en su día fue el movimiento fundado por W. Edwards Deming, para mejora de la calidad, después de la Segunda Guerra Mundial (The Economist, 2014).

La medición de los citados efectos de la calidad de la dirección confirmó la supremacía, en general, de las empresas estadounidenses. Una de las preguntas que pueden plantearse se refiere a qué es lo que explica que las buenas prácticas en dirección, se expandan en ciertas áreas y no tanto en otras. Algo que dependería del grado de competencia, de la libertad de los agentes económicos en asignar recursos, sin condicionantes de tipo cultural o histórico. La referencia a World Management Survey se cita en este apartado, solamente como prueba de la importancia de la gestión en los resultados. Por extensión puede deducirse que, si la variable “edad” se contemplara en la actividad directiva, las mejoras serían medibles y evidentes, pero el acercamiento de las metodologías más extendidas no permite entender la realidad, por lo que Stake

(1995), nos propone utilizar el acercamiento cualitativo, para entender lo concreto.

Capítulo 2. Tendencias globales. Un mundo en cambio.

1. Evolución demográfica y cambios sociales

La influencia de la evolución demográfica en la dirección de empresas, siendo de actualidad, tiene un alto componente de prospectiva. En los tiempos presentes y en los próximos años, siempre con la atención puesta en los aspectos que influyen en la variable, edad, en el entorno laboral y, evitando una dispersión que pudiera ser excesiva, la influencia de lo demográfico será capital.

Para un acercamiento a las grandes tendencias en las que se mueve nuestra sociedad y aceptando que puede haber distintas interpretaciones sobre lo más relevante, tomaremos varias fuentes, entre las que se darán coincidencias y divergencias, aunque en lo relativo a la población y su futuro envejecimiento, existe un amplio consenso. En lo que encontramos divergencias es en la respuesta de los agentes sociales ante los retos sobre los que existe el citado consenso. También debe destacarse que, mientras no se indique lo contrario, este texto se dedica a la empresa de lo que podemos denominar, las sociedades avanzadas y en especial Europa y España.

Las consecuencias del envejecimiento de la población, suelen describirse en el ámbito de la demografía, pero, en general, el pensamiento innovador en el terreno de la dirección de empresas, no dedica una atención suficiente que incluya un ejercicio proactivo de búsqueda de nuevos caminos, ante las nuevas situaciones previsibles que tendrán como consecuencia cierta, la prolongación de la vida laboral, pues será inevitable (Maestas, Mullen, & Povell, 2016).

En realidad, dicha prolongación ya se está produciendo tal como recogía un titular de la revista *The Economist* ya hace unos años: "Aging in the rich world: The end of retirement" (*The Economist*, 2009). Lo anterior es explicable, por una cuestión de horizontes temporales: Aunque en el campo del management se da una importancia capital a los aspectos estratégicos, las presiones del corto plazo suelen condicionar el foco de atención y los esfuerzos.

La agenda de prioridades económicas y sociales suele estar vinculada a los aspectos del citado corto plazo, el trimestre para empresas cotizadas. En ese terreno, los cambios demográficos no reciben una atención adecuada, si bien los medios de comunicación han comenzado a ocuparse del tema (The Economist Intelligence Unit, 2014), estableciendo comparaciones con el pasado, apuntando que los 75 años de edad de una persona a principios del siglo XXI son equivalentes a los 65 de hace unos años. Como se repite en distintas ocasiones en este texto, se trata de un éxito de la ciencia y de la técnica que plantea retos de gran calado (Oeppen & Vaupel , 2002).

2. Los 50 años de hoy, son los 30 de antes

De lo general, de las variables macro, es conveniente también aproximarse a enfoques mucho más cercanos. Se hará más adelante, pero se destaca seguidamente, como avance, una frase muy adecuada para centrar la orientación de esta Tesis, la importancia de la edad y de cómo se percibe por las personas, ante la elaboración de proyectos profesionales.

La frase referida pertenece a las conclusiones de un artículo académico en el que se defiende un cambio radical de actitud, basada en una investigación cuantitativa reciente. El título del artículo: "Fifty is the new thirty: ageing well and start-up activities", en cuyas conclusiones, puede leerse: "Ageing well has the potential to influence the market for labour by altering the employment behaviour of individuals approaching retirement" (Kautonen & Minniti, 2014, pp. 1161-1164).

3. Las macrotendencias de un mundo en evolución

Las variables demográficas no tendrían todo el significado que aquí se les asigna si no contemplamos los desarrollos sociales con una mayor amplitud, teniendo en cuenta componentes diversos.

Un primer inventario de tendencias sociales que nos llevan a destacar lo demográfico lo constituye el siguiente resumen, en el que se relacionan macrotendencias significativas de tipo estructural y que permanecerán en el tiempo (Done, 2012):

- Impacto de la crisis financiera
- Cambios en la geopolítica
- Cambios tecnológicos
- La polémica del cambio climático
- Acceso al agua y a los alimentos
- Los retos de la educación
- Los cambios demográficos
- Guerras y terrorismo
- Oferta de energía
- Ecosistemas y bio-diversidad
- Sistemas y niveles de salud
- Desastres naturales

Se trata de unos enunciados que recogen problemáticas, muy amplias, tanto que se hace difícil poder trabajar con ellas, de forma constructiva, en el área de interés de este texto. Quizá la falta de análisis y estudios con una visión global, puede ser causa de un cierto empobrecimiento en los estudios de prospectiva con valor para la dirección de empresas. La segmentación del conocimiento, en general y de las disciplinas económicas en particular requeriría, seguramente, una reconsideración.

Una primera definición de tendencias, en lo demográfico, relevantes para nuestro estudio queda bien expresada en el siguiente texto (Done, 2012, p. 131): “...cambios en las economías desarrolladas y en desarrollo, con un aumento

continuado de la esperanza de vida, disminución de la mortalidad infantil y una decreciente fertilidad, conllevan nuevos retos demográficos, para el siglo XXI”.

La evolución demográfica que se describe tiene consecuencias muy relevantes para la sociedad en general y para la organización del trabajo. También tiene efectos muy directos en la aparición de nuevas demandas de productos y servicios, para una población en unas condiciones sin precedentes en la historia.

Nunca antes se dio una situación demográfica como la que se aproxima. De forma resumida, puede destacarse lo siguiente:

- El promedio de edad, a nivel mundial, en la actualidad, se acerca a los 29 años, cifra que aumentará a 38, en el 2050.
- En 2050, el número de trabajadores activos a nivel mundial será de 4 por cada persona de más de 65 años. Debe tenerse en cuenta que en muchos países desarrollados la relación será de 2 por persona de más de 65 años.

Aquí al utilizar el corte estadístico de los 65 años, habitual todavía en la gran mayoría de estudios, parece oportuno hacer una matización y es que la aceptación de la edad de 65 años como línea de separación entre activos y pasivos desde el punto de vista laboral y que se utiliza, de forma general, en publicaciones de organismos diversos, seguramente evolucionará, a raíz de las nuevas normas en muchos países cuya finalidad es prolongar la vida laboral hasta los 67, una cifra que será seguramente revisada a raíz de la esperanza de vida y de un replanteamiento de las etapas vitales.

El éxito social que supone la prolongación de la esperanza de vida, libre de discapacidad, genera la necesidad de cambiar procedimientos y formas de organización del trabajo, pero se trata de un área que evoluciona lentamente, por la posible colisión entre intereses a corto y a largo plazo de los distintos agentes sociales que actúan con una conducta, pretendidamente, maximizadora a corto plazo.

Antes de continuar con la descripción del macroentorno, parece oportuno, indicar que los cambios en la forma de gestionar el trabajo son inevitables.

La política de Recursos Humanos en las empresas, desde el punto de vista de la edad de las personas no podrá distanciarse del siguiente enfoque (Armstrong & Taylor, 2014, p. 511): “La edad no define, a priori, los niveles de desempeño en el trabajo. Es confuso relacionar habilidad mental y física con la edad”.

4. Estimación de macrotendencias: Ontiveros y Guillén

Como confirmación y apoyo de las tendencias apuntadas, puede ser útil tener en cuenta las líneas generales destacadas por otro estudio de prospectiva como el que ofrecen Ontiveros y Guillén (2017) que supone la actualización del que presentaron hace 5 años y para quienes los grandes retos del siglo XXI se agrupan en las siguientes categorías:

- Desequilibrios en la economía mundial
- Crecimiento de empresas multinacionales con origen en los, hoy llamados, mercados emergentes.
- Cambio acelerado de las condiciones demográficas, por causa de la edad y por la concentración en áreas urbanas
- Incertidumbre en el marco político de muchas partes del mundo, con disminución de la legitimidad y capacidad de algunos Estados.
- Los problemas derivados de la sostenibilidad en términos ecológicos que inducen a la necesidad de una acción correctora, para paliar las consecuencias sobre el cambio climático y por el acceso al agua.
- Cambios en los equilibrios mundiales de poder: En la mayor parte del siglo XXI, el país con mayor población será la India, China el de mayor producción y Estados Unidos el de mayor riqueza, medida en renta per cápita.

Las macro tendencias que destacan Ontiveros y Guillén, coinciden en parte, aunque no todas, con las citadas anteriormente, a propósito del texto de Adrian Done. Pueden argumentarse diferencias, pero en un área, existe una total coincidencia: la evolución demográfica.

En el estudio citado en segundo lugar, se nos destaca: “Por primera vez en la historia, varios países han invertido sus pirámides de edad, teniendo más personas mayores de 60 años que menores de 20...” (Ontiveros & Guillén, 2017, p. 59). Unos de los principales (o más útiles) indicadores, de los varios existentes para medir los procesos demográficos son la tasa total de fertilidad y la esperanza de vida al nacer.

La tasa total de fertilidad es el número de nacimientos vivos por mujer en período reproductivo. La esperanza de vida al nacer, es el número de años que se

espera que viva una persona, bajo el supuesto de tasas corrientes de mortalidad.

Sin entrar en una discusión propia de la especialidad demográfica, si es pertinente, citar algunos datos comparativos referidos a las dos variables citadas, en distintos momentos históricos. En ambas variables se estima una creciente convergencia, tanto en términos mundiales, como por tipos de países, según reflejan los siguientes datos.

Tabla 2
Tasa de fertilidad total

Categoría	1950	2000	2050	2100
Mundial	5	2,8	2,1	2
Más desarrollados	2,8	1,7	1,8	2
Menos desarrollados	6	3,2	2,1	2
Poco desarrollados	6,5	5	2,7	2,1

Nota: Fuente: División de Población de Naciones Unidas. Perspectivas de la población mundial: Revisión de 2010.

La tabla anterior muestra la convergencia en las tasas de fertilidad que se ha producido en los años recientes, así como la previsión que las Naciones Unidas realizan para finales del presente siglo XXI. Ante dicha convergencia y, sin intención de adelantar resultados, todo parece indicar que las potenciales migraciones no serían suficientes para paliar el fenómeno del envejecimiento, lo que generará una nueva situación social y económica, nunca registrada anteriormente en el contexto de una sociedad industrializada.

En ocasiones, en planteamientos de prospectiva se defiende la influencia de las migraciones como factor que ayuda al equilibrio. Se trata de una aportación para algunos países, pero no resuelve un problema de mucho mayor alcance.

La otra variable demográfica relevante citada, la esperanza de vida al nacer, es un indicador demográfico que no ha dejado de aumentar desde la segunda mitad del siglo XX.

Tabla 3
Esperanza de vida al nacer de las mujeres

Categoría	1950	2000	2050	2100
Mundial	48	68	70	80
Más desarrollados	68	78	85	90
Menos desarrollados	42	58	68	80
Poco desarrollados	38	52	60	79

Nota: Fuente: División de Población de Naciones Unidas. Perspectivas de la población mundial: Revisión de 2010.

La valoración y comentario de estudios que incidan en las consecuencias de la evolución demográfica es muy amplia. Pero con lo expuesto anteriormente quedan claras las tendencias. Además, en epígrafes posteriores, se incidirá en puntos que se anticipan en este capítulo. En relación a lo anterior conviene destacar los trabajos de los profesores Lynda Gratton y Andrew Scott, de London Business School, en los que, en base al cambio demográfico recomiendan una reconsideración de las etapas profesionales y vitales.

Como llamada de atención, estos autores destacan que hoy, en 2017, de cada dos niños nacidos, uno tiene una probabilidad del 50 por ciento de llegar a los 105 años de vida. Sobre el impacto de estos cambios, volverá a tratarse más adelante en este trabajo (Gratton & Scott, 2016). Lynda Gratton es especialista en Recursos Humanos mientras que Andrew Scott, enseña finanzas y management, quiere ello decir que el impacto de la demografía deja de ser un área tratada solamente por sus especialistas y entra en la elaboración de conocimiento aplicable al campo de la dirección de empresas, afectando a la

forma de ejercer la profesión del management en el siglo XXI, tal como se defiende en este texto.

5. Proyecciones

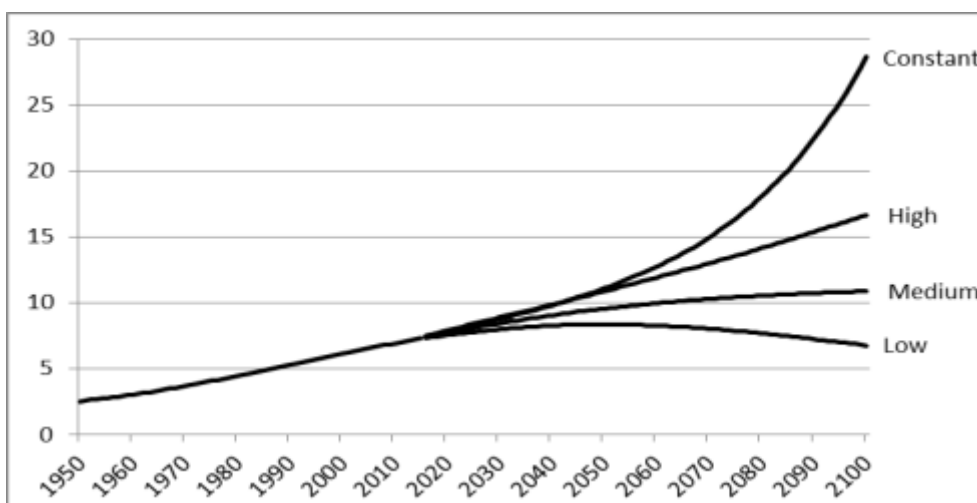


Figura 1. Proyecciones de la población mundial 1950-2100. Fuente: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision.

Existen hipótesis distintas sobre la tendencia que prevalecerá en la evolución de la población total. Ontiveros y Guillén señalan como más probable un escenario cercano al “medium” debido a la convergencia mundial en unas tasas bajas de fertilidad.

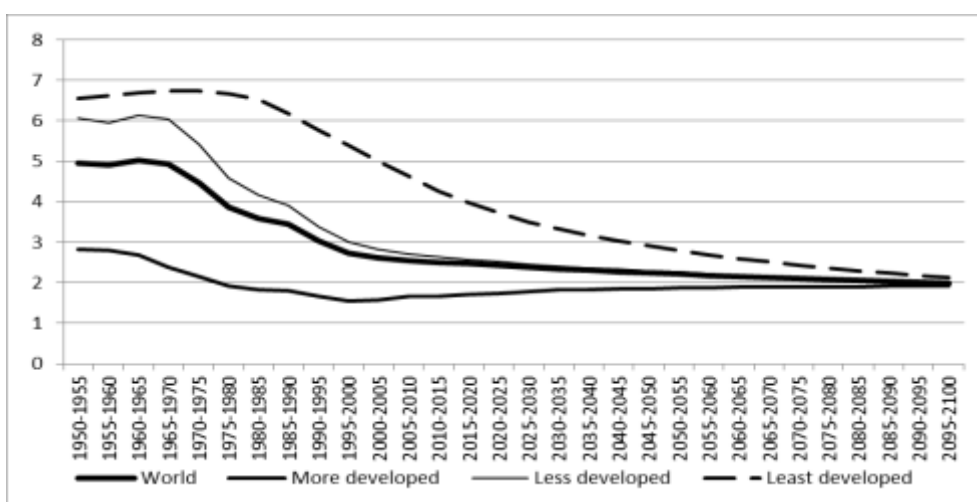


Figura 2. Proyección de las tasas de fertilidad promedio. Nota: Una tasa de fertilidad de 2,1 niños por mujer es lo que generalmente se considera necesaria para el mantenimiento de la población. Fuente: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision.

La disminución de las tasas de fertilidad implicará una ralentización e incluso disminución de la población mundial. En cualquier caso el aumento de la esperanza de vida conlleva, junto a tasas de fertilidad en disminución implicarán un porcentaje creciente de población mayor

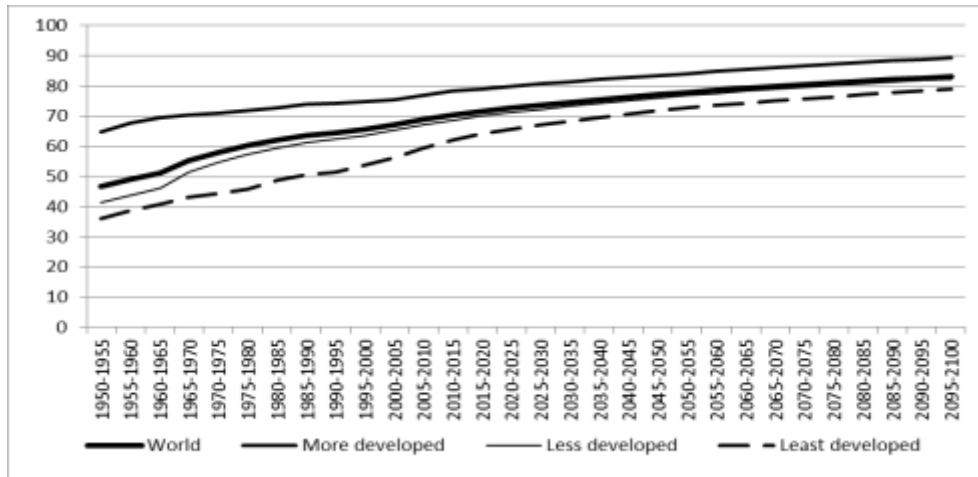


Figura 3. Esperanza de vida promedio, en años. Fuente: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision.

La creciente esperanza de vida, unida a una disminución de los índices de fertilidad, conlleva que las pirámides de población, cambien por figuras cuya base será menor, adoptando la forma cilíndrica o de pirámide invertida en algunos países.

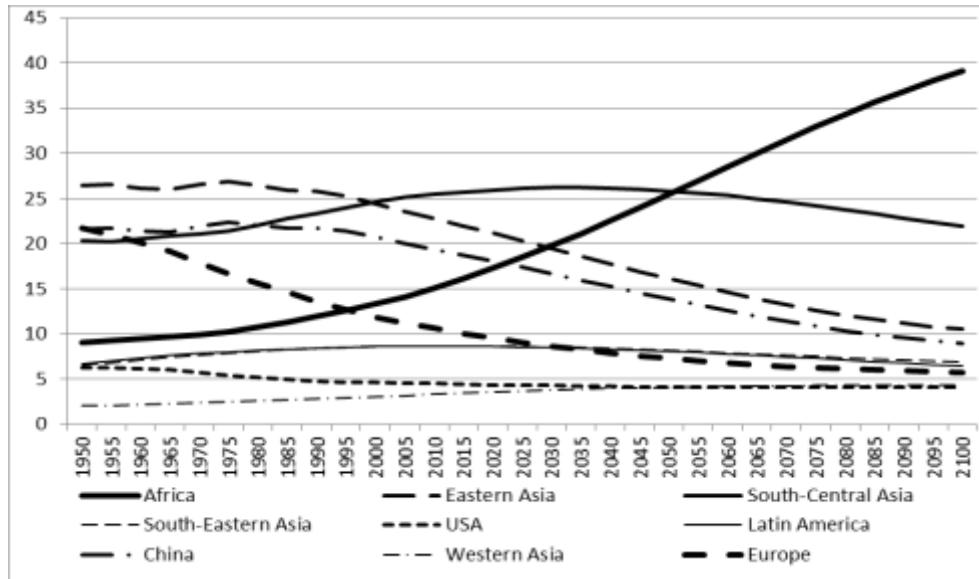


Figura 4. Distribución de la población mundial por regiones en porcentaje. Fuente: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision.

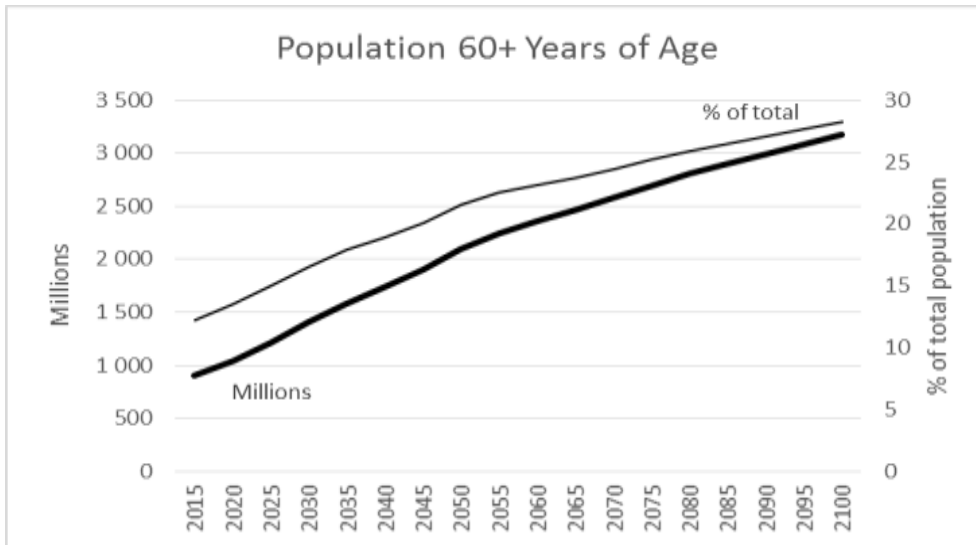


Figura 5. Población de más de 60 años en el mundo. Fuente: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision.

El crecimiento de la proporción de hombres y mujeres de más edad, tendrá un fuerte impacto en los mercados, en la vida laboral y en muchos aspectos de la organización social, hoy vigente



Figura 6. Población de más de 65 años en 2015. Fuente: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision.



Figura 7. Población de más de 65 años en 2030. Fuente: United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision.

El crecimiento de la población mayor, con distintas intensidades es un fenómeno global

6. Los cambios en la fertilidad y en la esperanza de vida

Los cambios por causa de la nueva demografía implican la necesidad de revisar partes importantes de la gestión de personas y de los sistemas legales.

Aparece necesariamente una nueva forma de valorar las etapas vitales, muchos valores requieren revisión y, en especial, la idea de que la jubilación temprana es un logro irrenunciable.

Este texto se refiere siempre a la mayoría de personas que gozan de buena salud, sabiendo que la enfermedad y otros factores hacen que las tendencias no expliquen a todo el conjunto de posibles casos.

Con demasiada frecuencia los medios de comunicación tratan a las personas de más edad en base a estereotipos, algo en lo que se insiste en distintas partes de este texto. Desde el estereotipo del jubilado, representado por la prensa como alguien en actitud pasiva, sin posible recorrido vital, con un toque de decadencia, a la imagen de los jubilados que disponen de rentas para un consumo creciente de ocio, representados en la publicidad por modelos de menor edad, siempre intentando el mensaje de que el único tramo de la vida de mayor valor es la juventud (Gomá, 2014).

7. Discriminación por edad, en medios de comunicación

Como ampliación al marco de referencia parece oportuno referirse, ya desde el principio de la argumentación que sigue a situaciones ambientales que configuran una realidad e influyen en conductas. Un ejemplo son los medios de comunicación.

Sobre la discriminación en el trato a las personas mayores en la prensa escrita es destacable la frase del defensor del lector de La Vanguardia, en respuesta a una carta del autor de esta Tesis, sobre el tratamiento gráfico del periódico hacia un colectivo cuya única circunstancia diferencial es la edad: “La representación gráfica del pensionista como una persona ociosa, corresponde a un modelo preindustrial” (Rovirosa, 2012).

Queda referida aquí la cita y la circunstancia como llamada a una situación que afecta a todo el desarrollo de las cuestiones de la edad. No es que los medios adquieran un papel activo, actúan como refrendo de posiciones ancladas en la cultura y las amplían en forma de mensajes explícitos y, la mayoría de las veces, implícitos en muchos contenidos ya sean de texto o audiovisuales.

8. Crece el número global de personas de más edad

Después de la segunda guerra mundial las tasas de natalidad crecieron sustancialmente en el Oeste del continente europeo. Como resultado de estas altas tasas de natalidad, surgió la mayor cohorte que ha existido nunca en la historia, la que se dio en llamar la generación del baby boom. Esto llevó a los gobiernos a preocuparse por la posibilidad de que hubiera en algún momento, un exceso de capacidad en el mercado de trabajo.

Varios gobiernos respondieron fomentando la jubilación a través de programas sociales y ventajas fiscales para los planes de pensiones privados. Alemania, Irlanda, Reino Unido y Holanda promovieron legislación para favorecer la jubilación. Esta preocupación por la sobrecapacidad duró 30 años.

Actualmente, debido a la mayor longevidad y a las bajas tasas de natalidad que se han mantenido en las últimas décadas, se está produciendo el fenómeno contrario, un envejecimiento de la población mundial sin precedentes en la historia de la humanidad. Las sociedades envejecen en todas las partes del mundo.

Los grupos de personas de 65 y más años, comienzan a ser un segmento importante en todos los países. Los datos de Naciones Unidas a este respecto muestran una población mundial de 7162 millones de personas en 2014 de las que 587 millones tenían 65 o más años.

A nivel mundial, el número de personas de edad superará por primera vez al de niños en 2045, en las regiones más desarrolladas, en las que el proceso de envejecimiento está muy avanzado.

La tendencia hacia el envejecimiento de la población se da con mayor relevancia en los países desarrollados, donde los mayores de 60 años eran, ya en 2009, un 20% de la población total.

En los países en vías de desarrollo el índice de envejecimiento en esta fecha era, todavía del 8% pero, en 2050 será también de un 20% de la población, es decir el mundo en desarrollo y el desarrollado también convergen en sus variables demográficas, en lo que se refiere a natalidad y esperanza de vida.

Si atendemos a la evolución del ratio de dependencia, se obtiene la siguiente tabla.

Tabla 4
Ratio de dependencia de los mayores de 65 años

ÁREA	RATIO 2012	PREVISIÓN 2050
África	6,2	9
América Latina y Caribe	10,4	28
Asia	10,1	27
Oceanía	16,4	32
América del Norte	19,6	32
Europa	23,9	47
España	26,5	67

Nota: Fuente: Naciones Unidas: *World Population Prospects, 2013*.

El ratio de dependencia de los mayores, es el cociente entre el número de los mayores de 65 años y el de personas en edad laboral (15-64).

La demografía en los países en desarrollo sigue la senda de los desarrollados y lo hace a mayor velocidad, por equiparación de pautas sociales y modelos de conducta.

En ocasiones esa tendencia a converger con los desarrollados en demografía ha generado que se pongan de manifiesto dudas sobre la tasa de reposición en el área de Recursos Humanos, aunque en coyunturas como las derivadas de la reciente Gran Recesión, el corto plazo (el desempleo) concreto de cada país, aleja la atención de los temas más estructurales.

Según Eurostat, durante los próximos años se producirá una salida del mercado laboral de importantes contingentes de la generación de los *baby boomers*. En los Estado Unidos la población que tiene más de 60 años, aumenta, cada año en dos millones de personas, una cifra que duplica la que había sido habitual en las últimas décadas y que tiene sus consecuencias también en el mercado laboral donde el promedio de edad no deja de crecer.

De forma nominal, sin efectos prácticos, la Comisión Europea ha apuntado acciones posibles que deberían tomarse ante los desarrollos citados, conducentes a elevar la edad efectiva (no la legal) de jubilación y aumentar la tasa de actividad de los profesionales de más de 50 años.

Lo anterior es parte de una serie de recomendaciones que la reciente crisis financiera, con los rescates de los sistemas financieros o de países, ha dejado en un segundo plano, debido a otras prioridades de muy corto plazo, junto a un problema estructural de empleo para los jóvenes que se agudizó con la Gran Recesión.

La participación por edad en el mercado laboral, así como la edad media de salida por jubilación nos ofrece el siguiente cuadro.

Tabla 5
Participación por edad en el mercado laboral

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LABORAL	ESPAÑA	Unión Europea	Los 3 mejores países
Tasa de empleo de las mujeres de 55-64 años	32,3	37,8	61,4
Tasa de empleo de las mujeres de 65-69 años	4,3	7,4	20,6
Tasa de empleo de los hombres de 55-64 años	56,7	54,8	70,4
Tasa de empleo de los hombres de 65-69 años	7,0	13,2	28,3
Edad media de salida del mercado para las mujeres	62,7	60,8	64,0
Edad media de salida del mercado para los hombres	62,5	62,0	64,7

Nota: Fuente: Demography Report UN 2010.

Existen características diferenciales en los mercados de trabajo de los distintos países. Los promedios no ayudan a entender la situación pues existen diferencias elevadas. En los países nórdicos, la participación de los trabajadores de más edad es elevada y ello es compatible también, con una tasa relativamente elevada de empleo para los jóvenes. Se trata de un mercado

laboral más eficiente y un modelo de desarrollo distinto (Molinas & Garcia, 2016, p. 166).

Los intentos por aumentar el empleo de los de más edad en Europa, en general, no han tenido éxito. Existen cuestiones de tipo cultural muy estructurales y los agentes económicos tales como organizaciones sindicales o empresariales no han adoptado esta cuestión como un tema de carácter prioritario.

Para los sindicatos, prolongar la vida laboral es visto como la pérdida de derechos. Para las patronales, aparece como una mayor complicación a la hora de ajustar plantillas y costes.

Todo indica que las autoridades europeas, la Comisión Europea, es consciente del reto demográfico, pero al tratarse de variables, como ya se ha destacado, lentas y silenciosas, no se producen cambios significativos.

Capítulo 3: Sobre demografía en España

España muestra una demografía donde la proporción de mayores es más elevada, en relación a otros países europeos. La mayor esperanza de vida, junto con una baja tasa de natalidad, sitúan a España como uno de los países con una población más envejecida. El 32 por ciento de la población es mayor de 65 años, superada por Dinamarca con un 32,3 por ciento.

La caída de las tasas de fecundidad ha sido especialmente intensa en España, Italia y Grecia,

Las altas tasas de fecundidad en décadas anteriores, dieron abundantes cohortes, a las que debemos añadir una longevidad prolongada, de ahí surge la imagen de una pirámide de población que ha dejado de tener esa forma, por reducción de su base (INE, 2016).

1. Pirámides de población en España, con una estimación hasta 2049

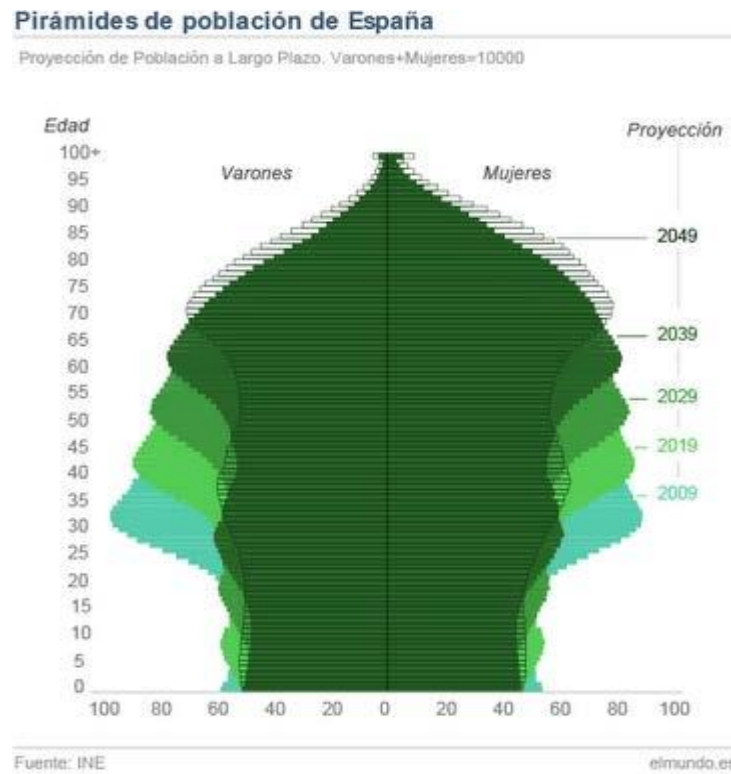


Figura 8. Según datos del Instituto Nacional de Estadística.

En la actualidad hay 2,4 puntos porcentuales más de mayores que de niños; en 2060 se prevé que esa cifra ascienda a 17 puntos porcentuales.

2. El reto del envejecimiento

A modo de resumen se enumeran una serie de características derivadas del envejecimiento de la población (Bloom, y otros, 2014):

- El envejecimiento de la población aumenta la preocupación por la seguridad económica de la gente mayor, el gasto en salud, la recaudación de impuestos, el ahorro y otras variables macroeconómicas.
- Las afirmaciones sobre los efectos negativos del envejecimiento poblacional sobre la macroeconomía están sobrevaloradas porque no se tiene en cuenta que los comportamientos individuales y de las organizaciones pueden cambiar y que hay respuestas políticas posibles.
- Crece la participación de la mujer en el mercado laboral, lo que compensa en parte el proceso de envejecimiento de la población.
- La mayor longevidad influye en la conducta de inversión y ahorro de personas que cuentan con diferenciales entre ingresos y gastos que permiten acceder a sistemas complementarios de pensiones.
- Las políticas públicas y privadas incluyen muchas posibilidades, cambios en la normativa de jubilación, énfasis en la prevención de enfermedades, y la detección temprana de las mismas, un mejor uso de la tecnología.

3. Esperanza de vida tras la jubilación

La situación provocada por la nueva demografía preocupa en la Unión Europea y a los organismos internacionales.

Por su parte la OCDE publica informes periódicos sobre la situación de los sistemas de pensiones en sus países miembros y efectúa constantes peticiones en el sentido de adecuar los parámetros de cálculo y de estimación a la evolución de la esperanza de vida (OCDE, 2017).

Cuando se instauraron los sistemas de pensiones tomando la edad de 65 años como edad de referencia, la esperanza de vida tras la jubilación era de pocos años. Hoy dicho período puede llegar a más de 25 años y de esta circunstancia surge la necesidad de nuevos planteamientos, en especial la prolongación de la vida laboral si las circunstancias personales lo permiten.



Figura 9. Esperanza de vida al cumplir los 65 años. Fuente: Informe del Comité de Expertos, sobre el factor de sostenibilidad del sistema público de pensiones. Madrid, 7 de junio de 2013

La situación actual, basada en parámetros de mitad del siglo XX, o incluso antes, hace que, en promedio, quien accede a la jubilación a los 65 años tenga por delante una expectativa de más de 25 años de vida, no siempre afectada por la discapacidad y por mermas que impliquen renunciar a actividades, en especial, si pensamos en profesionales que trabajan con el conocimiento.

Desde el punto de vista de las políticas públicas será preciso fomentar una mayor tasa de actividad a partir de los 50 años, evitando la institucionalización de las prejubilaciones en muchas empresas que además actúan como espejo para amplios sectores del mercado laboral.

En general las empresas de mayor tamaño que cotizan en los mercados de valores ejercen una influencia determinante en la definición de lo que es aconsejable. También en el caso de empresas familiares se dan ejemplos que serían deseables generalizar, pero en ocasiones no se dispone de información suficiente y constante.

Las modificaciones desarrolladas en el sistema de seguridad social español en especial las de 2002 intentaron incentivar la prolongación de la vida laboral otorgando beneficios a los trabajadores que acepten trabajar durante unos años más tras la edad legal de jubilación y para las empresas que los mantengan o contraten. Pero la incidencia ha sido mínima, los anclajes culturales, la rigidez de los sistemas de gestión de Recursos Humanos, no han facilitado avances. Avances que en la sociedad todavía no se perciben como tales, por un posible conflicto con derechos laborales adquiridos.

Posteriormente en el año 2012 la ley 3/2012 de 6 de julio deroga las cláusulas de los convenios colectivos que posibilitan la extinción del contrato de trabajo por el cumplimiento por parte del trabajador de la edad ordinaria de jubilación fijada en la normativa de Seguridad Social, lo que a todos los efectos es una desaparición de nuestro ordenamiento jurídico de la figura de la jubilación forzosa.

Por otra parte, el Real Decreto Ley 5/2013 de 15 de marzo sobre medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo, regula la posibilidad de compatibilizar trabajo y pensión. Estas políticas se encuentran alineadas con las propuestas

por la American Association of Retired Persons (AARP, 2002) que afirma que, para hacer frente a una sociedad que envejece es necesario:

- Establecer sistemas de seguridad social que no favorezcan el retiro prematuro.
- Desincentivar a los empleadores para que no incluyan desincentivos al trabajo en sus planes de pensiones.
- Eliminar los desincentivos al trabajo en las empresas y crear más oportunidades laborales para personas de mayor edad.
- Eliminar el retiro obligatorio.
- Establecer legislaciones que eliminen la discriminación por edad en el trabajo y la formación
- Animar a la adaptación y rediseño de los puestos de trabajo, así como las opciones de trabajo flexible (teletrabajo, tiempo parcial, retiro secuencial) que puedan ser interesantes para los trabajadores de mayor edad.
- Destruir la excesiva separación existente entre trabajo, educación y tiempo libre.
- Mejorar la productividad a través de las inversiones en capital, educación, entrenamiento para el trabajo y reentrenamiento.
- Expandir las oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Desarrollar programas que promuevan la extensión de estilos de vida saludables.
- Invertir en investigación educación y desarrollo tecnológico para mejorar el estado de salud y la esperanza de vida libre de incapacidad.
- Desarrollar y promover enfoques efectivos en costes para la provisión de servicios de salud y cuidado a largo plazo a lo largo de toda la vida.

No obstante, para poder alargar la vida laboral de las personas es necesario que existan dos premisas: el deseo por parte de los interesados de hacerlo y la existencia de oportunidades de trabajo adecuadas. Para ello las empresas

tendrán que desarrollar prácticas de recursos humanos que se adapten a las necesidades de los trabajadores de mayor edad (Cappelli & Novelli, 2010)

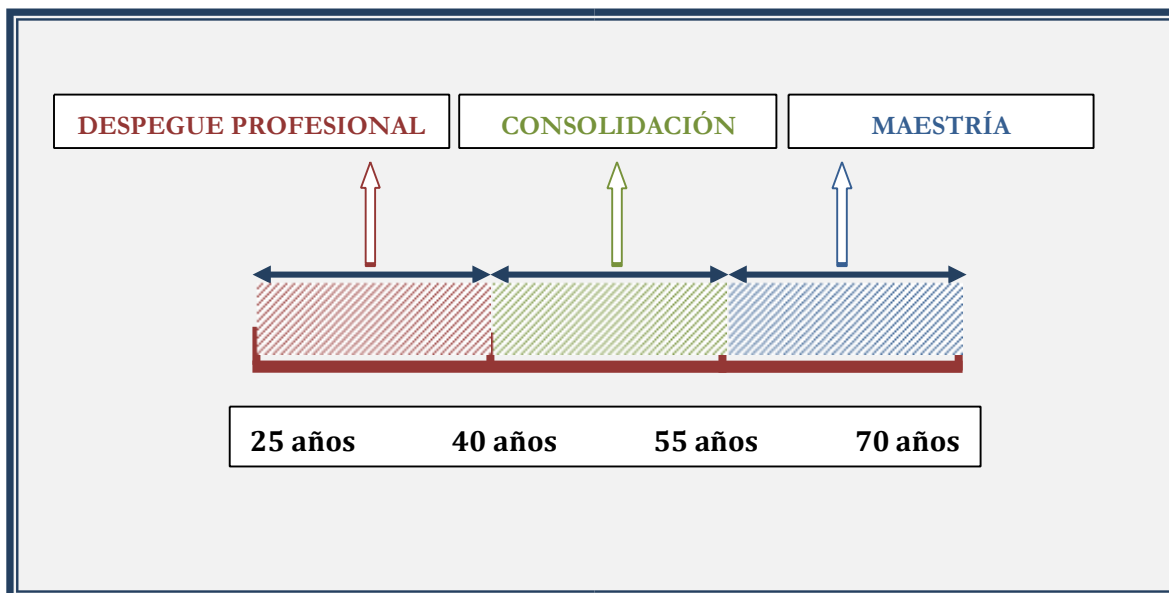


Figura 10. Una nueva aritmética vital. Fuente: Fundación Activos de Gran Experiencia (Fundación AGE) (www.fundacionage.org)

4. Algunas políticas para gestionar la edad, primer acercamiento

Como resumen de acciones y políticas destinadas a influir en la edad de las personas en el trabajo, se relaciona una clasificación según las áreas y en base a la clasificación de Ball (2007), citado por Arrieta (2015):

Tabla 6
Listado de políticas relativas a la edad de las personas en la empresa

Reclutamiento	Incrementar el límite máximo de edad Eliminación de barreras de edad particulares Discriminación positiva Grupos de autoayuda para promover su propio empleo Programas de formación para mejorar las prácticas de reclutamiento
Formación, desarrollo y promoción	Desarrollo de programas de formación Programas específicos para trabajadores de mayor edad Abrir los cursos de formación existentes a los trabajadores de mayor edad Creación de un ambiente de aprendizaje para los trabajadores de mayor edad Desarrollo de carreras Evaluación Promoción de unas políticas específicas para los trabajadores de edad en las organizaciones
Prácticas de trabajo flexibles	Rotación en el trabajo Horario flexible Licencias relacionadas con la edad Trabajos a tiempo parcial Jubilación flexible Jubilación gradual Descensos de categoría sin variación de sueldo

Ergonomía, diseño del trabajo y prevención de riesgos	<p>Mejora de las condiciones ergonómicas de trabajo</p> <p>Organización de las tareas</p> <p>Mix de trabajadores jóvenes y mayores</p> <p>Programas de salud y bienestar</p> <p>Exclusión de los mayores de los trabajos por turnos.</p>
Cambiar las actitudes en la organización	<p>Investigación relacionada con el envejecimiento y la consecución de objetivos</p> <p>Programas para cambiar comportamientos y actitudes frente a los trabajadores de mayor edad.</p>
Cambios en la política de salida	<p>Elevación de la edad mínima para poder optar a la jubilación temprana</p> <p>Abolición de los programas de apoyo a la jubilación temprana</p> <p>Elevación de la edad de jubilación normal</p>
Otras políticas	<p>Políticas generales relativas a la edad</p> <p>Políticas sectoriales relacionadas con la edad</p> <p>Reconocimiento de las responsabilidades y trabajo de cuidado de los demás que hacen los mayores</p>
Individual	<p>Prevención del envejecimiento prematuro</p> <p>Vida más exitosa y sana</p>
Empresa	<p>Lugar de trabajo adaptado a los mayores</p> <p>Empleados más eficientes con una gestión más personalizada</p>
Sociedad	<p>Prevención de la discriminación por edad</p> <p>Conseguir contrarrestar el efecto de la situación demográfica.</p>
Opciones de trabajo flexible	<p>Continuar trabajando con semanas más cortas</p> <p>Continuar trabajando pero con horarios flexibles</p> <p>Continuar trabajando pero con jornadas reducidas</p> <p>Que la empresa me permitiera reducir su jornada laboral compartiendo un puesto de trabajo a tiempo completo con otra persona</p>

	Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero, total o parcialmente, desde su casa (teletrabajo)
	Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero no en lo mismo que ha venido haciendo hasta ahora (cambio de responsabilidades o funciones)
	Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir trasladándome gradualmente a puestos de menor responsabilidad
	Que la empresa me permitiera a continuar trabajando pero poder tomarse un respiro (periodo sabático no remunerado o jubilarme durante un tiempo)
	Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir reduciendo gradualmente horas de trabajo y responsabilidades
Opciones de diseño del trabajo	Que la empresa le proporcione misiones y encargos estimulantes y significativos Que la empresa le permita desarrollar nuevos roles acorde con su edad y sus capacidades (i.e. mentoring)
	Que la empresa rediseñe los puestos de trabajo para hacerlos más atractivos a las personas de mayor edad
	Que la empresa se asegure de que las personas de más edad disponen de información relevante cuando hay que determinar su carga de trabajo
Oportunidades de formación	Que la empresa le proporcionara la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades.
	Que la empresa le proporcionara la oportunidad de adquirir nuevas habilidades
	Que la empresa promoviera el acceso a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo
	Que la empresa le proporcionara las mismas oportunidades de promoción y mejora que al resto de empleados
Formación para los directivos de la empresa en gestión de la	Que los directivos de su empresa supieran dirigir a los trabajadores maduros y evitar sesgos de valoración Que los directivos de su empresa tuvieran formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores maduros

edad	
Opciones de compensación	Que la empresa incrementara las compensaciones económicas
	Que la empresa mejorara las prestaciones sociales proporcionándole vacaciones y tiempo libre adicional
	Que la empresa le permita, si decide trabajar más allá de la edad de jubilación, la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones de la empresa
	Que la empresa le proporcione mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas de mantenimiento y mejora de la salud
Opciones de reconocimiento y respeto	Que la empresa reconociera los logros de los trabajadores maduros
	Que la empresa reconociera la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores maduros
	Que la empresa reconociera el papel que pueden jugar los trabajadores maduros como transmisores de conocimiento y experiencia a los empleados más jóvenes (mentoring)
	Que la empresa fomente una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a los trabajadores maduros
	Que la empresa mostrara su agradecimiento por el trabajo bien hecho

Nota: Fuente: Ball (2007); Arrieta (2015)

5. Un mundo en cambio y la actividad laboral

De forma recurrente, la literatura especializada se plantea la pregunta de la posible pérdida conocimientos y habilidades por la jubilación de personas por llegar a la edad establecida. Es una cuestión controvertida y de resultados inciertos (Noethen, 2011). La pregunta es si faltarán, por tanto, recursos cualificados en todos los países desarrollados.

No es clara la respuesta, para cuestiones concretas seguro que existen riesgos, pero la propia transformación tecnológica cambia las necesidades de conocimientos en función de muchos parámetros, como la tecnología. Ello implica la desaparición de oficios que se ven sustituidos por soluciones diferentes, pero más efectivas.

La acción de las administraciones públicas también es de importancia ya que con su actividad reguladora modifica las condiciones para el acceso a la pensión de jubilación y, en consecuencia, condicionan al empleado, ante la decisión de jubilarse, en el supuesto que tenga libertad de decisión.

Desde la psicología se ha estudiado la actitud de los empleados ante la jubilación, incluso llegó a extenderse el modelo desarrollado por Beehr (1986) en el que se han basado estudios concretos. Pero, en el caso de Beehr se presenta un modelo, en el que se supone que la decisión de jubilarse es libre y depende de las circunstancias y actitud del trabajador.

En la práctica no es así, bien por legislación, o por condicionantes culturales que escapan al planteamiento psicológico de tipo individual. La situación actual, práctica en Europa y en España es heredera del pacto social surgido tras la Segunda Guerra Mundial, de ahí que la nueva realidad, tarde tiempo en aparecer como base de conducta de los agentes sociales. Después de la guerra las tasas de natalidad crecieron sustancialmente en el oeste de Europa. Como consecuencia de dicha natalidad aparece la generación conocida como del baby boom, lo que aseguraba unos índices de dependencia y unas pensiones públicas fuera de toda duda.

Se hizo normal que ante la pujanza de la población, muchos gobiernos en distintos países optaran por favorecer la jubilación, con la finalidad de dar entrada a los jóvenes y no siendo ningún problema la financiación de las pensiones. Se promovía la jubilación anticipada.

Debido a la mayor longevidad y a las bajas tasas de natalidad, actualmente se está produciendo un fenómeno contrario, es decir, un envejecimiento de la población sin precedentes en la historia de la humanidad. Esa tendencia se da en todos los países, con mayor o menor intensidad. Los grupos de personas de 65 y más años, comienzan a ser un segmento importante en todos los países.

La preocupación por la sobrecapacidad ha sido sustituida por el miedo a que haya una escasez de recursos humanos en el futuro y por la sostenibilidad de los sistemas de pensiones. De todas formas, la incidencia de la reciente crisis financiera, a corto plazo y la aparición de nuevas tecnologías, cambian las coordenadas significativas hasta hace poco tiempo.

Esto hará necesario cambiar el modo en que hemos venido gestionando los recursos humanos, Anteriormente las empresas han dado por sentado que no tendrían problema para reclutar trabajadores tanto para empleos cualificados como no cualificados.

En la actualidad, aunque aún no es un tema prioritario en muchas empresas, si es cierto que se empieza a tener más cuidado con los recursos humanos de los que se dispone, en función del conocimiento y de la planificación de la actividad futura en unión con la tecnología.

Los países emergentes, el cambio proyectado en la demografía es similar pero el número de mayores será menor y, además, tienen estados de bienestar menos importantes. En estos la carga fiscal proyectada es menor. De todas formas, en la medida en que esas economías se desarrollen, la demanda de mejores prestaciones sociales hará más difícil el equilibrio de su presupuesto.

El envejecimiento de la población requiere, por tanto, de un doble enfoque: por una parte están los temas macroeconómicos, como la seguridad social, la escasez de recursos humanos, el empleo, el desempleo, servicios sociales, etc. y, por otra están los temas de nivel microeconómico como la retención, la

mejora de las habilidades de acuerdo con el conocimiento y la tecnología y las necesidades cambiantes de una fuerza de trabajo que envejece.

Durante cierto tiempo tuvo vigencia lo que vino a denominarse teoría de la escasez, debido a la jubilación de una generación y la entrada de otras que serían insuficientes.

Se trata de un enfoque macroeconómico que autores del área de Recursos Humanos han descartado, pues la cuestión generacional se confunde con otros factores, como puede ser, para algunos países, la sobre cualificación de los jóvenes, o la escasez concreta de éstos para algunas tareas. Así lo argumenta Cappelli (2003), quien a su vez recomienda un papel más activo de empresas y gobiernos. El mismo autor destaca que en los Estados Unidos hubo unos años en que firmas consultoras argumentaban que no habría suficientes trabajadores para cubrir la demanda.

Los cambios tecnológicos, los aumentos de productividad, han demostrado que la citada escasez, en términos generales no se ha producido

También se sabe y la reciente crisis lo ha demostrado que la posible escasez tiene más que ver con coyunturas derivadas del ciclo económico general que de la población. Para incrementar las edades medias de jubilación es necesario poner en marcha otras medidas que actúen como incentivo para que los mayores quieran continuar activos, como más y mejor formación (formal e informal), opciones de jubilación progresiva o programas de mentoring.

6. La situación crónica de desempleo de los mayores de 55 años

¿Es posible reducir el paro de personas mayores de 55 años?

Como se reitera en distintos apartados y capítulos, las propuestas que aquí se ofrecen tienen la finalidad de poder aplicarse. Se trata de una Tesis orientada a la acción, a la influencia sobre conductas que permitan una redefinición de las fases profesionales aceptadas y mantenidas desde hace décadas en el entorno occidental o mejor dicho, europeo.

Es por ello que se transcribe, a modo de resumen, lo esencial de un informe publicado por el departamento de economía de la Unión General de Trabajadores:

La finalidad de este trabajo no es la de analizar propuestas específicas ligadas a generar legislación, sin duda una de las herramientas necesarias, pero lo que se pretende es proponer cambios conductuales y de motivación, tanto de las personas como en las organizaciones.

Sin embargo, por su reciente aparición, febrero de 2017, conviene citar el estudio publicado por el Gabinete Técnico Confederal de la Unión General de Trabajadores, con el título: *Mayores de 55 años en el mercado de trabajo español*, del que se reproducirá, más adelante, su Resumen Ejecutivo.

Se trata de un trabajo bien documentado, en el que, a efectos de análisis se considera a la población hasta los 74 años. Es decir, el corte no se hace a los 64 ó 65, como ocurre, hasta hoy, en muchos textos de organismos especializados que en esta última franja, trazan una división entre el colectivo potencialmente activo y el inactivo, situando una actividad casi limitada a una la citada edad de 64-65. Muy significativo que un trabajo de una organización sindical amplíe la gama de edad. ¿Se trata de una prueba de los cambios en la percepción social de la edad?

El estudio cuando define la población activa de más edad presenta la siguiente tabla:

Tabla 7

Población activa de más edad

	55-64	65-74	Mayores 55
UE 28	37.177,1	4.609,4	41.786,5
UE 15	30.020,8	3.720,0	33.740,8
España	3.187,5	145,7	3.333,2

Nota: Fuente: Gabinete Técnico CEC-UGT a partir de Eurostat.

Una tabla que se reproduce aquí como indicador de cambio sociológico en el sentido que se defiende en esta Tesis, pues al ampliar el campo de atención y tratamiento a 74 años se está validando el estudio que Watson Wyatt elaboró para The Economist Intelligence Unit con el título ¿Son los 75 de hoy los 65 de antes? (The Economist Intelligence Unit, 2014).

El Resumen Ejecutivo del informe citado es el siguiente:

Los cambios ocurridos en el mercado de trabajo español desde 2007 han tenido efectos claros sobre las personas mayores de 55 años y su relación con el mercado laboral. Por un lado, han seguido activos en el mercado de trabajo y, en el caso de las mujeres, se han incorporado con el fin de mantener los ingresos en el hogar.

- Aumenta entre 2007 y 2016 un 46,2% el número de personas activas por encima de los 55 años. En el caso de los hombres el incremento es del 24,9% y entre las mujeres del 85,3%. Como consecuencia, el peso de los mayores de 55 años en el total de activos del país ha crecido, así como las tasas de actividad en este tramo de edad.

En muchos casos, las personas mayores de 55 años han tenido que aceptar subempleos, temporales y parciales.

- Debido al aumento del empleo en el grupo, se produce un incremento en doble dirección: una mayor representación del colectivo de más de 50,

tanto en la contratación indefinida como, y este es el punto a resaltar, en la temporal.

- Las tasas de parcialidad son en 2016 más elevadas que en 2007 en el conjunto del grupo de mayores de 55 años. De las 269.700 personas mayores de 55 años que tienen una jornada a tiempo parcial en 2016, un 52,2% es involuntaria, por no encontrar un trabajo a tiempo completo, 32 puntos por encima de la tasa de parcialidad involuntaria registrada en 2007.

Por otro lado, una parte importante de las personas mayores de 55 años ha sido golpeada por el desempleo y por el paro de larga duración.

- En 2016, de los 4,48 millones de desempleados contabilizados por la EPA, 580.130 se encontraban en el grupo de edad por encima de los 55 años. Es decir, un 13% de los desempleados tiene más de 55 años.
- Resalta el incremento que se ha producido desde 2007 en el volumen de desempleados mayores de 55 años. Mientras el número total de personas desempleadas ha crecido en el periodo un 143%, entre los 55 y más años lo ha hecho un 322%, pasando de 137.500 parados de esa edad a 580.130.
- La tasa de desempleo de las personas con más de 55 años se ha multiplicado por tres desde 2007, pasando de un 5,7% a cerca del 16,4% en 2016.
- Entre los mayores de 55 años el porcentaje de parados de larga duración alcanzó un 50,8% en 2007 y se elevó hasta el 76,2% en 2016. En total, en 2016, 442.200 personas mayores de 55 años llevaban buscando empleo más de un año.
- También ha sido cada vez mayor la incidencia de las personas que llevan buscando empleo más de dos años. Este paro de muy larga duración afectaba en 2016 al 42,4% del total de los desempleados y al 63,8% de los desempleados mayores de 55 años. Sumando, 370.000 mayores de 55 años llevan buscando empleo más de dos años.

La extensión en la situación de desempleo y las restricciones de acceso a la protección por desempleo, ha conducido a un descenso en la cobertura de las personas.

- Los datos ofrecidos por el Servicio Público de Empleo Estatal (a diciembre de 2016) muestran que, de los 3,702 millones de parados registrados, un 21,7% tiene más de 55 años (803.180).
- De los 1.984.376 beneficiarios de prestaciones por desempleo contabilizados en diciembre de 2016, 573.392 tenían más de 55 años (un 28,9%). De este grupo por encima de los 55 años, 117.116 recibían la contributiva (sobre un total de 780.074, lo que significa el 15%) y, más llamativo, 406.700 mayores de 55 años recibían prestaciones asistenciales (sobre un total de 966.690, lo que significa un 42,1%).
- En total, 573.392 personas desempleadas mayores de 55 años reciben algún tipo de prestación por desempleo (contributiva, asistencial, RAI y PAE), lo que deja fuera del sistema de protección a 229.788 desempleados mayores de 55 años.
- A ello habría que sumar las personas inactivas que deciden no continuar en las listas de los Servicios Públicos, al no estar percibiendo ni prestación ni servicios de empleo.

En este sentido, el efecto desánimo ha crecido entre las personas mayores de 55 años, debido a la falta de oportunidades de empleo y formación y a la ausencia de políticas activas de empleo centradas en este colectivo.

- Considerando en conjunto el grupo de 55 y más años, un 1,8% de las personas inactivas no busca empleo porque cree que no lo va a encontrar: 192.700 mayores de 55 años lo afirman en 2016, frente a 92.300 personas en 2007, lo que supone un aumento del 109%.
- La EPA (INE) considera que, en 2016, 199.300 personas inactivas mayores de 55 años eran activas potenciales (de ellas, 164.400 afectadas por el efecto desánimo), un grupo que ha crecido un 53% desde 2007.

Es importante destacar que la Unión Europea, definida antes de que se consuma la salida del Reino Unido, es decir la Europa de los 28 países cuenta con casi 42 millones de personas mayores de 55 años, activas, es decir que están empleadas o que buscan trabajo. De este colectivo, más de 37 millones tiene entre 55 y 64 años y 4,6 millones entre 65 y 74 años. Unas cifras de gran relevancia a efectos de la situación real del mercado laboral europeo.

Con respecto a la situación española, el informe destaca unas diferencias importantes: “Sin embargo, en España llama la atención que del total de activos mayores de 55 años (3,3 millones) más del 95% (cerca de 3,2) se encuentra en la franja entre 55 y 64 años, mientras la participación activa en el mercado de trabajo es muy baja a partir de los 65 años, señalando una primera diferencia entre este colectivo en España frente a Europa. Esta situación queda contrastada mediante el análisis de la tasa de actividad. Mientras que, para el tramo de 55 a 64 años, las tasas son similares en Europa y en España (entre 57 y 58%), para los mayores de 65 años, las tasas en España se sitúan muy por debajo (3,4% frente a 9,2% en la UE28). Una situación que se repite tanto en hombres como en mujeres.

El informe incide en dicho factor diferencial y en destacar la creciente entrada de las mujeres en el mercado de trabajo impulsadas en aumentar los ingresos familiares, mermados por las jubilaciones, jubilaciones anticipadas, despidos y, como se destaca, el efecto desánimo ante la situación del mercado laboral con un claro sesgo contrario a contratar a trabajadores de más edad.

Se destaca también la merma en las pensiones futuras de las personas inmersas en programas de las llamadas pre-jubilaciones, al drenar cotizaciones, en un entorno en que se exigen más años de cotización para acceder a las pensiones plenas. Dentro del ámbito de las propuestas, el informe de UGT expone tres vías:

- Rescatar de la inactividad a personas afectadas por el desánimo, implantando planes de sensibilización, con servicios públicos de orientación.
- Acción inmediata sobre las personas mayores de 55 años registradas como desempleadas y que no reciben prestación, mediante políticas activas de empleo.
- Medidas de seguimiento por parte de los servicios públicos de empleo especialmente orientadas a los mayores de 55 años.

Dentro de estos comentarios resumen debe mencionarse que si no existe un cambio de tipo cultural (Marcus & Fritzsche, 2016), la eficacia de los citados servicios públicos es muy limitada. Aunque el informe no le dedica una especial atención, el sesgo cultural se hace presente en esta cuestión.

Consultores de Recursos Humanos reciben encargos de empresas, con la premisa de ni contemplar el CV de quien, cumplidos los 50 años, se halla en búsqueda de empleo. En ocasiones pueden existir causas de tipo económico, búsqueda de candidatos jóvenes que acepten salarios muy bajos y contratos temporales, pero en este sentido también es cierto que las personas de más de 50 años aceptarían empleos y retribuciones por debajo de su nivel anterior si llegaran a recibir la oferta. El problema es amplio, en entrevistas directas con consultores se pone de manifiesto el sesgo citado.

Desde otros ámbitos existen iniciativas que pretenden concienciar, tal como las Jornadas dedicadas a los problemas laborales de los mayores de 45 años, organizadas en marzo de 2015, por el Síndic de Greuges y la Obra Social de La Caixa (Jornada sobre l'atur dels majors de 45 anys, 2015). El evento mencionado, con un programa bien estructurado, con propuestas y análisis de calidad es, una muestra clara de las disfunciones del mercado laboral respecto de la edad.

Sin embargo, la explicación más aproximada puede ser la que relaciona la falta de empleo con características estructurales del mercado de trabajo (Molinas & Garcia, 2016) y con las consecuencias de una profunda crisis financiera con cifras de desempleo superiores al 20 por ciento, hoy, en 2017, en senda de recuperación, pero todavía excesivamente elevadas.

La concentración de las bajas incentivadas, en un entorno de paro muy elevado, permite quitar cierta tensión al presentarse como algo natural y como una forma de no reducir posibilidades a los jóvenes que acceden al mercado por primera vez o en sus primeros años.

Recordemos aquí lo argumentado en otras partes de este texto, en cuanto a la evidencia empírica para Europa que ha descalificado la salida de mayores para dar entrada a los jóvenes. A nivel macroeconómico dichas políticas no han tenido los efectos esperados (Kalwij, Kapteyn, & de Vos, 2009), en términos netos no son relevantes, aunque en alguna organización, la salida de quienes ostentan algunos puestos superiores implique su sustitución por otros profesionales quizá más jóvenes.

7. Efectos de la demografía en el mercado laboral y en la empresa

En el año 2012, el porcentaje de población en edad de trabajar en Europa, disminuyó, por primera vez desde los últimos 40 años, una tendencia descendente que se mantendrá hasta el 2060. Una situación que implicará consecuencias de importancia, a la que tendrá que dar respuesta la sociedad, tanto empresas, como gobiernos u organizaciones sociales de la más diversa índole.

Ya se ha apuntado en un capítulo anterior, será necesaria una nueva definición de los parámetros vitales. La edad de jubilación, tal como la conocemos hoy evolucionará hacia coordenadas más flexibles, todo ello promovido por la necesidad de contar con empresas competitivas y porque las personas, en promedio, vivirán más años, muchos de los cuales, libres de discapacidad.

Lo anterior tiene efectos inmediatos en la vida laboral, la empresa cambiará su actitud en relación a los empleados mayores que compartirán su día a día con profesionales más jóvenes, en una suerte de empresa multi-generacional.

Un estudio, ya citado, (The Economist Intelligence Unit, 2014) ha puesto de relieve los siguientes aspectos, en relación a la población, las empresas y la sostenibilidad de la vida productiva:

- Muchas empresas saben que deberán cambiar, pero no todas se lo plantean y muchas, todavía no lo saben.
- Hacer cambios para que los trabajadores mayores puedan permanecer activos, beneficiará a todos.
- Las prioridades de los empleados evolucionan. Una mejor relación entre tiempo de trabajo y tiempo libre parece ser de importancia para el futuro.
- La gestión del talento, será fundamental durante el siglo XXI

El entorno demográfico sobre el que se fundamenta este trabajo ya muestra signos inequívocos de cambio. En caso de Europa la población en edad de trabajar, según los parámetros vigentes, registra unas crecientes tasas de envejecimiento y una disminución en términos totales, según la consultora

Towers Watson, promotora del informe citado más arriba, lo que va a tener consecuencias de importancia en el continente, cambiando una situación cuya característica, desde 1970 se caracterizó por el llamado dividendo demográfico.

La población en edad de trabajar, en Europa, según los parámetros todavía utilizados, alcanzó su máximo en 2012, con una cifra de 304 millones de habitantes. Una población que decrecerá durante los próximos 40 años, debido a las bajas tasas de natalidad.

Desde un punto de vista macroeconómico y de estabilidad financiera del Sector Público, debemos tener presente que, en promedio, los países miembros de la Unión Europea, destinan un 25% de su Producto Interior Bruto a protección social, por lo tanto, dadas las tendencias demográficas, la reacción de los gobiernos ha sido, plantear reformas para minorar el ritmo de crecimiento de los pagos por pensiones, a fin de que los sistemas sean viables en el corto y medio plazo. Este aspecto de la cuestión, la viabilidad financiera de los sistemas de pensiones, es sólo una de las dimensiones que deben tenerse en cuenta.

El aumento de la longevidad, introduce una redefinición de los parámetros vitales que cuestionan el abandono temprano de una actividad profesional en la que la persona desarrolla su actividad y se relaciona con la sociedad a la que pertenece.

En los países desarrollados, la jubilación, el retirarse, a una edad relativamente temprana, se convirtió, después de la Segunda Guerra Mundial, en una conquista social.

En la actualidad, la edad promedio, aproximada, en España en la que las personas abandonan el mercado de trabajo, es de 61,5 años. Pero un tercio de los europeos expresan su deseo de continuar hasta la edad de jubilación reglada de 65 hasta ahora. Dos tercios desearían continuar con una jornada parcial, cobrando parte de la pensión y recibiendo un salario en proporción a las horas trabajadas. Y que esta solución, sería mucho más atractiva que la jubilación plena (Peschner & Fotakis, 2013). Sobre este punto se volverá al final de este trabajo al plantear esquemas de mayor flexibilidad para llegar a la jubilación, o a formas distintas de ejercer actividades a edades avanzadas.

Europa tiene, debido a lo expuesto, uno de los mayores retos para hacer compatibles unos niveles aceptables de bienestar dentro de un modelo sostenible. Una sostenibilidad, no solamente ligada a lo ecológico, sin desmerecer su relevancia, sino en su desarrollo demográfico.

Europa la forman un conjunto de Estados y, en ellos, el papel de las empresas es de una trascendencia indudable en la materia que aquí se trata. La empresa no es ni será neutra, en la búsqueda de soluciones. Por ello son pertinentes las aproximaciones del informe auspiciado por de The Economist:

To sustain even modest growth in economic prosperity, Europe will need more innovative and productive companies and what the EU calls a «quantum leap» in older workers' labour market participation. Indeed, as the pool of workers available to the becomes smaller and older, companies will have few alternatives other than to find better ways of retaining their older employees and getting the most benefit from their skills, knowledge and experience.

(The Economist Intelligence Unit, 2014, p. 4)

Las consecuencias del envejecimiento de la población en Europa, serán importantes, aunque dichas consecuencias no parecen contemplarse en la mayoría de actuaciones de los agentes económicos a corto plazo.

Debe tenerse también en cuenta que las consecuencias de la crisis financiera que se inició en 2007-2008 han dado prioridad a aspectos que podríamos calificar de inmediatos, tales como la consolidación fiscal y el elevado desempleo en muchos países.

Podríamos decir que en la formación de expectativas de los mercados, los problemas a plazo medio y largo de tipo demográfico, todavía no dejan sentir sus efectos, parece que no se descuentan. Algo por otra parte comprensible a la luz de otros episodios, como la reciente Gran Recesión, de pronóstico mucho más cercano en el tiempo, pero que una excesiva convicción, o convicción interesada, en la autorregulación de los mercados, impidió gestionar con inteligencia y evitar pérdidas de bienestar a amplias capas de la población en muchos países. La percepción social de la edad tiene un peso determinante en la forma en que se elabora la legislación, en especial la relativa a lo laboral y al desarrollo de una profesión. La percepción social de la edad es uno de los

condicionantes de mayor incidencia en la forma en que las instituciones, en general, se aproximan al envejecimiento de la población. Si la longevidad cambia y de cada dos nacidos hoy, uno vivirá más de 100 años, no parece coherente que en la sociedad se siga pensando con criterios propios de principios del siglo XX.

La aparición de instituciones y *think tanks* destinados a trabajar en el ámbito de la percepción de la edad. En otras economías dicho proceso ya empezó hace años, tal como lo demuestra la existencia de instituciones muy activas en el debate social sobre la edad de las personas. Un buen ejemplo de la actividad de este tipo de instituciones nos lo ofrece el *International Longevity Centre UK*, cuya labor en el Reino Unido y en Europa se centra en influir en políticas y debates sobre longevidad, envejecimiento y cambios en la población.

Es muy posible que tras un período en que las economías vuelvan a una senda de crecimiento, aunque sea moderado, los temas relativos a la gestión de la edad comiencen a tratarse de forma más sistemática. Desde la situación actual, es preciso reconocer que algunas empresas y organizaciones comienzan a plantearse este tipo de cuestiones.

Se hace, en algunos casos dentro de las áreas de prevención de riesgos laborales, con programas de salud que pretenden evitar lesiones en trabajos de tipo físico.

El problema radica en que dichas actividades son un capítulo más del concepto de prevención de riesgos (cosa muy positiva) pero no se incardinan en un programa general de tipo estratégico en el que la Alta Dirección de las firmas tome parte de forma decidida.

Otro enfoque que también gana peso, es la inclusión de la dimensión edad, dentro de las políticas de para favorecer la diversidad, al introducir la edad, junto a otras variables tales como sexo, o raza y todo ello enmarcado dentro del área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sobre ello se volverá en un capítulo posterior, en el que se expondrán los aspectos más relevantes de la discusión actual sobre la RSC y las distintas escuelas de pensamiento, en especial la que se basa en la teoría de los *stakeholders*.

Sobre las características y capacidades de los trabajadores de más edad, existen unas ideas preconcebidas que refuerzan la discriminación en función de los años cumplidos. Siendo real la citada discriminación, de partida, las opiniones que se obtienen por parte de directivos sobre los trabajadores mayores, dan una visión distinta.

Tabla 8
Preguntas sobre trabajadores mayores efectuadas a directivos

Cuestiones	SI	NO	No sabe
¿Son menos productivos?	22%	46%	32%
¿Con más habilidades que los jóvenes?	45%	21%	34%
¿Tienen menos motivación?	23%	42%	35%
¿Más fáciles de dirigir que a los jóvenes?	26%	35%	40%
¿Mayores bajas médicas?	34%	29%	37%

Nota: Fuente: The Economist Intelligence Unit 2014

Los estereotipos presentes en la sociedad sobre los empleados de más edad, no se corresponden con opiniones de especialistas que trabajan estos temas, no ya desde la economía sino desde las ciencias naturales, desde la biología, tal es el caso del profesor Tom Kirkwood que es el responsable de la Newcastle Initiative on Changing Age, en la Universidad de Newcastle que trabaja sobre las consecuencias del envejecimiento con un equipo interdisciplinar.

De la página web de su Universidad, se destacan aquí sus palabras, en este caso dedicadas a la urgencia que la sociedad debe dar a estos temas, dice Kirkwood:

Ageing is the biggest challenge as we progress further into the 21st century. It's a challenge that contains within it a threat; that if we don't take action quickly enough, in the right kind of way, then what is unquestionably humanity's greatest success – doubling life expectancy in the last 200 years – could become a real problem.

(Kirkwood, 2009)

En realidad, la preocupación por las consecuencias de una población con más edad, está presente desde hace algún tiempo y desde diferentes instituciones.

Quizá el problema reside en que hasta ahora se trata de acciones inconexas y que dejan poca huella en las categorías sociales, en la legislación y, desde luego en cómo se gestionan las empresas y las instituciones.

En este sentido puede citarse, por proximidad temporal e institucional el proyecto Goldenworkers, proyecto que está dedicado a identificar las enormes posibilidades que las Tecnologías de la Información y de la Comunicación ofrecen a las personas de mayor edad, tanto en el campo profesional, como para muchas actividades de la vida privada. Las, llamadas, “nuevas tecnologías” lejos de ser un problema para los trabajadores de más edad, pueden ser una gran ayuda, salvadas las barreras iniciales de aprendizaje, cada vez menos relevantes.

Goldenworkers que se tratará en distintos apartados de este trabajo, pertenece a Séptimo Programa Marco de la Unión Europea (Dávila, 2012).

Otro ejemplo, avalado por la atención académica que ha recibido es el plan de mejora de la productividad puesto en práctica por un fabricante de vehículos (Loch C. , Sting, Bauer, & Mauermann, 2010), sobre el que en este texto se tratará en diversas ocasiones, e incluso en la generación de un caso de estudio con fines de formación.

En este apartado se cita un informe y un artículo, para destacar que las cuestiones relativas a la gestión de la edad, ya ocupan algunos programas de actuación, en empresas que toman en serio la Responsabilidad Social Corporativa, y la productividad, al mismo tiempo pues a plazo medio son categorías áreas que se relacionan sin lugar a dudas.

Una de las mayores distorsiones que la última crisis financiera ha introducido en las políticas de gestión de personas en las organizaciones ha sido la necesidad de reducir plantillas ante las persistentes caídas de la demanda. La prioridad, ha sido, en muchos casos, la necesidad de reducir estructuras, costes fijos, de actuar a corto plazo y sin la posibilidad de aplicar otros esquemas de flexibilidad distintos al despido.

En muchos sectores, la prejubilación forzada de profesionales de más edad ha sido consecuencia de tener que reducir unas estructuras excesivas, o bien por cambios en la tecnología que impactan en la relación Capital-Trabajo para

producir la misma cantidad o más de output, ya se trate de servicios, como en el sector financiero o de estructuras influidas por esquemas organizativos previos con organigramas con muchos niveles que actualmente se ven superados por enfoques mucho más sencillos y “planos”.

Sin entrar en una valoración de la coyuntura descrita, todo influye para que durante estos últimos años la necesidad de retener talento, la conveniencia de practicar unas políticas favorables a la diversidad, hayan quedado en un segundo plano, a mucha distancia de la dedicación y preocupaciones estratégicas de las compañías, el corto plazo deja sentir su peso y los directivos no pueden esperar a mejoras inducidas por un cambio de ciclo.

Sobre la cuestión de la posible pérdida de talento, por las prejubilaciones masivas, se tratará en otro apartado, pero las evidencias no son claras (Noethen, 2011).

La existencia de “think tanks” dedicados a trabajar y sensibilizar en relación a todo lo que rodea los cambios demográficos se ha iniciado en las últimas décadas. Un buen ejemplo de ello lo constituye el International Longevity Centre en el Reino Unido, con sede en Londres (ILC, 2017), dedica su actividad al estudio y creación de opinión sobre los cambios demográficos en la sociedad presente y futura. Forma parte de la International Longevity Center Global Alliance que agrupa a organizaciones similares en varios países.

Dejando a un lado, las consecuencias más inmediatas de la reciente crisis financiera iniciada en 2007/2008, cuando se pregunta a los directivos de empresa sobre los cambios que estiman se producirán en la gestión de personas, son significativas algunas de las prioridades que se apuntan, según datos de The Economist Intelligence Unit (2014).

Ante la pregunta ¿Qué acciones deberán tomarse para enfrentar los retos hacia 2020 para adaptar su empresa en relación a su fuerza laboral?, las respuestas en porcentaje fueron las siguientes:

Tabla 9
 Respuestas en porcentaje

Ofrecer horarios más flexibles y posibilidad de teletrabajo	56%
Cambios en el programa de beneficios sociales	50%
Ofrecer una mayor libertad de elección en beneficios sociales	48%
Asegurar que los de más edad mantienen sus habilidades	46%
Para los de más edad, jornadas más cortas, cuidando estatus	32%
Gestionar las diferencias inter-generacionales en la empresa	29%
Cambios físicos en los puestos de trabajo	28%

Nota: Fuente: The Economist Intelligence Unit (2014)

Los porcentajes anteriores, aunque deban tomarse con reservas, indican tendencias. Las reservas, los posibles sesgos, se deben a que los directivos pueden opinar de una forma cuando se plantean cuestiones a plazo medio o largo, pero pueden actuar de manera bien distinta si la coyuntura, si la presión del corto plazo influye. A veces la proximidad de unos resultados trimestrales, o la cotización en bolsa crean unas condiciones que, en las encuestas, sobre asuntos a largo plazo, no se reflejan.

Las consecuencias de la evolución demográfica son objeto de atención desde los ámbitos más diversos. Pero lo que debe ya destacarse, es que la misma evolución demográfica obligará a cuestionar algunos ratios o indicadores que hoy todavía se utilizan.

Como escribe Wolfgang Lutz: “There is no doubt that all the countries of the world are getting older, but they are at very different stages of the process. The median age in the United States—with half the population older and half younger—is currently 36. In Ethiopia it’s 18, owing to a higher birthrate and a lower life expectancy. In other African countries, it’s even lower. The world’s oldest country is Germany, where the median age is 45” (Lutz, 2014).

Es conveniente no caer en algunas simplificaciones, referidas a la asimilación de la población con más edad, a la evolución del cuerpo humano, desde el punto de vista de la biología, dando por seguro un deterioro general de las capacidades y, otro, utilizando indicadores que hoy resultan discutibles como, por ejemplo el llamado *ratio de dependencia* que se basa en definir a toda persona de más de 65 años como, potencial, dependiente, a efectos de pensiones y que ya no contribuye a la sociedad que se convierte en una carga, mientras que quien está por debajo de esa edad, es contribuyente y sobre esa capa de población recae el peso del sistema, un sistema por otro lado que pone inconvenientes a su flexibilización y a su adaptación a un nuevo escenario que está en sus inicios.

La situación, sin embargo, se va desdibujando de forma gradual, debido al cambio objetivo de los parámetros demográficos y, a las modificaciones en la percepción social de la edad.

La confección de estadísticas laborales por parte de organismos internacionales utiliza, de momento, una edad de corte que entre productivos y dependientes que sitúa en los 65 años, de momento se trata de una cuestión que podríamos considerar menor, pero es previsible que en los próximos años dicha línea divisoria se haga cada vez más difusa, para muchas profesiones y actividades.

La influencia de una mayor longevidad, la coincidencia de varias generaciones en las empresas y una mayor sensibilidad social hacia el fenómeno de la discriminación por edad, se harán notar con mayor insistencia, esta es la hipótesis que aquí se defiende.

En este sentido Wolfgang Lutz, en su texto para *Harvard Business Review* incidía de una forma que puede considerarse novedosa en esta materia:

Nothing is inherently special about the age of 65. Many people live longer and do so mostly in good health. The saying -Seventy is the new 60- has a sound scientific basis. Meanwhile, education has been shown to be a key determinant of better health, longer life, and higher productivity (not to mention open-mindedness). The active aging of better-educated populations can be an asset rather than a problem.

(Lutz, 2014).

El hecho de que la población sufra un proceso de envejecimiento (por mayor longevidad y unas menores tasas de natalidad) no es irrelevante, pero debe ser analizado junto a otras dimensiones tales como el capital humano, en especial desde el punto de vista de la educación y de la salud.

La importancia de lo anterior hace que, desde una visión responsable, la gestión de la edad deba incorporarse en las organizaciones y empresas, formando parte, en lo operativo, del área de Recursos Humanos, pero también de la agenda de la Alta Dirección como materia de interés estratégico vinculada a las expectativas de los stakeholders. A nivel gubernamental, la responsabilidad se extiende a todo el país y requiere la puesta en marcha, como se insiste en varios puntos de este trabajo, de una visión nueva, distinta y alejada de los estereotipos, del siglo XX, e incluso del XIX. Las consecuencias de la evolución demográfica serán parte integrante de la agenda política y social de los próximos años, con independencia de la actitud que desde las empresas se adopte.

En las últimas décadas del siglo XX y debido al proceso de desregulación financiera, parecía que el papel de las empresas e instituciones privadas sería determinante para abordar los retos sociales, de todo tipo y el envejecimiento y las pensiones entre ellos. Tras la crisis financiera iniciada en 2007, quizá han surgido dudas y parece indiscutible la toma de posición de los Estados, tal como lo expresa George Magnus:

To address these challenges over the next decade or two, it is probable that the role and influence of the state, and what is demanded of it, will expand. Demographic change involves public policy areas that span health, education, social and labor market institutions, immigration, openness of the economy to trade and investment, retirement pension systems, and national savings and taxation systems. Free market solutions and ways of addressing these issues are available of course, but it is unlikely that we will be willing to depend on market-based outcomes as our societies age. In the late nineteenth century, and again in the twentieth, people needed or wanted to accord the state a bigger role to introduce and develop social welfare systems to tend to larger and younger populations. Today, its role may have to be expanded again as populations become older and possibly smaller at the same time.

(Magnus, 2009, p. 20)

Las consecuencias en la vida social de los cambios demográficos, son, a la luz de las tendencias actuales, un fenómeno de amplia repercusión, aunque, tal como se pondrá de relieve en distintos puntos de este trabajo, al tratarse de una “variable silenciosa” recibe una atención irregular, poco vinculada a la coyuntura a corto plazo y víctima de los ciclos electorales, en los que las organizaciones políticas de distinto signo procuran evitar la propuesta de reformas concretas por miedo a recortes en la facturación de votos.

De acuerdo con las proyecciones para la población mundial, de la Organización de las Naciones Unidas, se calcula que hoy en el mundo viven alrededor de 600 millones de personas de 65 o más años, ello representa un 8 por ciento de la población mundial, lo cual no sería muy diferente de la proporción que ya existía hace unas cuantas décadas. En cambio, debido a las tendencias actuales, en tasas de natalidad y prolongación de la esperanza de vida, las mismas fuentes estiman que hacia el año 2035 más de 1.100 millones de personas tendrán más de 65 años, lo que ya será un 13 por ciento de la población mundial, lo que conducirá a un cambio sustancial de los ratios de dependencia, el llamado “old age dependency ratio” (la relación entre la cantidad de gente mayor y la que tiene edad de trabajar, definidos esos parámetros con los criterios actuales, es decir con un “corte” a los 65 años).

La dinámica de la población ofrece muestras de unos cambios que hoy no pueden ignorarse, así en el año 2010, en el mundo había 16 personas de 65 o más años, por cada 100 adultos de entre 25 y 64 años, una ratio similar a la que había en 1980. En 2035 las Naciones Unidas predicen que dicha cifra habrá crecido a 26.

Los retos que desde el punto de vista social y del crecimiento económico, se plantean, son de la mayor importancia si atendemos a las citadas proyecciones de la Organización de las Naciones Unidas y no se trata de unos horizontes alejados en el tiempo, sino que pueden considerarse cercanos. Los mayores de 65 años en relación a los que se consideran en el rango laboral activo, serán, en 2035: Japón 69 mayores por cada 100 en edad laboral (en 2010 esta cifra era de 43), en Alemania 66 (siendo de 38 en 2010) e incluso en América con índices mayores de fertilidad, el ratio también crecerá, con un aumento del 70 por ciento, hasta un total de 44.

En un escenario de continuidad, suponiendo que no se consiguieran mejoras en productividad y las personas no prolongaran su vida laboral, existe una cierta corriente de opinión que relaciona la situación futura con lo que el economista Alvin Hansen que en 1938 argumentaba en el sentido de que la falta de crecimiento de la población en América, implicaría una reducción de incentivos a la inversión para las empresas, con una fuerza laboral estancada y una economía sin crecimiento (Hansen, 1939).

La mención de Hansen destacando una situación estacionaria, por causas demográficas, se incluye para poner de manifiesto que no se trata de un tema que pueda considerarse nuevo, a raíz de la demografía reciente.

Se trata de poner en su contexto estas cuestiones, pero dedicando el núcleo de este trabajo a la gestión estratégica de las personas en la empresa y los cambios que deberán hacerse en el futuro en dicha área.

Análisis recientes sobre la interacción entre economía y demografía cuestionan las visiones estacionarias descritas (Acemoglu & Restrepo, 2017).

Lo importante es tener en cuenta que desde una visión macroeconómica la demografía tiene efectos, por lo menos en tres áreas: Cambios en el tamaño y composición de la fuerza laboral, cambios en el crecimiento de la productividad y las consecuencias que todo ello tiene sobre la conducta en ahorros, acumulación de capital y consumo.

Otros autores, desde enfoques más generalistas, también han abordado la importancia de los cambios por causa de la demografía, como es el caso de Frank Schirmacher, en su libro *El complot de Matusalén*.

El libro de Schirmacher, en su traducción al español, utiliza ejemplos referidos a España, así como una clara indicación de tendencia, ya al principio, destaca:

No envejecerán sólo las personas, sino los pueblos enteros. Los habitantes de Europa se enfrentan a una paradoja originada por un ataque desde dos frentes. Viven más tiempo y tienen menos hijos (...) en el caso de España la población pasará de alrededor de 40 millones en 2000 a unos 37 millones en 2050.

(Schirmacher, 2004, p. 16)

También Schirrmacher nos destaca la importancia de textos que se publicaron años antes, como el de Peterson que de forma muy clara nos avanza su visión:

...global aging will become not just the transcendent economic issue of the 21st century, but the transcendent political issue as well. It will dominate and daunt the public-policy agendas of developed countries and force the renegotiation of their social contracts. It will also reshape foreign policy strategies and the geopolitical order.

(Peterson, 1999)

Peterson es muy claro en su diagnóstico, la demografía será el tema clave de nuestras sociedades. El artículo de Peterson en *Foreign Affairs* marca una señal similar a la que se produjo en los análisis geopolíticos con la obra *El choque de civilizaciones* (Huntington, 1997). De una forma menos dramática y más cercana, lo que es evidente es el hecho de que los cambios ya se van produciendo, ya forman parte de la realidad.

En Estados Unidos casi el 20 por ciento de la población empleada tiene más de 65 años, comparado con un 13 por ciento del año 2000. En Alemania, hoy cerca de la mitad de las personas con empleo han cumplido 60 años, mientras que hace solamente diez años, los trabajadores con esa edad eran el 25 por ciento del total de empleados.

En general, en Europa, tal como se menciona en diversas partes de este trabajo, se sigue una tendencia a retrasar la jubilación, aunque en, prácticamente todos los casos, se debe a programas de equilibrio financiero a largo plazo, para hacer viables los sistemas de pensiones y no a la toma en consideración de otros factores ligados a la competitividad y al aprovechamiento del capital humano disponible en su totalidad.

Lo anterior es compatible con lo que se defiende en este texto, la prolongación de la actividad profesional que en muchas ocasiones será una opción necesaria y también conveniente, en especial cuando nos referimos a profesionales que sienten un alto nivel de compromiso hacia la tarea realizada.

Una vez enunciadas las preocupaciones que desde el punto de vista social y vital puede conllevar el envejecimiento de la población, recordemos el concepto

de estancamiento que Alvin Hansen relaciona con la demografía, la investigación reciente señala un panorama más alentador siempre que se tomen las medidas oportunas, unas medidas que incluirían el aumento de la participación femenina en la fuerza laboral y retrasar la edad de la jubilación (Bloon, Canning, & Fink, 2010).

Capítulo 4: La gestión de la edad, como gestión de la diversidad

La orientación y enfoque del presente trabajo, se centra, principalmente en la gestión empresarial de la diversidad, entendida aquí, según la variable edad y los condicionantes que de ella se derivan.

Junto a la citada gestión en el seno de las empresas, también dedicaremos en un capítulo posterior, la irrupción de los profesionales de más edad en los proyectos de emprendimiento, desde la creación de empresas, a los micro proyectos que forman parte del denominado auto empleo.

Nos referiremos aquí a los valores y pre-concepciones que se dan en nuestra sociedad. La investigación y posterior elaboración de planes de acción para mejorar la productividad, con independencia de la edad de las personas en la empresa, ocurre dentro de un determinado contexto social, por lo que cualquier plan de actuación deberá tener en cuenta la situación del macro entorno. Asistimos, entre otras, a una contradicción destacable. Por un lado, la prolongación de la esperanza de vida induce a replantear los ciclos vitales, en especial el laboral, procurando una prolongación de la vida profesional, como forma de equilibrar los sistemas de pensiones (públicos y también privados) y conseguir una mejor armonía entre las capacidades de las personas y su papel en la sociedad.

Pero, desde otra óptica, las empresas adoptan medidas de corrección y reducción de sus estructuras, por el ciclo económico o por cambios tecnológicos, desplazando al desempleo a personas por causa de la edad, pues la sociedad no lo rechaza, debido a la influencia de la idea de una jubilación pronta como un logro social. Todo ello demuestra la existencia de una gran contradicción, no contestada, por lo menos hasta hoy.

Pero las contradicciones forman parte del entorno y por ello deben tenerse en cuenta a la hora de contemplar con realismo la introducción de nuevas formas de gestión en las empresas o la promoción de proyectos emprendedores.

En el área de la gestión de la edad, deberemos tener presente qué valores imperan en la sociedad en que nos hallamos. En este sentido podemos resumir que en nuestra sociedad impera la sobrevaloración de la juventud, tal como se ha explicado antes, de tal forma que parece la única etapa de la vida digna de tener en cuenta, al contrario de lo que había ocurrido en otras etapas históricas.

En este punto debe recordarse, como se hace en distintos apartados de este trabajo que la opción de prolongar o no la vida laboral debe tener un fuerte componente voluntario y que está en función de la actividad o profesión que se desarrolla, a las circunstancias personales y a muchos otros factores. Sin embargo, si la esperanza de vida se alarga, no parece lógico que las personas entren en la etapa de jubilación a una edad temprana, tanto por razones de viabilidad económica y financiera, como por el mantenimiento de una actividad que tiene efectos positivos en muchos aspectos relevantes. Las variables demográficas nos señalan que entramos en una nueva era, pero el fenómeno, no es nuevo ni desconocido.

Existen numerosos ejemplos de personas que mantuvieron su actividad (especialmente en el ámbito intelectual) hasta edades avanzadas, son casos que ponen de manifiesto la poca racionalidad de los sistemas laborales que expulsan a los profesionales a edades tempranas, muchas veces a los 50 ó 55 años. Uno de esos casos es el del economista y profesor John Kenneth Galbraith que murió en 2006, a la edad de 97 años.

Ya se ha citado a Galbraith anteriormente, en el primer capítulo, pero aquí se ofrece un mayor detalle de su toma de posición respecto a la edad. Como es sabido Galbraith mantuvo siempre su actividad como escritor y conferenciante, además de defender el derecho a ejercerla con independencia de la edad. Combatió lo que denominaba el “síndrome del todavía” (*still síndrome*), por el cual los jóvenes tienden a censurar al mayor, refiriéndose a la edad y a una posible incongruencia con mantenerse activo (activo y en el mercado).

Volviendo a la posición de Galbraith, es conveniente recordar que se refería con una actitud muy crítica a la pregunta frecuente realizada a mayores, del tipo ¿todavía trabajas? ¿todavía haciendo ejercicio, todavía escribes?

En su texto para la Enciclopedia Británica, Galbraith deja clara su posición:

I come finally to a common and damaging public attitude toward the aged and the aging. That the passing of years has its adverse physical and mental effects one cannot deny. Physical strength declines; mental acuity diminishes. So also, memory. My own memory of names is highly unreliable. But I have taught myself not to worry; I can always ask or look things up. My writing—I've written around a dozen books since I retired—still attracts favorable comment. But I've also discovered that I have a special sense of delight in something I've said before. Moreover, I enjoy getting the revenues from my books; I rejoice slightly in the thought that my publisher will not get them. There are diverse problems in getting old, but there is one that is particularly bad. That is the way we are reminded daily, sometimes hourly, as to the inevitability of our decline. This I have previously discussed, including in a review I wrote for the professionally reputable medical journal *The New England Journal of Medicine* (August 18, 1994) of the volume entitled *The Oldest Old* (Oxford University Press, 1993). It is what I call the Still Syndrome.

(Galbraith, 1995)

La descripción que hace Galbraith de la forma en que parte de la sociedad cuestiona la actividad de los de más edad, nos lleva a considerar las cuestiones que plantea la diversidad.

En muchas sociedades la discriminación por edad lleva a considerar que quienes ya mayores ejercen una actividad, lo deben hacer desde el voluntariado. Nada que objetarse a realizar actividades de forma desinteresada en beneficio de otros, pero ello no debe ser una premisa asociada a la edad.

La importancia de las actividades realizadas por personas mayores y que no reciben retribución (apoyo a los hijos y a los nietos, voluntariado, etc) son de gran impacto según han puesto de relieve los estudios de *The National Transfer Accounts Project* (www.ntaccounts.org).

Aquí es posible recordar que la expulsión de los de más edad de las actividades retribuidas es recluir a un colectivo creciente al “no mercado” algo que a largo plazo será negativo para los equilibrios sociales deseables (Domenech & Garcia, 2012). Desde la Responsabilidad Social Corporativa, también puede abordarse la influencia de la edad en la profesión y en el trabajo, pero ya puede avanzarse

aquí que toda gestión profesional y ética de la diversidad en la empresa no podrá defender que cuestiones de discriminación por sexo, o por raza, sean motivo de atención y tutela, mientras que en lo relativo a la gestión de la edad no se establecen guías o protocolos, simplemente es una categoría que no se tiene en cuenta.

De todas formas, en el área de estudios de la Responsabilidad Social Corporativa no suele dedicarse atención a la gestión de la edad, es un aspecto al que pocas empresas dan importancia, por lo menos de forma explícita, de alguna manera quizá pueda intuirse que se trata de no condicionar, todavía más, la gestión de los recursos en general, especialmente, las personas. Se trataría de evitar nuevas dimensiones a gestionar, en un panorama ya de por sí complejo.

Tras destacar, la visión de Gomá (2014) sobre la percepción de la edad, así como el activismo que ejercía y proponía Galbraith, parece aconsejable señalar que las tendencias demográficas actuales, son en términos económicos un fenómeno nuevo. La coincidencia en el tiempo de unas tasas de fertilidad bajas, junto a la constante prolongación de la esperanza de vida no se había dado antes. No se trata de una situación que afecte a países desarrollados solamente. También sufrirán un proceso acelerado de envejecimiento países como Rusia, Corea del Sur, Taiwan, China, etc. (Magnus, 2009).

Una primera consecuencia de lo anterior la encontraremos en la variación de la población en diversos países.

Tabla 10
Estados Unidos: Variación de la población en edad laboral

Año	Variación interanual en %
1951	0,6
1957	1,2
1963	1,4
1969	1,5
1975	1,7
1981	1,5
1987	0,8
1993	0,9
1999	1,2
2005	1,3
2011	0,7
2017	0,3
2023	0,2
2029	0,4
2035	0,4
2041	0,3
2047	0,2

Nota: Fuente: Naciones Unidas y Haver Analytics

Tabla 11
Japón: Variación de la población en edad laboral

Año	Variación interanual en %
1951	2,0
1957	1,8
1963	2,2
1969	1,5
1975	0,8
1981	0,7
1987	0,6
1993	0,2
1999	-0,2
2005	-0,6
2011	-1,0
2017	-0,8
2023	-0,5
2029	-1,0
2035	-1,4
2041	-1,5
2047	-1,0

Nota: Fuente: Naciones Unidas/Haver Analytics

Tabla 12
Europa Occidental: Variación de la población en edad laboral

Año	Variación interanual en %
1951	1,2
...	
...	
2011	-0,3
2023	-0,4
2041	-0,7
2047	-1,0

Nota: Fuente: Naciones Unidas/Haver Analytics

La evidencia de los datos nos muestra una clara tendencia al envejecimiento que, lejos de centrarse en los países desarrollados afectará también a los emergentes.

Junto a la evolución prevista en los Estados Unidos, Japón y Europa Occidental, también se pueden mencionar zonas del mundo compuestas por países emergentes. China que registraba tasas de crecimiento de la población laboral, muy elevadas (entre el 2 y tres por ciento anual) en los años 70 y 80 del siglo pasado, hacia 2020 contará con un crecimiento cero de la población, pasando a ser del menos 1 por ciento entre en década de los 40 del siglo XXI. Rusia que a mitad del siglo XX registraba tasas del 2 por ciento de crecimiento anual (siempre referida a la población en edad laboral), registra hoy tasas próximas a cero, para llegar a 2050 a unas tasas negativas algo superiores al 1 por ciento (Magnus, 2009).

Unos cambios tan significativos en la población, tendrán efectos sociales de impacto considerable y ello ocurrirá en distintos países de forma simultánea, aunque con grados de intensidad distintos, con reducciones en la población en edad de trabajar. Puede decirse que todos los países están experimentando este proceso y que queda, en un segundo plano por la evolución de la coyuntura más inmediata, a la que se le presta la máxima atención.

Las consecuencias de los cambios demográficos son objeto de atención, por sus efectos previsibles a corto plazo, así cuando el impacto a corto plazo del pago de las pensiones públicas produce déficits y proyecciones de difícil gestión, entonces los medios de comunicación se centran en el tema durante un tiempo, aunque no de forma consistente.

Un ejemplo de lo anterior lo ofrece una comparecencia del gobernador del Banco de España el día 5 de febrero de 2017, en la que, junto a muchos otros temas, Luis Linde defendió retrasar la edad de jubilación, expuso: “los retrasos adicionales de la edad de jubilación estarían justificados por el incremento de la esperanza de vida, el retraso en la entrada en el mundo laboral, las menores necesidades físicas requeridas por la mayoría de trabajos y la mejora de las condiciones físicas requeridas por la mayoría de trabajos y la mejora de las condiciones físicas en edades más avanzadas...” (Gómez, 2017, p. 41).

Todos los supuestos a los que se refería el gobernador del Banco de España, están contenidos a lo largo de muchas publicaciones de la OCDE, pero los agentes sociales de todo tipo procuran abstenerse de afrontar esta situación, quizá por compleja.

1. Los condicionantes culturales como fuente de discriminación por edad

Desde el punto de vista de la gestión de empresas o desde la dinámica de los nuevos emprendedores, no pueden soslayarse los condicionantes culturales que afectan a los juicios y a las evaluaciones de las personas en el ámbito profesional, por causa de su edad. Las políticas públicas tienen el sesgo de dichos condicionantes culturales, algo a lo que debe prestarse atención si quiere evitarse caer en planteamientos que tengan unas dosis de ingenuidad excesiva.

En la actualidad, en 2017, las búsquedas para puestos de trabajo se efectúan, casi sin excepción, con un límite de edad en los candidatos a considerar. Tanto es así que muchas empresas de selección reciben el encargo de búsqueda con un tope de edad que, en términos de esperanza de vida actual, es totalmente irracional.

Ello solamente se explica por factores de índole cultural que ponen de manifiesto investigaciones recientes que vienen a confirmar lo que en el devenir social y del mercado laboral es una realidad.

No se pretende en este trabajo adoptar una actitud basada en una determinada posición de tipo generacional, se trata de introducir racionalidad en un modelo, el laboral, el de gestión directiva que no puede eliminar del área de interés a quienes superen cierto número de años, cuando avanzamos hacia una esperanza de vida superior a 100 años, en las próximas décadas (Gratton & Scott, 2016).

Uno de los dilemas que se plantean en la investigación de la interacción generacional en la empresa, es el campo que debemos abarcar. Es conveniente, sin lugar a dudas, no dispersarse demasiado, pero en todo lo relativo a la edad de las personas en el sistema productivo y en las disciplinas de gestión debe referenciarse al entorno cultural que envuelve el marco en la que la realidad se concreta.

Las investigaciones, ya sean cualitativas o cuantitativas sobre las personas de más edad en el mundo del trabajo señalan de forma consistente y constante una

discriminación con respecto a las más jóvenes. En este punto la investigación suele considerar como personas de más edad, en el contexto laboral, a las que han superado los 50 años, e incluso 45.

A los mayores se les asocia con estereotipos que los describen como menos motivados, poco dispuestos a cambiar y a aprender en general y de ahí nace una discriminación que se manifiesta en diferentes contextos (Posthuma & Champion, 2009).

De forma concisa la citada discriminación se manifiesta como una forma negativa de evaluar a personas o grupos en base a su edad y ello puede adoptar conductas y valoraciones desde posturas individuales a restricciones y barreras que establecen las instituciones (Marcus, 2017).

En este punto quizá es preciso señalar que, para poner en contexto la influencia de lo cultural en la discriminación por edad, debemos apuntar que en los estudios y textos dedicados a Responsabilidad Empresarial o RSC, la discriminación generacional no es una variable que se tenga en cuenta, por lo que se hace necesario explorar en otras áreas de conocimiento que la tradición académica y de producción de contenidos intelectuales separa excesivamente.

La situación descrita, en relación a la edad, desde la óptica del trabajo académico es susceptible de complementarse con enfoques propios de la investigación cualitativa, en sus diversas manifestaciones, según argumentación que seguirá más adelante, una de ellas, la documentación que ofrece la prensa especializada ante nuevos fenómenos que son consecuencia, en el fondo, de los cambios demográficos.

Desde una visión general, en especial desde el punto de vista sociológico, los cambios a los que conduce la demografía deben tenerse en cuenta, no desde coyunturas y situaciones muy concretas y determinadas, sino como tendencia general con impacto en la vida social de hoy y las próximas décadas. Pero todo ello ocurre en un marco de contradicciones.

Del papel de los mayores en tradiciones como las de India y China en el pasado, en las que se asimilaba edad avanzada con lucidez y conocimiento, tenidos en

cuenta para la toma de decisiones, nos encontramos hoy, especialmente en los países avanzados de Occidente con una inversión de valores, en la que el conocimiento de los mayores pasa a no tener valor, por considerarse desfasado. Esa situación se da junto a un proceso, derivado del éxito en la medicina y cuidados generales, en el que los de más edad, siendo excluidos de actividades profesionales en plenas facultades, “están menos dispuestos a aceptar al envejecimiento como una forma irreversible de decadencia”. “En promedio las personas viven más años que hace un siglo” (Giddens, 2002, p. 163).

Lo anterior tiene efectos en los ratios de dependencia y en las proyecciones de los pagos por pensiones. En general los mayores son el colectivo más vulnerable desde el punto de vista económico. La jubilación supone en la mayoría de los casos una pérdida de renta que causa una caída importante en el estándar de vida.

Dos datos, en 2030, el porcentaje de personas de más de 65 años, con respecto al total será del treinta por ciento y en Alemania, dicho porcentaje será del cincuenta, coherente con las estimaciones que ya se publicaron a finales de la década de los noventa (Peterson, 1999).

Se plantean nuevos retos, sin duda. El proceso de “ageing” en el siglo XXI plantea situaciones no ocurridas en etapas anteriores. Mientras la edad de jubilación no se retrase, crece una población que, tras acceder a la jubilación, es receptora de pensiones, pero se producen problemas derivados de la pérdida de ingresos y una desorientación ligada a la falta de proyecto vital a corto plazo, tras años de ejercer una profesión o una actividad con plena dedicación.

Para la mayoría de personas la jubilación es una transición de gran impacto vital, aunque en ocasiones se vincule a una etapa de mayor libertad y posibilidades de dedicación a otros temas. Siempre es posible, pero la evidencia señala que no es una cuestión menor.

Lo anterior debe ponerse en la perspectiva actual, es decir, en la actualidad, si no se retrasa la edad de jubilación, se plantea un período de más de 30 años a partir de los 61-63 en que se produce la jubilación efectiva.

Todo indica que esas “variables silenciosas” que conforman las magnitudes demográficas, obligarán a cambios de importancia en lo laboral y profesional (OCDE, 2017).

Las consultas de la página web de la OCDE en sus apartados demográficos avalan, los supuestos que se expresan en este texto de forma concreta, con expresión de dinámicas de gran interés, como son la evolución de la longevidad y la disminución de la tasa de natalidad desde 1970.

El intento de diagnosticar y de recomendar intervenir en lo relativo a la edad de las personas en el entorno profesional y laboral no puede obviar la existencia de inercias y valores sociales que afectan a la conformación del pensamiento en management y mucho más la puesta en práctica de políticas alternativas que puedan introducir nuevos modelos, nuevas formas creativas capaces de conciliar la realidad macro (demografía) con la competitividad de las empresas en un mercado abierto.

Es conveniente recordar que la discriminación por edad existe, pero no recibe contestación y esa situación se instala en el día a día de organizaciones y personas. Una de las mayores fuentes culturales de discriminación es el uso de estereotipos aplicados a las personas de más edad, desde textos periodísticos al tratamiento audiovisual en reportajes e informes, como ya se ha apuntado anteriormente.

Cuando se trata de personas mayores suelen utilizarse imágenes que muestran a colectivos en actitud de ocio, o de decadencia, en actitudes pasivas, “de final de camino” y sin embargo pocas veces aparecen en actitud de contribuir, de apoyar, desde el voluntariado al soporte familiar.

Se trata de una situación nueva, que cambia lentamente y que ha sido tratada con profundidad por autores que se convirtieron en referencia y que hoy reivindican los movimientos “against ageism” muy activos en los Estados Unidos y otras economías avanzadas (Butler, 2008).

La discriminación por edad, como otro tipo de discriminaciones no se basa solamente en cuestiones estéticas, como en otras discriminaciones, racismo,

sexismo, sino cuando el grupo social dominante, explota o silencia al grupo discriminado. Las personas experimentan discriminación por edad cada vez que se les dice que son 'demasiado mayores' una determinada tarea, relación o corte de pelo. Algo que puede ocurrir en el otro extremo, con los jóvenes ante la frase de ser 'demasiado jóvenes'. La discriminación se extiende hacia los dos extremos.

Esta discriminación contemporánea permite un análisis de gran extensión, pero a los efectos de este texto, en relación a la vida profesional, se destacan dos aspectos:

- Valorar la contribución de la actividad humana en las distintas etapas de la vida. Ello implica una visión integradora y no reducida a períodos acotados por unos pocos años dentro de la trayectoria vital.
- La diversidad como fuente de valor, en el sentido que le da Scott Page en cuya obra se destaca que las empresas y organizaciones formadas por grupos diversos, incluyendo la edad como factor de diversidad, obtienen mejores y más brillantes resultados (Page, 2008).

2. Planteamientos realistas y condicionantes culturales en la discriminación por la edad

Los condicionantes culturales que sustentan la discriminación por edad han sido estudiados desde diversos ángulos y deben tenerse en cuenta en cualquier investigación que pretenda introducir cambios en la forma de gestionar la realidad.

Aquí debemos recordar la distinción que expone Michael Myers, característica de la metodología cualitativa, tratar de aportar enfoques que con la necesaria seriedad académica, permitan su puesta en práctica dentro de una acción transformadora y de mejora (Myers, 2013, pp. 92-103) y ello debe tener en cuenta la situación real, es decir un acercamiento etnográfico.

Pero dicho acercamiento no puede basarse únicamente en la posición personal de quien investiga, el riesgo de caer en la subjetividad es muy grande, por lo que hay que recurrir a trabajos que ya han analizado las condiciones reales y se han presentado mediante el tamiz de publicaciones contrastadas. Así, se parte de la base de que en el mundo laboral los trabajadores de ambos sexos de mayor edad sufren de la adscripción de una serie de estereotipos que lastran las posibilidades reales de desarrollo y reducen su recorrido laboral, con independencia, muchas veces del nivel de desempeño (Posthuma & Guerrero, 2013, pp. 250-265).

Existen estudios para mercados laborales diversos desde el punto de vista geográfico, pero la gran mayoría se han dedicado a Estados Unidos y Europa (Fiske, 2000, pp. 299-322). En el conjunto de la investigación especializada sobre discriminación por edad, existe el convencimiento de que falta profundizar en una materia que afectará más de dos mil millones de personas que a mitad de este siglo tendrán más de 60 años.

En este sentido y, a modo de resumen, los datos que proyecta la Organización Mundial de la Salud son determinantes de la importancia y magnitud de los desarrollos demográficos. Según la Organización Mundial de la Salud (2017):

- Entre 2015 y 2050 la proporción mundial de más de 60 años se casi se doblará, pasando de un 12 a un 22 por ciento.

- En 2020 el número de personas de 60 años y más, será superior al número de las más jóvenes de 5 años.
- En 2050, el ochenta por ciento de la población de más de 60 años estará en países de renta baja y media.
- Un ritmo de envejecimiento de la población mundial intenso.
- Todos los países se enfrentan a retos mayores para asegurar que sus sistemas de seguridad social, medicina y pensiones, son capaces de confrontar este cambio demográfico tan determinante.

En muchas situaciones la edad, su tratamiento en el mundo laboral, conduce a una suerte de silencio que refuerza inercias y no permite avanzar en desarrollos creativos, algo que textos como los de Brewer destacan al exponer que las personas actúan y deciden de una u otra forma en función del contexto. En el caso de los trabajadores mayores, sometidos a una lluvia de estereotipos muy intensa, la posibilidad de elección es escasa (Brewer, 1991, pp. 475-482), de ahí que en todo lo relativo a las etapas vitales y profesionales, sea muy necesario el acercamiento desde la metodología cualitativa, mediante el análisis de textos, con una investigación etnográfica donde la preparación de casos, o multi-casos (Stake R. , 2006) sea una herramienta imprescindible.

Otra característica que brinda la investigación es que los estereotipos y la falta de opciones de los de más edad es mucho más alta en sociedades de niveles democráticos mejorables o de instituciones regidas por reglamentaciones corporativas que obligan a sus miembros, con independencia de las voluntades individuales en materia de permanecer activos o no. Trabajar en descubrir los anclajes culturales en relación a la discriminación por edad, es una materia de máxima importancia en la interacción entre management y sociedad en el siglo XXI (Marcus & Fritzsche, 2016).

3. Longevidad, profesiones y mercado laboral

La prolongación de la esperanza de vida, tiene una importancia capital en nuestras sociedades, algo que ya comienza a hacerse evidente, por medio de cambios que los análisis de prospectiva ponen de relieve.

Las consecuencias del alargamiento de la vida aparecen casi siempre, en el debate público o mediático con motivo de planes para la consolidación fiscal, a fin de evitar los déficits públicos de tipo crónico.

Se trata de una cuestión de largo plazo que el debate económico, tanto nacional como internacional, deja en un segundo plano, a no ser que se integre en las cuestiones relativas a la sostenibilidad financiera del Sector Público o a los ejercicios destinados a la consolidación fiscal.

El debate, sin embargo, tiene otros enfoques, en realidad el problema de las pensiones es una derivada de una situación que afecta a la vida de las personas y a la organización social en distintos ámbitos, muy especialmente a las empresas.

El cambio, constante y de carácter estructural, debido a la prolongación de la esperanza de vida, libre de discapacidad y a una baja tasa de natalidad, se está produciendo de forma consistente tal como ponen de manifiesto las estadísticas que publican muchos organismos internacionales o especializados, tales como Naciones Unidas, OCDE, FMI, Banco Mundial, Unión Europea, etc.

Una de las variables fundamentales es la llamada esperanza de vida al nacer que es el número de años que en promedio vivirá un recién nacido en el año que consideremos. En este sentido la literatura reciente ya define, como ya se mencionó más arriba, una tendencia hacia los 100 años.

Si atendemos a lo publicado por el Banco Mundial y tomamos los datos de España, podemos ver que en 1960, el número medio de años de esperanza de vida al nacer era de 69,1. Para los recién nacidos en 2008, dicha cifra ha pasado a ser 81,1 años. Estas cifras varían por países en función de los niveles de desarrollo, es decir, existe una correlación positiva entre renta per cápita y esperanza de vida.

Las recientes reformas en los sistemas públicos de pensiones son consecuencia del envejecimiento demográfico provocado por dos factores principales ya citados: el descenso de las tasas de natalidad (que en la mayoría de países miembros de la OCDE han caído por debajo de las tasas de reemplazo) y la mayor esperanza de vida de la población que aumenta de uno a dos años por década, dependiendo del país. El resultado ha sido una caída brusca del número de personas de 15 a 64 años, en relación a las mayores de 65. Además, se espera que esta relación que es actualmente de 4 a 1 en la OCDE, disminuya hasta aproximadamente 2 a 1 en 2050.

Unas sociedades en las que se producen cambios de tipo estructural tan importantes como señalan las tendencias apuntadas, registrarán modificaciones en su funcionamiento y organización y en la empresa de forma más intensa. Para este trabajo nos centramos en las llamadas sociedades avanzadas, con especial énfasis en España, Europa y los Estados Unidos, en este último caso por marcar tendencias y por la documentación disponible en el campo del management y de la economía laboral.

El cambio que registran las pirámides de población no solamente tiene que ver con la sostenibilidad de las pensiones públicas, sino con un conjunto de factores sociales que algunos autores ya han puesto de manifiesto, desde una visión de procedencias muy diversas, desde la medicina, la psicología, la sociología y, desde luego la economía. La necesidad de un enfoque interdisciplinar que enriquezca la gestión directiva es necesaria y urgente ante los nuevos retos **(Servan-Schreiber, de Rosnay, Clossets, & Simmonet, 2008)**.

Los cambios en la medicina, en los parámetros de salud, hacen que la definición de las coordenadas laborales en cuanto a su distribución a lo largo de la vida, entren en crisis y deban replantearse aspectos muy asentados en el management de las empresas y organizaciones **(Gratton & Scott, 2016 b)**.

Nos hallamos ante un cambio sin precedentes, pero el asunto no se limita al mundo del trabajo, tiene que ver con muchos aspectos de la vida en nuestras sociedades, a lo que se dedicará atención más adelante en este texto, en especial el análisis de las consecuencias de un tipo de discriminación presente en nuestros días, pero al que se le dedica una atención limitada, aunque ya

aparecen análisis sociales llenos de sugerencias para un cambio más en consonancia con las tendencias **(Applewhite, 2016)**.

El mantenimiento de esquemas de vida laboral que nacieron a mitad del siglo XX, con una demografía y circunstancias muy distintas genera desajustes, sociales, psicológicos y económicos- No solamente estamos frente a un desajuste de adaptación, es decir, personas que entran en la jubilación, pero como disfrutaban de buena salud y les quedan muchos años de vida, extienden su período vital de ocio, a cargo del sistema de pensiones público o mixto (privado, público).

El trabajo, con excepción de las actividades penosas o especialmente duras, es la forma en que los seres humanos contribuyen al bien común de la sociedad en la que viven, por lo tanto, la interrupción de dicha actividad en plena etapa de madurez, plantea problemas. El desarrollo de una actividad o el desempeño de una profesión son formas de realización humana y de contribución al bien de la sociedad, su interrupción ya sea por causas económicas o de tipo legal debe ser objeto de análisis, con la finalidad de proponer mejoras que aporten bienestar social en términos netos.

Muchas de las argumentaciones que siguen, se dedican a analizar la situación presente, es decir lo que se da en el mercado, en la sociedad, lo que en economía llamamos positivo. Más adelante, el trabajo pretende proponer cambios en los sistemas de gestión en los valores, en la evaluación del desempeño, algo que nos acerca a “lo que debería ser” es decir, lo normativo, atendiendo a la distinción que establecen economistas como Richard Lipsey **(Lipsey & Chrystal, 2007)**.

En muchas ocasiones la línea que divide lo normativo de lo positivo no es clara, o bien la subjetividad es imposible de evitar. Un problema que las ciencias sociales y la economía especialmente, deben afrontar en su intento de comprender, explicar e influir en la realidad. Se procura, en este texto, establecer una distinción entre los dos ámbitos, pero siempre quedarán resquicios y valores implícitos que puedan influir en el enfoque presentado. En muchas ocasiones, lo positivo y lo normativo no son de fácil distinción.

En relación a la edad de las personas y el desempeño de una profesión, puede sorprender que algunos de los parámetros que todavía se utilizan hoy, modificados o no, por reformas pendientes o en tramitación, tienen su origen en disposiciones de hace muchos años, tal como pone de manifiesto el texto de Lourdes López Cumbre: “cualquier trabajador sabe que la jubilación es un derecho que surge, por regla general, a partir de los 65 años, edad ordinaria fijada ya en 1919 (Base Primera 3 del RD de 11 de marzo de 1919, *Gaceta* del 12) y que aún se mantiene. Pero todos conocen también que la realidad socio laboral es ciertamente distinta y que el derecho se torna en obligación, bien porque la ley lo establezca (función pública) bien porque así lo quiera la negociación colectiva.” (Lopez Cumbre, 2007, p.. 39).

Lo anterior nos ofrece un claro exponente del origen de las disfunciones actuales en la determinación de las etapas de una vida profesional. Los 65 años como edad de jubilación de referencia se sustentan en un entorno económico de principios del siglo XX, en una variable, la esperanza de vida en plena evolución. No debe olvidarse que la esperanza de vida en Europa, en países como Francia, en el siglo XIX era de 40 años.

La importancia de los cambios sociales provocados por el aumento de la esperanza de vida, serán determinantes en la vida de las empresas, pero no se trata del único factor a tener en cuenta, se trata también de ofrecer una mirada a la función del ser humano, en cuanto portador de valores que con su esfuerzo contribuye al bien común.

Mediante el trabajo, el hombre se realiza como persona y ello no puede tratarse simplemente como una etapa más de la vida que se halla prefijada y definida, tal como ocurre por causa, como se ha señalado más arriba, de las legislaciones existentes, para el trabajo en el sector público o mediante la rigidez de convenios colectivos de sector o de empresa que parten de premisas, de principios del pasado siglo XX. No debemos olvidar que el carácter protector del Derecho Laboral nace como consecuencia de etapas anteriores, en las que el sistema de mercado ofrecía unas condiciones a los trabajadores que requerían cambios radicales. Pensemos en las jornadas, los salarios, el descanso, la cobertura por enfermedad, la vejez, etc. Por lo tanto, es lógico que una categoría tan sensible como la jubilación, ofrezca tantas perspectivas.

Cualquier enfoque destinado a resituar los derechos de los trabajadores mayores, despierta rechazo en las organizaciones sindicales, en especial en el contexto español. En este ámbito existe una verdadera inercia histórica, aunque el problema principal es de valores.

4. Jubilaciones, ajuste del empleo y sentido del trabajo humano

En este texto se parte de un concepto de trabajo por la que el hombre actúa “realizándose a sí mismo como hombre” y “colaborando en cierto modo...en la redención de la humanidad”, tomando una definición de la Encíclica *Laborem Excersens* (Alonso & Casas, 2006, p. 55). La frase anterior pretende partir de una mirada amplia sobre el papel de la persona, si bien, el texto se centrará en aspectos económicos, sociales y, en general, relevantes para el management de la empresa actual.

Las dos primeras décadas del siglo XXI están ofreciendo signos de una verdadera encrucijada en lo que se refiere a la edad laboral. Asistimos, como ya se mencionó antes, asistimos a recortes de plantilla que muchas veces se presentan como programas de prejubilación que prescinden de trabajadores y profesionales, con edades cercanas a los 50 años con una creciente esperanza de vida.

Otra cuestión crítica es el coste para las cuentas públicas de dichas acciones. Todo ello ocurre en un marco de alta confusión, donde los llamados agentes sociales actúan con visión cortoplacista e inercias heredadas. También debemos destacar que todo lo anterior, en especial, la falta de un debate sosegado y que contemple los diferentes aspectos ocurre, en el caso de España, en un contexto marcado por un alto desempleo, muy próximo al 18% de la población activa, una cifra que marca una fuerte discrepancia con otros países de la Unión Europea.

5. Ejemplos de un cambio inevitable

Algunas empresas, una minoría, toman medidas para gestionar la edad en sus centros productivos, sobre ello se volverá a tratar más adelante en este trabajo, pero quizá es adecuado citar aquí ejemplos que permitan vislumbrar un nuevo paradigma en las relaciones laborales y en la forma de dirigir futura.

Es el caso de la firma automovilística BMW cuyo directivo Nikolaus Bauer, junto a dos profesores del INSEAD, Christoph Loch y Fabian Sting, desarrolla un proyecto destinado a dirigir a unos equipos de trabajadores cuya media de edad pasará de 39 a 47 años dentro de los próximos diez años, dados los compromisos de estabilidad laboral que el fabricante asumió, con una plantilla que se distingue por una gran lealtad y donde se descartaron las jubilaciones anticipadas como método estándar de ajuste. Más adelante se volverá sobre este caso tan significativo. Coinciden en el tiempo enfoques que parecen contradictorios, en casos de empresas admiradas y que obtienen beneficios. Unos enfoques son más cortoplacistas y otros, podríamos pensar que sincronizan mejor la actividad del corto plazo con las tendencias a largo.

Pero todo lo anterior, en este primer apartado del trabajo, debemos contextualizarlo y mencionar, brevemente, los condicionantes históricos y causas que traten de explicar la situación. Ratificando lo mencionado más arriba, es un hecho indiscutible que se producirá un aumento de la edad promedio de la población europea. De acuerdo con el *Yearbook 2006-2007* de Eurostat, se estima que Europa tendrá, en 2050, 15 millones menos de niños, en comparación con 2005, mientras que el grupo de personas de más de 65 años, será del 30%, también en 2050, en comparación con 2005, en que dicho porcentaje era del 17%.

Ante dichas tendencias pueden estimarse cambios en los mercados de trabajo, en el presente y en el futuro. Una situación que tendrá su impacto en las empresas, más tarde o más temprano y que toda gestión directiva deberá tener en cuenta.

Lo anterior queda muy bien resumido en un texto de María Teresa Bazo: "En Europa se estima que una cuarta parte de las personas del subgrupo de edad de 60 a 64 años ya se encuentra fuera del mercado de trabajo. De ahí que los

gobiernos europeos traten, desde hace unos años, de promover el empleo de los llamados trabajadores mayores, en lugar de que se jubilen anticipadamente, e incluso **(Bazo, 2009)** de aquellos que, habiendo cumplido 65 años, deseen continuar trabajando. En la Unión Europea actualmente, la edad media de jubilación está cercana a los 60 años con tendencia a subir.

6. La edad como factor de discriminación laboral

La discriminación por la edad, está presente de forma transversal en nuestras sociedades, ésta es una de las bases de partida de este trabajo. Contribuyen a algunas tendencias, tanto en la opinión publicada como en las creencias extendidas, basadas en esquemas que, viniendo de reivindicaciones justas, se consolidan en el siglo XX como logros sociales. Contrariamente a la tradición de considerar una jubilación temprana como un logro social, en 1965 comienza en Estados Unidos a crearse una conciencia de la existencia de la discriminación por edad en el mercado de trabajo. Según un informe del Departamento de Trabajo, más de la mitad de todos los empleos estaban vetados a los solicitantes de 55 y más años. Es más, cerca del 25 por 100 estaban cerrados para personas de 45 o más años. En 1967 se prohíbe por ley dicha discriminación, contra los trabajadores de entre 40 y 65 años.

7. Los mitos del gap tecnológico y su relación con la edad

Un argumento que se ha llegado a consolidar como factor de discriminación por edad es desde la perspectiva de la tecnología y en concreto, por la incapacidad de los trabajadores a adaptarse a ella. Sería la falta de capacidades sensoriales, o la dificultad de aprendizaje, lo que justificaría la exclusión de los trabajadores de más edad. Este proceso, esta preconcepción, muestra una excepción importante que se concreta en el caso de Japón. Tiene que ver con el modelo de gestión de sus empresas en las que las personas mayores de 65 años, representaban a finales del siglo XX, más de un 36 por 100 del total del empleo, como ha puesto de manifiesto Guillemard (1992, pp. 35-56).

Guillemard mantiene que la expulsión masiva de los trabajadores de más de 55 años sólo puede explicarse por la aplicación de un sistema de discriminación contra los trabajadores de edad. Consecuencia de ello es que la sociedad llega a ver al trabajador mayor como alguien que ya no puede pensar en tener un trabajo.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) (<https://www.eurofound.europa.eu>) realiza recomendaciones para erradicar la discriminación laboral y recomienda crear una conciencia sobre esta materia.

Nos hallamos aquí ante una cuestión normativa (deber ser) en contraposición a lo que ocurre en realidad (**Walker, 1997**). También se recomienda a los trabajadores (sobre este tema volveremos más adelante) que aprovechen todas las posibilidades de formación a lo largo de toda la vida.

Un enfoque que suele darse en los niveles directivos, hasta ciertos límites. Se da el caso, en empresas consideradas de buena reputación que los programas formativos se centran en un rango de edad, de entre 25 y 50 años, quedando los de más años, excluidos (se les trata como un activo en fase de depreciación) y los más jóvenes, los que están por debajo de los 30, encadenan contratos temporales y por lo tanto al no considerarse estables no reciben, tampoco la formación precisa para mejorar productividad y competitividad, una situación no exenta de paradojas pero justificada por razones de visión de corto plazo.

Todo ello permite suponer que en dirección de personas, en la mayor parte de las situaciones la gestión incorrecta es consecuencia de inercias y falta de profesionalidad, no de medios, en tiempos de estabilidad coyuntural.

En un apartado posterior, se tratarán temas relativos a la motivación y a las verdaderas fuerzas que impulsan a una actitud creativa, pero, es interesante anticipar los ejemplos que *The Economist*, ha ofrecido en diversas ocasiones. Como argumento retórico, la citada revista británica, se hacía una pregunta basada en lo que se considera un tópico discriminatorio expresado mediante la siguiente pregunta: “¿Pero, la gente mayor, no plantea muchos problemas?”

La imagen de personas mayores que impiden el progreso, puede darse, pero es muy propia del pasado y no puede extenderse a todas las situaciones. La revista británica menciona a personajes de obras de Shakespeare y de Dickens que ejemplifican casos de personas de edad que entorpecen los cambios necesarios, pero utiliza, como contra argumento, a Mick Jagger y a Keith Richards (dos miembros fundadores de *The Rolling Stones* que cumplidos los 70 años, mantienen un programa de actividad muy potente y la revista se pregunta si, ciudadanos, contemporáneos de los citados artistas, no son capaces de estar sentados frente a un ordenador, en funciones que no requieren desgaste físico ni excesiva dificultad, destacando: “Los músculos de la gente se aflojan con la edad. Pero, en nuestros días, pocos trabajos requieren fuerza física. En América el 46% de los empleos, no implican trabajo físico alguno, según pone de relieve el “think-tank”, *Urban Institute* (...), los trabajadores mayores gestionan de otra forma.

Hay estudios que sugieren que dichos trabajadores son mejores en empleos que requieren capacidades personales, es decir, una creciente proporción de los empleos de hoy.” (The Economist, 2011)

En un estudio de prospectiva dedicado a la situación en España y su mejora, publicado por la Fundación Everis, se destacan los siguientes elementos, como factores clave:

- Necesidad de una estrategia de diversificación y sofisticación productiva.
- Riesgo de dependencia y sostenibilidad energéticas.

- Baja eficiencia del sector público.
- Reto de sostenibilidad del sistema de pensiones.
- Reto de sostenibilidad del Estado del Bienestar.
- Reto de una nueva brecha de talento.
- Fortaleza en infraestructura de transporte.

De los puntos destacables que enumera el documento, existen varios que pueden relacionarse con el papel de la edad en las empresas y en el mundo del trabajo en general y son, los relativos a la brecha de talento, el sistema de pensiones, Estado de Bienestar y quizá también, lo concerniente a la diversificación productiva.

Como ya se ha indicado anteriormente, los problemas del corto plazo no facilitan una discusión sobre el encaje del talento sénior en las empresas, aunque todo esté muy vinculado al ciclo económico y sus fases. Los primeros meses de 2017 han sido muy positivos para la contratación de trabajadores de más de 45 años. Así, un editorial de prensa del 28 de marzo de 2017, se iniciaba con las siguientes frases: “El mercado laboral español valora cada vez más la experiencia que proporciona la edad. Los seniors, en este sentido, vuelven a estar de moda. Así se pone de relieve en un reciente análisis que destaca que el colectivo de trabajadores mayores de 45 años ha aumentado hasta superar por primera vez los ocho millones de ocupados, el 44% del total, lo que supone la cifra más elevada de la historia” La Vanguardia (2017).

Los llamados agentes sociales no suelen abordar la evidente necesidad de influir en las empresas sobre los temas de la edad, una materia que queda silenciada por la inmediatez de los ajustes de plantilla que son consecuencia de la falta de crecimiento económico, algo que afecta por igual a jóvenes y mayores. En todo caso la discusión, en términos de debate político, aparece, casi siempre, por causa de la proyección de la carga financiera de las pensiones futuras y la necesidad de su corrección, dados los posibles déficits del sistema.

Organizaciones empresariales y sindicales, y asociaciones del sector financiero como INVERCO, o UNESPA, no entran en la esencia del problema, se pronuncian a tenor de sus respectivos intereses de corto plazo, actuando como

grupo de presión para influir en cuestiones de legislación, establecimiento de prioridades o confección de reglamentos.

Otra perspectiva es la derivada de una visión desde el management, pero su incidencia como profesión, en la sociedad española, no tiene suficiente peso específico. Pesa demasiado la creencia de que dirigir es ostentar un cargo, en contraposición a un ejercicio de liderazgo transformador (Goleman, 2011) que aporta competitividad y progreso.

Si los cambios en la longevidad producen modificaciones en la sociedad, las empresas no pueden quedar al margen de dicha tendencia. En realidad se trata de un problema de plazo, pues dichos cambios dejarán sentir su influencia, sin lugar a dudas.

8. Empresa y sociedad, su necesaria sincronía

Atendiendo a un enfoque estratégico de la empresa y siguiendo a Robert M. Grant (2010, p. 458), podemos asegurar que toda empresa, como institución social, debe reflejar los cambios y los valores que configuran la sociedad. Grant lo sintetiza, mencionando a otros teóricos del management, de la siguiente forma: “The notion that business enterprise is a social institution which must identify with the goals and aspirations of society has been endorsed by several leading management thinkers (including Peter Drucker, Charles Handy and Sumantra Ghoshal). The implication is that when the values and attitudes of society are changing, so must the strategies and behaviors of companies”

Si seguimos el enfoque de Grant y otros autores que han dejado una profunda huella en el management moderno, debemos entender que los cambios que produce y producirá la demografía, deberán incorporarse a la agenda de la responsabilidad social corporativa, será un proceso inevitable, no solamente por razones de índole social, sino para obtener empresas competitivas en un contexto diferente al de hoy. Aunque se adopte una posición extremadamente crítica y consideremos que la citada responsabilidad empresarial no existe (Fleming, & Jones, 2013), la propia dinámica de los mercados obligará a cambios en la gestión de las personas en relación a su edad y a las diferentes etapas de una vida que tiende a los 100 años.

9. La sustitución de los profesionales de más edad, por los más jóvenes, mitos y realidades

Seguidamente se presta atención a un tema que aparece en distintas partes de esta Tesis, se trata de la posible contradicción entre empleo de los jóvenes y empleo de los mayores. Existe una corriente de pensamiento en el área de Recursos Humanos y en la de política económica del pasado reciente que consiste en propiciar la jubilación temprana de los profesionales de más edad, para proceder a su sustitución, por trabajadores jóvenes.

En la práctica, en España, esta situación ha derivado en los llamados contratos de sustitución, mediante los que una empresa puede proponer la jubilación anticipada a un trabajador, que ha cumplido una determinada edad y ha cotizado unos determinados años, sin que este pierda derechos económicos en su pensión pública, siempre que, al mismo tiempo, se contrate a un joven para ocupar su plaza u otra de nivel similar en la empresa. Este tipo de legislación ha sido aceptada y propiciada por las organizaciones sindicales que intentan presentarla como generadora de empleo, por dar entrada a los jóvenes y aceptada por las patronales en la creencia de que el nuevo trabajador, más joven, tendrá un coste inferior y se supone que aportará la misma prestación o, incluso, mejorada por adaptación a los nuevos métodos y tecnologías.

Este tipo de contratos se ha aplicado en los últimos años, en España, de forma generalizada en el sector privado y también en el sector público, con una serie de distorsiones que hacen muy discutible la bondad de la medida. Debe apuntarse también que la aplicación de este tipo de legislación no es voluntaria, viene prefijada por acuerdos de convenio colectivo y erosionan la capacidad individual de optar.

Por otro lado un cierto clima social ejerce presión, de tal forma que quien pensara resistirse a este tipo de normas podría sentirse, hasta cierto punto, culpable de una insolidaridad intergeneracional, algo que entra de lleno en el campo de la discriminación por edad. Estudios recientes demuestran que estas políticas económicas destinadas a adelantar la edad de jubilación para crear empleo para los jóvenes, no son efectivas y sus efectos netos, en términos agregados, no son los esperados, tal como ha puesto de manifiesto un

documento (año 2009) con datos de 22 países de la OCDE y para el período de 1964 a 2004. La investigación empírica demostró que la hipótesis de que el empleo de los jóvenes y el de los mayores son sustitutivos es falsa. El estudio concluye que el incentivar jubilaciones anticipadas, no tiene efectos sobre el empleo de los jóvenes, en términos agregados **(Kalwij, Kapteyn, & de Vos, 2009)**. Naturalmente lo puede tener en empresas y organizaciones concretas, en las que una falta de programas destinados a ofrecer soluciones alternativas, hace que si los de más edad no se jubilan no puedan promocionar profesionales más jóvenes, ello es cierto, pero no explica que los de más edad suelen recalar en lo que podemos definir, como se ha citado antes, una zona de “no mercado” en la que sus servicios no reciben valoración económica aunque sean muy útiles para la sociedad, por ejemplo en actividades de voluntariado, con alta incidencia y rentabilidad social pero sin reconocimiento retributivo.

El citado estudio explica que, en muchos países de la OCDE se han seguido esquemas destinados a facilitar la jubilación anticipada de los trabajadores mayores, asumiendo que, de esta forma, se creaban empleos para jóvenes.

En este esquema, se suponía que los puestos que dejaban los trabajadores más adultos eran ocupados por jóvenes. Fue un argumento muy popular durante las décadas de los 70 y los 80 del siglo XX. Se daba por supuesto que el trabajo de los jóvenes y el de los adultos, eran, en términos microeconómicos, bienes sustitutivos.

El estudio, al que nos referimos anteriormente, puso de manifiesto que dicho supuesto se basaba en dos premisas:

- a) que los trabajadores jóvenes y mayores son perfectamente sustitutivos (en términos microeconómicos).
- b) que existe en la economía una cantidad dada de output a obtener que no se ve afectada por el hecho de que los trabajadores mayores o de más experiencia abandonen su función.

Desde un punto de vista económico puede destacarse que ambas premisas, son discutibles y quizá no reflejan la situación de la realidad, sobre la que se quiere intervenir.

La atracción incentivada de trabajadores jóvenes puede forzar los salarios al alza, no en momentos de crisis aguda, pero si en coyunturas de cierta estabilidad, mientras que los pagos por las jubilaciones anticipadas pueden inducir, después, a aumentos en los impuestos, en general, o sobre las rentas del trabajo, para afrontar unos gastos superiores en pensiones y no aumentar el déficit público. Este proceso existe en España y deberá ser objeto de atención inmediata por parte de la comisión parlamentaria del Pacto de Toledo.

La evidencia empírica sugiere que este tipo de políticas, llevadas a cabo desde hace décadas han sido muy poco efectivas para reducir el desempleo de los jóvenes, pues, antes de la crisis financiera reciente, provocaron un aumento de los salarios reales y por lo tanto una disminución de la demanda de trabajo, por el simple juego de las curvas de oferta y demanda (Kapteyn, Kalwij, & Zaidi, 2009, pp. 293-313).

Se trata de una materia de importancia capital que tiene que ver con la competitividad, con los proyectos de vida de las personas y a la que se dedica una atención limitada y a todas luces insuficiente.

Con respecto al grado en que dos bienes son sustitutivos (en este caso referido al trabajo de los profesionales mayores versus trabajo de los jóvenes) el estudio citado anteriormente recuerda que la teoría asume que cuanto más homogeneidad exista (en conocimientos y capacidades), más nivel de sustitución puede darse.

La evidencia demuestra que trabajadores de distintas edades son sustitutos imperfectos, en grados distintos, según la actividad de que se trate. Los autores mencionan el estudio de Hebbink, en el que se demuestra una elasticidad de sustitución negativa entre trabajadores jóvenes y trabajadores mayores lo que induce a pensar que, no son sustitutivos sino complementarios (Hebbink, 2009, pp. 217-224).

Los autores del estudio que, recordemos, se publica en 2009, ponen de manifiesto que las políticas sobre jubilación anticipada ya han cambiado en los últimos años, en comparación de los años 70, 80 y parte de los 90. Señalan que

dicho cambio obedece a acciones que tienen en cuenta los efectos proyectados del envejecimiento de la población en muchos de los países de la OCDE.

En muchos de estos países los programas de seguridad social se hallan en revisión para promover la prolongación de la vida laboral. Lo destacan por el hecho de que en la segunda mitad de la década de los 90 se observa un aumento de la participación de los trabajadores de mayor edad, sin que ello haya significado una disminución de la participación de los jóvenes, en el total del empleo.

La conclusión del estudio señala que los datos empíricos no demuestran que el empleo de los jóvenes y el de los mayores sean sustitutivos. Por ello, posibles cambios en el empleo de los trabajadores de más de 55 años tendrán pocos efectos en el empleo de los jóvenes.

Las políticas de fomento de la jubilación anticipada practicadas durante las citadas décadas de los 70 y de los 90 del siglo pasado, no fueron efectivas para reducir el desempleo juvenil que era lo que se pretendía, además de presentar la jubilación anticipada como un logro social deseable y hoy muy discutible, ya sea desde el ámbito social o individual, dados los nuevos parámetros demográficos que forman parte de nuestra realidad más inmediata.

El uso de la Econometría ha permitido a los autores de estos trabajos, introducir una dosis importante de racionalidad en este debate, pues el estudio, de manera clara, “sugiere que el cambio que se produce en nuestros días hacia desincentivar las prejubilaciones, no tendrá efectos adversos en el nivel de empleo de los jóvenes” **(Kalwij, Kapteyn, & de Vos, 2009)**.

Lo anterior, si bien ofrece unas conclusiones que conciernen a las autoridades económicas de los países, en sus distintos niveles, en el caso de Europa (europeo, estatal, autonómico, municipal), tiene principal incidencia en la gestión de las empresas y debe formar parte de la agenda de las organizaciones sindicales, patronales y *thinktanks*, en un sentido amplio.

Desde cualquier punto de vista, desde el más liberal, al más cercano a la socialdemocracia, la empresa debe tener en cuenta estos cambios, unos

cambios sociales que la afectarán, en una época en que la Responsabilidad Social Corporativa forma parte de la agenda de la Alta Dirección, en especial en las empresas cotizadas que actúan como modelo de requisitos a cumplir y por lo tanto, una problemática como la que se deriva de los cambios demográficos deberá tenerse mayor incidencia social.

Como dice el profesor Antonio Argandoña: “la Responsabilidad Social de la Empresa, es ante todo, una responsabilidad ética. Quien lleva a cabo una acción (u omisión) actúa como un agente moral, es decir es responsable de la acción y de sus consecuencias, con la obligatoriedad (nada despreciable) de los deberes de conciencia”. (Argandoña, 2008, p. 42).

Como contraste a las políticas económicas que pretenden influir sobre el empleo, podemos mencionar la postura de Milton Friedman, para quien la mayor responsabilidad social de una empresa es generar beneficio y ya se encargará la sociedad de penalizarla si los métodos y formas, no son los adecuados **(Friedman, 1970)**.

La retención de los trabajadores maduros no estaría en desacuerdo con la postura de Friedman, si aportan productividad y conocimiento útil. Por lo tanto la irrupción de regulaciones sobre la contratación que tengan en cuenta factores como la edad, para obligar a la salida del mundo laboral a los colectivos más maduros, a la vista de textos como los citados, no se sustentan en argumentaciones sólidas, o cuanto menos ofrecen importantes dudas.

De cualquier forma, la empresa decidirá emplear a los trabajadores mayores, si obtiene la adecuada productividad, en relación a las condiciones del mercado. Muchos textos e intervenciones señalan hacia algunos de los cambios que, necesariamente, se producirán en los próximos años.

Desde el punto de vista directivo, se hace patente la necesidad de cambiar las inercias y proceder a modificaciones en la gestión de las personas en las empresas, la incidencia de la edad tendrá una importancia creciente, tal como se ha puesto de manifiesto en más arriba.

La prensa generalista y la especializada en economía dedican, de forma intermitente, su atención a la problemática de la edad madura y el empleo. Son artículos o reportajes que describen las contradicciones que ya se producen en nuestra sociedad, así Carmen Morán escribía en *El País*: “La prolongación de la vida ha convertido a los pensionistas en un grupo muy heterogéneo. La jubilación ya no es la línea de entrada a la vejez. El potencial humano que pueden aportar no acaba de tener cabida en la sociedad” (Morán, 2009).

Suelen publicarse análisis desde el punto de vista sociológico general, algo que induce a un acercamiento a estos temas mediante la investigación social cualitativa, atendiendo a la prolongación de la edad como fuente de nuevos hábitos sociales o a la aparición de nuevas oportunidades de mercado, para bienes ligados a la población de más edad.

Capítulo 5: Dirigir empresas es dirigir el cambio

Los apartados anteriores se han centrado en algunos de los aspectos que los cambios en la longevidad introducen en la vida de las empresas. En realidad, para ser más exactos, no deberíamos hablar, solamente, de la problemática de los trabajadores de más edad, nos tendríamos que referir a la diversidad de edades cronológicas, algo que deberá configurar una empresa verdaderamente multi-generacional y acorde con la sociedad a la que sirve.

En el contexto español y con una tasa de desempleo de alrededor del 18 por ciento, no parece que la dirección de las empresas deba preocuparse por la retención de empleados, en especial de los más maduros.

Lo anterior es cierto, en la inmediatez del corto plazo y desde un punto de vista cuantitativo, pero, el problema será de tipo estructural y, sin duda, con aspectos cualitativos que requerirán una atención especial, planteando problemas de tipo interdisciplinar (economía, psicología, valores, estrategia).

1. Nuevos enfoques para dirigir la diversidad multi-generacional

Consideremos, a la luz de todo lo anterior que la empresa del futuro deberá ser multi-generacional. La investigación, más avanzada, referida a los problemas de envejecimiento desde el punto de vista del management se ha desarrollado en los Estados Unidos. Coincide con el final de ciclo de una generación muy numerosa, la llamada del *baby boom*, con la previsión de algunas empresas responsables sobre cómo nutrir las plantillas en el futuro, pues ya tienen en cuenta que los *baby boomers* son el doble de la generación que les sigue.

En Estados Unidos un 25 por ciento de la población laboral actual, se jubilará antes del año 2025, por lo que la población activa se reducirá en 10 millones de personas, mientras que se considera Europa y Japón como situaciones más críticas con una futura pérdida de personal cualificado. La puesta en práctica de una política de recursos humanos, coherente con la situación de la sociedad y con las demandas de las empresas, para conseguir un mayor equilibrio intergeneracional tiene, a juicio de expertos independientes, unas características similares a los casos de discriminación que se han producido a lo largo de la historia y que las sociedades avanzadas han afrontado. En el caso de Estados Unidos: la incorporación de distintas razas y el fomento del empleo de la mujer, ofrece enseñanzas para los problemas de estos primeros años del nuevo siglo.

En 1968, Joseph C. Wilson, artífice de la modernización de Xerox, junto al presidente de la compañía en aquellos años, C. Peter McColough, establecieron el objetivo de aumentar la diversidad. Para hacerlo explícito, enviaron una carta a cada uno de los directivos de la firma haciéndoles responsables, de forma personal, en el éxito del aumento de dicha variable, la diversidad. En aquel momento los retos eran, la incorporación de la mujer al trabajo e integrar a las distintas razas que configuraban la sociedad americana.

En realidad no se trataba de una acción social, sino del reconocimiento de que la base de clientes estaba evolucionando y era mucho más diversa. Así lo expone Addison Barry Rand quien, en la actualidad es el presidente ejecutivo de una importante asociación de Estados Unidos, la AARP (American Association of Retired Persons) en el prólogo de un texto *Managing the older worker* de los profesores Peter Cappelli y William Novelli que, trata de forma exhaustiva, la

problemática del empleo de las personas adultas en la sociedad americana, también con menciones a la situación en Europa y desarrolla, una serie de planteamientos que son vitales para el campo de estudio que da base al presente trabajo.

El planteamiento que ambos autores desarrollan en su libro parte de la base de que será necesaria una empresa multi-generacional para atender a las necesidades del mercado, para mantener el nivel de conocimientos y, en suma para adaptarse a la sociedad presente y futura.

En el prólogo que se acaba de citar Barry Rand, destaca la importancia que la adaptación a las nuevas realidades tiene para las empresas y pone como ejemplo de falta de flexibilidad el hecho de que el 80 por ciento de las empresas que formaban el ranking *Fortune 500* hace 40 años, hoy no existen y asegura que, también por su experiencia en, otra firma, Avis Holdings, las empresas de mayor éxito son las que se dirigen con imaginación e innovación, con una plantilla que incluya todas las edades, razas y perfiles.

Muchos directivos empresariales reconocen la importancia de la diversidad dentro de la empresa, pero, relativamente pocos asumen que los trabajadores maduros deben formar parte de dicha diversidad.

El texto de Cappelli y de Novelli aporta análisis, reflexión y pautas para la acción, destinadas a conseguir una empresa más multi-generacional. Pero esta orientación no se basa, simplemente, en un acto de responsabilidad social, sino y, quizá sea lo más importante, en una opción derivada de la racionalidad, para ser competitivos en los mercados, dadas las tendencias demográficas y, de forma paralela y como consecuencia, disminuir la tensión en los sistemas de pensiones, al utilizar, con mayor inteligencia, el factor trabajo, considerado un bien escaso.

La evidencia empírica también muestra que las empresas deben cambiar algunas premisas sobre su acceso al mercado, con una atención mayor a los segmentos de población más maduros dado su creciente potencial de consumo, tal como ponen de manifiesto estudios muy recientes (Thompson, & Thompson, , 2003).

En nuestros días comienza a darse lo que ha venido en llamarse “The Growing Dilema”.

Nos hallamos ante una sociedad cuyos miembros desean (o deben) trabajar durante más años, para afrontar una esperanza de vida más larga y, con mejores niveles de salud, con la posibilidad de aportar valor de forma creativa o flexible.

Aquí debe hacerse una precisión que aparecerá en distintos apartados de este texto. Es el hecho de que la prolongación de la vida laboral tiene que conciliarse con dos aspectos de carácter individual, uno es la profesión que se desempeña en la que la edad y la experiencia pueden jugar a favor, otra es la condición física, psicológica o cognitiva de cada persona.

Se destacan como las principales aportaciones que pueden hacer los trabajadores maduros en las empresas, las siguientes **(Cappelli & Novelli, 2010)**:

- Transferencia de conocimientos entre generaciones. Los trabajadores maduros cuentan con unos conocimientos amplios que deben transmitirse a las nuevas incorporaciones en las empresas.
- Transferencia de la “cultura” de las organizaciones a los jóvenes. Partimos de la base de cultura en el sentido antropológico y positivo. La que ayuda a diferenciar a una empresa de sus competidores y que aporta valor.
- Mentor para nuevas incorporaciones. En ocasiones, habiendo dejado las responsabilidades de línea y lejos de la política del “día a día” los directivos o especialistas maduros pueden ejercer de mentores para personas o proyectos especiales, pero no solamente como actividades de voluntariado, sino como aportación de valor y, por lo tanto, con la contraprestación económica adecuada.
- Los profesionales de más edad, pueden ser una fuerza de trabajo “just-in-time” para determinados proyectos que requieran experiencia y sean de duración determinada.

Una pregunta que puede hacerse sobre las características de los trabajadores y directivos mayores es la siguiente: ¿a qué colectivo nos referimos?

De forma simplificada nos referimos a personas, a partir de los 50 ó 55 años hasta la edad nominal de jubilación o superados los 70 años una edad, de referencia que se desplaza a más años, día a día. En este contexto se delimitan unas edades que son cronológicas, pero no necesariamente mentales. Debe entenderse la edad cronológica como una simplificación que ayuda, para las definiciones, pero no deberían establecerse absolutos.

Para justificar la diferenciación anterior, mencionemos que en empresas e instituciones es frecuente encontrar a trabajadores mayores, por edad, con una actitud y unas ganas que son un gran activo, desde el consejero delegado a otras funciones diversas, mientras que, al mismo tiempo, se dan casos de “potenciales jubilados” que, no agradándoles el trabajo o función que realizan, proyectan su frustración hacia un imaginario de jubilado joven, presentado, como alguien que, si consigue que le jubilen, ha obtenido un relativo éxito social. De todas formas, estas actitudes van cambiando, debido a que, en general, existe una mayor conciencia de lo que supone una esperanza de vida más extensa, en un modelo laboral que se inspira en esquemas de principios del siglo XX.

Situemos el concepto de profesional de más edad, a la persona de más de 50 años, lo que, muchas veces, le hace elegible para programas de prejubilaciones y por lo tanto como un colectivo marcado y socialmente bajo sospecha de ocupar un lugar que correspondería a un joven, por el mismo motivo a partir de cierta edad, en muchas organizaciones, los de más edad dejan de recibir formación continua, como se menciona en distintas partes de este texto.

Para los fines de este trabajo nos centraremos en lo que significa el creciente número de trabajadores que tienen una mayor esperanza de vida y que, además, ésta crece cada año, junto a unos niveles de salud muy mejorados (**Gratton & Scott, 2016**). Ello se produce en una sociedad cuyos valores y leyes se inspiran, como ya se ha apuntado, todavía, en parámetros de finales del siglo XIX, o principios del XX.

Además se ha consolidado, en nuestra sociedad, una agenda vital dividida en fases (tres fases) que también sufre y sufrirá cambios, una agenda que se dividía en períodos muy definidos y con poca capilaridad entre ellos: período

escolar y de formación, período laboral activo y jubilación. Unas etapas prefiguradas que hoy entran en crisis.

Una perspectiva distinta nos acercaría al óptimo social, si, con un management más creativo, menos anclado en el pasado, se desarrollaran nuevos enfoques que conducirían a un cambio de paradigmas en la dirección de personas, necesarios en muchas áreas, no solamente en lo que concierne a la edad (Trost, 2016).

Existe una gran cantidad de desajustes entre las prácticas empresariales y lo que la sociedad demanda y el desarrollo de la tecnología precisa. Una de las disfunciones, en un contexto de una vida con tendencia a los 100 años, es hacer obligatoria la jubilación por razón de edad, salvo profesiones que requieran una condición física determinada.

No se trata solamente de una cuestión de normativa, existen numerosas fuerzas que consolidan las viejas ideas como parte de una costumbre que no se discute, hasta ahora (**Applewhite, 2016**).

La reciente crisis financiera, la llamada Gran Recesión tiene su impacto en la toda la cuestión de la “empleabilidad” y de la edad, con fuerzas opuestas. Por un lado la necesidad de efectuar ajustes en las plantillas, ha tenido, como ya se destaca en varios puntos de este trabajo, consecuencias en los trabajadores mayores al utilizarse el paso a la jubilación como una política de ajuste laboral que no recibe contestación social destacable, ni de las entidades civiles, ni de las organizaciones sindicales que suelen presentarla como una suerte de logro social.

Pensemos en el impacto de la crisis en el sector financiero, en especial en las cajas de ahorro españolas con reducciones de plantilla importantes y, una vez más, las jubilaciones, o las llamadas pre-jubilaciones, se utilizarán como plan de actuación, casi indiscutible, sin matices.

En el caso de las cajas de ahorro, los planes de ajuste incluyen la invitación a dejar de trabajar a los profesionales que estén cerca de los 55 años. La prensa ha publicado información de diez casos que son muy ilustrativos para la argumentación del presente texto. Se trata de los planes presentados por

algunas entidades financieras (cajas de ahorro) que precisaban una reducción de plantilla, junto a la inyección de recursos por parte del sector público.

A modo de ejemplo se transcriben algunas de las coordenadas que se anunciaron en su momento sobre planes de prejubilación:

- Banca Cívica: prejubilación a los 55 años, con un 83,5% de la retribución bruta fija anual
- BBK: prejubilaciones a los 56 años, con el 87% del salario fijo neto
- Caja 3: prejubilación a los 57 años, con 80% del salario bruto
- Bankia: prejubilación a partir de los 55 años con un 95% de la retribución fija neta. Se establece incompatibilidad para que los afectados puedan desarrollar actividades en el sector financiero
- Nova Caixa Galicia: prejubilación a los 55 años
- Caja Granada: prejubilación a los 55 años
- Caja Murcia: prejubilación a los 55 años. La entidad “baraja ampliar la horquilla si no hay suficientes candidatos (quiere decirse que entrarán edades inferiores)
- Caixa d’Estalvis del Penedés: prejubilación a los 55 y posibilidad de ampliar la horquilla a edades inferiores
- Caja Duero/ Caja España: prejubilación a los 55 años ampliables a los 54 si es preciso
- Catalunya Caixa: prejubilación a los 55 años.

Las anteriores son propuestas anunciadas por diversos medios en los momentos más tensos de la reciente crisis del sistema financiero español que se han prolongado hasta los recientes planes de reducción llevados a cabo por Banco Sabadell, CaixaBank, BBVA y Banco Popular, sumando entre todos varios miles de personas.

Debe aclararse, como una cuestión de tipo metodológico que no se procede en este trabajo a un cuestionamiento de los citados ajustes de plantilla. La mayor parte de las veces dichos ajustes obedecen a razones objetivas, de cambios por aplicación de nuevas tecnologías o de fusiones y adquisiciones que deben unificar departamentos que tras una operación entre dos o más entidades quedan duplicadas o, simplemente por cambios en la naturaleza de la actividad.

Lo que si debe destacarse es el recurso a la jubilación forzada como salida única y que afecta a un colectivo por razón de edad y, muchas veces, sin otros matices y consideraciones.

Son ejemplos de una tendencia y una realidad que configura la opinión y crea situaciones de hecho. Está claro que nos hallamos ante ajustes laborales que afectan a miles de personas, la mayoría de las cuales serán mayores de 50 años.

El impacto social de estas medidas es múltiple, pero asienta una determinada imagen muy bien expresada en un texto periodístico aparecido en plena crisis financiera: “Dentro de poco, si usted acude a la oficina de su caja de ahorros será difícil que le atienda un trabajador por encima de la cincuentena. Las entidades en proceso de reestructuración han aprovechado las reducciones de plantilla para ofrecer la prejubilación a sus empleados de mayor edad, aunque no lo han hecho con sus ejecutivos” (Gómez, 2011).

Por otro lado la modificación de la edad de jubilación, el recorte gradual de las pensiones públicas y la pérdida de valor, o escasa rentabilidad, de los fondos de inversión y de pensiones (lo que reduce, también la pensión complementaria) empujan a alargar la vida laboral, con independencia de factores motivacionales y de proyecto profesional. Por lo tanto, nos hallamos en un contexto de fuertes contradicciones.

2. Personas jóvenes dirigen a personas mayores

Un informe de 2009, efectuado en los Estados Unidos, puso de relieve que el 50 por ciento de los trabajadores de entre 50 y 64 años planeaban aplazar su jubilación unos tres años o más con respecto a lo que pensaban antes de la crisis.

El tipo de preguntas que planteaba este estudio están, naturalmente, muy condicionadas por el entorno legal y social.

Uno de los mayores problemas que surgen al intentar cambiar las inercias, son las preconcepciones existentes, dos en especial. La primera se produce al tomar como dato que un profesional mayor debe ser, casi siempre, superior jerárquico de un joven. Hay excepciones, pero la tendencia general es esa y es difícil de modificar.

Otra segunda, ligada con la anterior, es la dificultad de contar con jóvenes que puedan ejercer una jerarquía sobre profesionales o directivos de más edad que la suya, es decir que sean de otra generación. También hay excepciones, pero, por lo general la situación está bastante anclada en esa serie de preconcepciones.

Lo anterior es una tendencia que se consolida, por la vía de las escuelas de negocio y universidades, en la insistencia en esquemas organizativos tradicionales.

Debe enseñarse a los directivos jóvenes, cómo motivar a subordinados mayores y estos, deberán aprender a recibir órdenes de personas a las que llevan años y que cuentan con una menor experiencia profesional y vital.

Pero todo ello lleva, también, a tener que revisar los sistemas de evaluación del desempeño y de promoción, sobre los que existe un creciente cuestionamiento, en especial en lo referido a la evaluación del desempeño, tal como ya se ha indicado antes, es objeto de atención en obras recientes **(Trost, 2016)**.

En la empresa, si una crisis imprevista no los arruinan, suelen hacerse los llamados planes de carrera, de tal forma que existe una correlación positiva entre tiempo, desempeño y promoción a lo largo de la vida. Es decir un directivo

joven espera, como premio, la promoción a cargos que ocupan los mayores, con mejor sueldo y, sabe que el correctivo, si no trabaja correctamente puede ser el despido.

En la empresa del futuro, en la que existirán menos niveles jerárquicos, hablamos de empresa en red, de liderazgo cooperativo y no tanto de organigramas, un documento, por lo general, simplificador de la realidad y basado en estructuras piramidales, muy vinculadas a la economía del siglo pasado.

Pensemos también en lo poco adecuadas que son las llamadas reuniones anuales, o trimestrales, dedicadas a la evaluación del desempeño. Algo que debería modificarse por completo y, muy en especial, en un nuevo contexto más multi-generacional.

Se dan cambios de prioridades con la edad. Así los trabajadores mayores, encuentran en el interés social y las ganas de contribuir un mayor peso específico, en comparación con los ingresos monetarios, pues, incluso las necesidades familiares (compra de casa, educación de los hijos, etc.) pueden hallarse en otra etapa del ciclo de vida y por lo tanto de las necesidades de inversión y de consumo.

Podría decirse que el componente “salario emocional” tiene un peso mayor en edades más avanzadas.

Un management responsable en los inicios del siglo XXI deberá tener en cuenta estos factores. Si partimos de la base de que la empresa necesita la contribución de profesionales de varias generaciones. Un estudio (AARP, 2003) destinado a hacer un ranking, para la sociedad americana (Estados Unidos) destacaba los argumentos de la forma siguiente:

A la pregunta: “¿qué factores son los de más importancia para seguir trabajando en la edad de jubilación? Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

- Estar mentalmente activo (87%)
- Estar físicamente activo (85%)
- Ser productivo y útil (77%)

- Hacer algo divertido (71%)
- Necesitar cobertura sanitaria (66%)
- Ayudar a otra gente (59%)
- Estar con gente (58%)
- Necesitar dinero (54%)
- Aprender cosas nuevas (50%)
- Conseguir un sueño (32%)

Aunque han transcurrido algunos años de la fecha del estudio puede considerarse que sus datos, con un alto componente estructural, son válidos en la actualidad, como indicadores de tendencias. Lo anterior ya nos indica que los sistemas de motivación deben ser adecuados al perfil de la creciente y necesaria diversidad, si bien la investigación demuestra que las opiniones no serían tan distintas en un grupo de menos edad. En realidad se trata de aspectos que a toda persona interesan, con independencia de sus características específicas.

Los comentarios anteriores atienden a aspectos sociales y podría decirse que no son la base para decidir emplear a los trabajadores de más edad. Cappelli y Novelli avanzan una serie de investigaciones en este campo que sirven de base para justificar la conveniencia de contar con empresas multi-generacionales.

3. Algunos mitos y preconcepciones sobre los trabajadores mayores

Una de las primeras cuestiones es la relativa al desempeño en el trabajo, o *job performance*. Para ello los autores recomiendan la simple medición del valor neto de la contribución de los trabajadores maduros y se preguntan: ¿qué sabemos del desempeño de los maduros en comparación con el de los jóvenes? y avanzan: “para los lectores que están principalmente interesados en las implicaciones prácticas para el empleo, la conclusión de de la investigación es que, para, virtualmente, todas las circunstancias, los trabajadores con más experiencia, son, normalmente los mejor evaluados. Cualquier efecto negativo sobre el desempeño, por causa de la edad, es tan pequeño que se convierte en irrelevante” (Cappelli & Novelli, 2010, p. 27).

4. Atributos a los que se da importancia en las investigaciones

Al efectuar investigaciones sobre los atributos que configuran los distintos niveles de desempeño, Cappelli y Novelli ponen de relieve tres clases: El conocimiento (*knowledge*), las habilidades (*skills*) y la capacidad (*abilities*). Se destaca que al examinar las posibles diferencias entre jóvenes y mayores, a efectos de las tareas a desarrollar, la investigación se ha focalizado siempre en las habilidades, ignorando los otros atributos, como si fueran menos relevantes.

Se da por supuesto que los profesionales de más edad cuentan con mayores conocimientos que sus colegas jóvenes. Algo que puede parecer obvio y por lo tanto, no es objeto de estudio.

Se destaca también otro error que suele cometerse al relacionar lo que podríamos traducir como la fluidez en habilidades, con los niveles de inteligencia. Pero, en la mayoría de ocasiones, los citados niveles suelen medirse mediante “tests” destinados a resolver problemas bajo una restricción de tiempo, son los llamados test de inteligencia, o medición de los IQ. Se sabe que la rapidez de cálculo crece rápido con la edad hasta cierto máximo, cuando la persona se halla en sus 20 años, para decrecer después lentamente. Para soportar dicha aseveración, Cappelli y Novelli mencionan trabajos que pertenecen al campo de la ciencia cognitiva que son de utilidad en la materia que tratamos (Braver, 2001, pp. 746-763).

Se destaca el error en que han caído muchos investigadores al conceder especial importancia a la memoria como atributo para el desempeño, los test de inteligencia toman a la memoria, o mejor la memoria de trabajo (*working memory*) como la variable clave a medir. Como crítica a lo anterior destacan que “la memoria de trabajo no es, prácticamente nunca, el factor más importante para el desarrollo de una tarea”.

La excesiva ponderación de la inteligencia basada en la memoria y la velocidad, en detrimento de otras variables como la inteligencia emocional (Goleman) o las inteligencias múltiples de Gardner, constituye una fuerte limitación en la correcta evaluación de personas para trabajos concretos (Goleman, 2011).

Goleman destaca la alta correlación entre éxito directivo e inteligencia emocional y la escasa correlación que se da entre la capacidad directiva y el coeficiente de inteligencia tradicional. Una correlación que cifra en menos de 0,3 (Goleman, 2001, p. 29). Quiere decirse que para un liderazgo con éxito y para muchos trabajos y profesiones de hoy, entran en juego variables que los esquemas de evaluación al uso no contemplan, en la mayoría de ocasiones.

En la investigación sobre diversas funciones se ha puesto de manifiesto que, con los años, en una misma actividad, el desempeño puede bajar, por un problema de motivación y falta de perspectivas, ligado a los criterios directivos y no a un problema de pérdida de habilidades por causa de la edad.

Otra de las discusiones que permanecen abiertas, por lo menos en el contexto de los Estados Unidos, es sobre los costes en relación a la edad.

5. Desempeño, edad y costes

Las investigaciones parece que demuestran que en las diferencias en el desempeño, los trabajadores maduros tienen ventaja, en comparación con empleados de menor edad.

Otro factor clave es la existencia de lo que podemos definir como “recorrido salarial” que liga nivel de sueldo a experiencia y por lo tanto, muchas veces, a la edad. Se produce una diferencia salarial entre jóvenes y adultos, aunque no tan grandes como pudiera parecer en una visión superficial. La evidencia sugiere que los incrementos en salarios que se asocian a la edad, están relacionados a un mejor desempeño, también y como consecuencia de la edad.

En los Estados Unidos si se comparan empleos “full-time” y se toman dos grupos de trabajadores, los que están por encima de los 55 años y los que están en la franja de los 25 a los 54, se verifica que el primer grupo, los de más de 55 tienen una retribución media un 8 por ciento superior a los del otro grupo (**Cahill, Criandrea, & Quinn, 2010**).

Un ejemplo que puede llamar la atención es el que aporta un estudio de la cadena hotelera *DaysInn of America* que hizo un análisis detallado asociado a los trabajadores maduros y encontró que costaban menos que los jóvenes en cuatro de los siete aspectos considerados.

Otro ejemplo aportado es el caso de CVS Corporation, una cadena de farmacias en Estados Unidos que, dentro de un programa especial, contrata trabajadores mayores, lo hace por medio de la AARP (*American Association of Retired People*) porque su permanencia en la empresa es mayor, son buenos para el trato con los clientes y ejercen un rol positivo hacia los empleados más jóvenes (**Dyahtwald, Erickson, & Morison, 2006**). Para el director de programas de gobierno de *CVS Corporation*, Stephen M. Wing “sin los trabajadores mayores no existiría la empresa” (Mullich, 2003, p. 49-54). CVS Corporation es una organización de más de 23.000 empleados que desarrolla su labor en un entorno muy competitivo, la distribución. Con su política demuestra que pueden tomarse posiciones proactivas, en este caso, adelantándose a la evolución de la

demografía de la población activa, puesto que el programa que se comenta se inició hace ya más de 10 años.

Mediante una iniciativa decidida, llena de determinación y voluntad por parte de la alta dirección, CVS Corporation duplicó el porcentaje de trabajadores de más de 50 años en su plantilla. Además la experiencia ha demostrado que los trabajadores mayores son capaces de ejercer funciones con excelentes resultados en, prácticamente, todas las áreas de la empresa. Se les exigen tareas que requieren un alto grado de organización y disciplina y sus atributos tienen efectos muy positivos sobre los trabajadores jóvenes. “Mucha gente mayor tiene un sentido ético del trabajo que la generación más joven no ha aprendido todavía” dice el citado directivo, Stephen M. Wing. La figura de Wing nos permite destacar varios aspectos importantes en toda esta cuestión, además de los resultados obtenidos en la empresa, tienen relevancia la valoración obtenida la de sociedad civil.

El programa dedicado a los “*mature workers*” en *CVS Corporation*, bajo la dirección de Wing, como ya se ha dicho más arriba, ha obtenido un verdadero éxito. En 1992, menos del 7 por ciento de los empleados tenía más de 50 años. Dicho porcentaje pasó en pocos años a ser el 17 por ciento, de un total de 23.413 empleados, es decir, casi 4.000 trabajadores que tienen más de 50 años de edad (con un rango de edades, cuyos extremos son 50 y 90 años).

Como reconocimiento de todo ello, Stephen M. Wing recibió en 2002 el *Dorothy Bauer Award* del *National Workers Employment Services* (NOWES) por su liderazgo y compromiso en el empleo de los trabajadores mayores.

Wing, educado en la Winona State University, en Winona, Minnesota, tiene una experiencia de más de 30 años en empresas de venta al público. Desde 1999 hasta 2005 ocupó un puesto en el *National Council of the Aging* y en la actualidad presta servicios en el *NCOA Leadership Council*.

El estudio que se realizó en la cadena de hoteles DaysInns of America fue publicado con amplia difusión en los medios académicos especializados (**Bass, 1995**).

Tabla 13
Costes laborales estimados en DaysInns of America (en US \$)

Concepto	Jóvenes	Mayores
Training	1.646	584
Contratación	96	34
Salarios	9.441	9.572
Incentivos	323	188
Seguros médicos	674	663
Pensiones	28	84
Seguros de vida	45	48
Total	12.253	11.173

Nota: Fuente: *Sloan Management Review and Scott Bass.*

No pueden sacarse conclusiones definitivas de los casos particulares aportados por los autores que comentamos, pero son datos significativos, a tener en cuenta, para deshacer algunos mitos sobre el coste de los adultos en las empresas y su relación con la productividad y el desempeño (McNaught & Barth, 1992, pp. 53-63)

Una conclusión, para el contexto de los Estados Unidos que se desprende de los anteriores ejemplos, lo que si parece importante, es que la empresa que decida no considerar a las personas de más edad, como candidatas al empleo, está amortizando precipitadamente un tercio de la fuerza laboral disponible, en la actualidad. En el futuro, por las tendencias demográficas explicadas, ese tercio crecerá a cifras superiores.

Sobre la utilización de casos de estudio, en el contexto de los temas tratados en este trabajo, se volverá más adelante, con el fin de utilizar *business cases* breves conocidos en la edición de casos como, *brief business cases*, como una herramienta de formación para profesionales mayores en transición profesional y vital.

6. Una primera redefinición de la carrera profesional, sus etapas y sus expectativas

Debe reconocerse que la aceptación de un modelo laboral en el que el peso de los trabajadores maduros sea creciente, compatible con las tendencias demográficas, significa un cambio importante para la gestión de las empresas.

La existencia de edades prefijadas de jubilación establecía una cierta lógica en el tiempo, sobre la que se han sustentado ideas tales como: los planes de carrera y el recorrido salarial.

Los planes de carrera han permitido practicar la retención de los trabajadores y directivos mediante el establecimiento de un camino de promoción ligado a la antigüedad y al mérito, pero de forma más general las empresas gestionan mediante lo que el profesor Pérez López denominaba el “fondo de incentivos”, en concreto: “El fondo de incentivos de una organización es, pues, el *poder coactivo* del que dispone esa organización para premiar (o castigar) la realización de acciones concretas de sus partícipes. Es, pues, la capacidad de la organización para estimular comportamientos a través de motivos extrínsecos” (Pérez López, 1996, p. 85).

Lo anterior nos indica que existe una tradición en la que los citados “planes de carrera” tendrían una lógica ligada a la antigüedad y por lo tanto a la edad. La nueva situación demográfica pondría en cuestión este modelo, no en su esencia, pero sí en su plasmación concreta en la vida de las empresas. Otro aspecto citado antes tiene que ver con lo que los departamentos de recursos humanos suelen llamar “recorrido salarial”.

En las sociedades industriales y en especial desde los años de fuerte crecimiento 1950-1975 existía un cierto consenso por el cual las empresas ofrecían a los jóvenes unos niveles de salarios inferiores a los que correspondería, en términos microeconómicos, a la productividad marginal aportada, para ofrecer un “plan de carrera” basado en incentivos generales. Una serie de incentivos a los que se refiere el profesor Rodríguez Porras: “Los incentivos generales constituyen un aliciente para la *incorporación* y *permanencia* de las personas en la organización...” (Rodríguez Porras, 1996, p. 30).

La antigüedad, considerada un valor, reconocida en reglamentos y convenios colectivos permitía a los mayores alcanzar, con los años unos salarios que estarían por encima de la citada productividad marginal del trabajo aportado.

Existía un convenio tácito, de cobro menor al principio de la carrera profesional, para compensarse en las últimas fases con pagos superiores a la citada productividad. Un esquema que la volatilidad del ciclo económico y el cambio tecnológico ha cambiado de forma radical.

La permanencia, por razón de la tendencia demográfica futura, de trabajadores mayores y su interacción con los jóvenes obligará a un cambio de modelo, también el retributivo. En el modelo convencional citado, la jubilación de los mayores era parte del sistema de retención de los trabajadores, después de un plan de carrera y del correspondiente recorrido salarial se debía dejar paso a los más jóvenes, hablamos de 1950 y décadas posteriores. Así lo destaca Peter Cappelli quien hace referencia a las palabras de un directivo de Sears Roebuck, T.V. Houser (vicepresidente de merchandising) quien argumentaba que la jubilación obligatoria era “enteramente para mantener las líneas de avance abiertas” Sin esas oportunidades (decía el directivo) los mejores jóvenes se marcharían a otras empresas “cuando hicieran una señal, otras empresas comenzarían a abrirse para ellos”. Por lo tanto la jubilación obligatoria era, al fin y al cabo, una estrategia de retención (Cappelli, 2008, p. 65).

Se desprende de lo anterior que nos hallamos ante un modelo industrial rígido, previsible y sin volatilidades propio de lo que se conoce como la edad dorada de la economía, a partir de 1950 hasta la primera crisis del petróleo a principios de la década de los 70. Algo muy alejado de la economía real de principios del siglo XXI, con mercados abiertos y tecnologías que han cambiado la lógica de las transacciones, del comercio y de la localización empresarial, además de la creciente influencia de la evolución demográfica.

7. Los CEO's del ranking Fortune 100, son algo más jóvenes

Un argumento, aparentemente en contra nos lo ofrecen algunos nuevos desarrollos, se han creado situaciones distintas y no pueden dejarse de lado ciertos cambios que han tenido lugar en algunas de las mayores empresas.

En un estudio sobre datos correspondientes a los máximos ejecutivos de las 100 primeras empresas del ranking de la revista *Fortune* (Hamori & Cappelli, 2005, pp. 25-32) verificaron que, en general, se habían acortado los tiempos de carrera profesional, necesarios para llegar a las posiciones máximas. También los años de carrera profesional, hasta alcanzar la posición de CEO, se habían acortado. En 1980, esos períodos eran de 28,4 años, mientras que en 2001, esta cifra se reducía ligeramente a 24,1 años. El número de posiciones o niveles, hasta llegar al máximo eran 5,8 en 1980 y 5 etapas en 2001.

Tiene relevancia constatar que, después de la II Guerra Mundial, los máximos ejecutivos tenían más de 60 años, en la década de los 80, esta edad bajó a 50 y, en la actualidad muchas firmas tienen CEO's que están entre 40 y 50.

Unos datos que indican etapas más cortas y una reducción en la edad de los máximos dirigentes. Sería una tendencia que marcaría una cierta negación de la tesis que se defiende en este trabajo, favorable a una vida profesional dilatada en el tiempo. Más adelante se volverá sobre el tema pues la prolongación de la vida laboral no debe implicar, necesariamente, la permanencia vitalicia en cargos ejecutivos del más alto nivel. De todas formas debemos tener presente que los cambios demográficos que justifican la tesis de la prolongación de la vida laboral, son relativamente recientes y se trata de una situación que nunca se había producido antes.

8. Empleo de trabajadores mayores en algunas organizaciones

La diversidad, en especial en los Estados Unidos ya se está produciendo en nuestros días, lo veremos en más ejemplos, también de la obra de Cappelli y Novelli.

La gestión y actuación en Call Centers utiliza, con éxito a los trabajadores mayores, un ejemplo es el caso de *Canada's Metasoft* una empresa especializada en gestión de bases de datos que busca candidatos que estén por encima de los 50 años de edad. La experiencia demuestra que permanecen más tiempo en la empresa y son capaces de establecer relaciones muy positivas con los clientes. Para atraer a este tipo de empleados y cuando han demostrado un buen desempeño, Metasoft, les permite trabajar desde su propia casa, algo de especial importancia si pensamos en términos de conciliación de la vida laboral y familiar, en especial cuando hay familiares que requieren especial atención. El ejemplo explica que el 18 por ciento de la plantilla, cuenta con este tipo de condiciones.

Otro ejemplo que es el de la firma *Health Desing Plus* que contrata a empleados mayores, para lo cual utiliza los servicios de la agencia *Mature Staffing* dedicada a la colocación de trabajadores de más edad que los que demanda el mercado por los canales convencionales. Otra empresa que se nutre de personas de la citada *Mature Staffing* es Summit Machine Ltd. en Mogadore (Ohio) cuyo presidente, Jim Burns asegura que más de un tercio de la plantilla se encuentra entre los 60 y 70 años de edad y que ha llegado a apreciar de verdad a los trabajadores mayores. Muchos de ellos quieren seguir trabajando dan pruebas de una portentosa ética laboral.

Los ejemplos anteriores, se mencionan como prueba de una evolución que, si bien no es del todo nueva, señala una tendencia coherente con la argumentación que se presenta en este trabajo.

Existen muchos más casos, en especial en países como los Estados Unidos, en los que no existe una edad obligatoria para la jubilación. Como complemento a lo anterior, los expertos destacan atributos en el área de Recursos Humanos, como el compromiso con el trabajo de calidad, las buenas relaciones con los

compañeros, historial sólido a lo largo del tiempo, capacidades básicas y lealtad. Todos los atributos citados, son muy próximos a las características de los trabajadores mayores.

La función de dirigir se ve envuelta por una enorme cantidad de condicionantes. En lo relativo a la gestión de personas que es la esencia de la función directiva queda mucho terreno por recorrer. No se trata de carencias tecnológicas, se trata de valores y prioridades, de falta de creatividad. Para ser competitivas las empresas deberán proveer proyectos que motiven, en especial si pensamos en la generación de los “millennials” que accede ahora, en los últimos años, al mercado de trabajo, sus necesidades y sus demandas no difieren en exceso de las de los profesionales de más edad (Pfau, 2016).

Una evidencia de que los retos en Dirección de Recursos Humanos son transversales y que afectan a todas las generaciones, nos la ofrecen los siguientes datos, también publicados por Pfau.

Tabla 14
Factores motivacionales

Factor motivacional	Millennials	Baby Boomers
Contribución positiva	25%	23%
Ecología y sociedad	22%	24%
Diversidad laboral	22%	21%
Temas que atraen	20%	23%
Estar en un buen team	18%	21%
Estabilidad financiera	17%	18%
Iniciar una startup propia	17%	15%

Nota: Fuente: IBM (citado por Pfau, 2016)

Las mejoras de gestión en el área de los Recursos Humanos requieren enfoques nuevos, no vinculados solamente a los paradigmas aceptados por los especialistas de un área que se enfrenta a grandes retos. Una línea que algunos

autores han trabajado recientemente, partiendo de los planteamientos de la etnografía (Sinek, 2013), o cuestionando métodos demasiado ligados a la costumbre, pero a mucha distancia de las expectativas de las personas en la sociedad del conocimiento **(Trost, 2016)**.

Una gestión innovadora que atienda a otra forma de conseguir la motivación de las personas, seguramente podría ser un buen entorno en el que aplicar políticas alternativas en lo que se refiere a la edad, pero no se trata, solamente, de un problema generacional, es una cuestión más profunda vinculada a aspectos clave de cultura empresarial, analizados desde distintos puntos y que en el futuro no dejarán de cuestionar muchos aspectos que hoy parecen asentados. La falta de calidad generalizada puede resumirse en la frase: “Vivimos en la empresa una absoluta falta de rigor cuando analizamos su activo más importante: las personas. Aquí todo vale y todo el mundo piensa que sabe...” (Ginebra, 2010, p. 13).

Una descripción como la anterior que refleja cómo se percibe en la sociedad la función de dirigir personas, pone de manifiesto las dificultades a las que se enfrentan quienes pretenden avanzar en el desarrollo de empresas multi-generacionales, donde la participación de los trabajadores mayores tenga otro sentido e interaccione con los jóvenes de forma constructiva.

Una plantilla con mayor participación del rango alto de edades puede ser muy productiva y llena de oportunidades para los proyectos empresariales. Al mismo tiempo será también adecuada para acercar la sociedad a un óptimo social más acorde con las tendencias demográficas.

Si se acepta que no existen impedimentos económicos, es plausible pensar que los mayores problemas surgen de las preconcepciones y de la propia incompetencia de los directivos, en general y más acentuada en gestionar la diversidad.

No es un tema específico de la gestión de personas de más edad, es una carencia que se da, de modo transversal, pues también es necesaria una mejor gestión de los jóvenes en sus trabajos y desempeños.

9. La diversidad, un concepto de la mayor actualidad, pero de aplicación sesgada

La gestión de la diversidad, es un tema muy próximo a las preocupaciones y prioridades de nuestra sociedad. La necesidad de gestionar distintas procedencias culturales, la integración de razas, credos y culturas, parece algo muy bien asumido por las preocupaciones de los dirigentes políticos y su correspondiente reflejo en los medios de comunicación, salvo opciones abiertamente contrarias que cuentan con ofertas electorales explícitas.

Sin embargo, la diversidad, en la empresa no suele definirse como una categoría que incluya la edad como uno de los factores a tener en cuenta, en bien de una enriquecedora heterogeneidad. No sería necesario hacer esa mención si se observara una normalidad en el desarrollo de oportunidades, pero en demasiadas ocasiones estar cerca de los 55 años supone un factor de discriminación real y no cuestionado.

De todas formas, el estudio de obras recientes en las que se trate la problemática del *management* con mayor o menor proximidad a la gestión de personas, pone de manifiesto una situación de alcance más amplio, tal como se trata en otro lugar de este trabajo, en cuanto a los condicionantes culturales que afectan a los criterios de elección y gestión.

Existen roles que se aceptan y sobre los que no parece existir demanda alguna de modificación, en esta categoría, situamos lo relativo a la edad. En dirección de personas es posible que nos hallemos ante una etapa necesitada de cambios de gran calado. La necesidad de hablar y pensar en personas, desterrar la palabra “personal” como categoría mental, del mismo modo que “recursos humanos” es un concepto vacío si no se amplía su visión. Stephen Covey se refiere al hecho de que en muchas ocasiones los textos profesionales, hablan de los Recursos Humanos como los más valiosos e importantes para la empresa, sin embargo, destaca el autor, su valor no aparece como un activo en el balance de la empresa y, en todo caso encontramos solamente sus costes en la cuenta de Pérdidas y Ganancias (Covey, 1989).

Cabría explorar la posibilidad de asignar un valor a los Recursos Humanos anotando en el activo del balance el valor actual neto de los flujos salariales para unos períodos establecidos.

Una empresa multi-generacional como hacia la que se dirige nuestra sociedad del siglo XXI, plantea retos importantes. Por un lado se hace necesario un desplazamiento de las categorías que presiden la función *managerial* hacia terrenos más próximos al humanismo, a la concepción de la persona como un todo, dotado de trascendencia y no simplemente como algo instrumental. Debe reconocerse que lo anterior, a priori, plantea problemas de puesta en práctica.

Hoy las direcciones de las respectivas empresas y organizaciones cuentan con un mecanismo, automático y aceptado que se basa en la edad, en las jubilaciones, por lo que, en caso de tener que reducir plantillas, el recurso a los de más edad, es una forma de simplificar el problema y poder tomar decisiones sin demasiados condicionantes. Sobre todo, ello se volverá más adelante en este trabajo, avanzando ya aquí que en esta materia no puede haber posiciones absolutas ni extremas.

Por otra parte los directivos deben adquirir las competencias necesarias para gestionar la diversidad de edades y culturas. Algo que debería enseñarse en las escuelas y facultades a todos quienes puedan tener responsabilidades directivas.

De la misma forma que existen atributos directivos que tienen consecuencias positivas en cualquier organización, también puede decirse que existen prácticas que son apreciadas por los trabajadores mayores, pero también por parte de los jóvenes.

Por lo tanto no debería hacerse una segmentación excesiva para favorecer a un colectivo determinado. La experiencia de la AARP en los Estados Unidos que promueve programas para el fomento del empleo a mayores de 50 años, es que las empresas que se distinguen en positivo, suelen ser firmas con una buena gestión laboral y que no cuentan con un programa específico para franjas de edad, es decir, una buena dirección tiene efectos transversales en todas las áreas y edades.

También se verifica que, en un puesto de trabajo, lo que es valorado por los mayores, también lo es por los jóvenes.

De todo ello podemos deducir que la gestión de la edad en la empresa no es una categoría tan distinta de la gestión, en general. Son los factores de discriminación por un lado, alimentados por una falta de liderazgo positivo por otro que generan en los jóvenes cierta desorientación dudas, mientras que en los de más edad se genera una situación con falta de perspectivas.

10.El empleo y una actitud “lifelong learning”

La atención a la problemática de los trabajadores y directivos mayores no es una cuestión de índole social, lo es de pura racionalidad, pues el mercado, en el próximo futuro, influirá para cambiar los estereotipos vigentes hoy.

Un mercado que cambia y en el que el propio colectivo de los de más edad se convierte en potencial consumidor de productos y servicios de todo tipo, no solamente de los vinculados a la salud y a los cuidados personales en general. Ante dicha tendencia debe evitarse caer en los estereotipos, tal como han puesto de manifiesto algunos autores Novelli y Workman (2007), basados en hechos tales como, el nivel de renta de muchos profesionales mayores y las oportunidades que se ofrecen a las empresas para satisfacer una nueva demanda que no había existido hasta ahora.

Desde la cultura, al consumo, desde viajes, a la formación. Todo un campo de nuevas posibilidades que los departamentos de marketing estudian y para las que se diseñan estrategias. Se produce una situación asimétrica: Empresas creando productos y servicios para una nueva franja, la formada por los llamados séniors y al mismo tiempo una sociedad que expulsa del circuito laboral a personas relativamente jóvenes, en términos de la esperanza de vida de hoy. En las empresas esos cambios deben tenerse presentes y aprovechar lo que los trabajadores mayores aportan. Pero sin duda, es responsabilidad de la dirección motivar a dicho grupo, mediante formación, un tipo de formación en la que los alumnos de más edad puedan enriquecerla con sus su experiencia (al poner en relación los nuevos conocimientos con situaciones pasadas) y, al mismo tiempo, deberá conseguirse que los mayores adopten una actitud abierta, pues su tendencia podría ser una mayor rigidez y no aceptar, por pura inercia, el aprendizaje de novedades (Parr, 2005, pp. 223-224). Es una actividad en dos direcciones, la empresa promover y los trabajadores de edad ofrecer una gran disposición a lo nuevo, es decir, ser permeables al conocimiento y a la formación continuada o “lifelong learning”.

Con todo lo anterior pretende señalarse que la dirección de empresas se encuentra frente a un problema que debe convertir en oportunidad, al considerar la necesidad de gestionar la edad de otra manera. Como ya se ha dicho, en más

de una ocasión, en este texto, la situación actual en España, con una elevada tasa de desempleo, unos desequilibrios en las cuentas públicas a todos los niveles y un sistema financiero que requiere cambios importantes, parece que no deja espacio suficiente en la agenda de prioridades, para encarar las consecuencias de la demografía y, entre ellas, la edad de las personas en la empresa.

Aunque no forme parte de la agenda más inmediata, de forma indirecta la gestión de la edad en la empresa está presente en toda Europa, por los cambios que se producirán, en acceder a la jubilación, por razones financieras (pensiones) con influencia en el corto plazo. La necesidad de cambiar la tendencia, aconseja incluir este asunto dentro de la responsabilidad social corporativa. Los empleados son *stakeholders* de la compañía y su trayectoria profesional efectiva no puede dejarse como una variable fuera del modelo estratégico y del compromiso con los distintos grupos de interés.

La creación de valor necesitará del esfuerzo de todos (todas las edades) bajo un gobierno corporativo, con profundas raíces éticas y un sentido constante de “la autorregulación por la propia sociedad civil, en las materias que legítimamente le competen, base para progreso social y económico” (Olcese, 2009, p. 82). No puede dissociarse la empresa de la sociedad a la que sirve y de la que forma parte, por más que se pueda cuestionar el enfoque de la teoría de los *stakeholders* (Freemann, 2010).

La acción de cambiar un rumbo que se consolidó en la segunda mitad del siglo XX, en relación a la edad en la empresa, requerirá cierta concentración en la materia. Es ilustrativo, a los efectos citados, destacar algunas de las iniciativas que ya se llevan a cabo. Son ejemplos de los Estados Unidos, donde se despliegan verdaderas campañas de relaciones públicas destinadas a centrar la atención, sobre el factor edad en el trabajo, así el presidente de Adecco explicaba que, de forma activa, enseñan a los empleados y candidatos mayores a no caer en los estereotipos durante las entrevistas de trabajo. Encontramos iniciativas destinadas a los trabajadores maduros (de más de 50 años) en una publicación de MetLife Foundation and Civic Ventures, otra dirección importante es “Retirementjobs.com”, la propia American Association of Retired People (AARP), o, por ejemplo la firma Deloitte con su programa MCC (Mass Career Customization) que pretende una gestión dinámica de la carrera.

Capítulo 6: La edad de las personas y su percepción social

La orientación y enfoque del presente trabajo, se centra, principalmente en la gestión empresarial de la diversidad, entendida aquí, según la variable edad y los condicionantes que de ella se derivan. Junto a la citada gestión en el seno de las empresas, también dedicaremos en un capítulo posterior, la irrupción de los profesionales de más edad en los proyectos de emprendimiento, desde la creación de empresas, a los micro proyectos que forman parte del denominado auto empleo.

Este capítulo, una vez explicadas en el anterior las características básicas de los problemas a afrontar, pretende exponer las condiciones sociales que directamente afectan a la percepción de la edad. Nos referiremos aquí a los valores y pre-concepciones que se dan en nuestra sociedad.

La investigación y posterior elaboración de planes de acción para mejorar la productividad, con independencia de la edad de las personas en la empresa, ocurre dentro de un determinado contexto social, por lo que cualquier plan de actuación deberá tener en cuenta la situación del macro entorno. Asistimos, entre otras, a una contradicción destacable. Por un lado, la prolongación de la esperanza de vida induce a replantear los ciclos vitales, en especial el laboral, procurando una prolongación de la vida profesional, como forma de equilibrar los sistemas de pensiones (públicos y también privados) y conseguir una mejor armonía entre las capacidades de las personas y su papel en la sociedad.

Pero, desde otra óptica, las empresas adoptan medidas de corrección y reducción de sus estructuras, desplazando al desempleo a personas por causa de la edad, pues la sociedad no lo rechaza, debido a la influencia de la idea de una jubilación pronta como un logro social. Todo ello demuestra la existencia de una gran contradicción, no contestada, por lo menos hasta hoy.

Pero las contradicciones forman parte del entorno y por ello deben tenerse en cuenta a la hora de contemplar con realismo la introducción de nuevas formas de gestión en las empresas o la promoción de proyectos emprendedores.

En el área de la gestión de la edad, deberemos tener presente qué valores imperan en la sociedad en que nos hallamos. En este sentido podemos resumir que en nuestra sociedad impera la sobrevaloración de la juventud, de tal forma que parece la única etapa de la vida digna de tener en cuenta, al contrario de lo que había ocurrido en otras etapas históricas.

En este punto debe recordarse, como se hace en distintos apartados de este trabajo que la opción de prolongar o no la vida laboral debe tener un fuerte componente voluntario y que está en función de la actividad o profesión que se desarrolla, a las circunstancias personales y a muchos otros factores. Sin embargo, si la esperanza de vida se alarga, no parece lógico que las personas entren en la etapa de jubilación a una edad temprana, tanto por razones de viabilidad económica y financiera, como por el mantenimiento de una actividad que tiene efectos positivos en muchos aspectos relevantes, económicos, de salud y de contribución a la sociedad. Las variables demográficas nos señalan que entramos en una nueva era, pero el fenómeno, no es nuevo ni desconocido.

Existen numerosos ejemplos de personas que mantuvieron su actividad (especialmente en el ámbito intelectual) hasta edades avanzadas, son casos que ponen de manifiesto la poca racionalidad de los sistemas laborales que expulsan a los profesionales a edades tempranas, muchas veces a los 50 ó 55 años. La coincidencia en el tiempo de unas tasas de fertilidad bajas, junto a la constante prolongación de la esperanza de vida no se había dado antes. No se trata de una situación que afecte a países desarrollados solamente. También sufrirán un proceso acelerado de envejecimiento países como Rusia, Corea del Sur, Taiwan, China, etc. (Magnus, 2009).

La evidencia de los datos nos muestra una clara tendencia al envejecimiento que, lejos de centrarse en los países desarrollados afectará también a los emergentes.

Junto a la evolución prevista en los Estados Unidos, Japón y Europa Occidental, también se pueden mencionar zonas del mundo compuestas por países emergentes.

China que registraba tasas de crecimiento de la población laboral, muy elevadas (entre el 2 y tres por ciento anual) en los años 70 y 80 del siglo pasado, hacia 2020 contará con un crecimiento cero de la población, pasando a ser del menos 1 por ciento entre en década de los 40 del siglo XXI.

Rusia que a mitad del siglo XX registraba tasas del 2 por ciento de crecimiento anual (siempre referida a la población en edad laboral), registra hoy tasas próximas a cero, para llegar a 2050 a unas tasas negativas algo superiores al 1 por ciento (Magnus, 2009).

Unos cambios tan significativos en la población, tendrán efectos sociales de impacto considerable y ello ocurrirá en distintos países de forma simultánea, aunque con grados de intensidad distintos, con reducciones en la población en edad de trabajar. Puede decirse que todos los países están experimentando este proceso y que queda, en un segundo plano por la evolución de la coyuntura más inmediata, a la que se le presta la máxima atención.

Las consecuencias de los cambios demográficos son objeto de atención, por sus consecuencias previsibles a corto plazo, así cuando el impacto a corto plazo del pago de las pensiones públicas produce déficits y proyecciones de difícil gestión, entonces los medios de comunicación se centran en el tema durante un tiempo, aunque no de forma consistente.

1. Más sobre condicionantes culturales como fuente de discriminación por edad

Desde el punto de vista de la gestión de empresas o desde la dinámica de los nuevos emprendedores, no pueden soslayarse los condicionantes culturales que afectan a los juicios y a las evaluaciones de las personas en el ámbito profesional, por causa de su edad.

Las políticas públicas tienen el sesgo de dichos condicionantes culturales, algo a lo que debe prestarse atención si quiere evitarse caer en planteamientos que tengan unas dosis de ingenuidad excesiva.

En la actualidad, en 2017, las búsquedas para puestos de trabajo se efectúan, casi sin excepción, con un límite de edad en los candidatos a considerar. Tanto es así, tal como ya se expuso antes que muchas empresas de selección reciben el encargo de búsqueda con un tope de edad que, en términos de esperanza de vida actual, es totalmente irracional.

Ello solamente se explica por factores de índole cultural que ponen de manifiesto investigaciones recientes que vienen a confirmar lo que en el devenir social y del mercado laboral es una realidad.

No se pretende en este trabajo adoptar una actitud basada en lo puramente generacional, se trata de introducir racionalidad en un modelo, el laboral, el de gestión directiva que no puede eliminar del área de interés a quienes superen cierto número de años, cuando avanzamos hacia una esperanza de vida superior a 100 años, en las próximas décadas (Gratton & Scott, 2016).

Es conveniente, en todo lo relativo a la edad de las personas en el sistema productivo y en las disciplinas de gestión, buscar la referencia constante al entorno cultural que envuelve el marco económico y que tienen reflejo en los sistemas de valores explícitos o implícitos de los agentes económicos.

Las investigaciones, ya sean cualitativas o cuantitativas sobre las personas de más edad, en el mundo del trabajo señalan, de forma consistente y constante una discriminación. En este punto la investigación suele considerar como

personas de más edad, en el contexto laboral, a las que han superado los 50 años, cifra arbitraria como tantas otras sujeta a cambios e interpretaciones en el devenir próximo.

2. Nuevas demandas y nuevas oportunidades de formación

A los mayores se les asocia con estereotipos que los describen como menos motivados, poco dispuestos a cambiar y a aprender en general y de ahí nace una discriminación que se manifiesta en diferentes contextos (Posthuma & Campion, 2009).

La citada discriminación se manifiesta como una forma negativa de evaluar a personas o grupos en base a su edad y ello puede adoptar conductas y valoraciones desde posturas individuales a restricciones y barreras que establecen las instituciones (Marcus, 2017).

En este punto quizá es preciso señalar que, para poner en contexto la influencia de lo cultural en la discriminación por edad, debemos apuntar que en los estudios y textos dedicados a Responsabilidad Empresarial o RSC, la discriminación generacional no es una variable que se tenga en cuenta, por lo que se hace necesario explorar en otras áreas de conocimiento que la tradición académica y de producción de contenidos intelectuales separa excesivamente.

La situación descrita, en relación a la edad, desde la óptica del trabajo académico es susceptible de complementarse con enfoques propios de la investigación cualitativa, en sus diversas manifestaciones, una de ellas, la documentación, mediante el tratamiento que ofrece la prensa especializada ante nuevos fenómenos que son consecuencia, en el fondo, de los cambios demográficos.

Una situación que ya se produce: Algunas instituciones académicas comienzan a registrar una demanda ligada a una mayor longevidad, influida en el corto plazo por la necesidad de actualizar conocimientos, por parte de profesionales que son conscientes de los retos que tienen delante, en sus empresas, en nuevos proyectos que puedan crear o en otras empresas en las que puedan intervenir como proveedores de servicios o generadores de nuevos enfoques.

Casos como el de Bruce Rigal, ex directivo de Deutsche Bank en Londres, tras 25 años de profesión se matricula, en el curso 2016-2017 en la Universidad de Warwick en las áreas de economía y conducta, siendo el de mayor edad del

grupo de alumnos que siguen el programa. Reconoce Rigal que, decidir entrar en el citado programa fue una cuestión difícil, compartir la clase con un grupo de alumnos mucho más jóvenes que él, todos ellos. Se trata de un caso que tiene interés social y también académico, pues todo indica que nos hallamos ante nuevas demandas de formación, para las que la mayoría de instituciones académicas parecen no estar preparadas.

En el ámbito español se comienzan a dar situaciones similares, tal como destaca Ana Herranz del servicio de carreras profesionales de IE Business School en Madrid, que pone de manifiesto un aspecto, el coyuntural, producido por el aumento de profesionales desempleados por causa de la crisis financiera, que ha producido un incremento de personas en busca de empleo, con una edad alrededor de los 50 años (Green, 2017).

La demanda de formación para distintos períodos de la vida crecerá, en función de los cambios demográficos descritos en distintos apartados de este trabajo. Además de formación, se detecta una creciente necesidad de servicios de coaching.

3. La trascendencia del llamado capital humano

Una conducta ética en la sociedad y en la empresa de hoy puede tener diversas procedencias, en realidad los llamados códigos de buen gobierno deben cumplir con postulados de índole ético homologables en distintas culturas. Las empresas cotizadas, operan en mercados de distintas plazas financieras y sus normas deben ser homologables en todos ellos.

En este apartado no se trata, de nuevo, la problemática de una actuación basada en la ética, se pretende valorar, como soporte filosófico las propuestas de esta Tesis, una determinada concepción del hombre y por lo tanto el papel de las empresas que no son otra cosa que una creación humana, tal como explicaba el profesor Rafael Termes, con la frase: "...las instituciones, serán de signo distinto según sea la clase de valores morales que imperen en las personas y, consiguientemente, serán también de uno y otro signo moral las instituciones resultantes" (Termes, 2001, p. 352).

Un documento, para apoyar los planteamientos que aquí se exponen: la Encíclica *Caritas in Veritate*, promulgada por el Papa Benedicto XVI, afirma "la fuerza más poderosa al servicio del desarrollo es un humanismo cristiano" (CV, 78) (Cortés, 2010, p. 113).

Al tratar de la situación de la persona en la empresa y su trayectoria vital, en sus diferentes etapas, llegamos pronto a enfrentarnos con conceptos de importancia filosófica. El humanismo cristiano puede ayudar a despejar muchas cuestiones. En los epígrafes anteriores se ha mencionado en repetidas ocasiones la necesidad de afrontar los nuevos retos, en este caso de la demografía y su relación con la empresa, tomando siempre como premisa la dignidad de la persona, compatible con la viabilidad económica.

Caritas in Veritate, aporta múltiples inspiraciones y líneas de pensamiento que son una ayuda para afrontar retos como los que mencionados, en su texto se nos anima a "asumir con realismo confianza y esperanza, las nuevas responsabilidades que nos reclama la situación de un mundo que necesita una profunda renovación cultural y el redescubrimiento de valores de fondo sobre los cuales construir un futuro mejor" (CV, 21).

Un texto reciente resume la situación, sobre la necesidad de cambios, con unos argumentos plenamente compatibles con la concepción del hombre y de la empresa que se han presentado en este apartado. Así el profesor Jordi Canals, escribe: “Un buen planteamiento del gobierno corporativo exige una concepción de la empresa que va más allá de sus dimensiones económicas, para contemplar también su realidad humana y su impacto social (...) la empresa es una institución clave para el progreso económico, social y humano. No es posible construir sociedades prósperas y libres sin empresas con vocación de perdurar” (Canals, 2010, p. 32).

4. Un nuevo management para gestionar el reto demográfico

Las consecuencias de los cambios demográficos son la base del replanteamiento de muchos aspectos del management. No solamente se trata de analizar el impacto de una mayor esperanza de vida, sino que la percepción social de la edad cambia y se modificarán algunos conceptos que se han configurado durante el siglo XX, ligados al proceso de industrialización y a los aumentos de productividad, derivados de las mejoras tecnológicas y los progresos en el *management*.

En la investigación académica y en el terreno de la gestión empresarial, aparecen estudios, textos y artículos que abordan la temática de la edad de las personas en la empresa, desde diferentes ángulos, casi siempre desde el punto de vista jurídico, o bien ergonómico, pero casi nunca encontramos propuestas para gestionar, precisamente, la variable “edad”, en el nuevo escenario hacia el que nos dirigimos.

Los medios de comunicación no ofrecen una especial cobertura de estos temas, debido, a varios factores. En primer lugar, inmersos en una recesión económica duradera, las variables macroeconómicas y su evolución han ocupado el espacio informativo y, todavía configuran la agenda de lo que podríamos denominar, la política económica sobre el corto plazo y sus prioridades.

Junto a lo anterior, unas elevadas tasas de desempleo y el problema social que ello implica, hacen que cuestiones como la gestión de la edad, en la empresa, parezcan de menor urgencia. En todo caso, la preocupación por la gestión de la edad, se toma como un ejercicio intelectual para especialistas en demografía o en el ámbito actuarial de los cálculos para los sistemas de pensiones, desde el sector público, en relación a su sostenibilidad y desde el sector privado (entidades financieras y aseguradoras) como un mercado potencial, susceptible de crecer, si las pensiones complementarias se llegaran a generalizar.

Por otro lado, es comprensible que en la configuración de la agenda social destaque la urgencia de los temas que afectan a la población de manera transversal. España se halla en un período de post recesión, compartida, por otra parte, con la situación de otros países miembros de la Unión Europea. Una

circunstancia, de consecuencias graves, descrita, en una obra reciente, con las siguientes palabras:

Desde la experiencia personal, varias generaciones de españoles no habían vivido un cambio de tal alcance desde los albores de una transición democrática que coincidió con una grave crisis económica. La financiera de 2008 se convirtió en una crisis económica general que, a su vez, se transformó en una crisis del empleo. Y en muchos países ha producido una crisis social y política.

(Ortega & Pascual-Ramsay, 2007, p. 10)

En dicho contexto es donde debe entenderse el debate actual de las prioridades sociales y tras los años de dificultad económica, diez si consideramos 2007 como el inicio de la Gran Recesión, es comprensible que un debate sobre la edad, las profesiones y el empleo queden en un segundo plano, ocupado el foco de la atención por los desarrollos de corto plazo, básicamente, crecimiento del PIB, desempleo y desapalancamiento de la economía (Martín, 2016, pp. 167-222).

5. El debate social del corto plazo

El debate social generado por una coyuntura adversa, necesariamente se centra en las medidas que pueden tomarse para cambiar el rumbo de las cosas y con efectos a corto plazo. Desde la austeridad en el gasto público, como única salida, hasta las alternativas que propician un crecimiento con estímulos de corte keynesiano, para después reducir la deuda, tal como defienden los economistas, Stiglitz y Krugman junto a autores como Martin Wolf, o Robert Skidelsky, profesor emérito de la Universidad de Warwick y biógrafo de John Maynard Keynes.

El olvido que se produce en el debate social, en relación a la población con más años, tiene que ver, con todo lo relativo a la percepción social de la edad y a la fijación de prioridades. En este escrito, al hablar de personas de más edad, se entiende que, dicho colectivo, comprende a quienes, a partir de los 50 años, aproximadamente, son objeto de un trato diferenciado, explícito o implícito, en las empresas y organizaciones, mediante programas de prejubilación forzada, en caso de ajustes en los costes o exclusión en los planes de formación, en períodos de estabilidad o crecimiento.

En este contexto se produce también, un cierto abandono y la falta de una actitud pro-activa, por parte de los propios interesados, una situación que influye en la autoestima, en la pérdida de una mayor empleabilidad, con las lógicas consecuencias en los niveles de felicidad y un uso ineficiente de recursos potenciales que dejan de utilizarse.

Todo ello conlleva fuertes contradicciones, si tenemos en cuenta, como se repetirá en varios apartados de este trabajo que la prolongación de la esperanza de vida, obliga a prolongar los años de trabajo, a fin de que los sistemas de pensiones (públicos, privados o mixtos) puedan ser viables desde el punto de vista actuarial y financiero, aunque esta no debería ser la única razón.

La cantidad de retos que para nuestras sociedades plantea la combinación de un aumento de la longevidad, junto a unas menores tasas de natalidad, son objeto de preocupación y estudio tal como ponen de relieve, obras recientes, de autores que provienen del mundo de la economía y las finanzas.

Los cambios demográficos afectan a diferentes áreas, tales como sanidad, educación, instituciones sociales y laborales, inmigración, sistemas de pensiones, sistemas fiscales (Magnus, 2009).

Un dato muy significativo ofrecido por la profesora Cabré, es el porcentaje de población mayor de 65 años con que cuenta y contará España según las dos hipótesis que se consideran más factibles, la media y la baja. Mientras que, en 2009, los mayores de 65 años representaban algo menos del 17 por ciento del total, en el 2020 llegará al 20 por ciento, años más tarde, en la hipótesis media, podrá llegar a un máximo del 34 por ciento en 2050, siempre en una tendencia creciente, para el sector de población de más edad. Después dicho porcentaje bajaría al 27 a partir de 2070, pero con una tendencia a la estabilidad, en un contexto de reducción de la población en términos absolutos (Cabré, 2012).

Sería objeto de otro tipo de trabajo académico dedicado al largo plazo, pasar a evaluar la lógica de las distintas hipótesis, de todas formas, dentro del marco del corto y medio plazo en el que se enmarca este texto, es clara una conclusión: la población envejecerá y ello tiene consecuencias sociales y económicas que las empresas y la sociedad deben gestionar.

Algunos observatorios ya pronostican una reducción del desempleo en los próximos años debido al juego de las variables demográficas. De esta forma el grupo Manpower argumenta en uno de sus informes que la tasa de paro podría caer al 14,6 por ciento en 2020 por la pérdida de población activa, una cifra que podría ser inferior si se produce creación de empleo, llegándose a pronosticar una tasa de desempleo del 12,5 por ciento para el citado año 2020 (Manpower, 2011), junto a la demografía, todo dependerá del grado del crecimiento en que se mantenga la economía.

La base de la argumentación del estudio de Manpower radica en que España registrará, hasta 2020, una caída de 1,7 millones de personas en el grupo de edad entre los 16 y los 64 años, debido al saldo migratorio negativo y al envejecimiento de la población, unos cálculos que no son de la empresa citada, sino del Instituto Nacional de Estadística.

En cualquiera de los escenarios descritos, la incidencia de las variables demográficas será muy significativa, una circunstancia no siempre evidente ante

la opinión pública, ni ante los medios de comunicación social que suelen dedicar atención a lo inmediato, al corto plazo, o a lo llamativo, así cuestiones relevantes como las anteriormente citadas, quedan sin la suficiente difusión para lo que debería ser una opinión pública bien informada y una constructiva agenda para la mejora del nivel de bienestar, de un modo sostenible.

Junto a la tendencia anterior, es decir los datos que nos aporta el escenario demográfico, no debe olvidarse el papel que puede desempeñar la dirección de empresas. A pesar de la escasa atención que se presta a la gestión de la edad, como se menciona reiteradamente en este texto, las corporaciones y las entidades más avanzadas y que no solamente analizan el corto plazo, comienzan a ser conscientes de las consecuencias demográficas en la empresa. Un buen ejemplo de ello es una publicación de *The Boston Consulting Group* sobre los retos demográficos y su influencia en la fuerza de trabajo futura, estudio citado en otras partes de este texto pero de importancia capital para entender el papel que la empresa puede desempeñar en los próximos años como agente activo, ajustándose a las nuevas condiciones.

Los autores del estudio de la citada firma consultora se basan en una amplia muestra de opinión, representativa de la industria y en distintos países, así según el texto original en inglés, se expone:

We conducted 74 interviews with senior executives of a variety of countries and industries. We analyzed almost 600 measures from more than 330 companies in different industries and compiled a database of best practices in demographic risk management.

(Strack, Baier, & Zimmerman, 2011, p. 6)

El análisis se fundamenta en empresas de sectores muy diversos, tales como: fabricación, sanidad, inmobiliario, servicios financieros, transportes y comunicaciones, energía, comercio y distribución, educación, sector público y otras actividades. En cuanto a su cobertura regional, los autores centraron su investigación en áreas también muy diversas tales como, Europa, incluyendo Rusia y Turquía, junto a Francia, Alemania, Italia, España y el Reino Unido. Para América se tuvieron en cuenta empresas de Brasil, Canadá, México y los Estados Unidos. Para lo que el estudio denomina como Asia-Pacífico, los países

investigados fueron Australia, China, India, Japón y Corea del Sur. Tal como los autores nos describen en el primer apartado del documento, dedicado a metodología.

Para las distintas industrias o sectores, el estudio divide los riesgos en dos tipos, el que puede producirse en la gestión presente o inmediata y un segundo riesgo el derivado de los posibles problemas de capacidad futura para el normal desarrollo de la actividad.

Con relación al primer tipo de riesgos, los que están vinculados al desempeño actual de las personas en las empresas de hoy, los autores dedican atención, en cada una de las industrias, a aspectos tales como:

- Oferta de cambios en funciones y empleos
- Ajustes en turnos y horarios
- Promoción de aspectos motivacionales y de productividad mental.
- Atención a los aspectos médicos y físicos de los empleados.

En cuanto a los riesgos futuros de posibles problemas de capacidad, derivados de la demografía, las variables observadas, también para cada industria son:

- Capacidad y posibilidades de obtener personas preparadas, tanto en la propia organización, como en otras empresas.
- Validez de los procesos de transmisión del conocimiento.
- Capacidad de retener a los empleados.
- Programas de formación continua.

Como resumen de las interacciones entre demografía y empresa, mencionaremos las conclusiones que el estudio citado ofrece en su resumen.

Over the next years it will become harder for organizations to have the right employees, with the right skills, in the right places, at the right times. These are not new challenges: the broad contours of the labor shortage for critical skills have been recognized for years. However, the impact has never been more significant; for example in Western Europe the working-age population has begun to decline for the first time since the down of industrialization. And many companies have been wrestling, with varying degrees of success, with a host of tough skills challenges. Nowadays 70 per cent of German companies face shortages of qualified employees —a huge drag of the nation's economy.

(Strack, Baier, & Zimmerman, 2011, p. 8)

Los autores destacan que las empresas deberán entender los riesgos que la demografía implica para su gestión, tanto interna (investigación, producción, gestión) como externa, es decir, la evolución de sus propios mercados. También ponen de manifiesto que hacia 2050 la población de más de 60 años será superior a la de 15 años o menos. Una situación que será la primera vez que ocurre en la historia.

Para hacer un mayor énfasis en esta nueva circunstancia, los autores se refieren al caso de Europa en la que, en 2020, la edad media de la población será de 40 años. En Alemania e Italia, en particular, será superior a los 45 años. En ese mismo año, en Alemania, el número de personas con más de 50 años será del 68 por ciento del total de la población.

Sin embargo, las conclusiones del estudio no se detienen en la situación europea, así sus autores destacan otros riesgos, tales como China, con su política de solamente un hijo y cuya población total comenzará a bajar a partir de 2030, lo cual podría convertirse en un problema para su crecimiento económico futuro. En este sentido, los países emergentes (los autores citan a México y Brasil) no están exentos de riesgo pues aunque cuentan con un importante porcentaje de población joven, es cuestionable el grado de preparación que dicho segmento puede tener, como para absorber tareas con una cualificación media y alta, pero este aspecto se aparta de la línea troncal de este texto, basado en los cambios demográficos por el envejecimiento de la población en las sociedades, definidas, como desarrolladas.

Teniendo en cuenta la situación descrita, puede asegurarse sin demasiado espacio para el error que la situación en las empresas se verá afectada y que el cuerpo de conocimientos de lo que definimos con la palabra *management* deberá tener en cuenta las nuevas realidades.

Años después de la publicación referenciada, The Boston Consulting Group ha elaborado otro informe en que evalúa los retos del mundo a corto plazo *Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work*. En el informe, de nuevo el factor demográfico es uno de los reseñados como de la mayor importancia, con la frase: “Talent scarcity, aging populations, multiple generations in the workforce and talent imbalances” (Bhalla, Dyrchs, & Strack, 2017). En pocas palabras se describe lo esencial que se defiende en esta Tesis, es decir las empresas y organizaciones con varias generaciones en sus plantillas, la mayor proporción de profesionales de más edad y un nuevo factor como es la posible escasez de talento.

Los cambios que se producen por causa de la evolución demográfica son uno de los factores que más se destacan en obras recientes destinadas a efectuar prospectiva económica, tal como queda bien descrito en la frase: “El siglo XXI está cabalgando sobre una ola de cambios demográficos que reformarán de manera fundamental la economía y la sociedad de la mayoría de los países del mundo. El envejecimiento de la población, el desplazamiento del campo a la ciudad, la migración internacional, la caída, en las tasas de nupcialidad (Ontiveros & Guillén, 2017).

6. A modo de ejemplo, dos situaciones demográficas distintas: Alemania y Francia

Se ha mencionado, anteriormente, la situación demográfica de Alemania, país que, en el contexto europeo actual, desempeña un papel de la mayor importancia, al haberse convertido en la economía de referencia de la Unión Europea, receptora de flujos de inversión que aceptan, incluso, ser retribuidos con intereses negativos, como precio por la seguridad. En este sentido y como tiene que ver con la demografía, quizá sea pertinente, destacar un texto de Jacques Attali. Salvemos, de momento que en la argumentación de Attali puedan influir aspectos de tipo nacional, supongamos que el economista y escritor francés trabaja sin otros condicionantes que la situación demográfica observada y pone de manifiesto la existencia de grandes diferencias.

The difference in demography between France and Germany is a crucial factor in explaining what is at stake in the crisis of the euro. The German demography, as those in much of Europe, is catastrophic: if the birth rate stays as it is (around 1.4 children per woman), the Germans, who are still about 82 million, will be just 73 million at best and at worst 66 in 2050 (according to immigration rate) and the over-60s will represent 40 per cent of the population that is two out of every five inhabitants.

(Attali, 2017)

El autor argumenta que las diferencias demográficas entre Alemania y otros socios europeos explican el porqué de la posición negativa de dicho país, ante un cierto grado de inflación (pues no tendría jóvenes sobre los que cargar el incremento, también futuro, de las pensiones o gastos sociales).

No sería necesario recordarlo, pero ante una situación a la que se presta poca atención debe repetirse que lo demográfico tiene una incidencia directa en aspectos macroeconómicos que afectan a los distintos países y áreas geográficas por lo que puede deducirse la importancia que, a su vez, tiene en relación a la gestión de la empresa.

Aunque este trabajo pretende abordar la problemática de la gestión de la edad en la empresa, parece oportuno, como fundamentación del argumento central, dedicar atención a algunos de los análisis más recientes sobre el impacto de los

cambios en la población, en general y particularmente en España. En este sentido el presente texto puede caer en algunas reiteraciones, pero, al tratarse de un tema que aparece solapado con otros de mayor inmediatez, en las prioridades sociales, parece oportuno insistir y reforzar el argumento que se pretende defender aquí y que es la necesidad de la prolongación de la vida laboral.

La demografía y los cambios sociales nos conducen a una nueva aritmética vital (Arrieta, 2012), ya comentada en capítulos anteriores, así como la no contradicción entre empleo de los jóvenes y empleo de los mayores.

7. La necesaria atención al largo plazo

En una situación como la descrita y como consecuencia de problemas económicos de tipo presupuestario, es interesante observar la publicación de artículos y notas en la prensa, no solamente económica o especializada sino en la generalista. Suelen ser resúmenes de estudios efectuados en universidades en los que se pone de manifiesto la evolución demográfica, el peso de la población en edad de percibir pensiones y las dudas sobre la sostenibilidad de los sistemas públicos.

Es destacable un estudio de la Universidad de Washington y de las Naciones Unidas, bajo la dirección del investigador Adrian Raftery, en el que se pone de manifiesto que, hacia el final del siglo XXI, habrá más pensionistas que trabajadores, pues las personas de más de 85 años aumentan, prácticamente en todo el mundo, frente al total de población activa (Raftery, Nan, Sevcikova, Gerland, & Heilig, 2012, pp. 13915-13921).

Debe aceptarse que un pronóstico para dentro de 100 años puede no incluir supuestos y acontecimientos que pueden desempeñar un papel fundamental en demografía, pero todo indica que es un terreno que requiere atención plena, pues el aumento del número de personas mayores, de más de 85 años, no será solamente un fenómeno propio de los países desarrollados, sino que se producirá a nivel mundial.

El estudio evalúa casos tan llamativos como el de China, el país con más población del mundo, donde las proporciones entre personas activas y no activas están cambiando de forma acelerada. Hoy por cada persona de más de 65 años hay 7,9 activas, mientras que en el año 2100, el número de activos por cada mayor de 65 de habrá reducido a 1,6.

El mismo fenómeno se pronostica para el segundo país más poblado, la India que hoy cuenta con 11,1 activos por cada persona de 65 años o más, mientras que esa cifra de activos se reducirá a 2, en el año 2100. Esos mismos parámetros, para los Estados Unidos, se moverán de 4,6 en la actualidad a 1,8 a final de siglo.

Aunque Raftery considera que es difícil establecer una previsión a tan largo plazo, mantiene que estas cifras ayudan a estimar posibles escenarios sociales, útiles también para decisiones del corto plazo.

Pero todo ello, lo que si nos está indicando es la existencia de un cambio estructural, lento pero cierto que afectará, de forma creciente, a la vida de las personas y de las empresas.

La toma de posición reciente de expertos o políticos que han tenido incidencia en la definición de los sistemas de pensiones, es también relevante a los efectos de este texto.

De esta forma es significativa la opinión expresada por el ex ministro alemán de Economía y Trabajo, en el período de 2002 a 2005, Wolfgang Clement quien ha llegado a plantear la prolongación de la vida laboral hasta los 80 años.

Anteriormente se ha mencionado el texto del economista francés, Jacques Attali, destacando la situación demográfica de Alemania y las previsiones ciertas de envejecimiento de su población. En la misma línea apunta el citado ex-ministro Clement quien, junto al canciller Schröder, fueron artífices de una serie de cambios en la economía alemana, destinados a promover una mayor competitividad, trabajaron con la llamada *Agenda 2010*, siendo objeto de polémica, en su momento, pues sus críticos argumentaban que, tanto Clement como Schöeder, querían desmontar la vigencia de muchas prestaciones sociales, reduciendo las coberturas propias del Estado del Bienestar.

Los hechos, a tenor de la situación económica actual, han probado que las reformas fueron adecuadas, para mantener la viabilidad económica de las prestaciones. De hecho, el ex-canciller Schöeder pidió que se elabore una nueva *Agenda 2020*, para afrontar los retos surgidos en los últimos años.

El retraso de la edad de jubilación desde los 65 hasta los 67 años, que está ya muy avanzado en Alemania, incluso no le parece a Clement suficiente a la luz del cambio demográfico al que se enfrenta su país y argumenta la necesidad de revisión de dichos parámetros. Este economista, considera que su país no resolverá la viabilidad de su sistema de prestaciones sociales, sino se adoptan

medidas mucho más valientes y, de esta forma, se reduce el número futuro de pensionistas, mediante la prolongación de la vida laboral.

Es conveniente destacar, que la posición del exministro alemán, se entiende siempre con voluntariedad y posibilidad. No todo el mundo puede tener el mismo recorrido profesional, dependerá del tipo de profesión y de las condiciones físicas en que se encuentre, o de sus circunstancias personales. Lo que se pone de manifiesto es la introducción de una nueva forma de afrontar las etapas vitales, algo que, además, es necesario ante las tendencias macroeconómicas y demográficas que se manifiestan de manera muy clara ya en el presente.

8. Un concepto cambiante, la edad de las personas

Los cambios demográficos comportan la revisión de premisas que han sido aceptadas y de dominio común durante el pasado y, por causa de los avances científicos y técnicos, con impacto en la sociedad, dichas premisas cambian. La edad es una de esas variables cuya percepción social se modifica por influencia de los cambios en la esperanza de vida, pero se trata de un proceso lento y con un desarrollo distinto según nos hallemos en el terreno de la medicina o en el de las relaciones sociales y laborales.

Una de las características de lo que se ha denominado Estado del Bienestar moderno, como ya se ha dicho, era la entrada en fase de jubilación a una edad, lo más temprana posible, lo que se consideraba un logro social a conseguir, mantener y proteger. Seguramente, todo ello, es parte de un movimiento que, a modo de péndulo, trataba de superar las fases iniciales de una industrialización, con entornos laborales de gran dureza.

Dicha visión, tenía que ver con la existencia de muchos trabajos insalubres o que podrían considerarse penosos, los propios de las primeras etapas de la industrialización. La jubilación, de forma paulatina, se convertiría en un derecho, aunque también en una obligación, con independencia de las circunstancias de cada persona.

De esta forma, en el contexto español, muchos convenios colectivos, de sector, o de empresa, normativas en las universidades, hospitales, etc., han fijado límites a la edad de trabajar. Algo que la reciente Reforma Laboral ha cambiado, en parte, cuyo desarrollo se halla en fase preliminar y en franca contradicción con programas de pre-jubilaciones que, en realidad son ajustes de plantilla que se siguen en empresas y organizaciones de todo tipo, incluyendo también, en la actualidad, a algunas administraciones públicas.

La hipótesis sobre la que se basa el presente trabajo tiene su fundamento en los cambios que se producen en la población de los países desarrollados. Un aumento continuado de la esperanza de vida seguro que tiene consecuencias en el devenir económico, en la organización social, en la vida de las empresas. Autores preocupados por esta problemática han llegado a definir el aumento de

la longevidad como un privilegio individual y, a la vez, una bomba colectiva (Servan-Schreiber, de Rosnay, Clossets, & Simmonet, 2006).

En las sociedades avanzadas podemos observar una verdadera revolución de la longevidad, algo que no parece perceptible, en especial si se analiza la configuración de la agenda de las prioridades sociales.

En general, pero muy especialmente en los países desarrollados, se dan unos cambios de gran importancia en la esperanza de vida de la población. No hace muchas décadas en países europeos (caso de Francia) un ciudadano tenía una esperanza de vida de 49 años, cuando esa cifra para 2009, era de 84 años para las mujeres y de 77 para los hombres y lo que es más destacable es que se trata de un proceso dinámico por el que, cada cuatro años se incrementa uno en la esperanza de vida y ello nos lleva a la previsión de que de cada cien niños que nacen hoy, cincuenta llegarán a los cien años.

Este proceso, el alargamiento de la vida, viene acompañado de una nueva situación derivada de las mejoras en lo que, de modo resumido podemos definir como, la vitalidad. No hace muchos años la vida de los humanos la dividíamos en tres etapas: la infancia (el período de desarrollo), la edad adulta (el período activo) y la vejez (el período de declive). Posteriormente se incluyó una nueva etapa, la adolescencia (un cierto período intermedio) y hoy "acabamos de descubrir otro período de transición, una nueva edad, entre la edad adulta y la vejez (un tramo que aproximadamente se extiende de los 60 a los 75 años) una segunda adolescencia quizá tan agitada como la primera" (Servan-Schreiber, de Rosnay, Clossets, & Simmonet, 2006, p. 8).

En nuestra sociedad, la presencia de este nuevo período vital ya comienza a hacerse presente, aparece como oportunidad de mercado para el sector turístico y residencial, proponiendo programas de ocio a un colectivo que con cierto poder adquisitivo, puede consumir bienes que parecían solamente destinados al segmento de activos.

Sin embargo, se ponen de manifiesto ciertas contradicciones que son reflejo de las tendencias que se irán consolidando en el futuro. Por un lado un colectivo que siendo mayor, no puede calificarse como del grupo que forma la vejez,

resulta atractivo como mercado potencial, en cambio es práctica habitual cuestionar su presencia en el mercado de trabajo. A partir de los 50 años, las personas comienzan a sufrir discriminación por edad, o por lo menos es una tendencia que se ha consolidado a lo largo de los años y en algunos sectores económicos especialmente, por la aplicación de planes de ajuste de plantillas.

La contradicción se pone de manifiesto, también, en la percepción de la población, la percepción subjetiva de sentirse mayor está cambiando.

Por otro lado, las normativas sobre jubilación se han revisado en muchos países europeos para retrasar la edad efectiva. En el caso de España, desde los 65 a los 67 años, según la última reforma de las pensiones públicas, cuya aplicación será efectiva en los próximos años, si no se dan circunstancias que aceleren el proceso.

Todo ello en un contexto de una mayor contradicción, como ponen de manifiesto, medidas que, destinadas a reducir el déficit público, obligan a una jubilación obligatoria, sin posibilidad de prórroga, a los 65 años, de empleados públicos que se jubilaban, hasta ahora, a los 70 años. Una medida cuya única razón es la disminución temporal de la carga de salarios públicos, cuyo montante se transfiere a la Seguridad Social que tendrá que abonar las pensiones correspondientes. Por si esta medida no fuera de por sí muy inconsistente, se dejan de abonar las aportaciones a planes de pensiones complementarios, unos planes ofrecidos, en su momento, como salario diferido y mejora de condiciones para los funcionarios en activo, dentro de un intento de prevenir, en aquel momento, las consecuencias financieras de la longevidad ampliada y la excesiva desviación entre el último salario en activo y la pensión pública resultante.

Estos planes de pensiones complementarios, ofrecidos por las entidades financieras privadas, en la modalidad del sistema de empleo, se presentaron como un ejercicio de alta responsabilidad de los gobernantes y como muestra de una visión a largo plazo. La facilidad con la que se han suspendido las aportaciones cuestiona la verdadera intención de esa iniciativa y la acerca a la de los gestos próximos a la propaganda y la táctica del corto plazo, sino a una cierta forma de estrechar lazos con entidades financieras, proveedoras de planes de pensiones.

A pesar de todo ello se están dando algunos cambios. Recientemente, a raíz de la Reforma Laboral aprobada, en España, se ha eliminado la posibilidad de fijar una edad obligatoria de jubilación en los convenios colectivos en las empresas.

La situación descrita nos obliga a reflexionar sobre lo estructural y lo coyuntural. Las medidas de reducción del gasto en el sector público cuya aplicación se ha efectuado de forma precipitada, en España y en otros países, consecuencia de la crisis financiera de la zona euro, no debe ocultar las tendencias que se dan por causa de las variables demográficas ya citadas. Nuestra sociedad vive en una encrucijada, el corto plazo no deja margen para una visión de mayor alcance. Pero la lógica económica se acabará imponiendo y deberán revisarse bastantes ideas que provienen del siglo XIX cuando, la esperanza de vida, la tecnología y las condiciones laborales objetivas, eran muy distintas a las actuales.

La redefinición de las etapas vitales es consecuencia de distintos factores que se influyen y potencian. Los cambios que se dan en la demografía tienen unas consecuencias económicas claras, pero deben también tenerse en cuenta factores de tipo biológico y social.

El envejecimiento y sus consecuencias sociales, es una materia que se comienza a estudiar con nuevas perspectivas, con posibilidades terapéuticas para retrasarlo. Todo indica que la humanidad está en el inicio de una nueva etapa.

Uno de los cambios más significativos, procede los nuevos enfoques en el estudio de las cuestiones de la edad y el envejecimiento. En la actualidad se tiende al análisis y tratamiento del ser humano con una visión integral y no seccionada a través de la mirada de varias disciplinas separadas, como se hacía anteriormente.

Desde el ámbito médico y a pesar de que el envejecimiento conlleva la pérdida de conexiones en el cerebro (y se debilita la memoria si no se ejercita regularmente) también se sabe que, aunque disminuya el número de neuronas, las que quedan no paran de crear nuevas conexiones, incluso a edades avanzadas.

La polémica sobre los límites al derecho a trabajar por causa de la edad, es muy previsible que crezca en los próximos años. La necesidad de una vida activa prolongada queda bien patente por la frase de la premio Nobel italiana, Rita-Levi Montalcini: “La jubilación está destruyendo cerebros” (Leo-Marcus, 2013).

9. Unión Europea: 2012 Año Europeo del Envejecimiento Activo, luces y sombras

Desde el punto de vista de las instituciones internacionales los desarrollos demográficos influyen, aunque de forma limitada, en la agenda de prioridades o al menos en una cierta tendencia, pues se abre paso una nueva concepción de las etapas vitales.

Una prueba de ello es el programa lanzado por la Unión Europea, con el título 2012 Año del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional. Bajo dicho eslogan se organizaron en los diversos países miembros, actividades y estudios que pretendían incidir en un aspecto de la sociedad que, siendo de importancia estructural, las coyunturas a corto plazo suelen relegar en las prioridades de los gobiernos.

En general la incidencia que tuvo la campaña citada fue escasa, limitada y con un impacto social mínimo. Sin consecuencias legislativas y con un sesgo excesivo hacia temas de salud, positivos, pero insuficientes ante los retos a los que habrá que hacer frente.

El problema que se plantea es la excesiva compartimentación con la que, la sociedad en general aborda estos temas. Así muchas actividades amparadas por el citado programa de la Unión Europea han derivado, en especial en España, en lo que de forma simplificada podríamos definir (utilizando los eufemismos del lenguaje) como actividades para mayores, sin participación de los sectores que configuran la vida activa y económica de las personas, es decir, las empresas y las organizaciones (patronales, sindicatos, partidos políticos, etc.), además de muy poca implicación de lo que podemos definir como la sociedad civil.

Otra iniciativa de importancia que también tiene relación con la temática de la gestión de la edad es la que se conoce como el proyecto Goldenworkers también auspiciada por la Comisión Europea, dentro del Séptimo Programa Marco.

La pertinencia de tratar y proponer un cambio en los criterios con que se afronta la edad en el mundo de la empresa, tiene que ver con los cambios en la actual y futura percepción social de la edad. Desde una visión macroeconómica los cambios se deben a la evolución demográfica, tal como se explica, quizá con cierta reiteración en distintas partes de este texto. Pero existen más razones que tienen que ver con la vida de las personas, en un nuevo contexto social, una nueva actitud ante la vida, como consecuencia de los avances de la medicina, o de la aplicación de la psicología y de terapias cada día más adaptadas y personalizadas. De cualquier forma, la actitud individual, las ganas de mantener una actividad y de contribuir, son necesarias para afrontar los cambios que aquí se describen.

De todas formas, no debe generalizarse la idea de una prolongación de la vida laboral como una norma fija y sin matices, dependerá, en cada caso, de la actividad profesional que se desarrolle. No es lo mismo una actividad que implique estar de pie, muchas horas, o el rendimiento de deportistas que pueden llegar a cotas máximas en un rango de edades para verse superados después por otros atletas más jóvenes. La prolongación de la vida laboral y profesional será aconsejable en profesiones intelectuales o con un componente de motivación, de servicio, o de investigación que se beneficien del conocimiento aportado por la experiencia y el buen criterio.

En la actividad laboral y profesional, encontramos un gran número de circunstancias diversas. Funciones de tipo repetitivo o que conlleven un esfuerzo físico elevado, no pueden tratarse de igual forma que las que aportan enriquecimiento intelectual, avance en el conocimiento, o un sentido de servicio a la sociedad que les otorga una categoría que va más allá de la mera producción de bienes sin características diferenciales. También se da quien, a pesar de un trabajo poco creativo, siente que contribuye, está en contacto con la sociedad y recibe una retribución que le permite vivir. Todo ello, en lo que podemos llamar nueva aritmética vital debe tenerse en cuenta y con las tendencias demográficas que emergen, precisan de una nueva gestión y legislación, que no incluya cláusulas que limiten la capacidad de optar.

Como ilustración de lo anterior, como muestra de opiniones sobre la magnitud del cambio que se está produciendo, Thomas Friedman, editorialista en el New York Times, que escribió la frase defiende la idea de no retirarse nunca.

Thomas Friedman que ha obtenido el premio Pulitzer en tres ocasiones, en 1983, en 1988 y en 2002, señalaba la importancia de mantener un amplio círculo de relaciones, no solamente vinculadas al mundo laboral, algo que se considera que favorece la longevidad y la excelencia cognitiva (Servan-Schreiber, de Rosnay, Clossets, & Simmonet, 2008).

Unas frases del premio Nobel de Medicina James Watson, codescubridor del ADN, reflejan bien la esencia de muchas de las razones que subyacen en la preparación de este trabajo, la mejora de la vida humana. En palabras de Watson, científico que revolucionó la ciencia dijo: "Nunca te retires. Tu cerebro necesita ejercicio, o se atrofiará" (Safire, 2005).

La frase se destaca en este apartado, no como una categoría absoluta, no hay absolutos en el ámbito de esta materia, se trata de establecer tendencias, de confrontar inercias que ya en la actualidad generan distorsiones en la economía y en el bienestar común.

Dentro de un entorno cercano al mundo de las profesiones y del mercado laboral, es destacable la opinión del consultor Luis Conde que recomienda, tener siempre un "plan B" para afrontar los cambios vitales (Conde, 2010).

Este concepto, de un "plan B" debe entenderse como una herramienta de enriquecimiento personal, una actitud, unos conocimientos, una idea emprendedora que podamos tener a mano si se produce un cambio inesperado en nuestra trayectoria. Si dicho cambio no se diera, seguramente que el enriquecimiento personal que supone el citado "plan B" puede redundar, incluso, en beneficio de la propia organización en la que se presta servicio, También es una forma de mantener una mayor polivalencia profesional y un mayor índice de empleabilidad a lo largo de las distintas etapas de la vida.

El título de este epígrafe, como ya se ha dicho, se refiere a lo que de forma resumida definimos como la percepción social de la edad (véase documentación en www.fundacionage.org).

Quiere decirse que no se trata de la edad en términos cuantitativos, va más allá, se refiere a cómo la sociedad percibe a las personas según los años y cómo actúan esas personas en función de su circunstancia vital y del feedback que esperan recibir según las opciones que tomen.

Como consecuencia de esto último, parece razonable admitir que para avanzar en investigaciones en temas relativos a la edad, al desarrollo de una profesión y a las etapas laborales de la persona debemos acudir a la metodología cualitativa, con uso extenso de documentación, desde la narrativa al ensayo, para obtener conocimiento, muchas veces oculto tras estereotipos.

10. Cambios en la percepción de la edad en los últimos siglos

Mediante una pequeña digresión, con un ejemplo de un clásico de la Literatura, puede resumirse el cambio que aquí se describe. Se trata, solamente, de un ejemplo, pero es significativo.

Si tenemos en cuenta que en 1830 la esperanza de vida en Francia era inferior a los 40 años, no puede sorprender que Stendhal escribiera en una de sus obras más conocidas, *El Rojo y el Negro*, la siguiente frase para describir a quien hoy sería indiscutiblemente, una mujer joven, dice Stendhal: "Mme. de Rênal seguía con inquietud los movimientos de los tres niños. El mayor, que podía tener once años, se acercaba con demasiada frecuencia al parapeto y hacía ademán de subirse a él. Entonces una voz dulce pronunciaba el nombre de Adolfo y el niño renunciaba a su atrevido proyecto; Mme. de Rênal aparentaba unos treinta años y era aún bastante bella" (Stendhal, 1998 (1830), p. 64).

El autor se siente obligado a aclarar que la dama a la que se refiere, conserva (mantiene) su belleza, al explicar al lector que "era aún bastante bella" a pesar de haber cumplido 30 años. Una aseveración lógica, en su tiempo, si como ya se ha dicho, la esperanza de vida, en Francia, se situaba alrededor de los 40 años, a mediados del siglo XIX, según la información estadística disponible (INED, 2006).

El supuesto en el que se basa el presente trabajo descansa en la idea de que hemos entrado en una nueva época, en la que los cambios en la longevidad modifican la definición de las etapas de la vida. Ello obligará a tener que articular nuevas estrategias vitales y profesionales, o sea con repercusiones en lo privado, en lo profesional y en las empresas y organizaciones de todo tipo.

Jean Louis Servan-Schreiber lo define como la articulación de un nuevo territorio: "Todo está por inventar, nuestro comportamiento, nuestra filosofía, nuestra moral de acción. Una auténtica aventura" (Servan-Schreiber, de Rosnay, Clossets, & Simmonet, 2006, p. 127).

Un acercamiento racional a las consecuencias de una nueva forma de envejecer, debe tener en cuenta, también, nuevas definiciones. En la actualidad y como consecuencia de la inercia de varias décadas pasadas, se produce un

envejecimiento que podríamos denominar “social”. Se trata de personas que se hallan en plenitud de facultades pero que sienten una discriminación explícita o implícita en el mundo laboral y profesional.

Una situación que provoca que lo social domine a lo personal y a lo real. De esta forma, si hombre o mujer se jubilan (voluntariamente, o por causa de algún programa de bajas incentivadas) pasará a llevar un tipo de vida pasivo, perderá una parte importante de su círculo de relaciones, con el consiguiente empobrecimiento de espacios vitales y sociales, aunque se busquen paliativos basados en actividades de ocio o similares.

De los argumentos anteriores, podemos extraer algunas consecuencias de interés para el propósito de este texto. Una de ellas se concreta en la necesidad de cambiar los parámetros en los que se desenvuelve nuestra vida y todo ello con incidencia a un nivel de macroeconomía y de estructura social, pues no se trata de unos simples casos individuales, sino que, por evolución demográfica, el número de personas en esa circunstancia es creciente y ello con consecuencias en lo asistencial, pensiones y utilización racional del capital humano disponible. La demografía (mayor longevidad y bajas tasas de natalidad) puede implicar, como consecuencia, la revisión a la baja de las pensiones y ello obliga a replantearse nuestra forma de organizar el trabajo, así como el concepto de trabajo en sí mismo.

En varios epígrafes del texto y en distintos capítulos se insiste en que los conceptos que aquí se tratan están, en gran parte, referidos a la situación de nuestra sociedad en Europa y, en parte, en Estados Unidos.

Quizá sea conveniente insistir en que no se trata de proponer la prolongación de la vida laboral de forma indiscriminada y por norma, por el contrario deben tenerse presentes las características de los distintos trabajos y profesiones. En algunos casos estará justificado dejar de ejercer un trabajo a una edad relativamente temprana, mientras que existen muchas actividades y profesiones donde la persona puede rendir y transferir conocimientos a los más jóvenes durante más tiempo que el fijado por topes de edad en convenios y reglamentos y legislaciones ancladas hace cien años.

Lo que no puede hacer una sociedad consciente y sus dirigentes, es adoptar una actitud pasiva, en cuanto al empleo del capital humano disponible y tratar de corregir los desequilibrios demográficos con simples reducciones de prestaciones sociales.

Todo ello indica que la gestión de esta nueva situación demográfica no puede reducirse a medidas coyunturales, o cambiar la edad preceptiva de jubilación, sin que se produzca un cambio de cultura y de valores mucho más amplio, en especial en el ámbito de la economía productiva.

La empresa tiene la responsabilidad de gestionar bien los recursos, en especial, el capital humano y si este cambia deberán producirse adaptaciones para mantener la eficacia y la rentabilidad necesarias. No se trata de un problema social, sino de racionalidad económica y de *management* en un sentido amplio.

Desde el punto de vista de la responsabilidad de los directivos es indiscutible que los nuevos parámetros vitales requieren una toma de posición, inciden en la forma en que deben gestionarse las empresas, algo que Peter Drucker ya enseñaba a mitad del siglo pasado, en el sentido de que el *management* debe reflejar las cuestiones que son relevantes para una sociedad, teniendo en cuenta sus creencias, teniendo en cuenta que en toda decisión y acción debía contemplarse su viabilidad económica (Drucker, 1954).

11. Edad de las personas y desajustes sociales

También debe destacarse que la percepción de la edad y su gestión en las empresas, no es, solamente, una cuestión que tenga que ver con el *management*, es algo más profundo, pues en la sociedad coexisten una serie de contradicciones que condicionan las medidas que puedan tomarse en una empresa determinada.

Junto al colectivo de activos, en una zona próxima a la discriminación por causa de la edad, las sociedades avanzadas cuentan con un creciente número de personas jubiladas que, por sus condiciones físicas y cognitivas podrían ser productivas.

Dentro del sistema social, los jubilados, considerados pasivos, perciben unas pensiones que crecen en proporción del PIB, algo que plantea problemas de sostenibilidad del sistema a medio y largo plazo.

En distintos apartados de este trabajo se insiste en la dificultad que supone la valoración social de categorías como, madurez, envejecimiento, edad, etc., así como su proyección en imágenes públicas repetidas por los medios de comunicación social de toda índole.

La publicidad nos muestra, casi siempre a personas de más de sesenta años, pero siempre que no aparenten más de cuarenta y en el caso de las amas de casa, aparecerán siempre imágenes de mujeres de menos de cincuenta años, o en el caso de algunas empresas en las que los trabajadores, llegados a la edad de 45-50 años dejan de tener derecho a los programas de formación permanente. Esto último exagera todavía más el proceso implícito de discriminación pues el colectivo de los que ya han cumplido 50 años puede verse obligado a bajas laborales forzadas, precisamente por falta de adecuación a las nuevas necesidades de la tecnología o de las operaciones de la empresa.

Si se asume como natural la reducción de plantillas basada en el parámetro, edad, no es de extrañar que una inversión en formación a cierta edad se considere que tiene un valor actual neto negativo y por lo tanto descartable, un enfoque a todas luces incompatible con la nueva demografía y no solamente por cuestiones éticas.

La discriminación por edad impregna el sistema social, aunque el derecho laboral y las garantías constitucionales lo impidan. Incluso, mediante un ejemplo reciente puede demostrarse la aseveración anterior.

En Francia, un eslogan utilizado por los sindicatos para rechazar la reforma de las pensiones, llegó a ser: “no queremos maestras arrugadas!”. El desajuste social entre la jubilación y la vejez es de una magnitud creciente. En muchos casos la jubilación llega, obligada, antes de los 60 años, mientras que la vejez, ni desde el punto de vista físico, ni psicológico, no llegará hasta los 80 o más, recordemos la expectativa de los 100 años de esperanza de vida.

Una vez descritos los problemas que la nueva longevidad plantea a la sociedad, en general y a las empresas en particular, parece también conveniente destacar los primeros signos de cambio en el mercado laboral y que apuntan a una modificación de tendencia en la valoración de la edad, pero dentro de la gran corriente que discrimina y aparta a personas de más de 45 años.

El contenido de esta Tesis, puede recordarse aquí de nuevo, se centra en la necesidad de redefinir las etapas profesionales y vitales y, ello como consecuencia de la mayor esperanza de vida. Pero existen visiones alternativas, aquellas que no consideran la prolongación de la vida como un progreso indiscutible y creen que se ha llegado a un límite ante el cual ya no tendría sentido seguir promoviendo políticas que ayuden a consolidar y aumentar la longevidad alcanzada.

Lo anterior implica la pregunta que se hacen algunos autores y que aquí se transcribe como argumento dialéctico y como una reflexión más amplia, sobre la sociedad actual. Se plantea la pregunta: ¿Vivimos demasiado? Formulada de forma tan abierta, suele plantearse desde la medicina, desde el estudio de las últimas etapas de la vida del ser humano, aunque también se utiliza por autores dedicados al estudio de las organizaciones y de la conducta, como Kets de Vries, este autor de amplísima obra dedicada a liderazgo y emprendimiento, publicó en 2015, un “working paper” en el que cuestiona, la conveniencia de aumentar la longevidad. Se pregunta si en realidad, es bueno que una vida sea tan larga (Kets-de-Vries, 2015).

La valoración de lo anterior corresponde a otro tipo de análisis que no se efectúa en el marco de este texto, pero unas frases, nos confirman que nos hallamos ante un fenómeno nuevo ante el que se debe tomar posición: “For more than 200 millennia, the average length of human life was 30 years and infant mortality was endemic. But over the last 200 years life expectancy has more than doubled, largely because of improved personal hygiene, effective treatments for childhood diseases, and safer working environments” (Kets-de-Vries, 2015, p. 4).

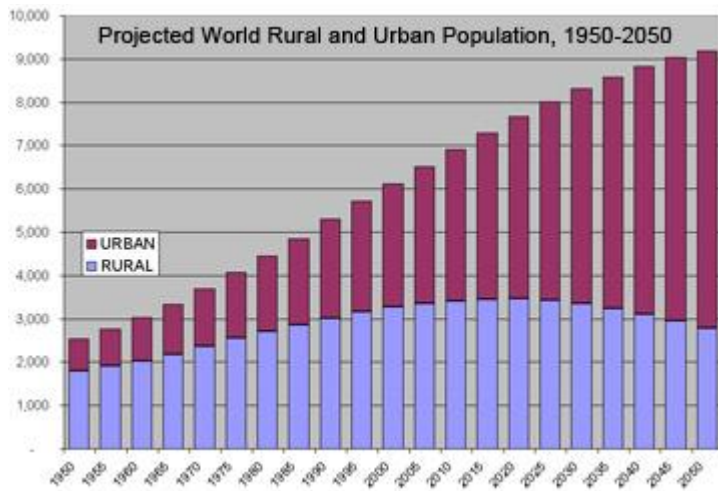
La frase anterior es útil para destacar, precisamente, que el aumento de la esperanza de vida es un fenómeno nuevo que en realidad la humanidad ha estado hasta hace unos doscientos años no registró progresos claros en el campo de la salud y del bienestar. Debemos tener en cuenta el factor urbanización y las ventajas que ello conlleva para las economías de aglomeración y el desarrollo en aplicación de los avances de la ciencia. (Livi, 2009).

Sin entrar en cuestiones de índole más general, puede decirse que la evolución macroeconómica y la población generan estudios y literatura que se convierten a la vez en instrumentos dialécticos para producir cambios.

No sabemos el desarrollo posible, pero si podemos aproximarnos. La población envejece (Raftery, Li, Sevcikova, Gerland, & Heilig, 2012), las pautas deberán cambiar.

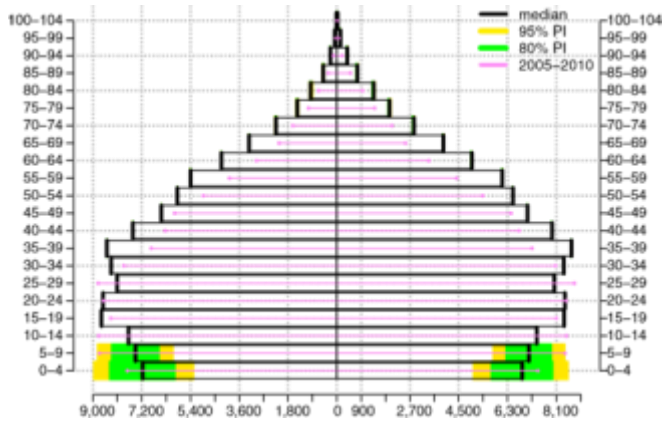
Seguidamente, dos gráficos sobre el desarrollo de la población que confirman lo que se viene explicando en los distintos capítulos. Un mundo más urbano y una población con menos jóvenes.

Tabla 15
Población urbana y rural



Nota: Fuente: United Nations. Department of Economic and Social Affairs.
World population Prospects.

Tabla 16
Población mundial 2045



Fuente: United Nations. Department of Economic and Social Affairs.
World population Prospects for 2045.

La importancia de los análisis y estudios de prospectiva, no está solamente en lo concreto que publican, sino en que se convierten en instrumento para el debate y la reconsideración de las formas en que operan los agentes económicos.

En este texto no se pretende la discusión de las hipótesis demográficas desde una visión global, sobre la población en los próximos años, tampoco una valoración de si es deseable la extensión de la esperanza de vida.

Los documentos y las referencias que sobre dichas cuestiones, más amplias, se hacen aquí, se proponen como un marco de referencia, como herramientas que servirán para un debate que, como en otros ordenes de la vida social, influirá en las políticas y en la creación de nuevas situaciones o de nuevos paradigmas. Como refuerzo a la anterior aseveración, puede destacarse que, a finales de la década de los 60 del siglo pasado nació el Club de Roma, sus pronósticos apuntaban a la necesidad de una reconsideración del modelo de crecimiento y ofrecían unos diagnósticos muy críticos, prácticamente de colapso del desarrollo y del bienestar.

En 1974 se publicaba *Making at the turning Point. The Second Report of the Club of Rome*, desde entonces, con mucho por hacer todavía, la forma de entender el desarrollo ha cambiado (Mesarovic & Pestel, 1974) y una de las causas es la entrada en debates nuevos, promovidos por informes como el citado, a título de ejemplo.

Hoy las empresas cotizadas, las que establecen tendencia en métodos de gestión y en la generación de contenido informativo, publican junto con los estados financieros, los correspondientes informes de sostenibilidad que son consecuencia de esas posiciones defendidas ya en 1968 cuando se fundó el Club de Roma.

No se ha llegado a una solución de los retos planteados, pero se establece una discusión y debate con conferencias anuales como las COP sobre el cambio climático u obras recientes sobre el concepto de desarrollo sostenible y su aplicación, ya indiscutible para cualquier empresa con buena reputación (Sachs, 2015, pp. 502-505).

La aparición de una nueva conciencia ecológica propiciada por tantos organismos internacionales y nacida de documentos que podríamos calificar de disruptivos, tiene efectos en todas las áreas. Los textos actuales sobre emprendimiento, orientados a servir de referencia para la creación de empresas

no se consideran completos si no incluyen referencias a la ética de la economía sostenible, donde el factor demográfico forma parte de los primeros aspectos destacables (Barringer & Duane, 2016, pp. 42-45), o también en textos dedicados a la empresa familiar (Álvarez, 2016, pp. 25-41).

El debate en el campo especializado de la demografía es amplio. No pueden existir certezas en determinar si estamos ante límites, pero la discusión está abierta, incluso con aportaciones que pueden resultar algo radicales, pero que deben tomarse en consideración para obtener una visión global. Para ello en un texto reciente (Blasco & Salomone, 2016, p. 83) se hace referencia al demógrafo James Vaupel que defendía la posibilidad de una vida sin límites predeterminados y afirmaba, en la revista *The Lancet*: “La extendida idea de que no se puede hacer nada contra los efectos del envejecimiento está, simplemente, del todo equivocada. (...) Veo el retraso de la debilidad como uno de los mayores logros de la civilización” (Loewenberg, 2009, p. 1139).

Vaupel afirma que la mayoría de niños nacidos en el siglo XXI fallecerán en el siglo XXII y que quienes creen que la especie humana tiene un tope prefijado de edad, son víctimas de prejuicios de nuestra cultura.

En cuanto a la edad de la población, a la composición de las generaciones nos hallamos en los inicios de la toma de conciencia, las llamadas a considerar a la edad como factor de discriminación no son nuevas, pero crecen en impacto social y de ahí obras que defienden un activismo anti-discriminación que generarán debate e influencia en la esfera de las decisiones futuras (Applewhite, 2016, pp. 230-251).

En la historia reciente lo ocurrido con la ecología, su importancia social y su integración en los modelos estratégicos de gestión empresarial (Perea, 2016, pp. 73-84).

La adecuación de los planteamientos estratégicos de la empresa a una nueva realidad, no supone romper con buenas pautas utilizadas en el pasado, implica añadir una dimensión más al modelo, tomando siempre como premisa conseguir empresas rentables y altamente competitivas en un mercado global.

La introducción de un acento más humanístico en el desarrollo del management, no es una posible opción a tomar, seguramente es el único camino posible para avanzar, tal como destaca el profesor Jordí Canals, en el siguiente texto: “The design of a more humanistic view of management and the corporate world is not just a lofty aspiration worthy to try. It is not just an answer to the recent financial crisis or the fall in corporate reputation. It is an effort to rethink the theory of the firm and the notions of management, and base it on the reality of human beings” (Canals, 2012, pp. 16-17).

12. Consultores en Recursos Humanos y edad

Las empresas dedicadas a la selección de personas o, de una forma más amplia, a la consultoría laboral muestran los primeros síntomas de un cambio en cuanto a la edad y su percepción.

Los consultores de esta especialidad perciben un creciente número de personas disponibles para trabajar con una edad superior a lo que era habitual hasta hace unos pocos años.

La suma de diversos factores, principalmente demográficos (bajas tasas de natalidad y mayor longevidad), la incorporación de la mujer al mercado laboral, junto a unos usos sociales distintos.

Debe tenerse en cuenta que hasta 1978 nacían en España casi tres hijos de media por mujer, una tendencia que cambia hasta llegar a un hijo por mujer en 1998. Esta situación se corrige, en parte, por la incidencia de la inmigración reciente, con tasas de natalidad más altas, pero que no llega a cambiar la tendencia general.

En el plazo de veinte años se ha pasado de un total de 650.000 nacimientos al año a 360.000, lo que implica que, en el futuro, habrá menos profesionales disponibles, aunque esta situación se notará plenamente en el período 2016-2023 que es cuando deberán acceder al mercado laboral los nacidos después de 1998. Ello implicará que los jóvenes sean el 13 por ciento de la población, aproximadamente, una situación distinta a la de hace unos años en la que los jóvenes eran más del 30 por ciento del total.

Si extrapolamos esta tendencia y no tenemos en cuenta, las dramáticas consecuencias que la pasada situación recesiva tiene en el empleo, podemos decir que en el futuro los jóvenes serán un colectivo escaso y a ello se añade que la esperanza de vida de los españoles es alta y sigue creciendo, con una media que en la actualidad se sitúa alrededor de los ochenta años.

La menor tasa de natalidad junto a una esperanza de vida elevada, nos conduce a una población con un grado mayor de envejecimiento.

Los consultores en Recursos Humanos, con una visión que contemple el plazo medio, son conscientes de que las empresas tendrán que gestionar, con compromiso, con incentivos y con un estilo de dirección distinto a un colectivo de profesionales mayores, algo que cambiará los estereotipos todavía vigentes en la actualidad.

Mediante esta nueva redefinición de la edad, estaremos ante profesionales que con cincuenta o cincuenta y cinco años cuentan con una gran experiencia y pueden ofrecer sus servicios a la sociedad durante quince o veinte años más y ello será congruente con la nueva demografía de nuestras sociedades.

Pero todo ello requerirá y producirá cambios en las formas de gestionar las empresas, con el fin de ganar productividad, madurez y rentabilidad, con la interacción del esfuerzo de varias generaciones.

Capítulo 7: Edad, empresa y Responsabilidad Social Corporativa

La estimación de escenarios futuros, la proyección de tendencias, el pensamiento basado en el análisis objetivo, pueden ser de gran ayuda para enfrentar los retos económicos derivados de la demografía. En especial porque nos hallamos en un proceso sin precedentes en la historia de la humanidad que tiene implicaciones en las distintas fases de la vida de las personas, con una redefinición de etapas vitales y profesionales.

Dentro de los países desarrollados existen diferencias en cuanto a la legislación y costumbres en todo lo relativo a los parámetros laborales y, en especial, en la definición de la edad de jubilación, con un fuerte impacto, todavía, de políticas que fueron presentadas como logros sociales durante el pasado siglo.

Los llamados procesos de pre-jubilación se hicieron habituales, todavía lo son, consecuencia de reducciones de plantilla de muchas empresas, especialmente las de mayor dimensión con capacidad financiera para afrontar indemnizaciones, aunque, muchas veces, la aparente bondad, de estas prácticas, para los trabajadores afectados debe matizarse, pues en muchos casos su futura pensión de jubilación queda mermada por los años de cotización no cumplidos. Existe sobre todo ello una casuística ligada a diferentes sectores y situaciones. Los medios de comunicación se ocupan de estos temas, de forma intermitente y, quizá, poco sistemática.

Tal como se estudiará en otro apartado de este trabajo, la incoherencia de la situación queda bien patente en el hecho de que, en las mismas empresas en las que se rescinden los contratos a trabajadores y directivos con 50 años de edad, mantienen en sus máximos niveles jerárquicos (ejecutivos y consejeros) a personas cuya edad supera los 60 ó 70 años, modificándose, si es preciso, los límites de edad en los códigos de buen gobierno.

Los sucesivos Códigos de Buen Gobierno, aparecidos en España, son un buen ejemplo. De los primeros, los códigos Olivencia y Aldama, se derivaban recomendaciones para limitar la edad en los consejos de administración. Algo que ya no aparece en el último y vigente, el conocido como Código Conthe.

Dentro del marco de lo que aquí se defiende, la conveniencia de prolongar la vida laboral, la presencia en los Consejos de Administración de miembros de más edad no debería ser un inconveniente, más bien al contrario, pero llama la atención el hecho de que dicha situación conviva con programas masivos de reducción de plantilla, a veces inevitables por causas tecnológicas o de mercado, pero en los que el criterio imperante es la edad, sin que ello aparezca como un problema social de discriminación evidente.

1. De nuevo sobre los consejos de administración de las sociedades

En el caso de los Consejos de Administración puede plantearse la pregunta sobre si nos hallamos ante un problema de agencia, en términos de Teoría Económica (intereses de los accionistas no coincidentes con sus agentes, los directivos, los cuales, perpetúan su posición y sus cargos por las altas retribuciones que ellos mismos se asignan, en comités de retribución que, también, ellos mismos nombran).

Los programas de pre-jubilación aplicados a personas con más de 50 años, con la edad como único criterio, no tienen rechazo social significativo, por mezclarse con una idea, propia del siglo pasado, de la bondad de acortar los años en activo y ello, presentado, como un logro social y defendido por los sindicatos, junto a un grado de aceptación de los ciudadanos que solamente empieza a cambiar en los últimos años.

Como se insistirá en distintos apartados de este texto, la prolongación de la vida laboral, caso de darse, debe ser aceptada por las dos partes, empresa y empleado y debe tener en cuenta el tipo de actividad. Los trabajos penosos, con problemáticas concretas merecen un tratamiento diferenciado y no deberían entrar en proyectos de prolongación de la vida laboral sin tener en cuenta sus características especiales.

A modo de ejemplo y como afirmación de los argumentos citados, podemos destacar que, en el caso español, la desocupación del colectivo de una edad entre los 55 y los 64 años se halla alrededor del 60 por ciento y ello de forma persistente. Se trata de un problema estructural que es asumido socialmente, sin mayor contestación, ni excesivos comentarios en los medios de comunicación los cuales suelen focalizar su atención en el desempleo de los jóvenes, también de máxima importancia, pero no único. Tampoco suele aparecer este tema en los discursos de parlamentarios, de cualquier tendencia, pues no se considera una cuestión de urgencia y entidad suficiente. Podríamos decir que existe una mezcla de inercias y aceptación de unas realidades que no se cuestionan, aunque la demografía y la situación de la sociedad ya demanden otros enfoques.

A pesar de que el desempleo juvenil recibe una mayor atención, por parte de gobiernos, partidos u otras entidades, tampoco se constata la puesta en práctica de programas imaginativos y con alta prioridad, para influir en la situación. En el caso del colectivo de trabajadores mayores, la situación es de verdadera emergencia y no aparece casi nunca en la agenda social. La muy discutible fijación de prioridades por parte de dirigentes políticos de diversas ideologías, suele recalar en áreas que no permiten un contraste con los resultados obtenidos, ligadas a lo emotivo y desvinculadas de lo concreto.

2. Políticas de intervención en el mercado laboral

Desde una perspectiva de Política Económica existe una controversia sobre la sustituibilidad o complementariedad entre jóvenes y maduros. Un aspecto que tiene consecuencias a la hora de optar por la configuración de plantillas en las empresas. Sobre esta discusión se ha tratado en el epígrafe, dedicado a la demografía, pero al tratarse de un debate muy presente, aparece en distintos puntos de este trabajo.

La citada controversia se basa en las políticas de empleo que se aplicaron en algunos países, ofreciendo incentivos fiscales, reduciendo costes de la seguridad social, así como facilitando el acceso a la pensión pública al empleado mayor que, teóricamente, deja su puesto para la contratación de un joven en su lugar, o en una función de nivel laboral equivalente.

En el contexto legal y empresarial español, esos contratos reciben el nombre de los ya citados "contratos de sustitución". Algunas organizaciones los han aplicado, muchas veces, de forma mecánica, mediante acuerdos sindicales que, prácticamente, obligaban al trabajador mayor a aceptar jubilarse, para dar entrada a un joven, sin que ello, a nivel agregado, cambie los parámetros del nivel de empleo.

Al hablar de los trabajadores y directivos de más edad puede ser oportuno introducir una terminología que permita utilizar los conceptos sin caer en las posibles trampas del lenguaje. Las palabras "maduro" o "mayor" suelen utilizarse para hablar de quienes se hallan en la parte alta de la pirámide de población.

De lo anterior no debe deducirse una crítica a cualquier intervención del Estado en la economía, sino que dichas actuaciones deben hacerse cuando se cuenta con un buen diagnóstico y se han definido las variables sobre las que se puede actuar. "En los Estados de los países económicamente desarrollados, el sistema de intercambio económico es el mercado. Éste no funciona de forma perfecta. Tanto las disfunciones y quiebras de los mercados como la preocupación por la equidad ofrecen una justificación económica y política para la intervención del Estado en la economía y en la vida social" (Ruiz, 2004, p. 36).

3. Gestión de la edad y Responsabilidad Social Corporativa

Si aceptamos que las tendencias demográficas, nos llevan a un envejecimiento general de la población y que esta circunstancia tendrá efectos transversales en la sociedad, es lógico pensar que las empresas con manifiesto compromiso hacia sus *stakeholders* deberán asumir que la gestión de la edad en las organizaciones es uno de los principales indicadores de responsabilidad social corporativa.

Sobre todo ello se tratará con mayor detalle más adelante. Pero en este trabajo se pretende introducir un enfoque basado en la racionalidad económica, en la nueva gestión resultante de los retos demográficos. No se trata de adoptar una visión parcial en la que pudiera resultar que por causa de la edad de las personas, las empresas perdieran competitividad y oportunidades de continuidad en los mercados.

Dedicaremos, seguidamente, atención a la RSC, equivalente a una definición más querida por otros autores (Mullerat, 2007) que la denominan la Responsabilidad Social Empresarial.

Aceptemos las diversas formas, pues no existe consenso, pero el significado es bastante claro para todos los colectivos relacionados con la empresa que es lo mismo que decir, la sociedad en su conjunto.

En realidad, pueden utilizarse varias expresiones para definir una temática donde los problemas no son de nomenclatura sino de conceptos, valores y voluntades.

El papel de la RSC ha generado un debate especializado, abierto y que permanece y puede resumirse en lo siguiente:

Durante la segunda mitad del siglo XX, dos posiciones prominentes y contrapuestas emergieron acerca de ante quién es responsable la empresa. ¿Es la empresa responsable exclusivamente ante sus propietarios o accionistas?, o por el contrario, ¿es la empresa responsable no solo ante sus propietarios o accionistas, sino también ante sus empleados, proveedores, el medio ambiente y la comunidad en general?

(Mullerat, 2007, pp. 25-26)

Desde cualquier punto de vista, desde el más liberal, al más cercano a la socialdemocracia, la empresa deberá tener en cuenta estas cuestiones, en una época en que la Responsabilidad Social Corporativa forma parte de la agenda de la Alta Dirección, en especial en las empresas cotizadas y por lo tanto, una problemática como la que se deriva de los cambios demográficos tendrá una influencia creciente.

4. La Responsabilidad Social Corporativa y la Ética

Para avanzar en la comprensión del papel de la RSC en la sociedad es conveniente tener en cuenta algunas premisas pues la citada RSC, es ante todo, una responsabilidad ética (Argandoña, 2008).

Como contraste, por lo menos en apariencia, puede citarse la postura del economista Milton Friedman, para quien la mayor responsabilidad social de una empresa es generar beneficio y ya se encargará la sociedad de penalizarla si los métodos y formas, no son los adecuados (Friedman, 1970).

En nuestro caso, ambas posiciones no serían contradictorias, en cuanto a la gestión de la edad, si ambos colectivos, jóvenes y mayores (expresado de forma simplificada) aportan valor con su trabajo y procuran el desarrollo del cometido de la empresa u organización con un buen nivel de productividad.

Es por ello que la irrupción de regulaciones sobre la contratación que tengan en cuenta factores como la edad, para obligar a la salida del mundo laboral a los colectivos más maduros, no parece tener una lógica económica, si aceptamos un concepto de trabajo en el que el ser humano aporta y se realiza, para mejorar el bienestar general de la sociedad y el suyo propio, siendo el trabajo de los jóvenes y el de los mayores, dos bienes complementarios y no sustitutivos.

De cualquier forma, la empresa decidirá emplear a los trabajadores adultos si obtiene la adecuada productividad, en relación a las condiciones del mercado. Muchos autores adelantan algunos de los cambios que, necesariamente, se producirán en los próximos años.

Desde el punto de vista directivo, se hace patente la necesidad de cambiar las inercias y proceder a modificaciones en la gestión de las personas en las empresas, la incidencia de la edad tendrá una importancia creciente, tal como se ha puesto de manifiesto más arriba.

En la empresa, comienzan, de forma puntual y en casos aislados, a tratarse los problemas que se generan, por causa de la edad, desde enfoques próximos al

management, los cuales aportan una nueva mirada al panorama práctico y de gestión, en epígrafes posteriores, se expone algún ejemplo muy actual.

Las consecuencias de la evolución demográfica comienzan a ser perceptibles en muchas áreas. Cambian unas tendencias que parecían dadas y fijas y nos enfrentamos a un nuevo escenario que tendrá un fuerte impacto en distintas áreas de la sociedad, una de las de mayor importancia, será la relativa al entorno laboral y, por lo tanto, en la gestión inteligente y responsable de las empresas.

La aseveración anterior se basa en una serie de cambios. En muchos países desarrollados, e incluso en los llamados emergentes, se registran constantes aumentos en la esperanza de vida de sus habitantes, junto a una baja y decreciente mortalidad infantil y todo ello unido a una disminución de las tasas de natalidad. Conseguir la reducción de la mortalidad infantil, es un claro indicador de progreso humano y los cambios en la natalidad tienen que ver con cambios profundos en algunas tendencias sociales.

En numerosos foros internacionales, servicios de estudios, *think tanks*, el citado desarrollo de la demografía se conoce bien, se estudia y se efectúan previsiones de acuerdo con las tendencias observadas. Se trata en ponencias y se plantea como uno de los retos a los que deberá hacerse frente.

Sin embargo, los desarrollos demográficos se ponen de manifiesto en base a lo que podríamos denominar “variables silenciosas”, es decir, su impacto no se traduce en acontecimientos que tengan reflejo inmediato, en el día a día de la opinión pública, ni en la atención que los medios de comunicación brindan a estos temas, la demografía es una materia ligada al largo plazo y por lo tanto fuera de las agendas políticas.

La falta de atención real a todo ello, queda reforzada o justificada por el hecho de que los tiempos en asuntos demográficos no coinciden con los tiempos electorales. Para muchos líderes políticos y sus respectivos partidos, la unidad de medida es la duración de una legislatura, es decir, como máximo, cuatro años.

También influyen otros factores, unos más coyunturales y otros de tipo estructural y ligado a categorías morales y valores sociales en emergencia.

Desde el punto de vista coyuntural, las crisis económicas y sus procesos de ajuste se convierten en asunto de la máxima prioridad, lo cual es hasta cierto punto lógico quedando las cuestiones demográficas y las derivadas de la edad de las personas en un segundo plano. En todo caso, si existe debate, lo capitaliza la discusión sobre la viabilidad de los sistemas de pensiones, sin que se trabaje con una mirada más estructural y de mayor calado sobre el trabajo, en una sociedad cuya población va registrando cambios y el número de personas de más edad crece, lo cual es un éxito económico y social, sin discusión.

Desde un punto de vista no económico, más cercano a lo psicológico y a lo sociológico se produce una cierta paradoja. En nuestras sociedades cuya edad promedio de la población no deja de crecer, se da una importancia máxima a la juventud, tanto en sus aspectos vitales como estéticos, algo propulsado por la proliferación de impactos audiovisuales, quedando la consideración de la variable “edad de las personas” fuera de la agenda social y fuera de las prioridades, a tener en cuenta. De ahí, el llamado silencio de lo demográfico.

En el ámbito de la acción política pueden encontrarse situaciones que requerirían una reconsideración. Existen partidos políticos que renuevan sus cuadros marginando a personas por causa de la edad e introduciendo, como gran logro de progreso, cuotas de participación hombre-mujer, pero discriminando por causa de la edad.

Puede darse el caso de un parlamento, donde la consecución necesaria de un equilibrio entre los dos sexos sea una meta muy valorada, o publicada, pero nada se dice de la poca presencia en los escaños de personas de más de sesenta años, cuando en el conjunto de la población ese es precisamente el colectivo que más crece. Los anteriores razonamientos se incluyen a modo de exposición del macro entorno social en relación a la edad, pero lo que nos interesa en este capítulo es tratar de aportar una reflexión sobre ello, sobre sus consecuencias, en el mundo de la empresa. También al hablar de edad, deberemos referirnos a los más jóvenes y a las posibilidades de mejora necesarias para dicho colectivo, en la actividad productiva y en el orden social.

La dirección de empresas, el management, debe tomar una posición proactiva, prepararse para gestionar las situaciones derivadas de la nueva demografía. En este capítulo se defiende la idea de que gestionar la edad en la empresa, no es solamente una cuestión de responsabilidad, sino una necesidad para dotarse de empresas competitivas en una sociedad que cambia.

Una primera consideración sobre la que basaremos la argumentación siguiente nos lleva a definir la función directiva (management) desde un punto de vista antropológico. Es conveniente definir la incidencia que el management tiene en la actualidad y debe tener en la sociedad del futuro.

Desde el management, tanto como profesión o como conjunto de conocimientos, existe una responsabilidad para conseguir empresas y organizaciones competitivas que, aporten bienes y servicios a la sociedad. Algo que parece obvio, pero que no se da en muchas situaciones de la realidad que nos circunda. La calidad del management es clave para el desarrollo económico y para el progreso de una sociedad.

La función directiva ha tenido una evolución propia de los cambios en la sociedad, desde una visión, a veces, muy ligada a la producción física, como la de Frederick W, Taylor (1856-1915), poco orientada hacia análisis más profundos de carácter antropológico, o por contraste, la de Mary Parker Follet (1868-1933) que consideraba a la persona “como seres en continuo desarrollo y que defendía que la función primordial de los negocios, era dar oportunidad para el desarrollo individual, mediante una mejor organización de las relaciones humanas” (Melé & González, 2014, p. 1). Dos autores entre los siglos XIX y XX con unas concepciones muy diferentes. Con la perspectiva que ofrece la distancia en el tiempo, podríamos decir que su pensamiento es complementario.

Una buena descripción de la base humana sobre la que se asienta la función directiva, también citada por Melé & González es la que nos ofrece el también clásico del management, Chester I. Barnard quien en su obra *The Functions of the Executive*, escribía:

He encontrado imposible ir lejos en el estudio de las organizaciones o de la conducta de las personas dentro de las mismas, sin preguntarme unas pocas cuestiones que se pueden resumir de la forma siguiente: ¿qué es un ser humano? ¿qué entendemos cuando hablamos de personas? ¿hasta qué punto las personas tienen capacidad y libertad de elección.

(Barnard, 1968 (1935), p. 8).

Las citas anteriores, de autores que vivían en un contexto diferente, en otra etapa del desarrollo, parecen válidas también hoy, por ello, esos textos pueden considerarse verdaderos clásicos del pensamiento directivo y cuerpo teórico que da contenido a una profesión.

La responsabilidad desde los puestos de alta dirección es otra característica ampliamente estudiada y que sustenta también el enfoque de la función directiva como una profesión con un fuerte y directo impacto social, tal como también ha definido otro autor clásico del management (Andrews, 1987 (1971)).

Las menciones de autores considerados clásicos del management, no deben alejarnos de los problemas de una actualidad compleja como la de nuestros días. Así los nuevos enfoques destinados a definir un management que sepa combinar una visión racional con la humanista se abren paso, en especial, después de que las excesivas esperanzas puestas en los conceptos de autorregulación de las instituciones, hayan tenido fracasos muy patentes, en especial en la última crisis financiera.

Entendemos pues el management como una profesión que debe prestar sus esfuerzos a conseguir empresas viables, competitivas y con futuro, pero todo ello, dentro de una sociedad cuyas características deben tenerse en cuenta, en especial sus tendencias y sus desarrollos previsibles. La dirección de empresas es una función con impacto social, no es la ocupación de cargos con jerarquía. Como se argumentará, la función directiva se plantea acciones y enfoques desde la responsabilidad empresarial, pero su misión es conseguir empresas que obtengan resultados óptimos en consonancia con las expectativas de los respectivos *stakeholders*, un concepto al que deberá prestarse creciente importancia.

Tomaremos el término stakeholders, tal como lo define Freeman: “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”, pero presenta también una distinción entre varios tipos de stakeholders, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los ‘primarios’ o ‘definicionales’ y los stakeholders ‘instrumentales’. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

Las ideas de R. Freeman sobre los grupos de interés son, en el contexto de este capítulo, una referencia básica para situar el papel de la empresa en nuestros días, de su papel como creadora de valor con responsabilidad (Freeman, 2010 (1984)), una perspectiva adoptada por muchos autores dedicados al estudio de la empresa en la sociedad y que es base para la argumentación en este texto dedicado a la gestión productiva de las personas en la empresa (Peterson & Farrell, 2004).

Dentro de la problemática demográfica, de forma sintética, siguiendo a Done (Done, 2012, pp. 129-146), se puede destacar lo siguiente:

- El promedio de edad, a nivel mundial, en la actualidad, se acerca a los 29 años, cifra que aumentará a 38, en el 2050.
- En 2050, el número de trabajadores activos a nivel mundial será de 4 por cada persona de más de 65 años. Debe tenerse en cuenta que en muchos países desarrollados la relación será de 2 por persona de más de 65 años.

La aceptación de la edad de 65 años como línea de separación entre activos y pasivos desde el punto de vista laboral y que se utiliza, de forma general, en publicaciones de organismos diversos, seguramente evolucionará, a raíz de las nuevas normas en muchos países cuya finalidad es prolongar la vida laboral hasta los 67, con el objetivo puesto en llegar a los 70 años y dejar libertad de elección entre las partes para no establecer la jubilación obligatoria o expulsión de una determinada profesión.

El éxito social que supone la prolongación de la esperanza de vida, libre de discapacidad, genera la necesidad de cambiar procedimientos y formas de organización del trabajo, pero se trata de un área que evoluciona lentamente, por la posible colisión entre intereses a corto y a largo plazo de los distintos agentes sociales que actúan con una conducta pretendidamente maximizadora a corto plazo.

Antes de continuar con la descripción del macroentorno, parece oportuno, indicar que los cambios en la forma de gestionar el trabajo son inevitables. La política de Recursos Humanos en las empresas, desde el punto de vista de la edad de las personas no podrá distanciarse de los siguientes puntos (Armstrong & Taylor, 2014, p. 511): “La edad no define, a priori, los niveles de desempeño en el trabajo. Es confuso relacionar habilidad mental y física con la edad”.

Como confirmación y apoyo de las tendencias apuntadas, puede ser útil tener en cuenta las líneas generales señaladas por otro estudio de prospectiva, ya citado, como el que ofrecen Ontiveros y Guillén (2017, pp. 184-231 kindle) para quienes los grandes retos del siglo XXI se agrupan en las siguientes categorías:

- Desequilibrios en la economía mundial.
- Crecimiento de empresas multinacionales con origen en los, hoy llamados, mercados emergentes.
- Cambio acelerado de las condiciones demográficas, por causa de la edad y por la concentración en áreas urbanas.
- Incertidumbre en el marco político de muchas partes del mundo, con disminución de la legitimidad y capacidad de algunos Estados.
- Los problemas derivados de la sostenibilidad en términos ecológicos que inducen a la necesidad de una acción correctora, para paliar las consecuencias sobre el cambio climático y por el acceso al agua.
- Cambios en los equilibrios mundiales de poder: En la mayor parte del siglo XXI, el país con mayor población será la India, China el de mayor producción y Estados Unidos el de mayor riqueza, medida en renta per cápita.

Las macro tendencias que destacan Ontiveros y Guillén, coinciden en parte, aunque no todas, con las citadas anteriormente, a propósito del texto de Adrián Done citado. Pueden argumentarse diferencias, pero en un área, existe una total coincidencia: la evolución demográfica, influida por el aumento de la longevidad y las tasas de natalidad a la baja.

“Por primera vez en la historia, varios países han invertido sus pirámides de edad, teniendo más personas mayores de 60 años que menores de 20...” (Ontiveros & Guillén, 2012, p. 59). Uno de los principales (o más útiles) indicadores, de los varios existentes para medir los procesos demográficos es la tasa total de fertilidad y la esperanza de vida al nacer.

España se halla inmersa en el cambio demográfico citado. La reciente publicación del Instituto Nacional de Estadística, sobre estadísticas del movimiento natural de la población para el primer semestre de 2015 confirman las aseveraciones anteriores, pero, al tratarse, como se ha dicho anteriormente, de una variable silenciosa o con efectos no inmediatos, los agentes sociales no han tomado posición alguna de cara al futuro, por lo menos en ámbitos distintos al de las pensiones públicas. (Instituto Nacional de Estadística, 2015).

Mencionados los cambios que ya se dan en nuestras sociedades, junto a España, muchos otros países sufren parecidas tendencias, muy acusadas, por ejemplo, en Alemania, en Japón y en los Estados Unidos. El tema no ocupa una atención destacada en lo que podríamos, en una simplificación, denominar como agendas políticas de prioridades. Tampoco los medios de comunicación, salvo excepciones casi siempre vinculadas a aspectos financieros de viabilidad de los sistemas públicos de pensiones, o para la promoción de sistemas complementarios privados. Pero lo estructural no se afronta, no se trata.

En los últimos años, en los medios de comunicación especializados y en algunas consultoras empresariales que estudian el futuro, comienza a aparecer una conciencia de que desde la dirección, desde el management, debe adoptarse una posición diferente ante la edad de las personas y su vida laboral. Algo que es lógico, cuando la esperanza de vida se prolonga, en unas sociedades en las que de dos recién nacidos hoy, uno vivirá más de cien años, no parece lógico que se mantengan parámetros que se fijaron a principios del siglo XX, influidos

por la casuística de la industrialización propia del siglo XIX. Como consecuencia se sigue manteniendo de forma general una edad de jubilación nominal de 65 años que actúa como referencia, pero que en la realidad se sitúa en algunos años menos, pues las reducciones de plantilla, forzadas por desajustes económicos se hacen, en gran parte, mediante las llamadas, pre-jubilaciones, dejando sin empleo a personas plenamente válidas y productivas.

Quizá una idea muy clara del cambio al que nos enfrentamos nos la brinda un texto publicado por *The Economist*, con el significativo título: *Is 75 the new 65?*.

Basado en datos de la consultora Towers Watson el texto pone de manifiesto aspectos que algunas empresas ya han detectado, pero que muchas otras no contemplan en su visión estratégica. Los más significativos son los siguientes, dentro de un contexto internacional (The Economist Intelligence Unit, 2014):

- Tomando el horizonte del año 2020, muchas empresas aceptan que deberán cambiar aspectos que tienen que ver con la evolución demográfica, es decir con la edad de las personas, pero la mayoría no se han planteado acciones dentro de su acción a corto plazo ni en su plan estratégico.
- También reconocen, la mayoría de empresas que los cambios en la gestión que tengan en cuenta, entre otros, el factor edad, serán beneficiosos para todos, pero no se han tomado medidas para ello, salvo excepciones.
- La gestión del talento, no vinculada a estereotipos de edad y de inercias culturales será de vital importancia en la empresa del futuro, en un ambiente en que las distintas generaciones puedan interactuar aportando cada uno lo mejor.

La presentación breve de la problemática de la edad en la empresa, debe contemplar también la interacción entre generaciones y por ello plantear qué está ocurriendo también con los jóvenes y su experiencia en el mundo laboral.

En los últimos años, quizá como consecuencia de la crisis financiera muchos jóvenes con excelente formación dejan de sentirse motivados al trabajar en unas organizaciones dominadas por la inercia de quienes las dirigen sin adoptar políticas que fomenten el aprovechamiento de los talentos individuales. Es un

fenómeno que aparece con claridad y que muestra uno de los desajustes que desde el management deben abordarse.

La globalización de la economía, la mayor competencia en mercados que están abiertos ha puesto de manifiesto la necesidad de cuidar el talento, de fomentarlo. En una perspectiva tradicional podríamos definir que el talento es un factor escaso que está ligado a la personalidad.

Una nueva perspectiva, ligada al desarrollo de las necesidades de las empresas de hoy y de los proyectos emprendedores para cubrir demandas sociales existentes, es entender el talento como una característica diferencial que puede cultivarse que puede desarrollarse, podría decirse que cada persona tiene talentos que deben potenciarse.

El talento está en función de otras variables, tales como los conocimientos, los valores y la actitud. Sobre las tres dimensiones cada persona puede trabajar, siendo la que tiene mayor impacto la actitud (Conde, 2015, pp. 77-99).

La actitud en afrontar las situaciones será clave, también en la gestión de la edad, tanto para los profesionales y trabajadores individuales como para la dirección de las empresas y la imaginación de la que sepan dotar su gestión.

Dentro de las excepciones destaca por su originalidad el programa de BMW destinado a obtener la mayor productividad en las líneas de fabricación en las que crece el promedio de edad, por simple evolución demográfica (Loch C. , Sting, Bauer, & Mauermann, 2010).

La frustración de muchos “millennials” (los nacidos al principio de los años 80) es patente en muchas empresas (Jacobs, 2015), tanto es así que nace una nueva especialidad de coaching ejercida por jóvenes que aconsejan a jóvenes, poniéndose de manifiesto, de nuevo, una falta de competencia de quienes dirigen las empresas en saber aunar las capacidades y las habilidades de personas distintas.

Quizá en un enfoque excesivamente sesgado, pero explicable, surgen iniciativas, consejos y visiones que muestran hasta qué punto el tema es de importancia (Hassler, 2008) y precisa atención para no desaprovechar el

verdadero capital humano que está disponible en las empresas y que gestores poco creativos y menos responsables, no saben aprovechar.

Es urgente organizar proyectos de mentoring, donde los profesionales de mayor edad y experiencia tutelen, orienten y dirijan a los jóvenes. No solamente como proyectos imprecisos sino integrados en los procesos de evaluación del desempeño y en el logro de parte de los bonus directivos de fin de ejercicio.

Por otro lado, hay que utilizar a los jóvenes para enseñar a los mayores en proyectos que impliquen “reverse mentoring” dedicados, por ejemplo al uso eficiente de las nuevas tecnologías por parte de las generaciones que no son “nativas digitales”.

Dentro del mismo proceso de gestión los más jóvenes deben ejercitarse en los proyectos de más recorrido en el tiempo, aceptando que la vida en general y la profesional implica momentos de éxito y etapas de esfuerzo entregado que requieren paciencia para conseguir la excelencia y evitar caer en una ansiedad de querer “ser feliz y tener éxito” cada día y siempre, dentro de lo que se ha dado en llamar la trampa de la felicidad (Harris, 2014, pp. 317-556 Kindle)

5. Responsabilidad Social Corporativa y las Relaciones Públicas

Pero antes de proseguir procuremos avanzar algo más en la cuestión de la RSC, pues no se trata de un tema accesorio, aunque en la práctica, muchas veces, parece que es tratado por las empresas, en especial las cotizadas, como una herramienta propia de las Relaciones Públicas, con una incidencia limitada en su verdadera aplicación práctica.

La discusión sobre la RSC es recurrente y se ha visto potenciada por la pérdida de confianza de los ciudadanos en las actuaciones de empresas concretas. Pensemos en lo ocurrido, en los últimos años en la gestión del sector financiero, tanto a nivel internacional como local y comparemos con unas frases escritas, ya en el año 2003 que resultan hoy muy significativas del problema que se apunta.

"En la última parte de los noventa la caída de los valores de la confianza en las grandes empresas se manifiesta con una impresionante intensidad en todos los países desarrollados. Las evidencias empíricas sobre este desplome del prestigio social de las empresas, especialmente, a partir de las crisis monetarias de 1997 y 1998, dejan poco espacio para las dudas... una crisis que es también de legitimidad y, en cuyo origen, debemos situar el progresivo ensanchamiento de las divergencias entre los intereses privados y las prioridades de la empresa y el bien común" (Perdiguero, 2003, pp. 16-17).

En la transcripción del párrafo anterior puede constatarse lo que de estructural tiene la materia, si pensamos en la gestión de sectores como el financiero y el inmobiliario, en los últimos años y las declaraciones de RSC que muchas de las empresas publicaban para sus accionistas y *stakeholders* en general. Puede deducirse que nos hallamos ante un área que precisa de una gestión muy diferente y que deberá ser objeto de atención a fondo.

La búsqueda de un grado suficiente de consenso en relación a definir qué es la RSC es un proceso largo y que ha seguido distintas etapas.

Si, como ya se ha mencionado, la gestión de la edad en las empresas que vendrá obligada por las variables demográficas, entronca con muchos aspectos

de responsabilidad social, es oportuno describir la situación en que la RSC se encuentra en la actualidad y qué puede esperarse de su desarrollo.

Un tema como el tratamiento de las personas, en las empresas, considerando la edad como factor a tener en cuenta, no forma parte de las categorías y de los puntos que configuran lo que podríamos llamar (forzando el concepto), el cuerpo de doctrina. Quizá por tratarse de algo ligado a la gestión tradicional de los recursos humanos, los resúmenes que publican las compañías sobre RSC, no inciden en aspectos ligados a las personas, más que los propios del ordenamiento laboral. Se suele dedicar una extensa atención a cuestiones ligadas a la ecología, a las condiciones de trabajo, a la no discriminación por razón de sexo, u otros aspectos.

Si tratamos de avanzar en aspectos prácticos de RSC vinculados a la gestión de la edad, no existen casi referencias.

La propia definición de RSC ya plantea problemas para conseguir una aceptación de tipo universal, atendiendo a diferentes culturas y tradiciones filosóficas. Como consecuencia de ello, más que una definición, contamos con muchas, aunque, dentro de lo positivo, en todas ellas aparecen elementos comunes (Argandoña, 2012).

Las definiciones que van destinadas a los *stakeholders* de la empresa suelen incluir referencias a los tres ámbitos tradicionales de la responsabilidad, el económico, el social y los aspectos medioambientales.

En ocasiones se hacen referencias a los aspectos éticos de las actuaciones empresariales, dejando claro los aspectos de voluntariedad de las conductas y alguna vez se vincula la RSC con los planes estratégicos de la firma, o con la forma de desarrollar sus operaciones.

En realidad, una discusión sobre la RSC casi sería innecesaria, si consideramos que todo su contenido se refiere a actuaciones que la empresa debe cumplir, según la legislación y las demandas sociales, de lo que podemos deducir que el desarrollo de la RSC, no nace de la filantropía, ni de la acción social voluntaria, sino de la actividad empresarial propia de sociedades desarrolladas. Por lo tanto, no estamos ante un conjunto nuevo y distinto de normas.

Es importante destacar que la actuación guiada por la responsabilidad social, no es algo atribuible solamente a las empresas, sino que implica al resto de organizaciones sociales, tales como partidos políticos, sindicatos, patronales, organizaciones no gubernamentales, con independencia de sus fuentes de ingresos.

La tarea de inducir a la organización a una conducta coherente con la RSC, es de la Alta Dirección y atañe a todas las funciones y niveles de la organización. Es también importante destacar que la RSC se tiene ante las personas. No se trata de utilizar conceptos abstractos dirigidos a entidades despersonalizadas. Es por ello que la gestión de la edad forma parte de una responsabilidad tanto interna, empleados, directivos, etc., como hacia otros *stakeholders*.

Una empresa socialmente responsable es una empresa excelente (Argandoña, 2012) que adopta decisiones en la línea de la consecución de resultados económicos a corto plazo, con énfasis en la sostenibilidad y la viabilidad a largo plazo.

Como consecuencia de lo anterior, si atendemos al consenso sobre el contenido que debe tener la RSC, es muy evidente que la gestión de la edad, en un contexto de demografía cambiante formará parte de las definiciones estratégicas de las empresas en el futuro.

Puede darse una resistencia a incluir nuevas aristas en la gestión, pues podría considerarse que la mención a una gestión correcta de la edad, recorta los grados de libertad de la dirección de las empresas, algo que puede ser muy importante para una rápida toma de decisiones que salvaguarde la continuidad. Pero ello también puede aplicarse a otros condicionantes que se derivan de la aplicación correcta del Derecho del Trabajo vigente.

La gestión de la edad en las empresas, será consecuencia de un proceso social, de una demanda social provocada, por las variables demográficas, pero también como expresión de una sociedad de más calidad, consciente de los retos que se le plantean y atendiendo a la viabilidad del sistema económico en su conjunto y no solamente al corto plazo.

El otro aspecto que debe tenerse en cuenta al proponer un cambio en la gestión de la edad en las empresas, es la actitud de los empleados, ya sean directivos u profesionales de otros niveles.

Al hablar de la actitud de quien presta sus servicios en una organización debe considerarse (se hace en distintos epígrafes de este texto) la naturaleza del trabajo.

No es lo mismo una actividad penosa, con mucho desgaste físico o psíquico que una profesión o una tarea que aporte realización humana y social a quien la realiza y no tenga características que la hagan desaconsejable desde el punto de vista de la salud o del equilibrio emocional.

Siempre, en este contexto, deberemos entender que la organización laboral del futuro deberá aportar flexibilidad, tanto por parte del empleador, como del empleado, sin olvidar la mejora necesaria en la legislación.

Por otro lado los directivos y los empleados de más edad deberán esforzarse, para contribuir a que la no discriminación pueda aplicarse sin menoscabo de la rentabilidad de la empresa. Una rentabilidad que deberá ser lo suficientemente atractiva para, atraer y retener a los inversores con unos parámetros adecuados de riesgo y expectativas de beneficios. Este aspecto es importante mencionarlo, para no caer en enfoques de tipo voluntarista, sin posibilidad de aplicación en un entorno competitivo, donde la rentabilidad sostenible es una variable de la máxima importancia.

6. De los Recursos Humanos a la Dirección de Personas en las Organizaciones

Dentro de las actividades de la gestión de la edad, como se ampliará en un epígrafe posterior, las empresas deberán efectuar cambios de verdadero calado o, a veces, simples adaptaciones, en sus departamentos de recursos humanos, a la vez que los empleados y directivos deberán adoptar una perspectiva laboral y de empleabilidad diferente.

Las posibilidades de mejora en la gestión de personas en la empresa, son muy amplias. No se trata de cuestionar la aplicación de políticas de recursos humanos fijadas por la alta dirección, sino la forma de su aplicación. Para ello se mencionarán circunstancias, a modo de ejemplo que afectan a los dos extremos de la población laboral, los más jóvenes y los mayores.

La necesidad de cambios en la gestión de personas se hace necesaria en múltiples aspectos, uno de ellos, elegido aquí, afecta de forma transversal, tanto a mayores como a jóvenes. Quizá a estos últimos con especial intensidad.

Se trata de los procesos de selección, la selección para identificar candidatos idóneos y que se realizan en las empresas o, mediante profesionales externos, por cuenta de las citadas empresas.

Son unos procesos muy alejados, por lo general, de lo que sería óptimo, tal como veremos en ejemplos de la literatura especializada reciente. Veamos dos aspectos, a modo de ilustración:

Por el lado de la población joven y en el contexto de una economía con un alto índice de desempleo, como es la española, el autor de este texto ha tenido acceso a la forma de proceder de departamentos de recursos humanos que evalúan, para contratar, a jóvenes recién titulados.

En bastantes procesos de selección, empresas de primer nivel, cotizadas, o con notoriedad, subcontratan los servicios de selección a consultoras externas, algo que en sí mismo no puede considerarse un problema, pues esta vía podría proporcionar una mayor profesionalidad. Nada que objetar desde el punto de vista de la ética y de la eficacia. El problema aparece cuando se dan alguna de

las dos siguientes circunstancias y en muchos casos se dan las dos a la vez: Falta de conocimiento del sector para el que se contrata y falta de rigor en la interacción con los jóvenes.

Sin que ello suponga una descalificación, muchos especialistas en selección de personas provienen de una inercia profesional propia de las industrias de décadas pasadas, o especialistas jóvenes que reproducen los mismos métodos y miden las características de los candidatos y candidatas en base a cuestiones instrumentales tales como velocidad de cálculo, test de lógica o definiciones estereotipadas de conceptos tales como "liderazgo" y "eficacia". Dedicán muy poco tiempo a la entrevista en profundidad, dejando de valorar niveles de compromiso y características de adecuación que un candidato joven puede explicar en una conversación sosegada y destinada a conocer a fondo a quien se presenta para un empleo.

En realidad, existen distancias entre los objetivos de las empresas y la gestión de sus directivos de recursos humanos, un campo que precisa cambios profundos, en el bien de la eficiencia de las empresas y de la correcta gestión de personas.

En algunos casos, por cómo se efectúan las entrevistas previas de selección, a veces, por teléfono, sin contacto visual, o directamente en sesiones de lo que, en el argot de selección, se llama incorrectamente "dinámica de grupos" que consiste en reunir en una sala a varios candidatos (que, por descontado no forman un grupo) proponerles un caso o un tema y observarlos para ver cómo compiten entre ellos, no buscando la mejor opción, sino destacar, a nivel individual, o ser quien diga las mejores ocurrencias, en menos tiempo, junto a un mayor grado de extroversión, un método que a una persona con un mínimo de sensibilidad debería ofender, pero que acepta por hallarse a la búsqueda de empleo, en unos tiempos de elevadas tasas de desempleo.

Tras la sesión se llama a los candidatos y candidatas que se consideran más idóneos, para una siguiente fase.

En muchos casos, a los candidatos descartados no se les ofrece *feedback*, por parte de unos profesionales (los que efectúan la selección) que no están expuestos a la evaluación de su trabajo, en términos de conducta ni de calidad,

o por unas limitaciones de tiempo que deberían reconsiderarse al tratarse de agencias que seguramente compiten, para obtener el encargo de selección, mediante ofertas *low cost*. En ocasiones la no existencia de una llamada explicativa, obedece a una simple selección de prioridades de los entrevistadores que prefieren el silencio a la llamada razonada, en la que se explique por qué se descarta a una persona.

Se trata de detalles claramente en contraposición a lo que debe ser una conducta madura, en especial de quienes se dedican al asesoramiento en cuestiones de factor humano y, en especial, en el caso de los candidatos más jóvenes.

Lo descrito en el párrafo anterior no pretende generalizarse a todos los procesos de selección, ya sean efectuados por departamentos de la propia empresa o por agencias externas, pero existe evidencia de un número suficientemente significativo de casos que corresponden a empresas conocidas, cotizadas y con declaraciones de RSC muy cuidadas, publicadas para sus *stakeholders* y medios de comunicación en general. Es un área en la que existen unas claras y evidentes posibilidades de mejora, mediante fórmulas de muy fácil implantación. Las mejoras en muchos casos no tendrían coste incremental, dependerían de la voluntad de conseguir la excelencia en tramos de la cadena de valor de la empresa que quedan ocultos al mundo exterior.

Lo anterior pone de manifiesto que las ineficacias, la falta de protocolos adecuados y una actuación de poco nivel de exigencia, se da en entidades privadas y no solamente puede hablarse de la ineficacia de los servicios de empleo estatales o autonómicos, con sus conocidas y abismales carencias, una controversia constante, pero que no se trata en este texto por apartarse del tema central y objetivos de este trabajo.

Si nos detenemos a comentar las circunstancias del otro ámbito, de otro tramo de la población laboral, el de los trabajadores maduros, en búsqueda de empleo, la situación es todavía más clara, de una incompetencia demostrada de muchas empresas de selección ya por acción propia o por influencia de su cliente. Quizá, más que de incompetencia puede decirse que forman parte del proceso de discriminación por causa de la edad en la sociedad actual, sin contrapesos o

necesidad de mejora, al existir un elevado índice de desempleo, tanto en los jóvenes , como en los mayores.

Pensemos en profesionales que se hallan en búsqueda de trabajo y son descartados por haber cumplido o estar cerca de los 50 años de edad. Deben afrontar frases del tipo "aquí no se contrata a nadie mayor de 50 años".

Pero antes de afrontar el problema de un trato tan expresamente contrario a la ética e incluso a la estética de las relaciones, las mujeres y los hombres que formarían parte del grupo que definimos como activos de gran experiencia (AGE), se acercan al mundo laboral, si se hallan en búsqueda de trabajo, con un cierto sentido de derrota, como si no tuvieran el derecho, pues pueden verse confrontados con frases como la anterior, pronunciadas por quien, en principio, por profesión y responsabilidad, debería adoptar otra actitud. Es, seguramente, un problema epistemológico en el que las verdades, por un lado, las creencias, por otro, afectan al grado de conocimiento y hacen al profesional psicólogo, seleccionador o consultor, incapaz de procesar adecuadamente una materia de naturaleza compleja. Se tiende a la simplificación, lo cual no está en consonancia con un grado de deontología profesional mínimamente aceptable.

7. Las barreras de entrada para los candidatos mayores

Un problema añadido que se presenta, en especial para los trabajadores y profesionales mayores, es el de la existencia de modas en el tipo de entrevistas. Unas modas más cercanas al mundo de los jóvenes, quizá por el acceso a la tecnología o, incluso, por la "interiorización" de conceptos que proceden del mundo de las aplicaciones digitales. De esta forma, en múltiples entrevistas de trabajo, el consultor, lejos de tratar de conversar en términos de realidad, para acercarse a la personalidad del entrevistado, plantea preguntas que pretenden evaluar una capacidad de pensar que parecen forzadas y, para las que el interlocutor no está suficientemente prevenido. No son relativas a conocimientos, ni a cuestiones de criterio, o de prioridades personales y profesionales, son planteamientos basados en cuestiones de apariencia lógica y muchas veces, mediante la propuesta de hipótesis irrelevantes, desconectadas del contexto cultural y laboral.

Según los autores que han estudiado el fenómeno, este tipo de cuestiones se ha puesto de moda por imitación lo que hacen empresas tecnológicas que ocupan puestos altos en el *ranking*, ya sea de valor en bolsa, en la revista *Fortune* u otras clasificaciones y se convierten en modelos, como es el caso, por ejemplo, de Google. Tomemos un ejemplo y veamos qué tipo de entrevista y qué interacción con el candidato se produce y sus posibles consecuencias si, de alguna forma, este estilo es imitado por más empresas, como está ocurriendo en la actualidad del mercado laboral español.

El ejemplo, que nos explica Poundstone describe a un candidato joven que pretende un puesto en Google, en su sede de los EEUU y que está esperando en una sala de las oficinas de la compañía, se llama Jim y la escena es la siguiente:

"El primer entrevistador de Jim llegó tarde y sudoroso ya que había acudido al trabajo en bicicleta. Empezó con algunas preguntas formales sobre su expediente laboral. Jim describió con entusiasmo su breve trayectoria. El entrevistador ni le miraba, Tecleaba su portátil tomando notas". "Y continuó —La siguiente pregunta que voy a hacerle es un poco inusual, —dijo: Imagine que le han reducido al tamaño de una moneda y lo han arrojado a una batidora. Su

masa se ha reducido pero su densidad es la misma, las cuchillas empezarán a moverse en sesenta segundos ¿Qué hace?" "El entrevistador levantó la mirada del portátil y sonrió como un maníaco con un nuevo juguete: Cogería las monedas que llevo en el bolsillo y las arrojaría dentro del motor de la batidora para bloquearlo —respondió Jim". Seguidamente Poundstone, en su libro, nos ofrece una discusión entre Jim y entrevistador basada en supuestos de un mundo irreal, Jim dice que saldría de la batidora utilizando su camisa como cuerda, etc. y se nos expone una discusión sobre supuestos entre los dos interlocutores que acaba con la frase "—Bueno, encantado de conocerle —dijo el entrevistador extendiendo la mano, aún húmeda"

(Poundstone, 2013, pp. 14-15).

En otro apartado se nos argumenta mediante un razonamiento de la Física, como solución al dilema planteado en la entrevista, diciendo "mientras que la energía muscular y la masa se reduzcan proporcionalmente, la altura del salto seguirá siendo la misma". Quiere decirse que Jim podría saltar y salir del peligro (Poundstone, 2013, p. 166).

Esta digresión tiene como finalidad exponer un tipo de cuestiones que plantean, algunos entrevistadores que imitan los ejemplos de las, llamadas, empresas más admiradas, aunque a veces, no sean la mejor forma de conocer a los candidatos más adecuados para cada puesto según el contexto cultural y psicológico real, en el que la función deberá desenvolverse.

Podría decirse que existe un proceso de imitación sin crítica y sin el esfuerzo necesario para atraer de verdad a las personas que demandan empleo y que mejor pueden desarrollar una determinada labor en una organización.

Estas tendencias, aplicadas, muchas veces, de forma poco profesional, tienen también efectos muy negativos en el caso de los potenciales candidatos de más edad.

En una entrevista de selección, estas formas, pueden crear una distancia añadida en el caso de hombres y mujeres de más edad en busca de empleo, como si estuvieran ya alejados de la actualidad y se confirmaría que ya son mayores para optar a puestos de trabajo, a pesar de que existe un creciente consenso de que el desarrollo tecnológico bien aplicado puede favorecer a los

profesionales mayores, al eliminar tareas repetitivas o reducir las distancias en la comunicación, tal como se desprende del primer proyecto *Goldenworkers* al que se dedica otro epígrafe en este trabajo.

8. La tecnología: Una ayuda para todas las edades

Con la irrupción de lo que todavía sigue llamándose “nuevas tecnologías” se está produciendo una verdadera dualidad.

Por un lado, los estudiosos en ergonomía y aspectos cognitivos de las personas defienden las grandes ventajas que las tecnologías de la información y de la comunicación aportan para los trabajadores y directivos mayores.

Sobre todo ello, la revista *The Economist* ponía de manifiesto, en un texto dedicado a la evolución de la edad y la gestión de las empresas, los beneficios que puede ofrecer la tecnología en la mejor y mayor empleabilidad de los profesionales maduros, así como algunas de las acciones que ya se desarrollan en algunas firmas. El semanario del Reino Unido decía:

Peter Cappelli of the University of Pennsylvania's Wharton Business School and Bill Novelli, a former boss of the AARP, America's indomitable grey-power lobby, delivered a powerful counterblast to such pessimism in a recent book, "Managing the Older Worker". Not only do older workers nowadays want to go on working. They bring all sorts of benefits. They possess decades' worth of formal and informal knowledge, which risks being lost as the baby-boomers retire, creating an epidemic of skills shortages in aerospace, energy and health care. More often than not they are the repositories of a company's core values.

(The Economist, 2011).

La contradicción entre la necesidad de integrar a los trabajadores maduros junto a la distancia en las prácticas en la selección de personal, se acrecienta por una brecha que ha crecido por la actitud de los profesionales especializados en selección y las empresas que los contratan.

Por otro lado muchas empresas dejan de invertir en la formación de sus trabajadores y directivos cuando llegan a cierta edad. De esta forma se fomenta una verdadera brecha, de conocimientos, incluso de los más elementales, tales como el uso de la tecnología informática, algo que perjudica a la propia empresa y aleja a los profesionales del mantenimiento de su nivel de empleabilidad, o eficacia, incluso dentro de la propia compañía.

Estas circunstancias negativas, muchas veces, se refuerzan por una actitud que, aunque no es general, debe corregirse y es la de personas que llegadas a la edad AGE (a partir de 50-55 años) manifiestan no querer esforzarse en estar al día pues creen que con la experiencia pueden sustituir la siempre necesaria actualización de conocimientos y no quieren aprender cosas nuevas. Todo ello depende también del nivel de motivación, como se ha mencionado antes, muchas de las organizaciones que cuentan con programas formales de educación continuada, ya sea en su propia universidad corporativa o mediante acuerdos con *business schools*, no envían a los trabajadores mayores por una cuestión, poco elaborada, de coste-beneficio y que se contraponen a los postulados de una RSC bien elaborada y coherente.

Si se asume que su estancia en la empresa no será por mucho tiempo (pues ya han cumplido 50 años) parece que no sea racional que asistan a la formación reglada que tiene un coste elevado, por el pago a profesores y por el tiempo fuera de la actividad laboral, algo que no ha generado grandes problemas por la falta de una percepción nueva de la edad en el mundo laboral y por la todavía vigente percepción negativa del trabajo de las personas.

Por otro lado, los mismos profesionales maduros, asumen esa discriminación por parecer una tendencia normal, indiscutible y que se destina a dejar paso a los jóvenes. Todo ello reduce la empleabilidad de los mayores y consolida una sutil, pero muy presente, discriminación por causa de la edad, sin contestación social, ni propuestas de cambio por parte de la sociedad civil.

Siguiendo el razonamiento anterior se pone de manifiesto las contradicciones que se dan en el mundo laboral, tanto por parte de las empresas como de los empleados si atendemos a las tendencias que se apuntan, o que ya forman parte del presente, por las que deberá prolongarse la vida laboral, dadas las ya citadas causas demográficas y sus efectos en las variables macroeconómicas.

Desde la sociedad civil comienzan a proponerse acciones para influir en el desarrollo de la situación descrita. Recientemente, en el caso de España, la iniciativa *Transforma Talento* destacaba la importancia, entre muchas otras cosas, que “un seguimiento uniforme y unificado de competencias de los trabajadores a lo largo de toda su vida laboral, tendría múltiples impactos

positivos: mejoraría la orientación profesional de los desempleados, reduciría anomalías en la contratación pública y privada, facilitaría el reconocimiento de la acreditación basada en la experiencia; finalmente guiaría mejor la formación ocupacional y continua” (Alba, García, Fernandez, & Villa, 2012, p. 22).

Capítulo 8: La empresa multi-generacional

En un texto cuya finalidad es argumentar y defender la prolongación de la vida laboral, es conveniente tratar de estimar el impacto para la empresa de redefinición de la edad formal y real de la jubilación. La consecuencia natural de un mayor número de años dedicados a la vida laboral será la coincidencia en la empresa de varias generaciones de trabajadores y profesionales.

Este epígrafe se dedica a la situación multi-generacional que ya se produce en la actualidad y que tenderá a crecer y extenderse, en los próximos años. Por la finalidad de este texto se dedicará una especial atención a la generación madura, la que en términos sociológicos se ha definido como la generación de los *Baby Boomers*.

Mediante la división en generaciones y sus tipologías pueden agruparse distintos colectivos cuya taxonomía crea un contexto de actitudes y valores compartidos en cada uno de ellos y que interactúan en el conjunto de la empresa.

Las generaciones pueden verse como una aproximación a un colectivo que comparte unas mismas actitudes, conductas, ideales, memorias y expectativas vitales que, con certeza afectarán a la vida laboral (Del Campo, Haggerty, & Haney, 2011).

Los estudios sobre la coincidencia de generaciones han tenido especial relevancia en las preocupaciones de los especialistas en los Estados Unidos. Una de las razones radica en el pronóstico de escasez futura de trabajadores o directivos, algo muy alejado, de momento, y si exceptuamos países como Alemania, Austria o Suecia y Noruega, de la situación europea, en la que, una coyuntura adversa en los años recientes ha elevado las cifras del desempleo (de jóvenes y de mayores) de forma considerable.

Las empresas deben gestionar de un modo pro-activo y para el bien de los resultados a obtener, lo que podemos llamar interacción entre las generaciones. Dicha gestión debe tener como objetivo conseguir lo mejor de cada persona y ganar sinergias positivas como consecuencia de la diversidad, de conocimientos y de habilidades.

Como apoyo a los argumentos sobre la interacción generacional se utilizan seguidamente algunas conclusiones y enfoques desarrollados, principalmente en los Estados Unidos, donde puede aceptarse que, existe una mayor tradición en estudios dedicados a esta materia.

Para la sociedad americana es motivo de preocupación la pérdida de fuerza laboral por causa de la entrada en la edad de jubilación de la generación más numerosa, la llamada de los *Baby Boomers* que enmarca, en el contexto de los EEUU, a los nacidos en el período 1946-1964. Un colectivo que representa, todavía en la actualidad, el 40 por ciento del total de personas activas en el mercado laboral. "Una combinación de *Baby Boomers* que se jubilarán, junto a los componentes de la generación de los *Traditionalists* (los nacidos entre 1925 y 1945) nos lleva a la predicción de una falta futura de personas preparadas en las posiciones de dirección" (Del Campo, Haggerty, & Haney, 2011, p. 2)

Para nuestro propósito, es de interés destacar estas tendencias, aunque, en España, en el contexto europeo actual y con las elevadas tasas de desempleo puede parecer una temática no prioritaria. De todas formas debe precisarse que este trabajo se centra en las consecuencias estructurales y sociales de la demografía y, por ello, el corto plazo, no debe ocultarnos una realidad con la que nuestras sociedades deberán enfrentarse. Para avanzar en este apartado, definamos qué se entiende por generación.

Una generación es un conjunto de la población que comparte unos años de formación, experiencias y enseñanzas, durante los primeros 20 a 23 años de su vida. De esta forma este colectivo desarrolla una serie de valores y actitudes que son diferentes de otras generaciones.

Una serie de experiencias vitales tienen influencia sobre los miembros de una generación determinada, en especial las que corresponden a etapas formativas de la vida, configurando una serie de valores y creencias que llegan a determinar conductas y éstas dejan sentir su influencia en el mundo del trabajo, en las relaciones sociales y en la formación de expectativas vitales (CIPD, 2015).

También tienen influencia, la formación recibida de los padres, las interacciones con otros miembros, los medios de comunicación, e incluso, lo que podemos denominar cultura popular (Twenge & Campbell, 2008).

Una buena forma para definir a una generación es por medio de acotar según los años de nacimiento de sus miembros. No puede hacerse un corte radical, pues existen períodos de transición, pero a efectos esquemáticos suele aceptarse dicha clasificación. “Las características de una generación tienen influencia en las decisiones que sus miembros toman a lo largo de la vida. Unas decisiones que tienen que ver con la elección de carrera, los productos que se adquieren, así como los estilos de vida” (Del Campo, Haggerty, & Haney, 2011, p. 6)

Antes de entrar en el estudio de las generaciones actuales, parece oportuno mencionar la concepción que de ellas se tiene desde el punto de vista de la sociología y de la antropología.

En distintos trabajos suele clasificarse a las generaciones según unas categorías basadas en arquetipos que, de forma simplificada, reciben los nombres de: profetas, nómadas, héroes y artistas. Es otra forma de acercarse la problemática generacional.

De un modo resumido, las características de cada tipología, son las siguientes:

Los profetas, suelen haber nacido tras algún acontecimiento histórico y social importante, en una sociedad que sigue una pauta de rejuvenecimiento. Suelen ser apasionados con respecto a sus convicciones morales, en especial, en los años de crecimiento, en su camino, desde la adolescencia a la madurez, esta generación, acepta, en su mayoría, el papel de los mayores en la comunidad. Tienen la tendencia hacia una visión creativa del futuro, el mantenimiento de los valores y dan importancia a la religión y a la fe.

(Howe & Strauss, 2007, pp. 41-42)

Los nómadas (como hijos de los profetas) tienen unos valores muy distintos a los de sus padres. Valoran por encima de todo, la libertad, constituyen lo que se ha convenido en llamar la Generación X.

Seguidamente nos encontramos con la generación llamada de los héroes, nacidos en un período de libertad. Paradójicamente aparecen como seres que han crecido en un ambiente de sobre-protección. Se estima que este grupo, una vez adulto, es capaz de trabajar, con energía y formando parte de equipos.

Como grupo final, citaremos a los llamados, artistas que suelen pertenecer a períodos de depresión económica, o incluso guerras.

Todo lo anterior solamente pretende hacer una breve mención de los grupos generacionales desde una perspectiva, como se ha dicho, amplia, próxima a la antropología, pero puede servir para tener en cuenta que una empresa con varias generaciones en su activo humano, deberá hacer una gestión que tenga en cuenta las diferencias y ello por una cuestión de racionalidad económica, conciliable con aspectos sociales más amplios.

1. Las generaciones en la empresa de hoy

Si bien, como ya se ha dicho antes, no es exacta una clasificación de generaciones únicamente por las fechas de nacimiento, existe un consenso en agruparlas, teniendo en cuenta las cronologías, pero destacando una serie de características. Podríamos decir que lo más importante para definir cada grupo es “conjunto de experiencias vividas”.

En los próximos párrafos se utilizará una clasificación que se centra en los Estados Unidos, se hace con fines ilustrativos, de segmentación y que, para el contexto europeo y español, precisaría de las adaptaciones adecuadas.

En el actual consenso académico estadounidense se definen las siguientes generaciones: Generación GI, Baby Boomers, Generación X y Generación del milenio.

La Generación GI, nacida entre 1925 y 1942, a la que se suele llamar, también, la generación tradicionalista, ha experimentado las circunstancias de la Gran Depresión (los años 30 del siglo pasado), la Segunda Guerra Mundial y la reconstrucción de las economías europeas. Una generación marcada por el patriotismo y el sentido de comunidad y de cooperación. También comenzó a vivir grandes cambios como los movimientos feministas o la lucha por los derechos civiles. Una generación que valora, especialmente, la seguridad y el empleo. Este colectivo ha percibido siempre la jubilación como un privilegio ganado, después de muchos años de trabajo, pero muchos de sus miembros han seguido trabajando después de la edad en que podían acceder a la jubilación.

Los *Baby Boomers* son los nacidos, aproximadamente, entre 1946 y 1964, son la generación dominante por el gran número de sus miembros, debido a las altas tasas de natalidad que se dieron después de la Segunda Guerra Mundial. Existe un amplio acuerdo (EEUU) en cuanto a su inicio, 1946, terminada la Segunda Guerra Mundial y su cota en el otro extremo estaría en 1964, una fecha sobre la que existe también un amplio consenso (Patota, Schwartz, & Schwartz, 2007).

Sin cometer demasiados errores de simplificación puede decirse que los *Baby Boomers* son una generación que “ha dedicado su vida al trabajo... una

dedicación que lleva a unas carreras profesionales que no quieren abandonar y dicen no quererse retirar” (Del Campo, Haggerty, & Haney, 2011, p. 9). Sin embargo, las estadísticas parecen contradecir dicha aseveración, que seguramente es más una actitud, una voluntad por lo menos en la sociedad norteamericana, donde los miembros de esta generación se jubilan a un ritmo de 8.000 por día (Lies, 2007).

La Generación X, los nacidos, aproximadamente, entre 1965 y 1980, crecidos a la sombra de los *Baby Boomers*, tienen hoy unas edades que oscilan entre los 28 y los 48 años, bien conocidos por ser escépticos y con cierto grado de cinismo. A pesar de haber tenido una confortable niñez, son críticos con sus padres a los que consideran excesivamente adictos al trabajo.

Todo ello configura unas condiciones que han hecho a los miembros de la Generación X ser menos estables, cambiar de trabajos con frecuencia y preferir aventuras y proyectos laborales más ligados a la creatividad que a la continuidad.

La Generación del milenio, los nacidos entre 1981 y 2000, recibe varios nombres, todavía no se ha consolidado una forma de definir sus características, así podemos encontrar denominaciones tales como: Generación Y, Generación Next, Generación Net, iGeneration, etc., pero, en general, se les comienza a llamar *Millennials*, por su nacimiento en fechas próximas al cambio de milenio.

Su entrada en el mundo laboral plantea nuevas cuestiones a los directivos, por las diferencias que aportan en cuanto a formación, actitudes y habilidades. Constituye, naturalmente, un segmento creciente de la población laboral.

Se trata de una generación, la de los *Millennials* que tendrá una participación creciente en el panorama laboral de los próximos años, se le estima un futuro brillante en el mundo de la empresa y de las organizaciones.

La coincidencia de varias generaciones en el mercado laboral hace necesario, dentro del área de estrategia y de recursos humanos, el contar con un buen inventario de capacidades y de carencias. Con el fin de sincronizar conocimientos clave, efectuar transiciones en los puestos, sin pérdida de

conocimientos y, seguramente lo más importante, poder aprovechar de cada persona sus mejores capacidades, es decir, obtener sinergias.

Siguiendo las conclusiones de estudios sobre lo que define a cada generación podemos resumir, los siguientes, atributos y problemas (Patota, Schwartz, & Schwartz, 2007) todo ello como rasgos de tipo general, sabiendo que no se trata de comportamientos uniformes y actitudes siempre previsibles, se trata de tendencias.

Los Tradicionalistas que destacan por su responsabilidad, orientación al servicio, trabajar en colaboración, pero tienen problemas con la tecnología y valoran poco la formación.

Los *Baby Boomers*, que aportan fuerte sentido de la responsabilidad, adaptabilidad, capacidad de comunicación, habilidad para resolver problemas, orientación al servicio y buena capacidad de colaboración. En cambio, suelen tener como puntos débiles, el manejo de la tecnología, la necesidad excesiva de reconocimiento y gratificación inmediata, así como dificultades en la aceptación de la diversidad.

La llamada Generación X tiene capacidades para adaptarse, con iniciativa, mostrando una buena disposición ante la solución de problemas, valoran la diversidad y la formación a lo largo de la vida laboral.

En el caso de los más jóvenes, los *Millennials*, se distinguen por su orientación a proyectos, a servicios, con un buen uso de las tecnologías, espíritu de colaboración en actividades de grupo, así como una buena aceptación de la diversidad. Como problemas, suelen aparecer, la falta de lealtad a la organización, ciertos problemas en comunicar, por escrito, de manera informal y una sobre-valoración de la tecnología como parte vital de su existencia.

En un ambiente en el que, cada vez más, predomina la diversidad, la toma en consideración de las características generacionales será de gran importancia. La consideración de valores, expectativas, capacidades, debilidades y otros factores psicológicos tienen hoy una importancia que no puede soslayarse. Algo que la dirección de empresas no puede obviar y forma parte del ejercicio y responsabilidades del *management*.

Toda empresa, de forma implícita o explícita asume su cuota de responsabilidad social y por lo tanto deberá tener presente las características de cada persona, o de cada generación para combinar esfuerzo y productividad, de forma óptima, una actitud bien reflejada en la frase de William Cooper Procter, presidente de Procter & Gamble: “Hoy el principal problema de las grandes empresas consiste en crear sus políticas de forma que cada empleado se sienta una parte vital de la empresa, con una responsabilidad personal de su éxito y una oportunidad de participar en tal éxito” (Mullerat, 2007, p. 152).

El objetivo principal de este trabajo es el análisis y posicionamiento de la generación de los trabajadores y directivos mayores en la empresa actual y futura, para dicho análisis nos es muy útil trabajar en las circunstancias y características de los *Baby Boomers*, en especial por los cambios en la esperanza de vida y los retos que se plantean. Unos retos derivados de lo que puede llamarse, nueva aritmética vital, por la que la vida activa desde el punto de vista laboral se iniciaría con algo más de 20 años de edad para llegar a una jubilación en el entorno de los 70, situándose el ecuador de la edad laboral en el entorno de los 50 a los 55 años.

La aportación de la generación de los *Baby Boomers* puede ser de vital importancia para el mantenimiento de la productividad, para la sostenibilidad financiera de las empresas y del Sector Público (pensiones, sanidad) así como la correcta transmisión de conocimientos, no tanto de tipo instrumental y tecnológico sino en las áreas en las que la posesión de criterio y una capacidad amplia, holística, de análisis, son fundamentales.

Como se menciona en varios epígrafes de este texto, en la actualidad, las condiciones económicas de incertidumbre y altas tasas de desempleo conllevan que la reflexión y discusión sobre la aportación de los trabajadores maduros en las empresas quede en un segundo plano, al no formar parte del acuciante corto plazo, pero esta situación supone un velo que dificulta una visión clara de uno de los problemas de nuestro tiempo.

Una gestión de las generaciones en la empresa, imaginativa y proactiva, puede aportar un potencial de competitividad creciente. En países del norte de Europa ya se han comenzado a tomar medidas para la retención positiva de los trabajadores de más de 50 años que lo deseen. Algo que las instituciones

Europeas también han tratado en diversas ocasiones, en especial el Comité Económico y Social Europeo que, en marzo de 2009, emitió un dictamen sobre cómo apoyar y gestionar las diversas edades en la empresa. Esta materia sufre tratamientos distintos en los diferentes países que forman la Unión Europea, en el caso de España, las iniciativas, aunque existen, son limitadas en sus efectos, pues los agentes sociales no perciben las ventajas para la competitividad que una actitud más activa en esta área podría aportar.

En este contexto deberá tenerse en cuenta, también, la existencia de personas que no desean prolongar su vida laboral, debido a otros intereses, o condicionantes y ello debe respetarse, evitando que en las organizaciones existan grupos de personas que llegadas a cierta edad esperan pasivamente alcanzar la jubilación o una prejubilación y en un posible contexto de prolongación de la vida laboral, esta situación pudiera ser un problema mayor.

Jóvenes y mayores, en una organización, son complementarios y casi nunca sustitutivos, una afirmación que confirma la vida real de las empresas.

Haciendo énfasis en la aportación de los *Baby Boomers* pueden destacarse algunas de sus características positivas, según encuestas efectuadas en los Estados Unidos, en un rango que incluye a la generación citada y a grupos incluso algo mayores, debido a que allí no existe la jubilación obligatoria.

Se han destacado las siguientes características, positivas, asociadas a los trabajadores y directivos de más edad:

- Compromiso y calidad en el trabajo
- Buenas relaciones personales con los compañeros.
- Buen historial de desempeño
- Buenas capacidades
- Las crisis, asumidas, como una parte previsible de la vida laboral
- Flexibilidad para desarrollar distintas tareas
- Lealtad
- Capacidad de trabajar en equipo

En sectores determinados y en algunas de sus empresas se pueden dar condiciones que aconsejen la retención en plantilla de los empleados y directivos mayores, existen ejemplos y evidencia de la pérdida de conocimientos que supone la jubilación, por edad, de muchos colectivos y profesiones. En un estudio publicado por *Business Week*, dos terceras partes de los altos directivos expresaban su preocupación por “la pérdida de conocimientos y las habilidades difíciles de sustituir” (Cappelli & Novelli, 2010, p. 68).

En este sentido se menciona, como ejemplo muy ilustrativo, el sector de la sanidad, donde investigaciones efectuadas muestran, como la estabilidad de los equipos médicos, en especial en cirugía, aporta un conjunto de resultados muy favorable, en comparación con unas rotaciones excesivas.

En otro estudio (MetLife Mature Market Institute, David DeLong & Associates, 2007) se ponía de manifiesto que en algunas plantas de producción del grupo Boston Scientifics (productos farmacéuticos y soluciones médicas) existía un alto riesgo en los resultados futuros por la jubilación próxima de personas clave, cuyo conocimiento no se había transmitido a las siguientes generaciones. A raíz del análisis de la citada consultora, la compañía organizó un programa de transferencia de conocimientos, en los que se crearon equipos mixtos con veteranos y jóvenes.

2. La transmisión de conocimientos entre generaciones

El problema que pone de manifiesto el ejemplo citado en el epígrafe anterior, es que muchas organizaciones cuentan con una generación próxima a jubilarse y no se ponen en marcha los programas necesarios para la transferencia de conocimientos. Unos conocimientos que, en muchas ocasiones, incluyen un alto componente de experiencia y de uso correcto de una facultad: el criterio.

En cierto modo podríamos hablar de una “economía del talento perdido” un coste hundido que las sociedades asumen y que queda, aparentemente, borrado por las coyunturas económicas del corto plazo.

Las empresas, en general, dedican poco esfuerzo a la transición generacional. Los esquemas de organización y de pensamiento demasiado rígidos impiden la creatividad necesaria, pero esto se halla en correspondencia con los valores sociales que impregnan nuestras sociedades, en relación al trabajo humano y al sentido de las profesiones.

En ocasiones, las etapas de transición, con el solape de generaciones se intentan acortar pues se evalúan, con una visión reduccionista, como de coste doble. El coste de quien se halla próximo a la jubilación y el coste del recién llegado. No quedando registradas las consecuencias de una falta de imaginación en este área. La contabilidad no registra estos costes, o en todo caso serán un epígrafe de los costes de no calidad, dentro de alguna certificación que la empresa actualice.

Es importante tener en cuenta algunas de las situaciones en las que se aconseja retener a quienes podrían jubilarse, para obtener mejores resultados en el futuro. Se trata, a modo de ejemplo de industrias como las siguientes:

- Industrias que cuentan con “lead times” largos y, a veces difíciles de predecir. Tal es el caso de las farmacéuticas o del sector de la energía, con proyectos que pueden extenderse por más de 20 ó 30 años, hasta que los productos finales pueden estar en el mercado.
- Industrias donde su activo son los conocimientos específicos cruciales, tales como el desarrollo de soluciones de software para industrias muy

concretas o sectores (destaca la agricultura). Importa más el conocimiento detallado del sector que la programación del software.

- Cuando hace falta asentar una determinada cultura empresarial. En este proceso la aportación de lo sénior es crucial. Destacan en este sentido, empresas como Intel, en la que se establecen verdaderos grupos de *partners*, entre maduros y jóvenes, o casos como Royal Bank of Canada Financial Group. Otras empresas utilizan a sus directivos y expertos, ya retirados, para dar seminarios de formación a los nuevos incorporados.
- Cuando hace falta obtener una plantilla más equilibrada en edades. Algo de especial relevancia en el sector financiero. La presencia en la organización de directivos y empleados maduros en momentos de crisis es un activo que evita caer en errores, tales como pensar que toda situación de euforia es nueva y obedece a unas circunstancias únicas que antes no existieron alguna vez y que no hay riesgos. Se menciona a Enron como una empresa en la que el número de empleados y directivos de más edad era bajo y los jóvenes ejecutivos inventaban esquemas y diversificaban la actividad sin el escepticismo necesario para no cometer errores tan enormes como los que ocurrieron.

Con respecto al caso Enron es conveniente mencionar que, en su momento, la firma Enron se explicaba como un caso de estrategia innovadora y modelo a seguir, para conseguir crecimiento. Numerosas *business schools* y facultades de economía impartían seminarios sobre la firma. *The Economist*, vendía reimpressiones de una separata dedicada al caso Enron que estudiantes y ejecutivos leían para buscar inspiración. Pocos años después, se organizaban conferencias, en las que se explicaba a los profesionales y estudiantes qué se había hecho mal en la citada compañía y se presentaba el caso como una estrategia a evitar, como uno de los mayores ejemplos recientes de malas prácticas.

Con lo anterior no se pretende argumentar que las malas prácticas de Enron tuvieran relación con la falta de recorrido y criterio de sus directivos, por una cuestión generacional. La reciente crisis financiera ha demostrado que la gestión inadecuada, las prácticas poco sensatas, no tienen correlación con edades y generaciones pues es algo transversal.

Pero en Enron, miles de empleados perdieron sus puestos y sus propios fondos de pensiones que estaban invertidos en valores de la propia empresa y ésta utilizaba para su carrera hacia un final irreversible y caótico.

Debe reconocerse que en los momentos álgidos y de éxito, cuando esta empresa se explicaba en los programas universitarios como ejemplo de gestión diversificada, era difícil argumentar en contra de lo que sus directivos hacían, por lo menos, sobre lo que se conocía en esos momentos.

Años antes del escándalo Enron, la gestión empresarial estuvo influida por textos que recomendaban centrarse en las capacidades reales, era el “back to basics” cuyas ideas quedaban muy bien resumidas por un libro, hoy un clásico del management, *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982). Pero es evidente que tras años de éxito y de buenos resultados, cuando los mercados maduran, la estrategia de diversificación, en mayor o menor grado, gana espacio, se percibe como innovadora y, llevada al extremo puede ser contraproducente.

Sin embargo, el caso Enron fue mucho más allá y ha pasado a formar parte de los ejemplos más sobresalientes de una gestión que falseaba resultados cuyos efectos han sido objeto de estudio y análisis (Li, 2010).

Situaciones y casos como el descrito fueron la base de nuevas regulaciones, como la conocida Sarbanes-Oxley Act, en los Estados Unidos que después tendrían efecto en el contexto internacional, por la aplicación de las nuevas normas por parte de los grupos multinacionales (Coates IV, 2007).

Lo anterior puede parecer alejado del tema base de este texto, la influencia de la edad de las personas en las empresas, pero tiene relación directa si relacionamos, gestión de empresa con otros objetivos. Empresas como Enron utilizaban dentro de su estructura financiera, además del capital propio y del endeudamiento (con fuerte apalancamiento), los recursos de los planes de pensiones de empresa de su propio personal. Hoy, en muchos países dicha práctica no está permitida, pues los planes de pensiones de empleo, deben estar invertidos en valores distintos de los de la empresa promotora. Esto último tampoco resuelve los problemas a largo plazo, pues las rentabilidades que han

ofrecido los fondos de pensiones dirigidos por profesionales han sido extremadamente bajas.

En relación a lo anterior, en España los fondos de pensiones gestionados por las diversas entidades financieras han tenido, de forma crónica una rentabilidad menor que las Letras del Tesoro, pues a unos rendimientos bajos, se unen unas comisiones excesivas (Fernandez, Ortiz, Fernandez Acin, & Fernandez Acin, 2017).

Las consecuencias sociales de una gestión muy mejorable en materias que afectan a los profesionales de más edad, así como la incidencia de dicha gestión, en la generación de expectativas futuras, complica todavía más el establecimiento de esquemas viables para una prolongación de la vida laboral basada en etapas distintas a una lineal, ligada a un solo cargo o profesión.

3. La jubilación como posible pérdida de know how para las empresas

Objeto de controversia y de valoraciones diversas, la posible pérdida de conocimiento por el hecho de jubilarse las personas con información y experiencia, existen planteamientos diversos.

La transferencia de conocimiento se produce por la absorción de información por parte de la generación continuadora. Aquí es conveniente destacar que sin dicha absorción no se produce la transferencia, según Davenport y Prusak (1998).

Una de las características que observadas en la investigación y en la práctica empresarial es que existe una mejor transmisión del conocimiento cuando, la diferencia de edad entre quien transfiere y quien recibe es mayor (Noethen, 2011).

También de la práctica empresarial se conoce que la transferencia de conocimiento en base al trabajo día a día es la más efectiva, quedando en un segundo plano de eficacia programas cortos dedicados a transferir conocimientos concretos que en ocasiones el cambio tecnológico deja obsoletos.

En un contexto de cambio tecnológico, la mejor forma de transferir conocimiento es la coincidencia en la labor durante el tiempo suficiente, para no solamente tratar temas muy específicos sino tener una visión holística y formadora de criterio.

En muchas ocasiones las reducciones de plantilla que pueden generar pérdidas de conocimiento, en la vida de las empresas se hacen bajo premisas de reestructuraciones destinadas a conseguir una mayor competitividad por cambios en la demanda o en la tecnología.

La variable tecnológica es también un factor que tiene un peso específico muy importante, en especial, en momentos de la aparición de tecnologías disruptivas. Sobre este punto puede ponerse como ejemplo la evolución y el cambio ocurrido en una industria como la de edición e impresión, en la que profesiones de gran tradición han desaparecido al ser sustituidas por otras.

4. La necesaria actitud positiva de los profesionales mayores

En relación a los puntos anteriores pueden hacerse algunas observaciones. En primer lugar, debe entenderse que los directivos y trabajadores mayores que prolonguen su vida laboral, lo deben hacer con pleno convencimiento y motivación. Algo que suele estar ligado al desarrollo, a fondo, de una profesión o de un oficio.

Cierto nivel de carisma o de poder experto es necesario, para que exista respeto, pues uno de los problemas que más preocupa en todo este contexto, se deriva de los posibles conflictos entre generaciones, entre niveles profesionales y las relaciones sociales entre los distintos colectivos (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000, pp. 1-8).

La capacidad de colaborar en el trabajo, entre generaciones, es crucial. Por una parte los trabajadores maduros no deben actuar con falta de transparencia, reservándose información o conocimientos específicos para, todavía, cultivar una falsa autoestima.

En cuanto a los jóvenes, deben aprender a gestionar y gestionarse en contextos en los que interactúan con otra u varias generaciones y esto es muy distinto que el ambiente vivido en la escuela y en la universidad, donde en muchos casos han ocurrido la mayoría de sus experiencias vitales antes de formar parte de una empresa.

Por parte de los directivos jóvenes con profesionales mayores sobre los que tienen jerarquía es imprescindible el cultivo de ciertas habilidades que de forma resumida se exponen a continuación:

- Liberarse de las pre-concepciones y estereotipos.
- Tener presente los objetivos que puede tener una persona de 55 o de 70 años.
- Comunicar mucho, con estilo positivo, como solicitando siempre ayuda
- Valorar la experiencia vital de los mayores, sus casos vividos en la empresa
- Ofrecerles formación. La necesitan igual que los jóvenes

- Ofrecer seguridad y facilitar que tengan asesoramiento.
- Saber motivar. El reconocimiento es quizá más importante que la carrera.
- No actuar siempre como el superior.
- Ser flexible.
- Utilizarles como mentores de otros trabajadores jóvenes.

La descripción anterior de unos consejos para directivos jóvenes puede parecer en exceso exhaustiva para un documento con finalidad académica, pero se incluyen por su importancia. En una empresa multigeneracional, con proyectos de intra-emprendimiento, la competencia y habilidades de los directivos jóvenes es seguramente una condición necesaria para el éxito (Govindarajan & Trimble, 2010).

Cuando en este texto se habla de gestionar la edad, se pretende poner de manifiesto, también, las carencias que se dan en el ámbito inter-generacional, en las empresas.

Dichas carencias y los problemas que surgen, suelen tener su base en preconcepciones erróneas. Una y principal es la que determina que los mayores, ya sean directivos, ejecutivos o trabajadores de diversos niveles, tienen que ocupar, casi siempre los puestos más altos en el organigrama de la compañía u organización, actuando como un freno para que los jóvenes puedan promocionar. Estas ideas han tenido reflejo en normas laborales que incentivan la jubilación anticipada, tal como se ha tratado en otro epígrafe de este trabajo.

Otro aspecto, influido por lo anterior, es la falta de formación de muchos directivos jóvenes para gestionar a quienes les superan en edad, o pertenecen a otra generación. Además existen los mitos sobre los trabajadores mayores. Dichas preconcepciones tienen efectos devastadores en las posibilidades de sincronía generacional en las empresas.

El estereotipo más común que suele aplicarse a los directivos y empleados mayores es que son menos adaptables que sus colegas jóvenes, una idea muy extendida en la sociedad.

A partir de cierta edad se empieza a considerar a las personas como faltas de las capacidades adecuadas y poca disposición a aprender cosas nuevas (Taylor & Walker, 1994) todo ello, como comentaremos después, tiene una influencia directa en los planes de formación de las empresas y a la inclusión, o no, de los mayores en el proceso de *training* interno o externo, caso de que existan de forma definida, o formal (Tapies & Ceja, 2011, pp. 8-13).

La existencia de planes de formación suele estar ligada, por lo general y con algunas excepciones, al tamaño de la empresa. Una firma con estructura interna bien definida, un plan estratégico para los próximos años y programas de RSC trata de retener a sus empleados, entre otras cosas, mediante formación. Por lo general son empresas cotizadas y expuestas a la evaluación de los mercados. También existen empresas familiares con programas de formación adecuados, destinados a retener talento, ello suele coincidir con la existencia de los correspondientes protocolos que delimiten los ámbitos de la gestión y tengan vocación de futuro y profesionalidad (Tapies & Ward, 2008).

Para ilustrar este punto quizá sea oportuno citar los resultados sobre percepción de discriminación por edad, publicados por *The Association of Executive Search Consultants*.

Según el estudio (Daubenspeck, 2015) la mayor discriminación percibida, más del 60 por ciento, se concentra entre los 50 y los 55 años, es decir el colectivo que forma parte de la generación de los *Baby Boomers*.

Los datos no especifican si la discriminación, por causa de la edad, es distinta por sexos, aunque aparentemente, la mujer está sometida a un plus negativo extra, debido a factores sociológicos y de inercia cultural que requieren atención dado el creciente peso de la participación femenina en el mundo laboral.

En la actualidad, en la sociedad norteamericana, están en revisión muchos de los mitos negativos que antes se han mencionado, sobre las características de los trabajadores mayores.

Los *Baby Boomers* e incluso personas con más años manifiestan su deseo de trabajar más allá de lo que sería una edad de jubilación socialmente aceptada.

Los profesionales de más edad, manifiestan una serie de factores que son los que justifican su interés en prolongar la vida laboral, de entre ellos destaca en primer lugar, el ser productivo y útil, estar activo mentalmente, hacer algo enriquecedor y en una segunda categoría, pero también muy relevante, encontramos, la consecución de beneficios sociales, estar con otra gente, ganar dinero, etc.

De lo anterior, aunque son características observadas en la población laboral de los Estados Unidos de América, podemos inferir una serie de tendencias que la prolongación de la esperanza de vida y la correcta utilización de las tecnologías, se afianzarán también en el contexto europeo y de ahí que la sociedad y, en especial, los profesionales del management, deban adoptar una actitud proactiva.

5. La contribución de los Baby Boomers

Los *Baby Boomers* manifiestan, en gran número, la satisfacción que les produce contribuir, lo hacen con la frase: “*I feel needed*” (me siento útil).

En cuanto a su contribución, en relación a su coste laboral, la generación que estudiamos compensa un mayor coste, por antigüedades y recorrido salarial, con una buena productividad fruto de la experiencia.

El capítulo de los conocimientos, las capacidades y las habilidades, también merece un comentario especial. Tradicionalmente la investigación sobre comparaciones entre mayores y jóvenes se centra en las habilidades y ha olvidado cosas tan importantes como el conocimiento y el saber hacer. Se suele obviar la importancia de la habilidad mental y de la voluntad como determinantes de la conducta y ello introduce un sesgo en contra de los mayores.

Algo parecido ocurre a la hora de medir niveles de inteligencia para lo que se abusa de los llamados *tests* de inteligencia (*IQ*). Las facultades mentales alcanzan su máximo, hacia los 20 años aproximadamente, para comenzar a decrecer paulatinamente después. Es muy cuestionable la influencia de estos factores en el desempeño de un trabajo o de una profesión.

Así podríamos seguir enumerando áreas de evaluación o de medición, en las que se da un sesgo, por los métodos utilizados que no permite valorar, con objetividad, la aportación de la generación madura.

En los años venideros, en los que la presencia de varias generaciones será la norma en las empresas, los mayores también deberán cambiar algunas actitudes que son muy frecuentes, será necesario un cambio cultural importante. Una y principal, saber aceptar a los jóvenes como sus superiores, ayudando e implicándose con la máxima motivación.

En un texto dedicado a las particularidades de los jóvenes en la empresa, Mireia de las Heras, explica los aspectos más importantes para una buena motivación de este colectivo, una generación que se siente cómoda en un enfoque de gestión del trabajo basado en proyectos, donde la rutina y la presencia física en

las oficinas no sea el factor más importante, determinante, ello puede chocar contra algunas costumbres, consolidadas en muchas décadas, por las generaciones anteriores (de las Heras M. , 2011, pp. 40-46).

En cambio, la motivación de los mayores precisa, otras características. Así los instrumentos, más importantes que los directivos de los Estados Unidos señalaban para retener el talento sénior debían basarse en los siguientes aspectos principales (Muson, 2003):

Esquemas de trabajo flexibles 41 por ciento, formación para mantenerse al día 34 por ciento, tiempo para ejercer voluntariado 15 por ciento.

La correcta combinación de factores personales y factores organizativos aplicados con criterio generan las herramientas necesarias para conseguir unir talentos, en el caso que aquí tratamos, los talentos jóvenes con los talentos mayores. Unas herramientas que otorguen verdadero contenido a la función directiva y permitan la retención de talento en las empresas (Chinchilla, 2001).

La situación en España, en relación a los directivos y trabajadores maduros, se caracteriza por una serie de aspectos, los siguientes: Solamente un número muy limitado de empresas planifican actividades para los empleados y directivos mayores. En algunos casos se reconoce que dichas acciones son necesarias, por incidencia de la demografía futura, pero no existen políticas específicas y no aparece esta problemática en las formulaciones estratégicas, ni en la mayoría de acciones derivadas de la Responsabilidad Social Corporativa. En realidad, las cuestiones de la edad, de la influencia de la longevidad no aparecen de forma explícita casi nunca en las acciones o declaraciones vinculadas a la Responsabilidad Social Corporativa.

Como se trata en otro capítulo, al existir una discriminación por edad incrustada en los valores de las sociedades contemporáneas, las organizaciones no consideran el área de la edad como un aspecto de importancia ni la citada Responsabilidad Empresarial lo incorpora, centrándose casi únicamente en cuestiones de sostenibilidad, referidas, también a los planteamientos ecológicos. La mención a la Responsabilidad Social Corporativa implica reconocer que nos hallamos ante un tema controvertido. La tendencia, aceptada, en los mercados y en la ortodoxia contemporánea es declarar que se da una gran importancia a la Responsabilidad Social. Es cierto, por ello una gran mayoría de empresas de

cierto volumen y todas las cotizadas, publican “sustainability reports” con información relativa principalmente a ecología, pero casi nunca se presta atención a cuestiones derivadas de la edad de las personas que, como es lógico afectan a la productividad y a la sociedad en general (Rosenberg, 2016).

Lo anterior podría tratarse de una omisión metodológica, sencillamente que se considerara que las cuestiones generacionales tienen que ver con la dirección de personas o con la gestión de los recursos humanos, en general y no con la Responsabilidad Empresarial.

Las materias que suelen tratarse en los informes de sostenibilidad hacen pocas o, a veces ninguna referencia a cuestiones que tengan que ver con la demografía, sus tendencias y su impacto en la empresa. Hasta cierto punto, hay autores que han expresado sus dudas de que la RSC, tal como se utiliza desde los departamentos de comunicación de las empresas, realmente exista (Fleming, R. & Jones, M., 2013).

6. Sobre los de más edad en la empresa

Existe, sin embargo, un cierto consenso, positivo, hacia los trabajadores y directivos maduros por su papel en actividades de *mentoring*, mientras que su coste salarial, más alto aparece como una desventaja, un tema que el profesor Carlos Obeso trata con cierta periodicidad en sus textos dedicados a cómo evoluciona la gestión de los Recursos Humanos (Obeso, 2017).

Desde otra perspectiva, desde una visión crítica con la potencialidad de los profesionales mayores, debe tenerse en cuenta los aspectos en los que los trabajadores maduros estarían menos dispuestos y podrían ser un problema en algunas organizaciones. Esas áreas que podrían cuestionarse son:

- Creatividad
- Nivel educativo
- Agilidad física
- Disposición a viajar
- Trabajo en tiempo extra

Se trata de aspectos resaltados en encuestas y que requieren de una gestión creativa e inteligente por parte de la dirección de las empresas y, de los especialistas en el área de gestión de personas.

Como contraposición a lo anterior es destacable que de los nuevos emprendedores que se registran cada año en los Estados Unidos, cerca de un 25 por ciento tengan más de 50 años (Fairlie, Morelix, Reedy, & Russell, 2016, p. 36), una edad, a partir de la que muchas empresas ya no contratan a empleados, incluso las agencias de búsqueda de profesionales reciben el encargo expreso de no estudiar candidaturas más allá de los 45 años.

A pesar de los factores negativos, la aportación de la generación de los *Baby Boomers* es indiscutible y la aparición de nuevos emprendedores mayores, en mercados y sociedades muy dinámicas nos indica tendencias.

7. Una nueva forma de dirigir y la aportación de la mujer directiva

Para conciliar la interrelación entre las distintas generaciones y aprovechar lo mejor de cada una, serán necesarios cambios en el estilo de dirigir. En este aspecto y como consecuencia de los cambios sociales de las últimas décadas, aparece la creciente participación de la mujer como factor diferencial y será, sin duda de la mayor importancia en la vida de las empresas.

La mujer, en general, ejerce las funciones directivas de otra forma, quizá mejor adaptadas a las necesidades de la nueva economía en red característica de nuestros días. "El estilo de dirigir femenino se caracteriza por ser participativo y dar un gran valor a la comunicación interpersonal; se apoya más en la cooperación que en la competencia, fomenta el trabajo en equipo y no percibe la participación ni la delegación como pérdidas de autoridad, sino como parte integrante de la función directiva" (Chinchilla & Moragas, 2010, pp. 240-241).

Al hacer este inciso sobre la aportación de la mujer y si lo vinculamos a una generación, la de los *Baby Boomers*, parece oportuno destacar los casos de éxito, como muestra del potencial disponible, con la relación de un conjunto de nombres de directivas de grandes empresas y que, además, en su mayoría forman parte de la citada generación. Así se desprende del *ranking* que periódicamente publica el *Financial Times* y otras publicaciones.

A modo de ejemplo, una de las listas publicadas en 2011, mencionando, edad, empresa, cargo y sector de actividad, encontramos suficientes argumentos para asegurar que la aportación de la mujer comienza a tener una incidencia y una implantación en muchos sectores de la economía, al extremo de que las sociedades cotizadas que en su consejo cuentan con poca participación femenina, a veces nula, se hallan como fuera de la actualidad, como fuera de tendencia, algo que no deberá permanecer mucho tiempo, sin los cambios oportunos, aunque no existan cuotas o normas imperativas condicionantes, no siempre convenientes.

- Irene Rosenfeld (59) KRAFT FOODS (CEO), Alimentación y bebidas
- Guler Sabanci (57) SABANCI HOLDING (MD), Sector Financiero e Industria.

- Indra Nooyi (57) PEPSICO (CEO), Alimentación y bebidas
 - Ursula Burns (54) XEROX (CEO), Equipos electrónicos
 - Andrea Jung (54) AVON PRODUCTS (CEO), Cosmética
 - Ellen Kullman (56) DUPONT (CEO), Industria Química
 - Dong Mingzhu (58) GREE ELECTRIC APPLIANCES (CEO), Aire acondicionado
 - Angela Ahrendts (52) BURBERRY (CEO), Sector del lujo
 - Yoshiko Shinohara (78) TEMP HOLDINGS (CEO), Soporte y trabajo temporal
 - Cyunthia Carol (55) ANGLO AMERICAN (CEO), Minería
 - Marie-Christine Coisne-Roquete (61) SONEPAR (CEO), Material eléctrico.

Los casos anteriores, se refieren a personas que, en su mayoría han superado los 55 años de edad, pero, debemos tener presente que también comienzan a incorporarse ejecutivas más jóvenes, tal como lo demuestra el caso de la cadena Starbucks que ha nombrado, recientemente a Clara Shih, una mujer de 29 años, miembro de su Consejo de Administración.

El caso de Clara Shih es interesante desde varios puntos de vista. Además de su juventud, su perfil está marcado por un fuerte componente de emprendedora. Fundó una de las empresas pioneras en el mundo de las redes sociales, llamada *Hearsay Social*. Muy conocida por su libro *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell and Innovate*. Un texto que se utiliza en *Harvard Business School*, como material docente.

Otro caso de mucho interés que se utiliza también con fines didácticos es el de Sheryl Sandberg, segunda ejecutiva de la empresa Facebook autora de un texto dedicado a la mujer directiva y a la dirección en general. En dicho texto expone lo más significativo de su carrera y su visión personal sobre la mujer directiva (Sandberg, 2015).

Los ejemplos anteriores son una muestra palpable de empresas que desarrollan su actividad en sectores altamente competitivos y, con excepción de los casos de las más jóvenes citados, cuyo máximo responsable es una mujer y que, en su mayoría pertenece a la citada generación *Baby Boomer*. Unas directivas que

fueron elegidas como factores de renovación y cambio, en mercados altamente competitivos.

Si aceptamos que la aportación de la mujer puede ser clave para conseguir un mejor equilibrio inter-generacional, podemos inferir que su participación será muy positiva para una buena gestión de las personas, en los próximos años.

En el fondo, la incorporación de la mujer y la gestión de la edad en la empresa, no son simplemente opciones posibles, son una realidad que las economías más avanzadas ya incorporan en su agenda de gestión, con mayor o menor profundidad.

Se trata también de una cuestión cultural. La gestión de las generaciones en la empresa tiene que ver con el concepto de inteligencia cultural (de las Heras M. , 2012). Se refiere a la capacidad de funcionar efectivamente en contextos culturales diversos. Es decir, capacidad de entender a otros, de hacerse entender y de encontrar el modo adecuado de colaborar junto a personas de culturas diferentes, lo cual permite conciliar la aportación de personas con distintas experiencias vitales y edades.

Todo ello nos lleva a poder asegurar que la dirección de empresas moderna dispone de herramientas y conceptos para aplicar políticas adecuadas y favorecer la participación de los *Baby Boomers* dentro de un contexto de interacción entre generaciones.

Se han puesto de manifiesto anteriormente, las consecuencias de los cambios demográficos en nuestras sociedades, en especial la longevidad, como riesgo, pero también como oportunidad. En síntesis, existe cierto consenso, ya explicado antes por medio de un documento de The Economist Intelligence Unit (2014):

- Los altos directivos valoraron el fenómeno de la longevidad como una oportunidad, más que como un riesgo.
- Los sectores de la sanidad, farmacéutico, ocio, turismo y servicios financieros se consideran claves y con potenciales beneficios derivados de las tendencias demográficas con poblaciones de más edad.

- Una, de cada tres empresas, estima que tendrán una creciente proporción de trabajadores de más de 65 años, en los próximos 5 años. De las empresas que son conscientes de la citada tendencia, solamente un 45 por ciento lo contempla en sus políticas de gestión de personas. La gestión de la edad no está en la lista de prioridades de las empresas.
- El crecimiento de las pensiones y los mayores gastos en sanidad son motivo de preocupación.
- Una de cada tres empresas manifiestan que no son efectivas en generar estrategias de recursos humanos destinadas a los trabajadores mayores. Las empresas de mayor tamaño están más avanzadas, aunque un número creciente de firmas de menor tamaño se comienza a plantear estos temas.
- Los directivos manifiestan estar dispuestos a prolongar su vida laboral, tanto como puedan, contando con esquemas de trabajo flexibles.

La gestión de la edad tiene también relación con los niveles jerárquicos dentro de las organizaciones. Es algo bien explicado por las teorías de la motivación. En los máximos niveles (Consejos de Administración y Alta Dirección) se produce una identificación con los objetivos de la sociedad, por lo que la dedicación y el ejercicio de la profesión de dirigir, pueden prolongarse sin problema. Para simplificar no consideraremos el impacto de las retribuciones supuestamente adaptadas a niveles de mercado, pero son un incentivo a prolongación de la actividad.

La prolongación de la vida laboral, voluntaria, es una característica propia de la generación de los *Baby Boomers* en el contexto de los Estados Unidos.

Las tecnologías, contrariamente a lo que parece, lejos de ser una barrera, facilitarán el trabajo, en general y por lo tanto, también, el de los más séniors. Ésta es una aseveración que se repite en distintos apartados de este texto, pues, en general, existe la creencia contraria, la que establece una “brecha digital” entre los nacidos en la era presente de la tecnología y los anteriores, dando por supuesto que las generaciones anteriores no pudieran adaptarse a los cambios.

De ahí la terminología que define a dos grupos, los “digital native” y los “digital inmigrants”, aunque dicha segmentación comienza cuestionarse por poner el acento en cuestiones mecánicas y no esenciales (Lluna & Pedreira, 2017).

Pero el impacto de la demografía golpea la sostenibilidad de algunas variables macroeconómicas clave. Por ello y partiendo de la premisa que el objetivo principal de la empresa es obtener beneficios, la vida laboral se prolongará más años, algo que ya es patente en la actitud de los *Baby Boomers*, en especial en Norteamérica, donde no existe una edad en la que jubilarse sea obligatorio.

8. Volatilidad económica y compromiso profesional

En cuanto a lo que la Generación *Baby Boomer* puede aprender de las generaciones más jóvenes, se destaca, el trabajo en equipo, el uso de diferentes canales de comunicación, así como la existencia de menores distancias y status. No debería confundirse este estilo distinto con la disposición de muchas oficinas en la actualidad, en las que no existen separaciones para poder interactuar sin barreras, pero la evidencia demuestra que generan incomunicación y un uso excesivo de medios electrónicos entre personas, a veces separadas por unos metros de distancia (Kellaway, 2017).

Para que ambas generaciones puedan trabajar juntas se precisa gestión directiva, con el fin de salvar las distancias. Las principales dificultades se encuentran en los diferentes estilos de comunicación, de intereses y de prioridades, de organización del trabajo y de valores.

Sin embargo, es indispensable aprovechar el talento de las diversas generaciones para consolidar proyectos competentes y sostenibles. Se hace evidente la necesidad de desarrollar nuevas capacidades, adentrarse ante lo desconocido para ganar espacios y creatividad y ponen en el contexto social actual la problemática de las generaciones, al referirse a una cierta provisionalidad de las relaciones laborales, pues la volatilidad de los mercados, no permite muchas veces a las empresas a cumplir planes a largo plazo de forma estricta, pues las circunstancias, la tecnología y la coyuntura cambian a gran velocidad, pero defienden que las empresas fomenten los entornos adecuados para conseguir un buen desarrollo personal y profesional. De esta forma también mejorará la empleabilidad, tanto de mayores como de jóvenes.

En el ejemplo que se ofrece en otro epígrafe de este trabajo, el dedicado a BMW, se explica un acercamiento distinto a los problemas que una empresa puede afrontar, respecto a su capital humano.

Muchas empresas, aunque puedan ser adquiridas por otras tienen una probabilidad alta de conservar sus fábricas, o de permanecer en un determinado mercado, no solamente geográfico, sino vinculado a su misión y a su capacidad

de generar beneficio. Ello hace posible y necesaria la planificación estratégica la gestión de las personas.

Un fabricante del sector de automoción podrá producir coches eléctricos en vez de los que funcionan con gasolina o diesel, pero su vocación será ofrecer soluciones al transporte individual y colectivo de forma atractiva y viable.

No puede extrapolarse una visión de volatilidad extrema a todas las industrias, es distinto una fábrica que un *broker*, una central eléctrica que una oficina bancaria.

No parece acertado generalizar pues existe espacio para una nueva forma de dirigir, aunque hoy la situación y el sistema de valores se han desplazado hacia posiciones que se centran en el corto plazo, unas veces anual e incluso trimestral y a las empresas se les llega a llamar proyectos, por su prevista volatilidad.

La gestión de la edad y la interacción de generaciones en la empresa son de la mayor importancia estratégica. En Europa y debido a la necesaria sostenibilidad de los sistemas de pensiones, se abre el debate de la edad de jubilación que debe retrasarse, en consonancia con los nuevos parámetros vitales y ello implicará una gestión distinta en las empresas, precisamente para optimizar recursos y utilizar todas las potencialidades de las distintas generaciones, conciliando la actividad productiva con las tendencias sociales en cuanto a población, sostenibilidad financiera y realización humana.

Capítulo 9: Gestión de la edad en la empresa: Ejemplos de mejora

Una vez argumentada la influencia que los cambios demográficos conllevan para la sociedad en general y en la empresa en particular, se dedica este epígrafe a una primera valoración de la situación presente, los condicionantes que pesan sobre la gestión, así como posibles caminos a seguir en el futuro.

El marco institucional, la influencia del sistema de pensiones y las tendencias que, a nivel internacional se apuntan en este terreno, merecen la necesaria atención para tener una visión completa de un problema que no solamente podrá resolverse en el ámbito de la empresa.

Iniciativas institucionales, junto a nuevas formas de organizar el trabajo y al verdadero papel de los emprendedores, deberán ser las líneas de investigación y mejora sobre las que dedicar atención.

1. Gestión de la edad y sistemas de previsión

El estudio de los distintos campos que forman la economía de la empresa suele abordarse de forma compartimentada, lo cual permite explorar en profundidad muchos aspectos, pero al mismo tiempo, se pierde una visión de conjunto muy necesaria. En el área de la gestión de las personas, ocurre también y no se ponen en la debida relación las distintas políticas que afectan al recorrido profesional.

En lo que aquí nos ocupa, los sistemas de retribución juegan un papel de la mayor importancia, dichos sistemas incluyen retribuciones salariales y extra-salariales, estas últimas tales como seguros médicos, fondos de pensiones complementarios, horarios y jornadas, coherentes con planes de conciliación laboral con la vida familiar y muchos otros aspectos, aunque las situaciones son muy diversas según empresas y sectores.

Cada uno de los aspectos enumerados requeriría una reflexión muy extensa, sin embargo, en este trabajo, al dedicarse a la gestión de la edad, se presta especial atención a la problemática de las pensiones.

La expectativa de la pensión futura, su composición y riesgos no debería tratarse como algo vinculado, solamente, al momento de la jubilación pues las variables que intervienen se producen muchos años antes.

Las pensiones públicas tienen una vinculación directa con los años cotizados, algo que con las últimas reformas legislativas es todavía más evidente. Por otro lado la tendencia general en Europa, con algunas excepciones temporales, como Francia, es alargar la edad de jubilación y exigir un mayor número de años cotizados, para obtener los beneficios máximos.

En el caso de las pensiones de carácter privado, ya sean planes individuales, planes de empleo o planes asociados, ocurre exactamente lo mismo pues la generación de capitales (su dotación anual, su rentabilidad) debe hacerse con los años suficientes para alcanzar unos resultados que sean relevantes al llegar al momento de la jubilación.

En plena crisis financiera y de la deuda privada y pública, en la que se encontró una buena parte de Europa a mitad de 2012, los Estados debaten medidas de recorte del gasto público, una de ellas, relevante a los efectos de este trabajo, es la previsible reducción del gasto estatal en pensiones para los años próximos, para afrontar el desajuste financiero previsible, principalmente, por causa de la evolución demográfica (mayor longevidad, junto a tasas de natalidad mucho más bajas).

Todo ello ha sido objeto de atención y estudio para orientación de autoridades y sociedad civil, pero una conclusión es clara “El número de pensionistas aumenta año tras año. En el año 2008 en España había algo más de cuatro trabajadores por cada persona mayor de 65 años y en el año 2060, de cumplirse las proyecciones realizadas, habrá menos de dos empleados por cada persona mayor de 65 años” (Guinard, 2010, p. 310).

Todo ello conlleva que deberán modificarse situaciones que hoy, iniciándose la segunda década del siglo XXI, plantean rigideces y problemas. Un ejemplo claro, en España, es la existencia de un tope máximo a la pensión pública, por el cual no tiene sentido económico (lo puede tener vital) prolongar la vida laboral pues el incentivo es casi inexistente. Se hicieron algunas modificaciones, durante las últimas tres legislaturas, por las que quienes prolongaran la vida laboral más allá de los 65 años, obtenían un aumento del 2 por ciento de su pensión por cada año trabajado posterior y la empresa quedaba liberada de la mayor parte de los costes sociales vinculados a dicha persona. De todas formas debe tenerse en cuenta que dichas mejoras operan sobre un tope, muchas veces alejado del nivel salarial real de los últimos años trabajados.

Todo lo anterior no ha tenido una incidencia social excesiva, puesto que en la segunda mitad del siglo pasado se consolidó, como característica indiscutible del estado del bienestar, acceder a la jubilación a edades cada vez más tempranas. Como se pone de manifiesto en distintos apartados de este trabajo los cambios necesarios no serán efectivos hasta que se incorporen en el sistema de valores en la forma de dirigir las empresas y, por extensión, en la sociedad en su conjunto.

2. La OCDE y la situación de las pensiones

Periódicamente y desde distintas procedencias se pone de manifiesto la necesidad de revisar los parámetros vitales con los que operan las empresas. Recientemente la Organización para el Desarrollo Económico (OCDE) ha presentado un informe que vuelve a poner de manifiesto la necesidad de cambios legislativos y de criterios vinculados a la vida laboral de los ciudadanos.

No puede soslayarse el impacto de las recientes reformas en los sistemas públicos de pensiones que se han aprobado en distintos países, unos esquemas que, si bien entrarán en vigor de forma escalonada en los próximos años, introducen rebajas en las prestaciones para quienes se jubilen en el futuro que pueden llegar hasta un 25 por ciento de reducción, en promedio.

Como forma para reducir la distancia entre los últimos salarios percibidos y la pensión de jubilación, la OCDE propone a las autoridades nacionales, la promoción de sistemas privados que permitan complementar a los sistemas públicos (OECD, 2017).

Los cambios que se han introducido durante los últimos cinco años se basan en el retraso de la edad para acceder al total de derechos totales de jubilación, así como incentivos a la prolongación de la vida laboral y unos mayores niveles de exigencia en cuanto a los años cotizados.

No es un tema en el que exista uniformidad, entre países. La edad de 65 años es la que puede considerarse como moda estadística, como edad de jubilación, pero existen notables diferencias y se produce hoy un desplazamiento hacia los 67 años como edad de referencia.

La tendencia, en la mayoría de las economías es desplazar la edad de jubilación, de 65 a 67 años, algo que se introduce de forma gradual, junto a los requerimientos de años cotizados. Así puede mencionarse el caso del Reino Unido que ha acelerado el proceso para pasar de 65 a 66 años, en 2020 (6 años antes que lo inicialmente previsto) y de 66 a 67 años, para el período 2026-2028 (10 años antes de lo establecido con anterioridad).

Las autoridades de los varios países estiman que la prolongación de la vida laboral permitirá mejorar la sostenibilidad y la adecuación de los sistemas de pensiones.

A pesar de los movimientos citados, los sistemas de reparto, lo que en inglés se conoce como *Pay as You Go* (PAYG) enfrentan gran cantidad de retos. El principal y previsible, como se puso de relieve más arriba, la diferencia que se producirá entre la pensión que se perciba al jubilarse y el promedio de los últimos salarios percibidos durante el período activo.

Para cubrir este *gap* el informe de la OCDE propone, como ya se ha dicho, la extensión de los sistemas privados de pensiones que pueden jugar un papel complementario en la cobertura total, algo no exento de controversias. Unas procedentes de la comprobación más evidente de los hechos recientes: En muchos países la rentabilidad de los fondos de pensiones privados, obtienen unos resultados muy mediocres (Fernández, Ortíz, Fernández Acin, & Fernández Acin, 2017).

Por otro lado existe una corriente crítica hacia los fondos privados basada en la falta de capacidad de ahorro de muchos sectores de la población a lo largo de su vida, a lo que se une la negativa historia de rentabilidades obtenida por un sector financiero que ha producido, en el caso de los fondos de inversión y de los fondos de pensiones, en España, una verdadera y colosal destrucción de valor con cobro de altas comisiones y una evidente falta de transparencia, tal como ya se ha destacado previamente.

Ante la experiencia disponible es comprensible que la traslación de un mayor peso relativo de las coberturas de los compromisos por pensiones al sector privado, despierte recelos y controversias. En todo caso deberán establecerse unos instrumentos más adecuados y unos niveles de supervisión con mayores requerimientos, algo que la historia financiera reciente de España demuestra que es difícil de lograr.

En relación a los sistemas de pensiones complementarios a la pensión pública, debe decirse, en el contexto de este escrito que, al ser una cuestión de gran importancia, no puede tratarse como un problema simplemente instrumental y

que pudiera resolverse con la puesta en marcha de una mayor oferta de servicios financieros.

Para que los sistemas complementarios sean creíbles, después de la crisis financiera que se desató desde 2007-2008, deberían producirse cambios en la forma de gestionar las entidades que tienen la obligación de ofrecer servicios adaptados a las necesidades de sus clientes. Tratándose de pensiones, la responsabilidad es muy relevante, tanto para gestoras de fondos, como para las compañías de seguros que ofrecen productos similares.

La responsabilidad a la que se alude en el párrafo anterior no se circunscribe solamente a las entidades, tiene que ver con el correcto desempeño de otros profesionales tal como ha puesto de relieve Robert J. Shiller al explicar la importancia de las funciones que tienen gran incidencia en el sector financiero. Así destaca los cambios que se precisan en la actuación de directivos, gestores de inversiones, gestores de hipotecas, aseguradoras, etc., sin olvidar la responsabilidad de quienes diseñan productos financieros que entrañan riesgo. Junto a todos ellos, las profesiones de abogado, auditor, asesor financiero, requerirán un replanteamiento, en cuanto a su papel en esta rama de actividad (Shiller, 2012, pp. 45-211).

3. Nuevo estilo de dirección: Incorporar la gestión de la edad

Con independencia de la extensión de este epígrafe, puede decirse que se trata del punto focal de este trabajo que pretende ser una etapa de partida para una investigación posterior de mayor alcance.

La investigación, más avanzada, referida a los problemas de envejecimiento desde el punto de vista del *management* se ha desarrollado, especialmente, en los Estados Unidos. Coincide con el final de ciclo de una generación muy numerosa, la llamada *Baby Boomers*, con la previsión de algunas empresas responsables sobre cómo nutrir las plantillas en el futuro, pues ya tienen en cuenta que los citados *Baby Boomers* son el doble de la generación que les sigue, la llamada Generación X.

En Estados Unidos un 25 por ciento de la población laboral actual, se jubilará antes del año 2025, por lo que la población activa se reducirá en 10 millones de personas, mientras que se considera Europa y Japón como situaciones más críticas con una futura pérdida de personal cualificado.

La puesta en práctica de una política de recursos humanos, coherente con la situación de la sociedad y con las demandas de las empresas, para conseguir un mayor equilibrio intergeneracional tiene, a juicio de expertos independientes, unas características similares a los casos de discriminación que se han producido a lo largo de la historia y que las sociedades avanzadas han afrontado.

En el caso de Estados Unidos: la incorporación de distintas razas y el fomento del empleo de la mujer, ofrece enseñanzas para los problemas de estos primeros años del nuevo siglo.

En 1968, Joseph C. Wilson, artífice de la modernización de Xerox, junto al presidente de la compañía en aquellos años, C. Peter McColough, establecieron el objetivo de aumentar la diversidad. Para hacerlo explícito, enviaron una carta a cada uno de los directivos de la firma haciéndoles responsables, de forma personal, en el éxito del aumento de dicha variable, la citada diversidad. En aquel momento los retos eran, la incorporación de la mujer al trabajo e integrar en la empresa, a las distintas razas que configuraban la sociedad americana.

Los nuevos planteamientos en esta área, parten de la base de que será necesaria una empresa multi-generacional para atender a las necesidades del mercado, para mantener el nivel de conocimientos y, en suma, para adaptarse a la sociedad presente y futura.

Es destacable la importancia que la adaptación a las nuevas realidades tiene para las empresas. Barry Rand, antiguo CEO de Xerox y presidente de la American Association of Retired People (AARP) destaca la falta de flexibilidad de muchas organizaciones, por el hecho de que el 80 por ciento de las que formaban el ranking *Fortune 500* hace 40 años, hoy no existan y que, también por su experiencia en otra firma, Avis Holdings, las empresas de mayor éxito son las que se dirigen con imaginación e innovación, con una plantilla que incluya todas las edades, razas y perfiles (Cappelli & Novelli, 2010, pp. IX-XII).

Muchos directivos empresariales reconocen la importancia de la diversidad dentro de la empresa, pero, relativamente pocos asumen que los trabajadores maduros deben formar parte de dicha diversidad.

La gestión de la edad en la empresa deberá atender a una serie de problemáticas que requieren la atención del management, con independencia, en principio del tamaño de la firma.

Los retos más comunes a los que debe buscarse solución son los siguientes:

- Plazos, “timing”, en general
- Tecnologías
- Comunicación
- Motivación
- Vida interna en la empresa: “office politics”
- Respeto
- Diversidad
- Innovación

Hasta ahora las generaciones que conviven en la empresa, son las siguientes:

Tabla 17

Generaciones en la empresa

Generación	Años en que nacieron
Baby boomer	1947-1965
Generación X	1966-1977
Generación Y o nexters	1978-1995

Nota: Fuente: Hawley 2009

Se trata de una de las diversas clasificaciones que se han presentado sobre generaciones a las que en la actualidad se suma la llamada “Millennials” que prácticamente coincide con la que la Generación Y en la que unos nacen, hacia los 80 y es alrededor del cambio de milenio cuando se incorporan al mercado de trabajo.

Se ha intentado sistematizar las características de cada generación a fin de establecer formas de dirección adecuadas (Hawley, 2009, pp. 2-28) estableciendo diferencias en cada una de ellas respecto de las demás.

Sobre las diferencias entre generaciones, muchas veces se dan contradicciones. Algunos artículos y estudios presentan ofrecen resultados en los que las preferencias y fuentes de motivación de Millennials y de Baby Boomers no están alejadas, son las mismas, así se desprende el informe preparado por IBM con el título *Myths, Exagerations and Uncomfortable Truths* (IBM Institute for Business Value, 2017).

Por otro lado, un informe de Price Waterhouse Coopers se centraba solamente en los Millennials y establecía una serie de características distintas para esta generación (PWC, 2011).

Las diferencias entre un informe intergeneracional y el segundo, el de PWC, presentado en 2011, en plena crisis financiera, pueden ser, en parte producidas por sesgos de partida que obedecerían a cuestiones de imagen, de atracción de empleados, de querer dar la sensación de que la crisis se terminaba al entrar los Millennials, combinado con una reducción de estructuras y de costes.

Un enfoque más equilibrado, es el de Simon Sinek, autor que se acerca a los problemas con la metodología del etnógrafo, con los análisis bajo el epígrafe *The Millennial Question* (Sinek, 2017 b).

4. Las limitaciones por causa de la edad, en perspectiva

En relación al propósito de este epígrafe en el que se pretende un acercamiento a nuevas formas de gestionar las empresas, en el marco social de una mayor longevidad, es oportuno destacar el conjunto de conclusiones que ofrece el citado proyecto *Goldenworkers* y que para la dirección de empresas es una buena referencia para establecer las políticas de gestión más innovadoras, unas políticas que tengan que ver con la realidad de la evolución demográfica y del macro entorno empresarial.

Es indudable que el envejecimiento conlleva un declive de las capacidades mentales y físicas de las personas y que ello influye en la capacidad para desarrollar trabajos físicos, según la edad. Se estima que, de una forma racional, la cantidad de trabajo físico debería ser menor (entre un 20 ó 25 por ciento) durante el período de edad de los 45 a 60 años (la acotación de la edad tiene fines orientativos y no pueden tomarse como parámetros fijos, pues dependerá de muchos factores).

También debe tenerse en cuenta que las capacidades mentales cambian, tal como las personas envejecen, con algunas funciones que decrecen en su eficacia (por ejemplo, memoria, razonamiento abstracto, atención, procesamiento de nueva información), pero, en cambio, otras mejoran, tales como el nivel de conocimiento general, vocabulario y comprensión verbal, uso del lenguaje, habilidad para dominar emociones y habilidad para gestionar problemas complejos en situaciones de inseguridad, estas dos últimas cualidades, de vital importancia en situaciones de cierto estrés empresarial. En general el rendimiento de los trabajadores mayores no muestra diferencias significativas respecto al desempeño de los jóvenes.

Los aspectos —no ligados a las habilidades— tales como, la personalidad, la emoción, el afecto, se reorganizan o cambian, a lo largo del tiempo, apareciendo otra distribución de prioridades, valores y actitudes, esa es precisamente una de las áreas que requieren una mejora en su gestión, precisamente para aprovechar sus potencialidades.

Otro factor a tener en cuenta, es la tendencia a la extroversión y a la apertura que, en promedio pueden mostrar un decrecimiento, por lo que los trabajadores mayores pueden ser menos activos, menos ansiosos y menos abiertos a nuevas experiencias que los jóvenes, en cambio la toma de conciencia y la adaptabilidad, crecerán a lo largo de la vida.

En este punto puede destacarse la importancia que para la nueva dirección de empresas puede suponer la inteligente interacción de los trabajadores maduros y los jóvenes, los llamados *Millennials*, cuya asociación, bien dirigida, puede aportar verdaderas sinergias, al combinar un conocimiento adquirido con la experiencia, junto a la aportación de nuevos enfoques y formas de comunicación.

Se dan diversas etapas, así los adultos de más de 60 años tienden a experimentar menos emociones negativas que los adultos, no jóvenes, pero con menos años.

Las personas, al evolucionar desde la madurez (*midlife*) a la vejez tienden a mostrar una disminución de los valores "instrumentales" (por ejemplo la seguridad financiera) y una creciente orientación hacia valores finalistas tales como contribuir a hacer un mundo mejor y en paz. Colectivamente, el envejecimiento se asocia a la aparición de un mejor uso de las estrategias de control de las emociones y una actitud "transaccional" que promueva los afectos positivos.

Todo lo anterior que puede considerarse un resumen de algunas de las características más importantes de la evolución de los profesionales con la edad, tiene su influencia y marco de actuación en organizaciones de tipo diverso, entre las que destacan, por su incidencia en la vida moderna las que seguidamente se describen.

En primer lugar, no por número, pero si por su incidencia social, encontramos a empresas y organizaciones grandes que cuentan con conocimientos especializados en recursos humanos y con medios para implementar políticas que tengan en cuenta el factor edad. En este tipo de organizaciones, podemos encontrar ejemplos de buenas prácticas destinadas a tener en cuenta los cambios demográficos y su incidencia en las plantillas.

En el otro extremo del colectivo empresarial tenemos a las pequeñas y medianas empresas que cuentan con un conocimiento menos especializado y no suelen establecer políticas que tengan en cuenta estos factores, a veces por falta de medios, otras por no sentirse concernidas con planteamientos de más amplia envergadura y otras, en la mayoría de los casos, por una cuestión cultural de lo que deriva un desconocimiento de unas áreas de gestión que no se perciben como prioritarias.

Una tercera categoría es la del mundo profesional, despachos, consultoría, medicina privada, etc. Se trata de un área menos conocida, pero que incluye a un gran número de nuevos emprendedores mayores que comienzan una nueva actividad, después de una larga carrera profesional previa.

Iniciativas como la impulsada con *Goldenworkers*, tienen una gran importancia al propiciar desarrollos compatibles con el desarrollo demográfico, mediante el aprovechamiento de la tecnología, algo que, muchas veces, parece contradictorio. No es un desarrollo sencillo, en especial por la inercia social que existe en este campo, pero puede tener efectos muy positivos en la sociedad que se vislumbra ya en nuestros días.

Una consecuencia lógica de todo lo anterior es la importancia de la educación a todas las edades, en especial la formación a lo largo de toda la vida. Además existe una alta correlación positiva entre la salud y el empleo. Las previsiones muestran un crecimiento de los empleos de alta cualificación y una bajada de los de menor nivel. La educación, tanto en los primeros años de una persona, como a lo largo de toda su vida (*lifelong learning*) son aspectos clave para prolongar la vida laboral.

El caso de los emprendedores sociales y de los creadores de *start-ups*, muchos de ellos maduros, en una segunda etapa de la vida profesional, es de sumo interés en el proceso de adaptación a las nuevas realidades. Es destacable la incidencia creciente de esos profesionales que con varias décadas de experiencia se inician en una nueva actividad profesional, en parte por los cambios en el mercado de trabajo, consecuencia de la crisis financiera de los últimos años.

Es conveniente destacar esto último, relativo a los emprendedores mayores, en especial tras el contexto de recesión económica en el que se ha visto inmersa la economía española.

La presencia, casi omnipresente de noticias económicas negativas, suele desplazar cualquier atisbo de esperanza. En los dos extremos de la población laboral, jóvenes y mayores, pueden existir salidas si las prioridades cambian, sobre ello se tratará más adelante, en especial para el caso de los más adultos.

En cuanto a las habilidades y actitudes de los trabajadores maduros, el informe *Goldenworkers* señala una serie de características que la moderna investigación nos acerca y que contradice muchos de los estereotipos sociales vigentes. Destacaremos aquí lo relativo a motivación y valores, si bien las áreas estudiadas son muchas otras, tales como aspectos físicos, hábitos de vida, distintas capacidades intelectuales, etc.

Si nos centramos en los aspectos de motivación y actitudes, la evidencia muestra que la pérdida de velocidad, memoria y algunas habilidades, debido al envejecimiento queda compensada por otros factores *soft* que aportan valor, principalmente, como ya se ha dicho anteriormente, los aspectos negativos, en el capítulo de los afectos, se reducen con la edad. Los investigadores (en especial en el campo de la psicología aplicada) certifican que tanto jóvenes como adultos viven y experimentan emociones positivas, pero que las negativas son menores en los más adultos, en relación a los jóvenes.

Goldenworkers, con relación a los aspectos de motivación y valores nos resume que con la investigación realizada "los resultados sugieren que, en general, las mejoras en la gestión de las emociones, están asociadas al envejecimiento" así se destaca en diversos informes, tales como los pertenecientes al citado proyecto *Goldenworkers*.

Otro de los mitos que suele estar presente a la hora de valorar o enjuiciar a los trabajadores maduros, es el relativo a sus habilidades y, en general a su empleabilidad, lo que causa situaciones injustas. Muchos trabajadores pueden verse desplazados al cumplir los 50 ó 55 años, por una discutible falta de adaptación a los nuevos requerimientos tecnológicos. En este sentido, la evidencia demuestra que se producen cambios en las funciones (o en las

tecnologías) que, por una falta de destreza organizativa (podría definirse como un *management* de baja calidad) no son capaces de gestionar, una situación que podría cambiarse fácilmente mediante educación y políticas de salida o adaptación, dentro de un marco general aceptado de prevenir la discriminación por causa de la edad.

En un entorno social más ágil y más dinámico, los llamados agentes sociales deberían propiciar una situación de mayor fluidez, en la que el aprendizaje constante se incorporara a la función laboral reglada, con el fin de mantener la empleabilidad lo más elevada posible. Por el contrario, una de las constantes propia de las malas prácticas laborales es, como se cita en otros epígrafes de este texto, la exclusión de los trabajadores mayores de los planes de formación, cuando existen en la empresa.

Durante los últimos años, España ha registrado un crecimiento del desempleo de gran magnitud. Sin ser este el lugar para determinar sus causas, puede decirse que en gran parte la caída del ciclo económico tiene como explicación el final de la burbuja financiera e inmobiliaria y sus consecuencias. Antes de la última reforma laboral y después, se ha producido un proceso de ajuste de plantillas generalizado. En dicho proceso, los agentes sociales: sindicatos, patronales y autoridades económicas, de distinto rango y nivel, plantean que toda o parte de las reducciones de plantilla se efectúen mediante esquemas de las llamadas pre-jubilaciones.

A finales de octubre de 2012, se produjeron cambios legislativos que dificultan los procesos de reducción de plantilla mediante las llamadas jubilaciones anticipadas. Al mismo tiempo la Comisión Parlamentaria del Pacto de Toledo iniciará estudios para anticipar la entrada en vigor de la edad de jubilación a los 67 años. Una recomendación, vinculada a otros factores derivados de la ayuda financiera externa, realizada por la Unión Europea y por el Fondo Monetario Internacional. En este contexto, parece indiscutible que las empresas deben tomar una actitud proactiva en la gestión de la edad de sus plantillas, desde los directivos, hasta las funciones de menor cualificación.

Mediante el planteamiento anterior, la narración social resultante y que los medios de comunicación asumen, por lo general, sin críticas, insiste en

presentar la prejubilación como una situación, a medio camino entre el despido y una baja voluntaria, dependiendo de los casos y de los grados.

Podemos tomar como referencia lo ocurrido en el sector financiero, con propuestas más o menos forzadas de dejar la profesión, por el hecho de estar cerca de los 50 años.

Todo ello plantea además una problemática extra, derivada de los años exigibles y a exigir para la percepción futura de la pensión pública, sin que esta quede mermada por la falta de años cotizados.

5. Regresar al mercado laboral después de la jubilación

Volviendo al documento *Goldenworkers*, es importante destacar la importancia que en el mismo se confiere al hecho de poder reintegrarse al trabajo, aunque se haya estado un período jubilado. Se habla de verdaderas barreras a la re-entrada de dichos trabajadores en el sistema, tanto por las empresas, como por la rigidez de los sistemas de pensiones y la legislación en general, en especial en el caso de España.

Se utiliza el término *Un-retirement* para definir el retorno al trabajo, desde un período de jubilación previo. Algo que se estima problemático por diversas razones, la principal por el hecho de que al dejar es trabajo a una edad madura, se reduce la proximidad al mundo laboral y cuanto más tiempo el trabajador está ausente de la actividad, más difícil será su regreso a la misma. Sin embargo la investigación muestra que un porcentaje sustancial de trabajadores mayores se reincorporan al mundo laboral por varios motivos. Por ejemplo por dinero, para mantener los contactos sociales, por el trabajo en sí mismo, o por estar fuera de casa.

En diversos estudios se ha puesto de manifiesto que, por lo menos, una cuarta parte de la fuerza de trabajo se reincorpora, después de una etapa de jubilación que supone la posibilidad de recuperarse "*burnout and recovery, in which individuals systematically burn out on their career jobs, retire, then return to the labor force, after a period of recovery*" (Maestas, 2007, p. 2).

Otra de las acciones de gran importancia, a tener en cuenta, como se explica en varias partes de este trabajo, es la formación permanente, algo que compete a la sociedad, a los mismos profesionales y trabajadores y que la evidencia empírica revela que "los trabajadores mayores tienden a demostrar un interés considerable en el *training*, pero que esas franjas de personas no reciben la formación y la atención que desean o necesitan. No solamente reciben menos formación, sino que esta tiene un carácter más informal si la comparamos con la que reciben los trabajadores jóvenes (Rix, 2011).

Cuando en otro epígrafe tratamos de la actividad emprendedora, de los profesionales mayores, veremos como algunas imágenes que la prensa nos ha

creado, en el sentido de que solamente los jóvenes realizan innovación y se atreven a iniciar empresas, son parcialmente falsas.

En términos de cantidad, y de probabilidad de éxito, las empresas creadas por profesionales maduros muestran una recepción positiva por parte de inversores o “business angels” (Martin Cabiedes, 2015, pp. 118-139).

En próximos epígrafes se ofrecen ejemplos de empresas en que se desarrolla una gestión de la edad y se tienen en cuenta los retos que la demografía plantea, así como a la aparición del fenómeno de los emprendedores maduros, poco visibles en ocasiones, por la sobre atención que los medios de comunicación, dedican a los casos de emprendedores muy jóvenes, en el caso de España, muy al contrario de la atención más amplia que el fenómeno emprendedor tiene en Estados Unidos.

Capítulo 10: La gestión de la edad y los nuevos emprendedores

Las situaciones demográficas y de coyuntura económica difieren de unas áreas a otras. Tal como se ha señalado en epígrafes anteriores (caso de Francia y Alemania, por ejemplo). Para los estudiosos de los Estados Unidos, el problema del envejecimiento y de la gestión de los trabajadores mayores requiere una toma de posición.

Con el número creciente de trabajadores mayores en el mercado de trabajo, o tratando de reincorporarse al mismo y la generación "*Baby Boomer*" entrando en una fase próxima a la edad esperada de jubilación, nos encontraremos con retos para los directivos jóvenes y para los trabajadores maduros al mismo tiempo, algo señalado por diversos autores de los que destacaremos a Peter Cappelli.

En toda organización que cuente con declaraciones explícitas de RSC, suele hacerse una defensa del concepto de diversidad en el ámbito de los empleados, es decir unos Recursos Humanos que contemplen e integren las diferencias que se dan en la población. El problema que suele plantearse es que la edad no se trata como uno de los factores diferenciales entre las personas (recordemos lo escrito anteriormente sobre las generaciones) y por lo tanto dicha categoría, no se contempla como algo a gestionar con responsabilidad e integración en los planes estratégicos.

1. Un proyecto puesto en práctica: El caso BMW

A los efectos de este trabajo, ofrece un gran interés el proyecto desarrollado por la firma alemana BMW. Presentado al mundo de los profesionales a través de un artículo en *Harvard Business Review* (Loch C. , Sting, Bauer, & Mauermann, 2010).

Es muy posible que para entender los fundamentos de este proyecto debamos mencionar que se trata de una empresa de alta tecnología, una de las primeras marcas mundiales en su sector, cuyo *headquarters* y varias plantas de producción están en la región de Baviera, lo que ofrece ya unas características especiales, en cuanto al contrato social vigente en dicho entorno.

Pueden darse proyectos como el que aquí se expone sin la necesidad de la conjunción de los factores que se dan en este caso. En algunos textos, se ofrecen ejemplos de políticas empresariales activas que tienen en cuenta la edad de los equipos de trabajo, aprovechando las ventajas que para ciertas funciones ofrecen los trabajadores mayores, o bien mediante su inserción en equipos mult-igeneracionales. Se trata, en su mayoría, de ejemplos de empresas en los Estados Unidos de América.

El proyecto lo inició Nikolaus Bauer, director de la planta de BMW en Dingolfing, una población a cien kilómetros al noreste de Munich quien, en el año 2007, comenzó a preocuparse por lo que podría ser un declive inevitable de la productividad debido al previsible envejecimiento de la plantilla. Bauer, junto a dos de sus directores de fabricación, Peter Jürschick y Hemut Mauermann, iniciaron un proyecto destinado a mejorar la productividad de la planta, basado en el enfoque "de abajo a arriba" que después se trataría de poner en práctica en otras fábricas de la firma, en los Estados Unidos, en la misma Alemania y en Austria, si los resultados que se obtuvieran fuesen los deseados.

Seguramente no es casualidad que los tres países mencionados se hallan bajo una tendencia de envejecimiento de la población, comentada en otros epígrafes de este trabajo y con tasas de desempleo relativamente bajas.

El problema detectado en BMW era el promedio de edad de sus trabajadores que, siendo de 37 años en 2007, subiría a 47 años en el 2017, en el caso de la planta de Dingolfing.

Una plantilla de más edad, podría presentar un número mayor de bajas por cuestiones de salud y podría tener problemas en mantener la producción a los niveles deseados, en un entorno de alta competitividad, manteniendo el liderazgo tecnológico.

El planteamiento que se hizo la Dirección de BMW no es una cuestión aislada y determinada por el mercado o las condiciones de dicha empresa, en realidad, diversos líderes empresariales, gestores políticos y especialistas en economía laboral, en los países más avanzados, han mostrado su preocupación por las tendencias demográficas (Strack, Baier, & Zimmerman , 2011) y por la necesidad de adoptar políticas pro-activas para afrontar dicha situación, tal como se ha expuesto en epígrafes anteriores.

Los directivos de BMW descartaron lo que podría definirse como una conducta previsible, por lo extendida, ante este problema que consistiría en despidos y jubilaciones anticipadas más o menos forzadas y, de esta forma, reducir el número de trabajadores de más edad, pero esa no es una opción para compañías como BMW, las cuales se ganan el compromiso de sus empleados, siendo empleadores fiables y, desde luego no es una opción para una nación entera: Oleada tras oleada de prejubilaciones en los 80 y en los 90, incrementaron el ratio de jubilados con respecto a trabajadores activos, haciendo la financiación de las pensiones más difícil. Otro enfoque es mover a los trabajadores mayores hacia trabajos que precisan un menor desgaste físico, pero esa tampoco es una opción, si además no hay suficientes jóvenes para cubrir esas plazas.

Puede notarse en el texto que BMW en Alemania opera en un entorno en el que la situación demográfica comienza a dejar sentir sus efectos. La inmigración puede paliar esta situación, pero, seguramente no la puede resolver, teniendo además en cuenta la necesidad de preparación técnica y habilidades.

Además, no es una solución a nivel nacional pues dicho movimiento se podría interpretar como discriminatorio. “Para complicar más el problema de BMW, la empresa era la que empleaba a más personas de toda la Baja Baviera, por lo que la decisión de despedir o re-asignar trabajadores mayores habría tenido consecuencias políticas” (Loch C. , Sting, Bauer, & Mauermann, 2010, p. 2)

Para afrontar el reto descrito, los dos directivos, Jürschick y Mauermann, seleccionaron a una de las líneas de producción como piloto para el proyecto y le asignaron un conjunto de trabajadores que en ese momento ya cumplieran un promedio de edad de 47 años. Es decir, se pretendía reproducir la situación que se daría en 2017, pero ya en 2007, en una línea concreta en la que poder desarrollar un programa de mejoras, destinadas a garantizar la productividad. Se la llamó *Pilot Production Line* y estaba bajo la responsabilidad de los directivos, Günther Stadler y Kurt Dickert.

El programa consistía en una serie de medidas destinadas a mejorar la productividad, incluían aspectos de tipo médico, perfeccionar habilidades y mejorar el entorno de trabajo, incorporando también actividad a tiempo parcial y cambios en los procesos.

Para ponerlo en práctica solamente hizo falta una inversión de 20.000 euros. Los 70 cambios efectuados, aumentaron la productividad un 7 por ciento en un año, situando a la *Pilot Production Line* al mismo nivel que otras líneas en las que los trabajadores eran, en promedio, más jóvenes.

Como suele ocurrir en muchos casos en los que se inician proyectos innovadores, destinados a cambiar el entorno laboral, al principio se detectó una fuerte resistencia al cambio, a tal extremo que en la empresa se llamaba a la línea en la que se aplicaba el proyecto, la “línea de los pensionistas” una forma de descalificar la acción, antes incluso de tener un período de prueba para evaluar los efectos. Otro problema era que los trabajadores, al principio calificaban el proyecto como un experimento “de los de arriba”.

Los mismos directivos de la Línea, Stadler y Dickert, tenían sus dudas, tales como la posibilidad de que BMW pudiera reducir los ritmos de trabajo y objetivos, junto a un menor uso de las tecnologías de la información, en un

intento de acomodar la situación a las características de los trabajadores mayores.

Con el fin de avanzar en el proyecto se organizaron reuniones con el Comité de Empresa utilizándose como herramienta de trabajo, un cuestionario que ya existía relativo a la evaluación de la productividad, llamado *Work Ability Index* (WAI).

Forma parte de otra temática, pero debe destacarse el papel que desempeñan los sindicatos en Alemania. Sin renunciar a reivindicaciones, a veces con posturas que podríamos calificar de duras, su implicación en la empresa es mayor que en otros países, caso de España. En empresas alemanas cotizadas, los representantes de los trabajadores pertenecen al Consejo de Supervisión y conocen los aspectos estratégicos, de mercado y financieros de la empresa.

Los resultados de dicho cuestionario demostraban que con la edad la productividad bajaba, pero la variabilidad de los resultados aumentaba. Algunos trabajadores se mantenían plenamente productivos, mientras que otros experimentaban una fuerte bajada. Gracias a estos resultados, Jürschick y Mauermann comprendieron el sentido del proyecto y es que la caída de la productividad no es tan inevitable como el envejecimiento.

Simultáneamente se celebraron gran cantidad de conversaciones de tipo individual, en las que se explicaba que la *Pilot Production Line* no sería una actividad de bajo rendimiento y bajas expectativas, para un grupo de potenciales pre-jubilados, sino que la evaluación del desempeño estaría sometida al mismo nivel de exigencia que las otras líneas, tanto en estándares de productividad como en calidad.

Los directores del proyecto consiguieron persuadir a 20 trabajadores de los que ya estaban en la línea y a otros 22, con la promesa de que podrían retornar a sus anteriores funciones después de un año. En octubre de 2007, los respectivos turnos de la línea piloto, estaban completos, con una mezcla de edades que reflejaba la composición demográfica proyectada para 2017.

La puesta en marcha del proyecto se hizo coincidir con una campaña de información en la empresa sobre temas de salud. En noviembre de 2007, la empresa organizó un día completo dedicado a la información sobre nutrición personal, y gestión de la salud. Participaron más de 10.000 personas de un total de 19.000. Como parte del programa se ofreció un esquema sobre auto-diagnóstico, para destacar puntos positivos, tales como, el ejercicio regular y puntos negativos, como el fumar o el exceso de peso.

También y, casi simultáneamente, se organizaron una serie de reuniones de trabajo con el objeto de fomentar un verdadero *brainstorming* y conseguir obtener propuestas de mejora por quienes conocían bien la actividad, vivían cada día en ese medio y estaban dispuestos a seguir el nuevo programa de productividad.

Por los detalles que se conocen, las sesiones se organizaron dentro de un estilo óptimo para la participación de los trabajadores, sin presencia directa de los jefes, llenando cartulinas, con propuestas y pegándolas en la pared. Todo ello muy alejado de los programas de mejora reglados, en los que se pide a quien propone algo que lo explique y argumente por escrito, mediante formularios y protocolos. La gestión del conocimiento y la formación de adultos es un campo que debe cuidarse al máximo en las organizaciones. Los métodos didácticos, la distancia de las jerarquías durante las clases y el sentido de que las sesiones son útiles y con la finalidad de aplicación de propuestas de mejora, son condiciones para el éxito. Este caso de BMW es un ejemplo de buenas prácticas en este campo.

Cada participante recibió "una cesta" de cinco puntos para distribuir entre las mejores propuestas, para obtener una lista de acciones debidamente ordenadas por prioridad.

Ninguna de las ideas de mejora salió de la dirección, los *managers* y ejecutivos, deliberadamente, dejaron el control de las sesiones celebradas para avanzar en el proyecto. Los empleados establecieron su propio *ranking*.

Otro factor de éxito fue la determinación de la Dirección de poner en práctica con rapidez las propuestas de mejora, algunas recibidas, en un primer momento, con

risas, como cuando se cambió el suelo en algunas zonas, por un nuevo suelo de madera. Las bromas duraron un día, pues pronto se pusieron de manifiesto las ventajas del cambio, para las personas y para la producción.

Una vez ordenadas las propuestas, se solicitó la ayuda de especialistas. Un especialista en ergonomía, otro en seguridad, así como ingenieros de procesos. De todas formas muchas de las acciones de mejora corrieron a cargo de los propios trabajadores y muchas veces utilizando su propio tiempo libre. Muchas de las mejoras efectuadas pueden considerarse menores y de coste reducido, si se tiene en cuenta el volumen de la factoría de que se trata. Las modificaciones se concretaron en lo siguiente:

- Suelo de madera en algunas zonas.
- Sillas más ergonómicas que permiten alternar tiempos de pie y sentado.
- Zapatos ortopédicos que reducen la tensión en los pies.
- Inclinación de los monitores, con la consiguiente reducción de la tensión en la vista.
- Lentes de aumento, reducción de errores y menos esfuerzo ocular.
- Mesas de trabajo ajustables.
- Mejores herramientas con el consiguiente menor esfuerzo en los brazos.
- *Containers* mejorados con almacenamiento optimizado.
- Tipos de letra mayores en las pantallas de ordenador.
- Grúas elevadoras manuales que permiten un menor esfuerzo en la espalda.

Todo lo anterior, aplicado a la línea piloto que, recordemos, sus trabajadores, reproducen un promedio de edad de 47 años, ya en el 2007, se concretó en 70 cambios en los equipos o puestos de trabajo, para reducir el esfuerzo físico y las posibilidades de error. El coste total, final, fue de 40.000 euros, incluyendo también la asignación de costes internos, con pocas horas de mantenimiento.

Los pequeños cambios físicos descritos, se complementaron con algunas redefiniciones en los procedimientos, fomentando la rotación de funciones para no incidir en repetir el esfuerzo siempre en las mismas partes del cuerpo. Unas rotaciones que no eran fáciles de aceptar, al principio, pues los largos años de

especialización eran una barrera que no propiciaba el cambiar las funciones con facilidad.

Otra novedad fue contar con los servicios de un fisioterapeuta que enseñó ejercicios de estiramiento a los trabajadores, cada día, durante unas cuantas semanas. Algo que los miembros de otras líneas observaban con burlas, hasta el día en que Staedler obtuvo la colaboración de un miembro de su propio equipo que guiaba a sus colegas, en ejercicios de estiramiento, durante los cambios de turno, sin intervención de nadie de fuera.

El artículo de la revista *Harvard Business Review* que sirve de base a este texto y por el que se dio a conocer, de forma global este proyecto, termina con un apartado dedicado a los resultados obtenidos.

La inversión efectuada, como ya se ha dicho antes fue de 20.000 euros y 20.000 más si consideramos el coste de los sueldos los trabajadores participando en las sesiones formativas, los expertos externos y el tiempo de los directivos. En total 40.000 euros, en el año 2007. Los avances más destacados que BMW ha obtenido con las acciones de mejora explicadas, pueden resumirse en los siguientes puntos:

- La *Pilot Production Line* alcanzó un 7 por ciento de aumento de productividad en un año, igualando a las formadas por trabajadores más jóvenes.
- El objetivo de producción de esta línea se aumentó en 500 unidades, por turno, a mediados de 2008 y a 530 unidades por turno en febrero de 2009.
- Después del aumento de productividad se pidió a cuatro trabajadores que regresaran a sus antiguos puestos, pero ninguno, incluyendo a algún escéptico del principio, quiso cambiar.
- Los 10 defectos por millón, como objetivo de calidad, se alcanzó a los tres meses.
- Desde marzo de 2010 que es la fecha del artículo en la *HBR*, la línea trabaja con cero defectos.
- El absentismo relacionado con enfermedades, maternidad, reconocimientos médicos y rehabilitación se mantuvo al 7 por ciento

durante el 2008, más alto que en cualquier otra línea de la fábrica, pero normal para un colectivo de la edad la línea piloto. En junio de 2009, el absentismo había bajado al 2 por ciento, por debajo del promedio de la fábrica.

Los avances conseguidos en productividad y en calidad, se informaron de forma exhaustiva a toda la firma y BMW ha lanzado proyectos similares en sus plantas de Leipzig (Alemania), Steyr (Austria) y en Estados Unidos. En cada caso, la Dirección de la empresa ha procurado adaptar las acciones a las condiciones culturales y sociales respectivas.

No se dispone de mayor detalle cuantitativo de las mejoras y nuevos parámetros de producción obtenidos. La empresa, argumenta que esa información tiene valor estratégico y no desea su publicación. "Los resultados precisos de todo ello, son confidenciales, pero los proyectos que han seguido al primero, muestran resultados similares a los obtenidos en la planta de Dingolfing. El proyecto es un ejemplo muy ilustrativo de cómo resolver problemas en una organización. Los directores de producción señalaron las cuestiones y los trabajadores aportaron soluciones" (Loch C. , Sting, Bauer, & Mauermann, 2010, p. 5).

Se considera que este caso puede aportar un método para resolver problemas en otros mercados, por ejemplo en Asia, donde los retos son similares a los que tuvo que hacer frente Nikolaus Bauer en BMW de Alemania.

Un enfoque nuevo, en el que exista la posibilidad de experimentar, usando el conocimiento de la fuerza de trabajo, desde un punto de vista amplio y participativo.

El caso de BMW expuesto por sus mentores en la *Harvard Business Review* ha recibido atención y cobertura de importantes medios de comunicación, un ejemplo es el reportaje de la CBS (Roth, 2010).

2. Nuevas empresas y edad de los emprendedores

Anteriormente ya se ha hecho mención de la presencia en la economía de nuestros días de muchos proyectos empresariales desarrollados por personas maduras. En ocasiones inician una nueva actividad después de una dilatada carrera en una organización, de la que desean salir por la rigidez de sus estructuras, o simplemente por otras razones vitales y psicológicas.

En ocasiones es debido a la necesidad de salir adelante, profesionalmente, por parte de personas que están en disposición de aportar valor, con sus conocimientos y experiencia, pero que los estándares de selección de profesionales no acogen como candidaturas posibles, por razón de la edad, tal como se ha explicado en un epígrafe anterior.

En el campo de los emprendedores, los estereotipos sociales se imponen y suelen ocuparse de casos de jóvenes que con menos de 30 años inician proyectos, casi siempre ligados a las tecnologías de la comunicación y de la información, pero la realidad es mucho más rica y diversa.

Como ya se ha dicho, la imagen del emprendedor y en especial si se la relaciona con la tecnología suele ser la de un joven de alrededor de 20 años que puede recordar o inspirarse en los casos de Bill Gates, cuando fundó Microsoft, Steve Jobs que con 21 iniciaba lo que después sería Apple, una tendencia que ha creado opinión, en el sentido de que casi con 30 años se es demasiado mayor para iniciar según que actividad.

Pero la situación no es la que a primera vista parece, en el panorama empresarial de nuevos emprendedores, incluyendo los que utilizan a las TIC como base de la actividad, destacan los que se acercan a una edad más madura, tales como, Nikolas Zenstrom que fundó Skype con 36 años, Chris de Wolfe quien creó MySpace también con 36 años, o el caso de Marcus Pinkus creador de Zynga con 41 años o bien, el caso de Arianna Huffington que inició en los Estados Unidos, *The Huffington Post*, a la edad de 54 años, después de una carrera anterior como escritora de biografías y columnista (Huffington, 2015).

Los ejemplos anteriores, se destacan por ser sus protagonistas más conocidos y se mencionan como muestra de una tendencia no siempre percibida en la sociedad.

Un estudio, ya citado más arriba y relativamente reciente, publicado por *The Kauffman Foundation* mostraba como, para los Estados Unidos, el número de emprendedores de más de 50 años era el doble que los emprendedores de menos de 25 y que los de más de 60 años era el doble de los de menos de 20 (Fairlie, Morelix, Reedy, & Russell, 2016).

La entrada de personas de más edad en la función emprendedora ha abierto un debate en diversos países, especialmente en Estados Unidos y en el Reino Unido, quizá más en este último, pues en Europa todavía la edad se vincula con la jubilación casi de forma obligatoria o mediante una suerte de presión social.

Small, a través de sus trabajos para la organización *International Longevity Center* destaca para el contexto del Reino Unido que la opción de emprender después de causar baja de una empresa, actividad o por jubilación, quizá no sea adecuada para muchas personas, en función de las características y circunstancias de cada caso, pero existen ya evidencias de que un número creciente de profesionales reinicia y emprende actividades a una edad que rompe las tendencias asentadas durante la segunda mitad del siglo XX. Una situación que crecerá por influencia de la expansión de la llamada economía del conocimiento, siendo, además, una forma de combatir contra una coyuntura adversa (Small, 2011).

Este grupo de nuevos emprendedores maduros, aporta conocimiento y contribuye con sus cotizaciones a la sostenibilidad de los sistemas de protección social vigentes.

Tomando una cierta distancia, puede comprobarse la diferencia de mentalidad que suele darse entre Europa y América del Norte. En la Europa continental la prolongación de la vida laboral se suele presentar como una consecuencia de la demografía y de la necesaria sostenibilidad financiera del sistema de pensiones. Un debate poco transparente, influido por una concepción, a veces negativa, del trabajo y que no ocupa un lugar destacado en la agenda política, estando las

organizaciones sindicales y patronales casi ausentes en el desarrollo y debate en esta materia.

En el Reino Unido, la situación es híbrida, con concepciones europeas, por un lado, pero muy influidas por una visión más cercana a la de América. Tal como refleja en sus escritos el *think tank*, *International Longevity Centre*.

En los Estados Unidos, las ideas, en este sentido, son diferentes. Por descontado que encontraremos a personas de edad avanzada que trabajan por motivos económicos o para tener una cobertura sanitaria. Pero se dan también otros casos que, si bien son muy especiales y no sirven para estimar tendencias, si pueden tener una influencia que provoque lentamente cambios en cuestiones que hasta hoy parecían indiscutibles.

Uno de estos casos es el de Warren Buffett que con 81 años de edad se negó recientemente a nombrar un sucesor para dirigir su imperio de inversiones y no es por falta de personas preparadas dentro de sus equipos. Lo mismo ocurre con George Soros que, también, con 87 años de edad, está activo, publicando libros y dedicado a obras filantrópicas, tras sus años como inversor y especulador en los mercados financieros, actividad por la que es más conocido y evaluado de forma diversa.

Estos casos son quizá extremos, y no generalizables por cuestiones de nivel económico, educación y motivación, pero recordemos que, en el epígrafe dedicado a la interacción de las distintas generaciones en la empresa, en lo referente a la mujer hemos citado muchos casos de presidentas ejecutivas que están en plenitud y tienen una edad, entre 50 y 65 años que en otro contexto serían cuestionadas, por causa de la edad. Empresas en el contexto actual de 2017, consideran a una persona que se acerca a los 55 años, candidata a una posible jubilación anticipada, sin que ello provoque reacción social alguna, ni por parte de las organizaciones sindicales ni empresariales, por no citar a quienes desde la consultoría asesoran en la búsqueda de talento.

3. Las sinergias entre generaciones: Millennials versus Baby Boomers

Después de dedicar un apartado a la experiencia de BMW, como ejemplo de lo que la dirección de las empresas puede hacer, con imaginación y con unos costes muy moderados, para conseguir la productividad requerida a pesar de una plantilla con mayor edad.

Tras exponer que se generaliza el número de emprendedores de más edad, dedicados nuevas actividades, muchos de ellos procedentes de largas trayectorias profesionales, pero que al acceder a la jubilación, desean seguir desempeñando una actividad profesional. Todo ello en conjunto, significa que un número mayor de personas prolonga su vida laboral, en comparación con lo que era habitual, hasta hace poco tiempo.

La prolongación de la vida laboral de la generación de los que hemos llamado *Baby Boomers*, viene potenciada por las políticas destinadas a posponer la edad de jubilación, por razones de sostenibilidad financiera de los sistemas de pensiones.

Si a lo anterior añadimos la irrupción de los *Millennials* que en pocos años se convertirán en la mitad de la población laboral en el mundo (Meister & Willyerd, 2011), conviene prestar atención a cómo ambas generaciones pueden interactuar en las empresas y organizaciones.

Esa será precisamente una de las áreas que requerirá mayor atención por parte de la alta dirección y por los responsables en la gestión de personas. Sin unas políticas inteligentes, las empresas pueden sufrir los costes derivados de una falta de sincronía entre dos visiones, a veces, alejadas de lo que debe ser una vida profesional deseable y que aporte factores diferenciales en las empresas.

Sobre los de más edad ya se han descrito sus características, en distintos epígrafes de este texto, muy en especial al tratar algunos avances publicados en el proyecto *Goldenworkers*. Sobre los jóvenes, sobre los *Millennials*, parece oportuno que tratemos de reflexionar, brevemente, sobre su interacción con los mayores en el tipo de sociedad hacia el que nos dirigimos.

Su entrada en el mundo laboral requiere planes de acción, pues, en general, los jóvenes requieren un *feedback* constante sobre su actuación, tienen prisa en obtener éxitos "pero sus expectativas no son tan fuera de lugar como muchos podrían suponer" (Meister & Willyerd, 2011, p. 195).

Para la incorporación de esa gran cantidad de jóvenes, en un entorno en el que se pretende la prolongación de la vida laboral, además de que la economía crezca, las empresas deberán desarrollar políticas y planes adecuados.

La oferta de puestos de trabajo, tanto para jóvenes como para mayores, está relacionada con el crecimiento de la economía. Si falta inversión y consumo no se dan las condiciones para la creación de empleo. Sin que exista acuerdo entre los distintos servicios de estudios, el PIB de España debe crecer a niveles superiores al 1,5 ó 2 por ciento anual, en términos reales. Esa es una condición necesaria, aunque no suficiente para una correcta utilización de las distintas generaciones en edad laboral.

En la práctica ya se utilizan distintos enfoques, tales como el concepto hasta cierto punto innovador de tutor inverso, el del grupo bajo un tutor, el sistema del *feedback* anónimo y el del *micro-feedback*.

El enfoque del tutor inverso o "reverse mentoring", implica que un joven enseña a un veterano una cuestión concreta, por ejemplo el uso de tecnologías aplicadas a una determinada área y en ese proceso el joven aprende la complejidad de actividades que requieren criterio y experiencia, en las que el mayor es experto. Un ejemplo de aplicación es la empresa Burson-Masteller, dedicada a publicidad y comunicación con oficinas en 85 países.

El enfoque de un "grupo de trabajo" con un tutor es más tradicional, se acerca al enfoque de una escuela o universidad, es menos original que el anterior, pero puede tener un menor coste. Ejemplos de utilización del enfoque de *group mentoring* los encontramos en firmas del volumen de AT&T (allí los llaman círculos de liderazgo) o también en BT la firma británica de comunicaciones.

En el caso del *feedback* anónimo se utiliza la pre-selección psicológica para asignar tutores a los jóvenes, unos tutores externos que, además, no pertenecen

a la organización. Los contactos se realizan, solamente *on line* y tanto tutor como tutelado permanecen anónimos. Las funciones de tutor, en estos casos, las suelen desarrollar antiguos consultores con una larga experiencia y edades superiores a los 60 años.

En lo que llamamos *micro feedback* ambos, joven y tutor aceptan conectarse mediante plataformas como Twitter limitando los mensajes a 140 caracteres, lo que obliga a concretar y ser capaces de comunicar con eficacia.

Siguiendo a Meister y Willyerd (2011) debe destacarse la importancia que para una organización tienen estas actividades. Los programas de *coaching* para los más jóvenes, los *Millennials*, no solamente tienen ventajas para ellos, sino para toda la organización.

Los *Millennials* empujarán para que se produzcan unos cambios que, en realidad, los desean todos, con independencia de la edad, mejorando el crecimiento y el proceso de formación constante.

Capítulo11: Gestión de la edad, RSC y Dirección Estratégica

La importancia económica de los cambios en la esperanza de vida, junto a la caída de las tasas de natalidad, tiene y tendrá una incidencia social que en la dirección de empresas deberá tenerse en cuenta. El *management* debe incorporar a sus áreas de actuación y de reflexión la incidencia de dichos cambios. No se tratará de una cuestión solamente de justicia, sino de viabilidad económica.

En este capítulo se trata de relacionar tres aspectos vitales para la actividad directiva que se relacionan con las dinámicas sociales: El mantenimiento o incremento de la competitividad de las empresas, la visión de la empresa dentro de la teoría de los *stakeholders* y el creciente papel, no exento de críticas, de los enfoques basados en la Responsabilidad Social Corporativa.

Iniciaremos este apartado dedicando atención a la creciente importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa actual. Siguiendo a Crowther, podemos establecer como punto de partida, a los efectos de este texto, la definición de la Comisión Europea: La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto por el que las empresas integran, voluntariamente, aspectos y preocupaciones sociales y medioambientales, en sus actividades, así como su interacción con los distintos *stakeholders* (Crowther & Aras, 2008).

Una primera reflexión que nos plantea dicha definición, es cuestionarnos si es posible relacionar la gestión de la edad de las personas en la empresa, con la teoría de los *satekeholders*, ya que hemos definido las tendencias demográficas como una de las cuestiones de importancia, a las que debe prestarse atención, junto a otras cuestiones como la ecología y la sostenibilidad de los sistemas productivos.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto amplio y que se aborda desde distintas perspectivas, desde las más radicales que niegan su relevancia a las que, dada la relativa disminución el peso de los Estados, la consideran un área de indiscutible prioridad que todos los agentes sociales deben tener en cuenta, en especial los directivos de empresa.

En este trabajo, no se pretende una discusión exhaustiva de la RSC, de la cual se trata en cuanto a su relación con el objeto central del texto.

Por lo tanto, cualquier enfoque que tenga en cuenta el impacto social de la actuación concreta de la empresa, debería considerar las consecuencias del envejecimiento de la población como un factor a tener en cuenta.

Lo anterior no implica que las empresas deban establecer políticas ligadas a una visión social de su fuerza de trabajo, pues la competitividad debe preservarse para consolidar la viabilidad, se trata de tener en cuenta esta nueva dimensión junto a otras formas de diversidad. Cuando en las empresas se habla de diversidad, lo tradicional es referirse a la participación equilibrada de hombres y mujeres, o de la presencia de distintas razas o procedencias culturales, pero si atendemos a las tendencias demográficas, es necesario incluir un nuevo enfoque, la edad, como variable también a considerar, dentro del citado concepto de diversidad, aunque debe reconocerse que, de esta forma, el modelo de gestión gana en complejidad.

Los ecos y las consecuencias de la crisis financiera que se inició en 2007-2008 han dejado su impronta y ocultan algunos de los problemas estructurales a los que deberá hacer frente la sociedad en su conjunto.

Plantear políticas laborales que incorporen variables como la demografía, no constituye una prioridad en la agenda de los interlocutores sociales. Los partidos políticos dan prioridad a los procesos electorales que son ciclos cortos, los sindicatos intentan influir en cuestiones de muy corto plazo y las patronales pueden llegar a percibir que la gestión de la edad se convierta en un reto que condicione y reste libertad de decisión y adaptación, en una economía muy competitiva.

La experiencia muestra que solamente cuando surgen problemas que deben abordarse con urgencia, se toman en consideración las posibilidades de introducir cambios legislativos de alcance. Una reciente prueba de lo anterior son los cambios que los gobiernos han introducido en el sistema de pensiones públicas, con la utilización de índices para tratar de hacer que el sistema sea sostenible y así disipar los problemas de solvencia futura o su equivalente

descontado presente, ante los mercados financieros a los que, necesariamente hay que acudir para financiar a las Administraciones Públicas.

Si nos centramos en el caso de España, las autoridades económicas adoptaron, previamente al Factor de Sostenibilidad, Ley 23/2013 de 23 de diciembre, reguladora del Factor de Sostenibilidad y del Índice de Revalorización del Sistema de Pensiones de la Seguridad Social. Una serie de medidas destinadas a prolongar la vida laboral, con el objetivo de retrasar la edad efectiva de jubilación. Unos cambios que influyen sobre la edad efectiva de jubilación, retrasándola, al fijar nuevas condiciones o plazos para obtener las pensiones de jubilación y situar la edad legal referencial de acceso en los 67 años. Ley 23/2013 de 23 de diciembre, reguladora del Factor de Sostenibilidad y del Índice de Revalorización del Sistema de Pensiones de la Seguridad Social.

Los recientes cambios citados ya nos señalan que las modificaciones en la demografía tienen un impacto directo en las condiciones laborales de hoy, ante lo pueden adoptarse varias posiciones. Una, la que, en general se refleja en los mercados laborales, es no cambiar las pautas, seguir con la gestión habitual y no plantearse la necesidad de revisar la forma de dirigir a los equipos humanos. Otra posición es pensar la problemática del envejecimiento de la sociedad y de la convivencia de generaciones distintas en la empresa, desde el enfoque de la teoría de los *stakeholders* (Freemann, 2010).

La tercera, compatible con la anterior es introducir en la dirección estratégica de las empresas, el componente, de la dirección o gestión de la edad (*age management*). Estas tres posibles actitudes, o una posición híbrida.

Las consecuencias de la evolución demográfica comienzan a ser perceptibles en muchas áreas. Cambian unas tendencias que parecían dadas y fijas y nos enfrentamos a un nuevo escenario que tendrá un fuerte impacto en distintas áreas de la sociedad, una de las de mayor importancia, será la relativa al mundo laboral y, por lo tanto, en la gestión inteligente y responsable de las empresas.

La aseveración anterior se basa en una serie de cambios. En muchos países desarrollados, e incluso en los llamados emergentes, se registran constantes aumentos en la esperanza de vida de sus habitantes, junto a una baja y decreciente mortalidad infantil y todo ello unido a una disminución de las tasas

de natalidad. Conseguir la reducción de la mortalidad infantil, es un claro indicador de progreso humano y los cambios en la natalidad tienen que ver con cambios profundos en algunas tendencias sociales.

En numerosos foros internacionales, servicios de estudios, *think tanks*, el citado desarrollo de la demografía se conoce bien, se estudia y se efectúan previsiones de acuerdo con las tendencias observadas. Se trata en ponencias y se plantea como uno de los retos a los que deberá hacerse frente.

Sin embargo, los desarrollos demográficos se ponen de manifiesto en base a lo que podríamos denominar “variables silenciosas”, es decir, su impacto no se traduce en acontecimientos que tengan reflejo inmediato, en el día a día de la opinión pública, ni en la atención que los medios de comunicación brindan a estos temas, la demografía es una materia ligada al largo plazo y por lo tanto fuera de las agendas políticas.

La falta de atención real a todo ello, queda reforzada o justificada por el hecho de que los tiempos en asuntos demográficos no coinciden con los tiempos electorales. Para muchos líderes políticos y sus respectivos partidos, la unidad de medida es la duración de una legislatura, es decir, como máximo, cuatro años. También influyen otros factores, unos más coyunturales y otros de tipo estructural y ligado a categorías morales y valores sociales en emergencia.

Desde el punto de vista coyuntural, las crisis económicas y sus procesos de ajuste se convierten en asunto de la máxima prioridad, lo cual es hasta cierto punto lógico quedando las cuestiones demográficas y las derivadas de la edad de las personas en un segundo plano. En todo caso, si existe debate, lo capitaliza la discusión sobre la viabilidad de los sistemas de pensiones, sin que se trabaje con una mirada más estructural y de mayor calado sobre el trabajo, en una sociedad cuya población va registrando cambios y el número de personas de más edad crece, lo cual es un éxito económico y social, sin discusión.

Desde un punto de vista no económico, más cercano a lo psicológico y a lo sociológico se produce una cierta paradoja. En nuestras sociedades cuya edad promedio de la población no deja de crecer, se da una importancia máxima a la juventud, tanto en sus aspectos vitales como estéticos, algo propulsado por la proliferación de impactos audiovisuales, quedando la consideración de la variable “edad de las personas” fuera de la agenda social y fuera de las prioridades, a tener en cuenta. De ahí, el llamado silencio de lo demográfico.

En el ámbito de la acción política pueden encontrarse situaciones que requerirían una reconsideración. Existen partidos políticos que renuevan sus cuadros marginando a personas por causa de la edad e introduciendo, como gran logro de progreso, cuotas de participación hombre-mujer, pero discriminando por causa de la edad.

Puede darse el caso en que en un parlamento, la consecución necesaria de un equilibrio entre los dos sexos sea una meta muy valorada, o publicada, pero nada se dice de la poca presencia en los escaños de personas de más de sesenta años, cuando en el conjunto de la población ese es precisamente el colectivo que más crece.

Los anteriores razonamientos se incluyen a modo de exposición del macro entorno social en relación a la edad, pero lo que nos interesa en este capítulo es tratar de aportar una reflexión sobre ello, sobre sus consecuencias, en el mundo de la empresa. También al hablar de edad, deberemos referirnos a los más jóvenes y a las posibilidades de mejora necesarias para dicho colectivo, en la actividad productiva y en el orden social.

La dirección de empresas, el management, debe tomar una posición proactiva, prepararse para gestionar las situaciones derivadas de la nueva demografía. En este capítulo se defiende la idea de que gestionar la edad en la empresa, no es solamente una cuestión de responsabilidad, sino una necesidad para dotarse de empresas competitivas en una sociedad que cambia.

1. Gestión y antropología de la función directiva

Una primera consideración sobre la que basaremos la argumentación siguiente nos lleva a definir la función directiva (management) desde un punto de vista antropológico. Es conveniente definir la incidencia que el management tiene en la actualidad y debe tener en la sociedad del futuro.

Desde el management, tanto como profesión o como conjunto de conocimientos, existe una responsabilidad para conseguir empresas y organizaciones competitivas que, aporten bienes y servicios a la sociedad. Algo que parece obvio, pero que no se da en muchas situaciones de la realidad que nos circunda.

La calidad del management es clave para el desarrollo económico y para el progreso de una sociedad.

La función directiva ha tenido una evolución propia de los cambios en la sociedad, desde una visión, a veces, muy ligada a la producción física, como la de Frederick W. Taylor (1856-1915), poco orientada hacia análisis más profundos de carácter antropológico, o por contraste, la de Mary Parker Follet (1868-1933) que consideraba a la persona “como seres en continuo desarrollo y que defendía que la función primordial de los negocios, era dar oportunidad para el desarrollo individual, mediante una mejor organización de las relaciones humanas” (Melé & González, 2014, p. 1). Dos autores entre los siglos XIX y XX con unas concepciones muy diferentes. Con la perspectiva que ofrece la distancia en el tiempo, podríamos decir que su pensamiento es complementario.

Una buena descripción de la base humana sobre la que se asienta la función directiva, también citada por Melé & González es la que nos ofrece el también clásico del management, Chester I. Barnard quien en su obra *The Functions of the Executive*, escribía:

“He encontrado imposible ir lejos en el estudio de las organizaciones o de la conducta de las personas dentro de las mismas, sin preguntarme unas pocas cuestiones que se pueden resumir de la forma siguiente: ¿qué es un ser humano? ¿qué entendemos cuando hablamos de personas? ¿hasta qué punto las personas tienen capacidad y libertad de elección”.

(Barnard, 1968 (1935), p. 8)

Las citas anteriores, de autores que vivían en un contexto diferente, en otra etapa del desarrollo, parecen válidas también hoy, por ello, esos textos pueden considerarse verdaderos clásicos del pensamiento directivo y cuerpo teórico que da contenido a una profesión.

La responsabilidad desde los puestos de alta dirección es otra característica ampliamente estudiada y que sustenta también el enfoque de la función directiva como una profesión con un fuerte y directo impacto social, tal como también ha definido otro autor clásico del management (Andrews, 1987 (1971)).

Las menciones de autores considerados clásicos del management, no deben alejarnos de los problemas de una actualidad compleja como la de nuestros días. Así los nuevos enfoques destinados a definir un management que sepa combinar una visión racional con la humanista se abren paso, en especial, después de que las excesivas esperanzas puestas en los conceptos de autorregulación de las instituciones, hayan tenido fracasos muy patentes, en especial en la última crisis financiera.

Entendemos pues el management como una profesión que debe prestar sus esfuerzos a conseguir empresas viables, competitivas y con futuro, pero todo ello, dentro de una sociedad cuyas características deben tenerse en cuenta, en especial sus tendencias y sus desarrollos previsibles. La dirección de empresas es una función con impacto social, no es la ocupación de cargos con jerarquía.

Como se argumentará, la función directiva se plantea acciones y enfoques desde la responsabilidad empresarial, pero su misión es conseguir empresas que obtengan resultados óptimos en consonancia con las expectativas de los respectivos *stakeholders*, un concepto al que deberá prestarse creciente importancia.

Tomaremos el término *stakeholders*, tal como lo define Freeman: “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”, pero presenta también una distinción entre varios tipos de *stakeholders*, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los ‘primarios’ o ‘definicionales’ y los *stakeholders* ‘instrumentales’. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los *stakeholders* instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación).

Las ideas de R. Freeman sobre los grupos de interés son, en el contexto de este capítulo, una referencia básica para situar el papel de la empresa en nuestros días, de su papel como creadora de valor con responsabilidad (Freeman, 2010 (1984)), una perspectiva adoptada por muchos autores dedicados al estudio de la empresa en la sociedad y que es base para la argumentación en este texto dedicado a la gestión productiva de las personas en la empresa (Peterson & Farrell, 2004, pp. 82-97).

Atendiendo a una visión responsable de la función directiva, lo primero que debe hacerse es analizar el contexto en que se halla la empresa.

Casi siempre los análisis fijan su atención en el corto plazo, algo que no es censurable, sino que es lo que podemos denominar una condición necesaria pero no suficiente para una buena gestión de empresas.

En este punto sería lógico considerar que desde el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) podríamos encontrar algunas aproximaciones al tema de la edad de las personas en la empresa, pero la evidencia nos indica lo contrario. Incluso textos que tienen vocación de integradores y de analizar en su totalidad las características de la RSC no dedican espacio a las consecuencias de la demografía (Craig Smith & Lenssen, 2009, p. 584).

Desde el campo de la prospectiva y de las previsiones de mega-tendencias, lo demográfico siempre está presente, tal como lo muestran algunos análisis recientes que se exponen aquí como referencia.

Recordaremos, de nuevo en este capítulo la mirada prospectiva de dos textos citados previamente, Done (2012), Ontiveros y Guillén (2012) y (2017).

Un primer inventario de tendencias podemos trazarlo en base al libro de Adrian Done, para destacar las siguientes macro-tendencias, es decir hacia qué sociedad nos dirigimos (Done, 2012):

- Impacto de la crisis financiera en la sociedad
- Cambios en la geopolítica
- Cambios tecnológicos acelerados
- La polémica del cambio climático y sus consecuencias
- Acceso al agua y a los alimentos
- Los retos de la educación
- Los cambios demográficos

- Guerras y terrorismo
- Oferta de energía
- Ecosistemas y bio-diversidad
- Sistemas y niveles de salud
- Desastres naturales

Se trata de unos enunciados que recogen problemáticas, muy amplias, de entre las que destacaremos la relativa a los cambios demográficos, cuya resultante es una tendencia general al envejecimiento de la población (mayor esperanza de vida, junto a unas menores tasas de natalidad), una evolución con perfiles contradictorios. Por un lado, la prolongación de la vida, libre de discapacidad, es prueba de progreso, por otro, las bajas tasas de natalidad, pueden condicionar muchos aspectos sociales del futuro.

También es cierto que la falta de análisis y estudios con una visión global, puede ser causa de un cierto empobrecimiento en los estudios de prospectiva con valor para la dirección de empresas. La segmentación del conocimiento, en general y de las disciplinas económicas en particular requiere una reconsideración.

De las áreas destacadas como críticas por Done, las que se resumen más arriba, por ser tan amplias y generales se mencionan simplemente como referencias, ya que muchas condiciones evolucionan y en el terreno económico, a plazo medio y largo cambian las circunstancias, los gustos. En el ámbito productivo, las elasticidades de sustitución influirán en un futuro no siempre previsible con los parámetros de hoy.

Una primera definición de tendencias, en lo demográfico, relevantes para nuestros fines, queda bien expresada en el siguiente texto (Done, 2012, p. 131): "...cambios en las economías desarrolladas y en desarrollo, con un aumento continuado de la esperanza de vida, disminución de la mortalidad infantil y una decreciente fertilidad, conllevan nuevos retos demográficos, para el siglo XXI".

La evolución demográfica que se describe tiene consecuencias muy relevantes para la sociedad en general y para la organización del trabajo, sin olvidar su impacto en los mercados de bienes y servicios.

Dentro de la problemática demográfica, de forma sintética, siguiendo a Done, se puede destacar lo siguiente:

- El promedio de edad, a nivel mundial, en la actualidad, se acerca a los 29 años, cifra que aumentará a 38, en el 2050.
- En 2050, el número de trabajadores activos a nivel mundial será de 4 por cada persona de más de 65 años.

La aceptación de la edad de 65 años como línea de separación entre activos y pasivos desde el punto de vista laboral y que se utiliza, de forma general, en publicaciones de organismos diversos, seguramente evolucionará, a raíz de las nuevas normas en muchos países cuya finalidad es prolongar la vida laboral hasta los 67, con el objetivo puesto en llegar a los 70 años y dejar libertad de elección entre las partes para no establecer la jubilación obligatoria o expulsión de una determinada profesión.

Debe tenerse en cuenta que en muchos países desarrollados la relación será de 2 por persona de más de 65 años, por cada activo.

El éxito social que supone la prolongación de la esperanza de vida, libre de discapacidad, genera la necesidad de cambiar procedimientos y formas de organización del trabajo, pero se trata de un área que evoluciona lentamente, por la posible colisión entre intereses a corto y a largo plazo de los distintos agentes sociales que actúan con una conducta pretendidamente maximizadora a corto plazo.

Antes de continuar con la descripción del macroentorno, parece oportuno, indicar que los cambios en la forma de gestionar el trabajo son inevitables. La política de Recursos Humanos en las empresas, desde el punto de vista de la edad de las personas no podrá distanciarse de los siguientes puntos (Armstrong & Taylor, 2014, p. 511): “La edad no define, a priori, los niveles de desempeño en el trabajo. Es confuso relacionar habilidad mental y física con la edad”.

Como confirmación y apoyo de las tendencias apuntadas, puede ser útil tener en cuenta las líneas generales señaladas por otro estudio de prospectiva como el que ofrecen Emilio Ontiveros y Mauro Guillén, para quienes los grandes retos del siglo XXI se agrupan en las siguientes categorías:

- Desequilibrios en la economía mundial
- Crecimiento de empresas multinacionales con origen en los, hoy llamados, mercados emergentes.

- Cambio acelerado de las condiciones demográficas, por causa de la edad y por la concentración en áreas urbanas
- Incertidumbre en el marco político de muchas partes del mundo, con disminución de la legitimidad y capacidad de algunos Estados.
- Los problemas derivados de la sostenibilidad en términos ecológicos que inducen a la necesidad de una acción correctora, para paliar las consecuencias sobre el cambio climático y por el acceso al agua.
- Cambios en los equilibrios mundiales de poder: En la mayor parte del siglo XXI, el país con mayor población será la India, China el de mayor producción y Estados Unidos el de mayor riqueza, medida en renta per cápita.

Las macro tendencias que destacan Ontiveros y Guillén (2017) coinciden, en parte, aunque no todas, con las citadas anteriormente, a propósito del texto de Adrian Done. Pueden argumentarse diferencias, pero en un área, existe una total coincidencia: la evolución demográfica, influida por el aumento de la longevidad y las tasas de natalidad a la baja.

En el estudio citado en segundo lugar, se nos destaca: “Por primera vez en la historia, varios países han invertido sus pirámides de edad, teniendo más personas mayores de 60 años que menores de 20...” (Ontiveros & Guillén, 2012, p. 59). Uno de los principales (o más útiles) indicadores, de los varios existentes para medir los procesos demográficos es la tasa total de fertilidad y la esperanza de vida al nacer. España se halla inmersa en el cambio demográfico citado. La reciente publicación del Instituto Nacional de Estadística, sobre estadísticas del movimiento natural de la población para el primer semestre de 2015 confirman las aseveraciones anteriores, pero, al tratarse, como se ha dicho anteriormente, de una variable silenciosa o con efectos no inmediatos, los agentes sociales no han tomado posición alguna de cara al futuro, por lo menos en ámbitos distintos al de las pensiones públicas. (Instituto Nacional de Estadística, 2015).

2. Retos para la sociedad y la empresa por los cambios demográficos

Mencionados los cambios que ya se dan en nuestras sociedades, junto a España, muchos otros países sufren parecidas tendencias, muy acusadas, por ejemplo, en Alemania, en Japón y en los Estados Unidos. El tema no ocupa una atención destacada en lo que podríamos, en una simplificación, denominar como agendas políticas de prioridades. Tampoco los medios de comunicación, salvo excepciones casi siempre vinculadas a aspectos financieros de viabilidad de los sistemas públicos de pensiones, o para la promoción de sistemas complementarios privados. Pero lo estructural no se afronta, no se trata.

En los últimos años, en los medios de comunicación especializados y en algunas consultoras empresariales que estudian el futuro, comienza a aparecer una conciencia de que desde la dirección, desde el management, debe adoptarse una posición diferente ante la edad de las personas y su vida laboral. Algo que es lógico, cuando la esperanza de vida se prolonga, en unas sociedades en las que de dos recién nacidos hoy, uno vivirá más de cien años, no parece lógico que se mantengan parámetros que se fijaron a principios del siglo XX, influidos por la casuística de la industrialización propia del siglo XIX. Como consecuencia se sigue manteniendo de forma general una edad de jubilación nominal de 65 años que actúa como referencia, pero que en la realidad se sitúa en algunos años menos, pues las reducciones de plantilla, forzadas por desajustes económicos se hacen, en gran parte, mediante las llamadas, pre-jubilaciones, dejando sin empleo a personas plenamente válidas y productivas.

Quizá una idea muy clara del cambio al que nos enfrentamos nos la brinda un texto publicado por *The Economist*, con el significativo título: *Is 75 the new 65?*.

Basado en datos de la consultora Towers Watson el texto pone de manifiesto aspectos que algunas empresas ya han detectado, pero que muchas otras no contemplan en su visión estratégica. Los más significativos son los siguientes, dentro de un contexto internacional (The Economist Intelligence Unit, 2014):

- Tomando el horizonte del año 2020, muchas empresas aceptan que deberán cambiar aspectos que tienen que ver con la evolución demográfica, es decir con la edad de las personas, pero la mayoría no se han planteado acciones dentro de su acción a corto plazo ni en su plan estratégico.

- También reconocen, la mayoría de empresas que los cambios en la gestión que tengan en cuenta, entre otros, el factor edad, serán beneficiosos para todos, pero no se han tomado medidas para ello, salvo excepciones.
- La gestión del talento, no vinculada a estereotipos de edad y de inercias culturales será de vital importancia en la empresa del futuro, en un ambiente en que las distintas generaciones puedan interactuar aportando cada uno lo mejor.

La presentación breve de la problemática de la edad en la empresa, debe contemplar también la interacción entre generaciones y por ello plantear qué está ocurriendo también con los jóvenes y su experiencia en el mundo laboral.

En los últimos años, quizá como consecuencia de la crisis financiera muchos jóvenes con excelente formación dejan de sentirse motivados al trabajar en unas organizaciones dominadas por la inercia de quienes las dirigen sin adoptar políticas que fomenten el aprovechamiento de los talentos individuales. Es un fenómeno que aparece con claridad y que muestra uno de los desajustes que desde el management deben abordarse.

La frustración de muchos “millennials” (los nacidos al principio de los años 80) es patente en muchas empresas (Jacobs, 2015), tanto es así que nace una nueva especialidad de coaching ejercida por jóvenes que aconsejan a jóvenes, poniéndose de manifiesto, de nuevo, una falta de competencia de quienes dirigen las empresas en saber aunar las capacidades y las habilidades de personas distintas.

Quizá en un enfoque excesivamente sesgado, pero explicable, surgen iniciativas, consejos y visiones que muestran hasta qué punto el tema es de importancia (Hassler, 2008) y precisa atención para no desaprovechar el verdadero capital humano que está disponible en las empresas y que gestores poco creativos y menos responsables, no saben aprovechar.

Es urgente organizar proyectos de mentoring, donde los profesionales de mayor edad y experiencia tutelen, orienten y dirijan a los jóvenes. No solamente como proyectos imprecisos sino integrados en los procesos de evaluación del desempeño y en el logro de parte de los bonus directivos de fin de ejercicio.

Por otro lado hay que utilizar a los jóvenes para enseñar a los mayores en proyectos que impliquen “reverse mentoring” dedicados, por ejemplo al uso eficiente de las nuevas tecnologías por parte de las generaciones que no son “nativas digitales”.

Dentro del mismo proceso de gestión los más jóvenes deben ejercitarse en los proyectos de más recorrido en el tiempo, aceptando que la vida en general y la profesional implica momentos de éxito y etapas de esfuerzo entregado que requieren paciencia para conseguir la excelencia y evitar caer en una ansiedad de querer “ser feliz y tener éxito” cada día y siempre, dentro de lo que se ha dado en llamar la trampa de la felicidad (Harris, 2014).

Una vez descritas las características a las que se enfrenta la empresa y la sociedad por causas demográficas, debemos plantearnos qué hacer y ello tendrá dos dimensiones principales: Las acciones en la empresa y el marco institucional que incluye la legislación laboral y los incentivos económicos.

En cuanto a las primeras, desde el management deberán cambiarse, de forma paulatina pero continuada, algunas conductas que están muy arraigadas, de ahí que no sea un asunto fácil. En primer lugar, deberá acabarse con los estereotipos y factores de discriminación tales como considerar que los trabajadores mayores son menos productivos, algo que no es cierto y sobre lo que existe abundante literatura (Cappelli & Novelli, 2010). Una de las primeras acciones a tomar, es entrenar a los jóvenes directivos a tener bajo su mando a personas que pueden doblarles en edad, que son de otra generación (Cappelli, 2010), así como establecer unos planes de formación continua que no discriminen por edad. No es conveniente que las personas dejen de formarse a partir de cierta edad con la idea de que su salida del mundo laboral se producirá pronto.

Desde el punto de vista institucional y legal deben producirse cambios para incentivar una conducta distinta y conseguir un verdadero cambio en la percepción social de la edad. Se trata de terminar con los estereotipos, muchas veces filtrados a través de los debates de carácter político (Arrieta & Herce, 2015), en los que se contraponen el trabajo de los jóvenes al trabajo de los de más edad, como si el mercado laboral fuera una tarta de dimensiones fijas, algo falso si nos fijamos en que los países con menor desempleo de los jóvenes,

tienen una alta tasa de actividad de los trabajadores mayores. Lo fundamental es crear empleo, por lo tanto crecer.

Lo adecuado es dejar libertad de decisión a las partes y no poner limitaciones a la libre elección pudiendo ser compatible la percepción de una pensión pública con una actividad remunerada, destinada a prolongar la vida laboral, más en consonancia con la esperanza de vida de hoy. Todo ello bajo el supuesto de que mediante el trabajo la persona se realiza y realiza una labor que incide en el bien común de la sociedad.

Al mismo tiempo con estos enfoques se aseguraría la viabilidad de los sistemas de pensiones al disminuir la presión sobre las prestaciones, por los mayores ingresos de quienes prolongan la vida laboral.

El reto al que deben enfrentarse las personas dedicadas a la dirección de organizaciones es la introducción de la variable edad en el conjunto de factores que definen la diversidad de las plantillas y ello será necesario para conseguir, principalmente, empresas competitivas en las que cooperarán personas que por edad serán de distintas generaciones, pero con una característica común: la aportación de su talento, para aumentar las cotas de rentabilidad y bienestar social.

Capítulo 12: Propuestas para la prolongación de la vida laboral

Después de la exposición de las características de una sociedad en la que están cambiando los parámetros demográficos, seguidamente se plantean propuestas, tanto para empresas, como para los profesionales.

Ha quedado expuesto en diferentes apartados que la decisión de prolongar la vida laboral puede incentivarse, pero se entiende en un marco de libertad de opción que debe propiciar el ordenamiento jurídico y ser compatible con empresas competitivas y organizaciones eficientes.

Esta Tesis defiende la conveniencia de prologar la vida laboral, propiciándose cambios en el mundo de la empresa y en las decisiones personales de los ciudadanos.

Se parte de la base de una gestión directiva y empresarial muy profesional, guiada por un liderazgo transformador que otorgue sentido (Straub & Kirby, 2017) a la vida profesional, con independencia del nivel que se ocupe en un organigrama determinado.

Se propone un estilo de gestión que haga compatible la competitividad y la flexibilidad, en un mundo en cambio donde la esperanza de vida, libre de discapacidad aumenta.

Para concretar las propuestas de futuro, se ofrecen a continuación una serie de instrumentos que deberán desarrollarse en investigaciones posteriores. Trabajos que, dadas las características de su contexto, se adaptan a la metodología de investigación cualitativa, de la que se ofrecen, también seguidamente, ejemplos en base a casos de estudio breves, "brief business cases" basados en hechos reales, destinados a ser utilizados en programas de docencia.

Se definen dos áreas de actuación, la de las empresas y sus empleados y la del emprendimiento como una opción profesional para la prolongación de la actividad.

1. Senior entrepreneurship: Acercamiento mediante la metodología de investigación cualitativa

Otra de las vías para la prolongación de la vida laboral y, seguramente coincidente o complementaria a la descrita para las empresas, es la que puede definirse, como “senior entrepreneurship” por utilizar un término que se ha consolidado a nivel internacional y que se utiliza por instituciones que trabajan dicho enfoque con profesionalidad, una de ellas y muy activa, la Kauffman Foundation en los Estados Unidos (Fairlie, Morelix, Reedy, & Russell, 2016). Precisamente los informes de dicha Fundación destacan el creciente número de empresas o actividades que se inician por personas de más de 55 años que ya suponen en 2016 el 30 por ciento del total de nuevas start up o negocios individuales.

La actividad de las personas de más de 50 años en organizaciones de muchos tipos, suele asociarse con funciones ligadas al voluntariado. Nadie duda de la aportación positiva que tantas personas aportan en muchas áreas que el mercado no resuelve o quedan partes excluidas.

Dicha actividad, la del voluntariado, tiene alto valor económico y social, aunque la aportación de la mayoría de colaboradores sea “ad honorem”.

Pero si existe capacidad de gestión y de colaboración, es una actividad a la que se puede atribuir valor económico y que, redefiniendo los términos podría ser retribuida, Las motivaciones son diversas pero la capacidad de aportar valor está comprobada (Brudney & Gazley, 2002).

Desde el punto de vista de las instituciones europeas la promoción del emprendimiento de las personas de más edad, pero con ganas de permanecer activas se impulsa mediante distintas propuestas. Quizá la más significativa, de hace ya unos años, fue cuando en 2012 se celebró el Año Europeo del Envejecimiento Activo.

El problema suele aparecer tras la puesta en marcha de los citados programas que, una vez definidos y dotados presupuestariamente se articulan como una actividad ligada a la población mayor y se desconecta de los jóvenes y de los que tienen más de 45 ó 50 años que no se sienten concernidos por dichas actividades y desde luego de las empresas.

En ocasiones la reacción es inversa a la querida, al referirse a conceptos como “envejecimiento” los anclajes culturales aparecen y alejan a muchas personas. Es por ello que en estos temas es de vital importancia el acercamiento etnográfico, palpar la realidad, por parte de los investigadores, siendo pertinentes las palabras del profesor Myers cuando al referirse a la investigación cualitativa dice: “Qualitative research methods are designed to help researchers to understand people and what they say and do. They are designed to help researchers understand the social and cultural contexts within which people live” (Myers, 2013, p. 5).

Como todos los emprendedores los seniors encuentran una serie de problemas que son unas barreras de entrada para iniciar una actividad, son de forma esquemática los siguientes (Kilbert, Wainwright, Kautonen, & Blackburn, 2012):

- Capital Humano: Necesidad de estar al día en tecnologías en digitalización, si bien se compensa con profundos conocimientos de una actividad o de un sector
- Falta de network y de relaciones si hace tiempo que dejaron la actividad
- Finanzas. Aquí pueden tener una ventaja si cuentan con ahorros
- Salud. La mayor edad puede suponer un riesgo mayor en los aspectos médicos, pero el aumento de la longevidad libre de discapacidad juega a favor de este colectivo durante los próximos años
- Discriminación por edad. Se trata de una situación de la que existe evidencia concreta, anclada en factores culturales.

Pero, al mismo tiempo también es cierto que los emprendedores senior cuentan con una serie de ventajas que, en muchos casos pueden capitalizar, las siguientes:

- Unas redes de contactos más desarrolladas tras una vida profesional previa, en los casos en que las hayan mantenido.
- Conocimientos y habilidades vinculadas a uno o varios sectores de actividad
- Una posición financiera, por lo general más sólida

Uno de los indicadores más fiables de la probabilidad de éxito en una nueva empresa, es el conocimiento concreto de la industria, por encima de la experiencia directiva en general (Hinz & Jungbauer-Gans, 1999, pp. 317-333)

La atención a los “senior entrepreneurs” crece, no solamente por la crisis financiera reciente que expulsó a muchos profesionales y han optado por ofrecer sus

conocimientos como profesionales libres o como creadores de start up con equipos de colaboradores.

La atención no deja de crecer, incluso en las instituciones dedicadas al mundo emprendedor general, la ya citada Kauffman Foundation o, más recientemente por medio de informes del Global Entrepreneurship Monitor (Schott, Rogoff, Herrington, & Kew, 2017).

También debe destacarse como una línea de interés e importancia creciente, el emprendimiento social, en concreto, para los fines de este texto, el emprendimiento social sénior, del que puede ponerse como ejemplo la start up, *Now Teach*, creada por Lucy Kellaway en el Reino Unido, dedicado a la enseñanza en colegios con necesidades especiales, impartida por profesionales de distintas procedencias que próximos a los 60 años, comienzan una nueva actividad. Se cita aquí a modo de ejemplo, ampliable a muchas otras circunstancias y proyectos. Kellaway de 57 años de edad, iniciará esta actividad innovadora y pretende atraer a profesionales con inquietudes en el campo de la docencia (Adams, 2016).

2. “Brief business cases” creados para enseñanza a emprendedores potenciales sénior. La importancia de lo cualitativo

Tras la breve introducción sobre las posibilidades del emprendimiento sénior se exponen a continuación una serie de materiales que nacen de un enfoque de investigación cualitativa y que tienen una finalidad didáctica. Pensados para personas en etapa de transición laboral, no pretenden inclinar siempre hacia el emprendimiento, sino a la puesta al día de conocimientos, al cuestionamiento de las inercias profesionales y a la interacción con otras personas al ser textos para “brief business cases” y, por lo tanto, para debatir en una clase.

Un enfoque importante para la formación de personas con recorrido profesional y que necesitarán adherirse emocionalmente a nuevos conocimientos o, mejor nuevas herramientas: “Stories help memory (...) stories can open a door for students” (Kelly, 2008, p. 8)

Una de las opciones que a corto plazo se plantean para los profesionales mayores es continuar su actividad, reformulada, adaptada a las nuevas circunstancias, iniciando un nuevo proyecto de emprendimiento. Una actividad que puede adoptar las características de una pequeña empresa, o bien de actividad autónoma e individual.

Lo expuesto en este texto, sobre la edad, la profesión y la vida laboral, desde el inicio, muestra una problemática típica adecuada a la aplicación de métodos de investigación social cualitativa. Los problemas derivados de los condicionantes de tipo cultural que llevan a la discriminación por causa de la edad, asumida y no contestada, todavía en nuestros días, hace que para propuestas destinadas a la acción debamos utilizar un acercamiento próximo al estudio de casos.

Mediante la metodología cualitativa, la atención y el esfuerzo se focaliza en el texto y el concepto, no tanto en lo numérico (Myers, 2013, p. 8). El texto será pues una herramienta fundamental para esta etapa, no tanto como un proceso acotado y concreto, sino como un inicio de línea investigadora que avanzará mediante la metodología propia del etnógrafo, enfoque que en management ha ganado espacio durante los últimos años, en especial, tras la reciente crisis financiera, que provocó la pérdida de confianza en el uso casi exclusivo de los

métodos cuantitativos, para explicar la realidad, aunque esto último lleva implícita una discusión sobre metodología que se aparta del objetivo de este texto. Lo cuantitativo y lo cualitativo se complementan.

Además de los textos de Myers, se toman como referencia para esta aproximación otras fuentes que tratan de aportar una forma de acercarse a los problemas reales (Stake, 2010) que, a veces no ofrecen datos cuantificables, en un primer intento pero que son de gran relevancia para estudiar problemas sociales, utilizando la Teoría Fundamentada (Strauss & Corbin, 1998) y situaciones con las que el management, como profesión, tiene que enfrentarse.

Pueden destacarse los aspectos más importantes de una aproximación cualitativa, en comparación con un enfoque cuantitativo, mediante la siguiente tabla:

Tabla 18
Comparación enfoques

Investigación cualitativa: Enfocarse en los textos	Investigación cuantitativa: Enfocarse en los datos
Investigación sobre la actividad	Informes
Business cases	Experimentos de laboratorio
Métodos etnográficos	Simulaciones
La Teoría Fundamentada	Modelos matemáticos
Semiótica	Modelos de ecuaciones
Análisis del discurso	Análisis estadístico
Hermenéutica	Econometría
Narrativas y metáforas	

Nota: Fuente: Myers 2013, p. 8

De la misma forma puede establecerse una comparación entre el tipo de investigación que se desea efectuar. Por un lado, el enfoque riguroso, muy centrado en lo académico y sus requerimientos de valor indiscutible, pero, a veces alejados de la aplicación inmediata.

Por otro, la necesidad de aplicación práctica de nuevos enfoques que son de gran importancia para la transformación y mejora de la gestión de empresas y en general de la sociedad, en base al método cualitativo.

La siguiente tabla, siendo quizá una simplificación extrema de cómo dividir los tipos de investigación nos acerca al enfoque que guía los materiales que se exponen seguidamente. Es decir que puedan servir para la acción práctica, incluso asumiendo riesgos de un posible exceso de simplificación.

Tabla 19
Tipos de investigación

Investigación rigurosa	Investigación relevante
“Investigación científica”	Temas relevantes para aplicación en la práctica
Énfasis en cumplir los estándares científicos de validación	Énfasis en la aplicación inmediata en situaciones reales
Sujeta a la revisión por otros académicos (peer review)	Publicación en informes y revistas del sector o industria
Publicada en revistas académicas indexadas	Aportaciones prácticas
De contribución a la teoría	

Nota: Myers, 2013, p. 12

La información, las opiniones relativas a la edad y su percepción en la sociedad actual y, especialmente en el entorno laboral, no se revelan de una forma que su acceso sea sencillo y fácilmente cuantificable, existen poderosos condicionantes de tipo cultural que inciden en la configuración de la realidad y en la formulación de opiniones, de ahí que la metodología de investigación cualitativa pueda aportar una mirada cercana y flexible, aunque en algunos aspectos se precise posteriormente la contrastación propia de la metodología cuantitativa (Silverman, 2006).

Este trabajo, aunque de características académicas por su formato de tesis, pretende aportar o iniciar vías para la acción para afrontar los problemas derivados del desajuste entre unos planteamientos laborales propios de la

primera mitad del siglo XX, todavía imperantes en la realidad social, con una sociedad cuya esperanza de vida tiende a los 100 años de forma irreversible (Gratton & Scott, 2016), como un triunfo del progreso y de la aplicación de la ciencia, pero llena de retos que precisan atención y acción.

Con respecto a la opción que se desarrolla en este apartado, la de la actividad profesional como autónomo, o como empresario, a una edad a la que en muchas empresas hoy ya no contratan, por diversas razones explicadas en otros apartados de este texto, se presentan seguidamente unos “business cases” breves.

Los casos pertenecen a los llamados “brief business cases”, es decir son breves y están escritos para su utilización como lectura complementaria a un curso de creación de empresas, pero que introduzca el factor de la edad de sus protagonistas en el área de estudio. Todos ellos se basan en situaciones reales que se han publicado como ejemplo de espíritu emprendedor, pero en los que no se hacía referencia explícita de las cuestiones vinculadas a la edad (Roldán, 2010).

Los casos que se acompañan, se basan en los citados textos, pero introducen modificaciones, para separarse de la realidad concreta y convertirse en material docente para profesionales en transición. En esta circunstancia deben ofrecerse sistemas de aprendizaje innovadores que permitan a profesionales con recorrido, ilusionarse con una nueva etapa formativa. En especial tiene importancia la implicación emocional, pues son de especial importancia los siguientes aspectos (Heath, 2006, p. 9):

- Aprendemos las cosas en las que estamos interesados.
- Aprender depende de la voluntad de hacerlo.
- Aprendemos mejor cuando tenemos cierta libertad para crear nuestras propias respuestas a situaciones planteadas (método del caso).
- Aprender implica, no dar por sabidas las respuestas.
- Aprender es una experiencia emocional.

Mediante la presentación de casos reales, solamente adaptados en algunas características para fines educativos, se trata de conciliar la metodología de la

investigación cualitativa con la búsqueda de la participación de personas que se hallan en situaciones similares a las descritas en los casos.

Como es preceptivo decir, los casos no suponen una evaluación de la situación que describen, pues su finalidad es docente y no de consultoría y evaluación.

3. La edad y la personalidad emprendedora

La capacidad de emprender, la determinación de iniciar proyectos, ofrecer nuevos servicios y, generar empleo, es uno de los aspectos de mayor relevancia en el entorno económico actual.

De importancia social, en cuanto a la clara incidencia que los proyectos de nuevos emprendedores que salen adelante, tienen en el bienestar y nivel de vida de los ciudadanos, por generación de servicios y empleo.

Desde el ámbito académico, los emprendedores reciben extensa atención, tanto por sus logros y el consiguiente estudio para entenderlos, como por la educación en emprendimiento.

Emprender puede aprenderse, pero debe hacerse con prudencia y racionalidad. Debe también citarse aquí la importancia de la figura de tantos hombres y mujeres que, en empresas y organizaciones muy diversas, también practican el emprendimiento, aportando nuevas ideas, creando estilos de gestión nuevos y rediseñando el futuro, en una función que puede definirse como propia de intra-emprendedores y debe apoyarse al máximo.

Precisamente la personalidad emprendedora, motivó ya en 1977, un artículo de Kets de Vries cuya vigencia permanece muchos años después, en un entorno económico que ha cambiado, de gran aceleración, por el fenómeno de las startup y por las nuevas formas de gestión, derivadas de Internet.

Kets de Vries (INSEAD Global Leadership Centre) ve al emprendedor como la persona capaz de desenvolverse bajo la influencia de fuerzas, internas y externas que le llevan a una encrucijada personal que debe resolverse en cada caso (Kets de Vries, 1977).

La investigación empírica va creando una cierta zona de consenso en relación a las características de la personalidad emprendedora.

Los profesores Paul Westhead (Durnham University Business School) y Mike Wright (Imperial College Business School), recopilando trabajos recientes, resumen dicha personalidad en base a los siguientes atributos (Westhead & Wright, 2013, pp. XI-XXX):

- Propensión a aceptar ciertos riesgos.
- Tener la necesidad de conseguir metas.

- Tolerar la ambigüedad propia del mundo económico.
- Convicción de que, con trabajo y determinación, se superan los problemas.
- Tener conciencia de la situación real que envuelve al emprendedor.
- Curiosidad intelectual, apertura a las novedades, actitud creativa.
- Estabilidad emocional (calma, temperamento, autoestima).
- Actitud positiva, cooperación, simpatía y comprensión hacia los otros.

La importancia de formarse durante toda la vida (lifelong learning) y saber reinventarse, es crucial en nuestra sociedad, en nuestro momento histórico.

Es precisamente en este punto que adquiere especial relevancia un texto publicado hace algún tiempo, en Harvard Business Review, por Whitney Johnson, en el que se revisan algunas ideas erróneas y preconcebidas sobre la edad de emprender.

Johnson se basa en las ideas del psicoanalista Erik Erikson quien estableció varias etapas en la vida de las personas, destacando que la que contiene mayor creatividad, junto con conocimiento acumulado y criterio es precisamente la que va de los 40 a los 64 años, aumentando el límite superior por causa de la longevidad creciente.

La imagen que los medios de comunicación dan del nacimiento de muchas “startup” muchas veces vinculadas a aplicaciones de base tecnológica, suele estar acompañada de emprendedores jóvenes que por su pertenencia a la generación de los “millennials” o todavía más jóvenes, la llamada “generación Z”, inducen a pensar que el emprendimiento hoy, se vincula solamente con los más jóvenes, algo completamente alejado de la realidad.

Whitney Johnson en su artículo, entre otras cosas, destaca los datos facilitados por la citada Kauffman Foundation que demuestran que para los Estados Unidos el mayor número de emprendedores se sitúa en un rango de edad superior a los 55 años, con una buena experiencia previa y que dichos emprendedores tienen un porcentaje de éxito que duplica al correspondiente a los emprendedores de entre 20 y 34 años (Johnson, 2013).

El conocimiento de esta realidad debe hacernos revisar las ideas preconcebidas.

Por un lado en las empresas que, con una simplificación muchas veces impropia de su peso en la sociedad, expulsan de sus plantillas a personas por causa de la edad, sin explorar caminos creativos para aprovechar su talento que suele perderse.

Por otro lado, plantearse una actividad emprendedora, a partir de los 50 años, parece ser una excepción y conviene cambiar esa inercia que paraliza a hombres y mujeres profesionales de gran valor para la sociedad.

La experiencia en mercados muy competitivos (Estados Unidos) nos lo demuestra y así lo explica Whitney Johnson, partidaria de la innovación disruptiva, comenzando por la persona y su trayectoria profesional.

Esta faceta, ese nuevo enfoque de una trayectoria vital y profesional con momentos que crean disrupción es necesaria para conseguir diferentes etapas en la vida, no ligadas a estereotipos propios, válidos en su momento, pero que se basan en modelos inspirados en el siglo XIX y primera mitad del XX.

La personalidad emprendedora necesita un medio para desarrollarse, no ayudas, sino libertad de actuación, sin barreras administrativas innecesarias.

También debe hacerse una llamada a la prudencia y a no caer en excesos producidos por modas.

Existe una verdadera “industria del emprendimiento”, de personas con trayectorias diversas que ofrecen consultoría y enseñanza en emprendimiento pero que son poco conocedoras de la realidad y los condicionantes de los mercados y de las personas.

Se trata de un área de conocimiento y de práctica profesional muy rica en matices que requiere racionalidad y prudencia (Tristán, 2015), algo que desde el mundo académico debe trabajarse con sentido constructivo y a la vez crítico y realista (Armstrong, 2001).

4. Casos de estudio para formación

Se presentan a continuación casos (brief business cases) preparados o modificados por el autor, destinados a la sensibilización y preparación de profesionales de mayor edad en búsqueda de nuevas oportunidades laborales o mediante el emprendimiento.

Se incluyen en este texto como una muestra de los materiales que ayuden a quienes, con un recorrido profesional considerable, quedan excluidos de los circuitos laborales, principalmente, por causa de la edad, por lo menos esta es la situación actual, susceptible de cambio lento en los próximos años.

No se pretende tampoco sobrevalorar las posibles ventajas del método del caso como forma de enseñanza. Es una más de las que existen que aquí puede ser útil, puesto que aportan posibilidades de avanzar en áreas tales como:

- Análisis de una situación
- Toma de decisiones
- Hacer supuestos
- Presentar puntos de vista
- Escuchar y entender a otros
- Relacionar teoría con práctica

Los puntos anteriores son de especial importancia en personas con recorridos profesionales previos. El business case junto a la conducción del instructor de la clase, genera la posibilidad de avanzar por la vía de nuevos conocimientos a quienes ya tienen un bagaje importante que debe valorarse y extenderse (Yin, 2014, pp. 3-26).

En este punto debe también destacarse que para atender al grado de complejidad profesional de personas que cuentan con años de recorrido en profesiones y cargos, una línea de investigación necesaria es la utilización de casos múltiples en los que se reflejen y estudien las posibles circunstancias de profesionales, en ámbitos tan diferentes como la actividad laboral, la privada, la familia, la salud, etc, utilizando enfoques “multiple case study analysis”. Es decir,

proyectos que mediante una serie de casos diferentes pero relacionados permitan una investigación cualitativa de una trayectoria (Stake, 2006).

Los breves casos que se presentan seguidamente, aunque ponen de manifiesto situaciones complejas se centran en una de las dimensiones, el emprendimiento, pero pueden considerarse potencialmente como parte de una constelación mayor de enfoques multi-caso, dentro de la metodología cualitativa (Stake, 1995, pp. 35-48).

La metodología cualitativa resulta útil en especial en áreas en las que los problemas, están identificados, pero no se dispone de unas bases o de conceptos asentados que permitan una mayor racionalidad en la organización de distintas categorías.

Tomemos el ejemplo de los “cortes” por edad de las estadísticas internacionales, en las que se utiliza la edad de 65 años como línea divisoria entre etapa activa y etapa posterior a la jubilación.

La revisión de categorías y de trayectorias propia de una expectativa cierta de una mayor esperanza de vida (Gratton & Scott, 2016), hace que, necesariamente la investigación, el acercamiento a la realidad deba abordarse con instrumentos diferentes que nos brinda la metodología cualitativa y en especial los “brief business cases”.

Tratando de explicar un posible conflicto de enfoque al investigar, es pertinente decir que los datos que utilizan los enfoques cuantitativos, se basan en valoraciones y juicios de índole cualitativa.

Los datos de tipo cualitativo se obtienen directamente de los hechos y situaciones, muchas veces sin necesidad de participación de los sujetos y, sin que previamente, un juicio valorativo o unos criterios clasificadores les definan como variables de un determinado tipo (Webb, Campbell, Schwartz, Sechrest, & Grove, 1981).

Este enfoque tiene una larga tradición en la investigación social que se acerca en forma de casos de investigación al mundo del management.

Más adelante lo que se ofrece son casos para enseñanza, son “teaching cases” y no “research cases” que requieren otro enfoque y metodología.

Mediante el enfoque cualitativo, se pretende una libertad en el acercamiento a las situaciones y los problemas sin un filtro previo. El citado acercamiento es similar al utilizado en la Etnografía y de creciente presencia en el análisis de las relaciones humanas en la empresa y en el management en general (Sinek, 2013).

Dicho enfoque cualitativo nos es de utilidad en esta investigación pues trabajamos con varias de las siguientes características:

- Tratamos de generar nuevos enfoques para un problema que existe y que las categorías imperantes, en general, no lo ponen de manifiesto, a esas dificultades las podemos calificar como de anclajes culturales (Marcus & Fritzsche, 2016, p. 11).
- Buscamos un entendimiento más profundo de lo que investigamos, la edad de las personas y su desarrollo profesional actual, así como posibilidades y propuestas de futuro ante el cambio de los parámetros vitales, debido al aumento de la longevidad.
- La metodología cualitativa que se presenta, pretende abrir una línea de análisis en la gestión de la edad, tanto en empresas como en entidades con responsabilidades de enseñanza o gobernanza, es penetrar la realidad que de otra forma se conoce, pero no se trabaja en la búsqueda de soluciones.
- Se promueve la conveniencia de desarrollar narrativas para describir y analizar las circunstancias de los profesionales en el mundo laboral, en relación con la edad, así como las consecuencias de los condicionantes culturales.
- El enfoque propio de la investigación cualitativa, permite la utilización de métodos diversos que de forma breve se describen a continuación y que forman parte del acervo de la metodología consolidada.

El enfoque cualitativo puede generar oportunidades con matices de gran riqueza. El enfoque cualitativo permite la mezcla de métodos, según la investigación de

que se trate y cuenta con dos características que pueden utilizarse en fases posteriores de investigación (Trochim, 2005, pp. 119-128):

- a) Los datos cualitativos, pueden codificarse y ser materia de análisis cuantitativo.
- b) Todos los datos cuantitativos, se basan en juicios y valoraciones cualitativas.

5. Acercamiento a la realidad mediante la investigación cualitativa, comentario sobre metodología

Para el acercamiento a las circunstancias laborales y profesionales vinculadas con la edad, se hace necesario el uso de una metodología cualitativa, casos, etnografía, historias de vida, etc.

Ello es debido a que, en la mayoría de los casos, las situaciones están tan influenciadas por los condicionantes culturales, por las inercias sociales y por situaciones pasadas que la búsqueda de las opiniones y sensaciones reales ofrece una gran dificultad.

La profundización en este área de estudio, la relación entre la edad y las oportunidades profesionales, plantea problemas de inicio.

Muchas personas, sencillamente no se atreven a expresar su verdadera situación, de ahí que los datos cualitativos aporten, en principio valor para el análisis (Gubrium & Holstein, 2000, pp. 487-508).

La metodología cualitativa se basa en tres categorías de datos, según su procedencia:

- Entrevistas en profundidad
- Observación directa
- Documentos escritos

Las entrevistas en profundidad incluyen el formato individual o “one to one”, junto a sesiones de grupo. Los datos se pueden guardar mediante distintos soportes, desde las grabaciones de audio o de vídeo a una serie de notas escritas con las ideas más relevantes a juicio del entrevistador.

Los datos y la información obtenida en las entrevistas difieren de la observación directa (Fontana & Frey, 2000, pp. 645-672) por causa del proceso de interacción entre entrevistador y entrevistado (Gubrium & Holstein, 1995).

Para el estudio de las situaciones laborales de los llamados “sénior” la entrevista es un instrumento útil, pero existen barreras culturales e institucionales que dificultan el conocimiento y la comunicación.

Otra fuente de datos la constituye la observación directa, en la que quien investiga no efectúa preguntas, sino que se sumerge en una observación directa que puede ser recogida en grabaciones y soportes varios.

Nos hallamos ante lo que Stake llama “participant observation” relacionando esta actividad con los escritos del antropólogo Malinowski (Stake, 2010, p. 94)

Una tercera forma de obtención de datos consiste en el estudio de documentos escritos que incluyen una gran variedad de fuentes: periódicos, revistas, libros, páginas web, informes, memorandos o informes anuales de las empresas.

Para finalizar este apartado dedicado a la metodología se citan y describen las tradiciones aceptadas dentro del análisis cualitativo.

La aproximación etnográfica que, en el campo de la investigación cualitativa, procede de la antropología. Mediante ella el investigador entra y se sumerge en el campo de estudio de forma natural, entendiendo las soluciones y no expresando opiniones o tomando acciones con el afán de corregir el curso de los acontecimientos (Berg, 2009, p. 200).

Muchas de las situaciones que se dan en la empresa y en el mercado laboral son susceptibles de análisis partiendo de lo etnográfico.

A través del concepto filosófico conocido como Fenomenología, la investigación cualitativa se centra en los aspectos subjetivos de las personas, para obtener una determinada interpretación del mundo.

De los métodos que se utilizan en investigación cualitativa descritos previamente, se pretende destacar la utilización del método del caso, como forma de acercamiento a una realidad.

Con fines docentes, la citada realidad puede transformarse en una situación verosímil que ayude a la finalidad de enseñanza de nuevas situaciones.

Como clarificación de qué se entiende por un “case study” tomaremos una definición concisa y a la vez integradora de una referencia actual: “A case study is an intensive study of a specific individual or specific context. For instance, Freud developed case studies of several individuals as the basis for the theory of psychoanalysis, and Piaget did case studies of children to study developmental phases. There is no single way to conduct a case study, and a combination of methods (such unstructured interviewing and direct observation) is often used” (Trochim, 2005, p. 125).

Lo anterior conduce a una tabla de comparación como la siguiente.

Tabla 20

Comparación criterios

Criterios tradicionales para valorar los resultados de la investigación cuantitativa	Criterios alternativos para valorar la investigación cualitativa
Validación interna	Credibilidad
Validación externa	Transferibilidad
Fiabilidad	Dependencia de otras situaciones
Objetividad	Posibilidad de confirmación

Nota. Fuente: elaboración propia.

6. La metodología cualitativa y el management

El acercamiento a los distintos aspectos relacionados con la edad, en el mundo profesional y laboral debe ser abierto, no sujeto a la división imperante de disciplinas cuyos ámbitos están acotados.

Es por lo anterior que se defiende en este apartado la utilización, en gestión de empresas y de personas, de un enfoque hermenéutico, entendido como una base filosófica para interpretar la realidad, utilizado para analizar las narrativas (textos y exposiciones orales, o entrevistas) que explican el entendimiento humano de los problemas que se plantean en el campo objeto de estudio en este texto.

La utilización de un enfoque hermenéutico tiene una creciente presencia en estudios de management (McAuley & Johnson, 2007), según se cita en textos contemporáneos, sobre el área de intersección entre metodologías de investigación y práctica profesional (Cole, Chase, Couch, & Clarck, 2011).

Se trata de una aproximación que se estima muy adecuada para tratar asuntos que se hallan en el núcleo más determinante de la vida de las personas, en su trayectoria laboral, pero que no se presta a metodologías que se pueden considerar estándar, dadas las premisas y condicionamientos sociales.

Tengamos en cuenta que las propias estadísticas y estudios de organismos internacionales, incorporan valoraciones que limitan el conocimiento de la realidad. Algo en evolución, pues los informes de organizaciones sindicales como UGT ya incorporan rangos de edad más amplios, al igual que los trabajos de Kauffman Foundation, para el cálculo de índices de emprendimiento o los textos del Global Entrepreneurship Monitor.

La OCDE en los estudios sobre el empleo todavía utiliza como edad de corte lo que se considera que debe ser el fin del período activo, los 64 años, ofreciendo análisis que incorporan esa premisa (OECD, 2017) a todas luces cuestionable en una perspectiva de esperanza de vida que tiende a los 100 años y con objetivos de edad de jubilación que se trasladan a 67 años.

En concreto el informe citado de la OECD, centra la atención en el desempleo de los jóvenes, sin llegar a establecer un intento de correlación entre el empleo de los jóvenes y el empleo de los mayores que como se ha dicho en otras partes de esta Tesis, son complementarios y no sustitutivos, tal como se cita en otros epígrafes de este texto la prolongación de la actividad de los de mayor edad, a nivel agregado, no disminuye las posibilidades de empleo de los jóvenes (Kalwij, Kapteyn, & de Vos, 2009).

Por lo anterior, para el acercamiento a los problemas de la edad y el empleo nos es de gran utilidad el enfoque cualitativo, para dar con valoraciones y circunstancias que los estudios de las instituciones no reflejan, por causa de los condicionamientos culturales.

Lo anterior es solamente un ejemplo de los muchos que pueden darse en los que las tradiciones académicas y sociales o de comunicación, no permiten analizar en profundidad la nueva situación que la demografía del siglo XXI está generando en las etapas profesionales.

Por sus similitudes, en cuanto a la forma en que los problemas pueden detectarse, citaremos un texto lo suficientemente explicativo que trasladado a nuestro ámbito de estudio nos permite valorar la utilidad de un enfoque cualitativo en la detección de problemas en ámbitos, en principio muy concretos y evidentes, como son los sistemas de información en la empresa.

Myers y Young aplicaron el modelo de Habermas sobre desarrollo social, al desarrollo de los sistemas de información en la empresa, utilizando la investigación propia de la etnografía. Mediante dicha aproximación se dieron cuenta de que hasta las “hidden agendas”, el poder y otras características que se daban por establecidas en la realidad de las organizaciones, influían en el desarrollo de los proyectos dedicados a sistemas de información.

En concreto uno de los casos que los autores detectaron, fue que, con motivo de la introducción de criterios de mercado en sistemas sanitarios, existía el intento por parte de la dirección de “colonizar” las formas de actuar de los profesionales médicos en las clínicas y hospitales (Myers & Young, 1997, pp. 224-240).

Las situaciones en las que en una organización las finalidades de un proyecto no tienen un reflejo claro en las premisas del mismo, son habituales y pueden comprenderse, en ocasiones, como instrumentos de cambio y evolución, con sus ventajas y sus costes. En el terreno de la gestión de la edad, se dan circunstancias que tienen puntos en común con el ejemplo descrito anteriormente.

De forma no explicada se excluye a los profesionales de mayor edad de los programas de entrenamiento de las empresas. En ocasiones una organización establece planes de carrera para sus profesionales y empleados, pero al existir una percepción generalizada de que quien está por encima de los 50 es susceptible de entrar en un programa de pre-jubilaciones o de “outplacement”, por lo que ya no se le incorpora en formación.

Pero lo anterior no se especifica, no se establece, simplemente se trata como una fórmula de adaptar una plantilla, sin problemas de contestación laboral, la edad actúa como variable facilitadora.

Todo ello, su análisis, su valoración, ya sea por parte de un investigador externo, o por parte de la empresa que desea conocer cuestiones de clima laboral, no podrá conocerse si no se utiliza el enfoque cualitativo y etnográfico al que puede seguir después un análisis cuantitativo para completar diagnósticos.

Un ejemplo de lo anterior nos lo ofrece la literatura (Grant, Dutton, & Rosso, 2008, pp. 898-918). Los autores se basaron en datos de las empresas de mayor tamaño en los Estados Unidos (Fortune 500) dedicadas al comercio minorista. La investigación era sobre el efecto de programas de soporte a los empleados para conseguir un mayor nivel de compromiso.

Primero se hizo análisis cualitativo, mediante entrevistas semi-estructuradas a los jefes de tienda. La segunda parte fue cuantitativa y consistió en encuestas a 249 empleados de las mismas empresas utilizadas en la primera parte, o sea la cualitativa.

En el estudio de las cuestiones de la edad, la situación es menos propensa al encadenamiento de las distintas etapas.

En primer lugar, debemos tener en cuenta dos aspectos. Uno general, la discriminación por edad no produce, de momento, rechazo social suficiente y, desde el punto de vista de la gestión de los Recursos Humanos en la empresa, ofrece una salida relativamente fácil de aplicar cuando deben reducirse estructuras.

En el contexto social descrito, la voluntad de entender procesos complejos como la trayectoria profesional deseada, o la permitida por las rigideces laborales, no encuentra, salvo excepciones, a las organizaciones dispuestas a que se pongan en marcha entrevistas o sesiones de grupo en las que se acuda directamente a los interesados para conocer, de primera mano, su situación y su valoración real de las alternativas posibles y deseadas.

Las nuevas tendencias demográficas (mayor longevidad y bajas tasas de natalidad) justifican un acercamiento a la situación, desde el ámbito académico, con visión a largo plazo, pero también como herramienta para la modificación de inercias a corto plazo. Interesa a la dirección, es una función de management.

Inspira esta posición las herramientas conceptuales que, dentro de la metodología cualitativa nos ofrece la Teoría Fundamentada y de la que se exponen las características más destacables (Glaser & Strauss, 1979) y su relación con la materia que aquí nos ocupa.

Si de partida adoptamos una visión de largo plazo y una expectativa creciente de una esperanza de vida de 100 años, el investigador que se adentra en un proyecto precisa de libertad metodológica al no haber teorías que permitan la concreción de modelos que puedan contrastarse.

Una situación que ilustra lo anterior, es la aplicación de modelos para explicar situaciones con algunas variables que no se contemplan y son de relevancia. Tal es el caso de la aplicación del llamado modelo de Beehr que se aplicaba en el estudio del proceso de jubilación, teniendo en cuenta factores tales como, el nivel económico de quien se jubila, el tipo de trabajo que desempeñó, la salud previa y el tipo de personalidad (Beehr, 1986, pp. 31-55), pero en muchos casos las personas tenían obligación de jubilarse a una determinada edad, a los 65, o

antes si por convenios existían otros acuerdos. Pero el modelo, de raíz estrictamente psicológica no trabajaba variables diferentes y muy relevantes. Durante muchos años, en especial desde el ámbito de los estudios psicológicos, no se ha cuestionado la obligatoriedad en la jubilación (Madrid & Garcés de los Fayos, 2000, pp. 87-99).

En relación a lo anterior, al enfoque de partida es conveniente destacar la posición alternativa de autores que destacan que la forma de pensar la realidad social y de estudiarla configuran la actuación y posición de quien investiga, algo que el enfoque cualitativo nos amplía al fomentar una visión más amplia que después podremos restringir si fuera de interés para los análisis (Strauss & Corbin, 1998).

La gestión de la edad, en un contexto de nueva demografía, suponemos que es un fenómeno que no está suficientemente estudiado, de ahí que el acercamiento creativo que puede brindarnos la metodología cualitativa, es algo que debe tenerse en cuenta para avanzar en un tema que tendrá un impacto creciente en nuestras sociedades.

Glaser y Strauss han explicado la Teoría Fundamentada o “Grounded Theory” como una aproximación inductiva, en la cual, la inmersión en los datos y en los hechos, sirve de punto de partida del desarrollo de una teoría sobre un fenómeno (Glaser & Strauss, 1979).

Este enfoque surge como reacción a un positivismo radical y extremo que se aplica en la investigación social, al imitar a las metodologías de las ciencias que de forma simplificada podríamos llamar “duras”.

Es conveniente no olvidar que el management como disciplina incluye un conjunto de conocimientos y de técnicas cuya resultante final es un enfoque híbrido, pero que tiene efectos en la rentabilidad de las empresas y por lo tanto en el bienestar de la sociedad, entendemos, claro está que la empresa con beneficios que contribuye a la mejora social, tiene su actividad bien alineada con el conjunto de stakeholders que con ella se relacionan.

Supondremos también aquí que se cumple lo señalado por Porter y Kramer en cuanto al deseable papel de las empresas en el capitalismo contemporáneo,

haciendo compatibles la competitividad y los valores sociales necesarios para el progreso (Porter & Kramer, 2011).

La Teoría Fundamentada se basa en una visión pragmática inspirada en Peirce (1839-1931) y en el llamado interaccionismo simbólico de Mead (1863-1931). El interaccionismo lo entenderemos, como la comprensión de la sociedad a través de la comunicación. El interaccionismo simbólico se sitúa dentro del paradigma interpretativo. Éste analiza el sentido de la acción social desde la perspectiva de los participantes. Dicho paradigma concibe a la comunicación como una producción de sentido dentro de un universo simbólico determinado (Stryker, 1980).

La Teoría Fundamentada nos invita a identificar categorías teóricas que derivan de los datos y de las situaciones mediante la utilización del método comparativo, utilizado de forma constante y, algo que se estima de la mayor importancia, recurriendo a la sensibilidad teórica del investigador (Glaser, 1978).

El interaccionismo simbólico aporta una gran riqueza de matices, nacido en los años veinte del siglo pasado, en el campo de la psicología social, mediante la obra de G. H. Mead y que se extendería después a la sociología y puede utilizarse en el estudio de la gestión de empresas.

El interaccionismo simbólico no nos ofrece una teoría sistemática sino lo que ha llegado a definirse como un acercamiento, una forma de observar y de entender la realidad social mediante algunas premisas, de las que la fundamental es: “lo social no es una reunión de anteriores elementos, ni una nueva entidad, sino un conjunto de relaciones que producen una transformación de lo que ligan (...)” (Piaget, 1977, pp. 26-55), citado por Herrera Gómez, quien a su vez nos resume que “el núcleo duro del interaccionismo simbólico puede expresarse a través de dos proposiciones:

Por una parte, no existe una naturaleza humana anterior a las interacciones sociales (es decir no existen límites a la socialización de la naturaleza interna). Por otra, las instituciones sociales, al no ser expresión de una naturaleza con determinadas tendencias e intencionalidades objetivamente inherentes, son puros productos del flujo-proceso de las interacciones sociales.

(Herrera, 2005, pp. 49-50)

Esta breve exposición de la utilidad de la metodología cualitativa y en concreto de la aproximación sociológica del interaccionismo simbólico, pretende aportar la justificación de una mirada, hasta cierto punto alternativa, en materia de management tanto general como en la dirección de personas en las organizaciones.

Dicho enfoque gana espacio en el mundo de la consultoría aplicada, mediante obras de autores contemporáneos, algunos ya citados que se apoyan en una mirada alternativa. (Sinek, 2017).

7. “Brief Business Cases” como una herramienta de transformación para personas con recorrido profesional previo

Dentro de las actividades de transformación de expectativas de los profesionales de más edad, a continuación se presentan unos materiales, casos breves, destinados a la formación de personas en fase de transición profesional, o bien para jóvenes directivos que deben prepararse para un mundo, como se reitera en varias partes de esta Tesis, en el que deberán tener a su cargo a profesionales que son de otra generación precedente, cuyos conocimientos y talento deberán ser aprovechados, pero sin que necesariamente deban ostentar la jerarquía, rompiéndose el modelo imperante de que los mayores tenían los cargos más elevados, a los que accedían los jóvenes por jubilación de los primeros.

La utilización de casos tiene dos aplicaciones, la didáctica que es la que seguidamente se presenta y la de investigación que Walsham expone para un caso particular vinculado a sistemas de información en la empresa, pero que nos ilustra sobre las cuestiones metodológicas que afrontamos en cualquier área del management (Walsham, 2006, pp. 320-330).

La aproximación a la realidad mediante casos permite un tratamiento profundo de las situaciones y requiere una metodología exigente (Yin, 2014, pp. 133-175).

Deberá prestarse la máxima atención a la creación de los materiales, desde su estructura y redacción (Leenders, Mauffette-Lenders, & Erskine, 2001), hasta los aspectos más relevantes para el proceso de enseñanza (Mauffette-Lenders, Erskine, & Leenders, 2005).

Los casos que se presentan a continuación tienen unas características adaptadas a la audiencia objetivo.

En primer lugar, son cortos, breves, donde el proceso de lectura no implica un esfuerzo que se convierta en una barrera de entrada, para profesionales con experiencia o personas que desean reingresar al mundo laboral.

Su finalidad es exponer situaciones reales, o verosímiles basadas en situaciones reales que sustentan un proceso de transformación en personas que, ya con una dilatada vida laboral, se enfrentan a un mercado de trabajo que se les presenta como cerrado por completo por causa de la edad, con la contradicción añadida de una expectativa de esperanza de vida más larga que en las generaciones previas.

Los casos que se presentan, se entienden como parte de una investigación cualitativa con el ánimo de explorar o explicar situaciones reales en management, emprendimiento, o mercado laboral y suelen centrarse en una organización concreta o un conjunto de personas con un proyecto (Myers, 2013, p. 251).

Como ya se ha anticipado, se trata de “teaching cases” no de “research cases”, si bien sus contenidos son útiles para el desarrollo posterior de investigaciones.

Caso 1

Business Case en el que se refleja la creación una empresa, mediante la colaboración de dos personas de una edad superior a los 50 años con el fin de crear un proyecto de fabricación y venta, en este caso de helados ecológicos.

Los inicios de una nueva actividad (Kit Cream)

La determinación de iniciar el proyecto KitCream nació, como tantos otros, al coincidir circunstancias y personas en un determinado momento, sin una idea previa, casi producto de la casualidad.

Esteban Bartolomé Corrales, en 2004, cuando nace el proyecto, ya tenía una amplia experiencia empresarial, como directivo en una conocida cadena de restauración, en la que había ocupado varias posiciones de relevancia ejecutiva, comercial y, principalmente, de promoción de nuevas líneas de negocio y desarrollos de expansión geográfica, todo ello a lo largo de casi 30 años.

Tras unos cambios imprevistos y no esperados en su empresa, Esteban renunció a su empleo, buscando un cambio de orientación en su vida, casi como

si de forma deliberada deseara salir de su “zona de confort”, para afrontar nuevos retos.

Una decisión muy difícil, pues era consciente de las posibles dificultades en un mundo laboral que cuestiona a personas por su edad, aunque tengan conocimientos y experiencia muy valiosa.

Como a todo profesional que ha tenido una agenda muy intensa, al encontrarse, de repente, sin las urgencias de la actividad diaria, se le produjo una sensación extraña.

Desaparecían las reuniones urgentes, la tensión por los resultados trimestrales, la solución de problemas que no podía demorarse. Tras un período en que reflexionó sobre todo ello, comenzó a considerar la posibilidad de emprender, de aprovechar su experiencia y sus conocimientos.

Alrededor de las mismas fechas, Esteban conoció a Francisco García, en la presentación de un nuevo centro de formación para emprendedores potenciales. Francisco, tras graduarse en estudios empresariales, inició actividades dentro de la industria de los helados. Los conocimientos sobre la fabricación de helados los adquirió en una larga estancia en Italia. Fue allí donde decidió entrar en esa industria.

Antes de conocer a Esteban, Francisco se había establecido en Cuenca, tras trabajar en heladerías en Ibiza y en Burgos, donde aprendió los aspectos concretos del día a día, después, su trayectoria le llevaría a Coria, a Trujillo y otras poblaciones, es decir contaba con experiencia en el sector desde el punto de vista del comercio minorista, en mercados diferentes.

La creación de KitCream

Esteban y Francisco tenían en 2004, ideas y objetivos muy coincidentes, aunque procedían de trayectorias muy distintas. Esteban, liberado de su pertenencia a un grupo internacional, podía dedicar su tiempo a nuevos proyectos y Francisco deseaba expandir una actividad que desarrollaba mediante establecimientos muy locales.

De las largas conversaciones de los dos futuros socios nació la idea de KitCream, una línea de helados de fabricación cien por cien ecológica, en una oferta de dietas saludables.

La demanda de productos que tuvieran como base el enfoque ecológico comenzaba a crecer y parecía conveniente encontrar una fórmula que permitiera llegar a muchos puntos de venta con una garantía de calidad fuera de toda duda. Era competir en circuitos de distribución para productos industriales, pero con fabricados (helados) elaborados de forma ecológica dentro de las mayores exigencias.

El proyecto tomó forma definitiva en 2006, con un plan de acción que tenía como base la ilusión de sus promotores y una creciente demanda social no satisfecha por los fabricantes tradicionales.

El catálogo de productos

Desde su fundación KitCream no deja de desarrollar productos imaginativos y de calidad. La empresa cumple, desde sus inicios, con la norma europea de producción ecológica, considerada como el único reglamento dedicado a la mejora de todo el sistema agrícola y ganadero, en cuanto al sector alimentario. KitCream confecciona una oferta de helados sin gluten especialmente aptos para celíacos y helados para quienes tienen intolerancia a la lactosa. También añadieron a su gama, helados sin azúcar para diabéticos, así como helados para vegetarianos.

También se incorporaron a la oferta, zumos y repostería sin gluten. El factor diferencial de KitCream fue ser el primer fabricante en España de helados ecológicos certificado, en un mercado en que lo ecológico, comenzaba a ser relevante por la mayor sensibilización social hacia temas de salud y una mayor difusión de conocimientos sobre nutrición, desde publicaciones especializadas, suplementos de prensa, radio, TV y la creciente presencia de las redes sociales en la vida de los ciudadanos.

Aspectos personales y motivación para emprender

Preguntado sobre sensaciones y sentimientos en los momentos en que surge la idea de fundar KitCream, uno de sus impulsores, Esteban, en conversación muy sincera con una periodista de temas empresariales dijo:

“En mi caso la creación de la empresa lo cambió todo. Salía de un trabajo bien remunerado y estable, para lanzarme a la aventura con la mochila vacía de recursos, pero llena de ideas y sueños. Mi socio (se refiere a Francisco García Martín) había realizado otros proyectos en el mismo sector que no habían salido muy bien. Así que utilizamos esa gran experiencia y conocimientos para lanzarnos a la aventura empresarial, con muchas ganas de hacer cosas nuevas y de hacerlas bien”.

“Cuando tomas esa decisión la sensación es inexplicable, te llena de emociones encontradas. Por un lado, mucha emoción y felicidad, te consideras un privilegiado por convertir tu sueño en realidad. De otra parte, existe el temor a lo desconocido y a lo que te puedas encontrar. Pero un emprendedor compensa los miedos con ilusiones”.

Los primeros problemas

La idea de negocio tuvo como primera dificultad, tener que competir con verdaderos gigantes en el sector de la alimentación y, en concreto, de los helados.

Uno de los fundadores de KitCream, (en este caso Esteban) decía en un medio escrito: ...” (KitCream) nace y se desarrolla para crecer en una sociedad difícil, con grandes ofertas de producto y con grandes gigantes del sector. La hemos dotado del mejor don que tenemos: mucha imaginación e innovación para hacerse un hueco en el mercado”.

Otro terreno que los iniciadores de KitCream tuvieron que trabajar a fondo fue la consecución de recursos financieros. Presentarse ante entidades financieras explicando que su proyecto de helados ecológicos era diferente requería esfuerzo. Por un lado, lo ecológico, si bien ganaba importancia en una sociedad cada vez más exigente, no tenía la fuerza que después ha adquirido (la empresa se gestó entre 2004 y 2006). Sobre este punto, Esteban expresa sus sensaciones:

“En nuestro caso, éramos los primeros en elaborar un helado con certificación ecológica ‘Bio’. Ya te miran con dudas porque lo de ecológico les suena a *hippie* y les tienes que convencer de que eres un empresario con un buen proyecto”.

“Después lo tienes que explicar a la Administración, para certificaciones y registros sanitarios y no saben que decirte pues eres el primero y no tienen protocolos. Casi les enseñas tú, para que puedan auditar y certificar. Después el gran reto es el cliente propietarios de heladerías: Explicar cuál es el producto y el significado de ecológico. Que les guste primero el *packaging* y, lo más importante, el producto. Necesitas hacer que quieran comprarlo y que crean que puede ser un diferencial en su establecimiento”. (Los clientes de KitCream, son heladerías, restaurantes y hoteles).

A lo anterior Esteban añadió:

“Podría decir que el primer gran reto es, por tanto, ese sentimiento de incompreensión al que te enfrentas, cuando no te entienden, o te consideran un ‘alucinado’ o algo parecido”.

Dudas y ejemplos, para plantearse emprender

Esteban y Francisco, en una de las etapas iniciales de su proyecto, justo cuando comenzaban a conocerse, animados por un amigo, asistieron a una conferencia dedicada a emprendedores, una de las muchas actividades a las que se sumaban en esos momentos, en búsqueda de ideas, impulsos, consejos y relaciones que les quitaran las dudas naturales que se plantean en estos casos, en realidad hubiesen deseado tener un mentor, alguien a quien poder acudir y compartir ideas.

En la conferencia en que coincidieron, les hablaron de varios casos conocidos de carácter internacional, de casos de emprendedores que habían tenido éxito, casi todos eran, en 2004, grandes empresas multinacionales, tales como, Apple, IKEA, Google, Hilton, Inditex (Zara), etc.

Tras la conferencia, comentando su contenido en la cafetería de una librería del centro de la ciudad, llegaron a la conclusión de que eran todos unos ejemplos muy interesantes que desprendían la noción de éxito, sin duda alguna, pero que quedaban algo alejados de quienes se querían iniciar, en España y en 2004 en

la producción, en pequeña escala al principio, de helados con certificación ecológica, para distribución local.

De camino hacia la salida de la librería, Francisco se fijó en una estantería con libros clasificados como “narrativa empresarial” y en concreto en uno dedicado a la empresa Zara. Decidió comprarlo para leer durante el fin de semana.

Cuando, al día siguiente, un sábado, inició la lectura del libro que había adquirido, se dio cuenta de que las imágenes que tenemos de personas y de situaciones, en muchas ocasiones, debemos revisarlas.

En el texto quedaba claro que Amancio Ortega había tenido unos inicios difíciles. Nacido en un pueblo de León y de una familia muy humilde, su infancia se vio afectada por muchos traslados de la familia, hasta que se instalaron en La Coruña, donde un joven Amancio Ortega, empezaría su contacto con el mundo textil, como chico de los recados en una tienda de camisas.

Hoy (2017) Amancio Ortega aparece en la lista FORBES como la segunda persona de mayor patrimonio del mundo, detrás de Bill Gates de Microsoft, de ahí que tanto Esteban como Francisco consideraran que no les aportaba nada seguir o hablar de personas de tal situación.

Sin embargo, Francisco, en una de las primeras páginas del libro dio con unas líneas reproducidas de un texto de Covadonga O’Shea, sobre el creador de Zara, en que, él mismo cuenta un episodio vivido a los 12 años, una situación que es bastante conocida pero que Francisco no recordaba:

“Una tarde al salir de la escuela fui con mi madre a una tienda a comprar comida (...) la tienda en la que entramos era uno de aquellos ultramarinos de la época, con un mostrador alto, tan alto que yo no veía a quien hablaba con mi madre, pero le escuché algo que, pese al tiempo transcurrido, jamás he olvidado: ‘señora Josefa, lo siento mucho, pero ya no puedo fiar más dinero’. Aquello me dejó destrozado. Yo tenía apenas doce años”. Solamente con esas escasas cinco líneas de texto, Francisco recompuso la imagen de triunfador de la revista Forbes que tenía de Amancio Ortega. Siguió leyendo y, encontró otro texto que también le brindaba orientación ante sus dudas frente a su proyecto, se refería a

los primeros años de Amancio trabajando: “Ortega trabajó en la mercería como vendedor y estuvo envuelto por una realidad social marcada por la limitación económica de las mujeres”. Algo que años después cambiaría cuando de forma creciente ellas se incorporaron al trabajo remunerado, lo que contribuyó al aumento del consumo de productos textiles, pues ellas eran las principales demandantes, para sí mismas o sus familias.

Es seguro que haber vivido esas experiencias marcaron la concepción de la actividad de Zara en los proyectos posteriores de Amancio Ortega.

Tras reflexionar sobre todo ello, Francisco llamó a su futuro socio, para quedar al día siguiente y plantearse los pasos a dar para iniciar la actividad, sin esperar más tiempo, sin tener todavía resueltas todas las dudas, pero si esperaban quizá no serían los primeros en la fabricación de helados ecológicos.

Inicio de la actividad productiva

Un tiempo después los dos fundadores y un reducido equipo de colaboradores se reunían en la nave en que se acababa de almacenar para su distribución inmediata, la primera producción de helados ecológicos. Algo que les llenaba de emoción, al ver al día siguiente esos productos en varias heladerías para su venta inmediata.

El éxito económico, aunque necesario, no era la principal fuerza que impulsaba a los propietarios de KitCream. Sentían una gran satisfacción por ver su proyecto hecho realidad, por poner en el mercado un producto honesto y distinto de lo que hasta aquel momento estaba disponible.

Alegrías, equilibrio y actitud de los emprendedores

Para los fundadores de KitCream los inicios procuraban no dejarse llevar por el miedo ante la novedad, más bien afrontaban la situación dando a importancia a la labor que hacían, a creer en ella.

Procuraban que la palabra “miedo”, no estuviera en su vocabulario. En palabras de Esteban en una publicación empresarial de 2010: “Por muy mal que nos pudiera ir, no sentiríamos nunca que hemos fracasado. Hemos sacado una

empresa y una marca adelante, vendemos en varios países y tenemos un equipo de gente que es como nuestra familia”.

Para iniciar una empresa innovadora las principales características de los inspiradores del proyecto son ilusión y constancia. La primera es necesaria para emprender y no perder de vista nunca el objetivo de la empresa; la segunda es básica para el día a día, a menudo complicado, con muchos obstáculos y dificultades que hay que resolver, sin desfallecer y sin desánimo.

Una conversación informal sobre el proyecto KitCream

A mediados de 2008, la empresa KitCream recibió el premio Emprendedor XXI, correspondiente a la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Con tal motivo se organizó una conferencia coloquio para debatir sobre este proyecto empresarial innovador, en la que se pedía a los asistentes que destacaran lo más llamativo, o lo que consideraran más interesante desde el punto de vista de alguien que tras una etapa profesional previa y larga, inicia otra mediante el emprendimiento.

Para dicho coloquio y debate se solicitaba la máxima participación, poder tratar todos los temas relacionados con un proyecto de nueva etapa, sin restricciones y con la mayor participación.

En el citado coloquio, muchas de las cuestiones motivo de atención derivaron hacia el terreno de lo personal, tomando como base algunas preguntas como las que siguen:

- ¿La decisión de Esteban Bartolomé Corrales de dejar la empresa en la que era directivo, qué opinión merece, eran solamente ganas de cambio, o suponemos otras circunstancias que influyeron?
- Tras un cambio como el de Esteban, al principio, ¿cómo debería afrontar el tener “la agenda vacía”?
- Francisco García aparentemente se movía en un ambiente más local ¿podía esta circunstancia ser un problema para entenderse con Esteban acostumbrado a un entorno internacional?

- ¿Qué consejos podríamos dar a Esteban y Francisco ante la aparente incompreensión del entorno, en concreto de las entidades financieras, de la administración?

Nota:

Este caso se basa en un proyecto real, pero algunas descripciones que no cambian lo esencial, tienen una finalidad didáctica, por lo que no debe considerarse como una explicación exacta de los hechos.

Debemos recordar que un “brief business case”, lo que pretende es servir de soporte a una actividad docente que permita a los participantes en las clases, la discusión de ideas y confrontación de opiniones bajo la dirección del profesor.

Por todo ello, nos hallamos ante una aproximación a la realidad.

Por otro lado, y siempre es así en los casos para enseñanza, no se pretende juzgar a los gestores, sino ponerlos en contexto como soporte a la actividad educativa, en este caso como base para una discusión sobre etapas profesionales y actividad emprendedora. El proyecto KitCream fue premiado en 2008, como empresa ganadora Emprendedor XXI, en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Aquí se han introducido algunas pequeñas variaciones que no cambian lo esencial y acercan el proyecto a una finalidad docente.

Resumen de ideas para las Teaching Notes del Caso 1:

Todo caso destinado a fines docentes debe contener unas notas explicativas “teaching notes” que ayuden al profesor o al instructor a la conducción de la clase.

Seguidamente se exponen unas “ideas-fuerza” base para el desarrollo de unas verdaderas “teaching notes”, necesarias para utilizar el material como base para la discusión en clase:

- Caso dedicado a una situación de cambio profesional que se produce de forma inesperada
- Se pretende poner de manifiesto la cantidad de cuestiones diversas que afectan a la creación de una empresa, en especial desde las personas.

- En la mayoría de los casos inician una nueva vida, salen de su “zona de confort” en la que han estado durante muchos años.
- El caso se centra en el inicio de un proyecto empresarial, original, dentro de las demandas de ecología y diversidad propias de las sociedades avanzadas
- Dos socios, dos trayectorias diferentes y la forma en que se complementan
- Aparición de dudas. Comentarios que se suscitan.
- Referentes externos que parecen alejados, pero pueden ser de ayuda si conocemos su trayectoria
- Las contradicciones de los que inician una actividad. Las administraciones, las entidades financieras
- El sentido de emprender, no solamente como negocio sino como servicio a la sociedad

Caso 2

Este caso combina una situación real y conocida, la del fabricante de vehículos BMW ya citada en otros apartados de este texto, con el contenido de una entrevista no estructurada realizada en Barcelona, a mediados de febrero de 2017, a una ejecutiva de una entidad financiera del IBEX 35, de 55 años de edad, incluida de forma, prácticamente obligatoria en un plan de jubilaciones anticipadas y pre-jubilaciones.

La persona entrevistada tenía un currículum profesional amplio en el área de recursos humanos, en concreto en prevención de riesgos laborales.

De la interacción de la entrevista y de la actividad del fabricante alemán nace este “brief business case”, elaborado con finalidades docentes, es decir, de nuevo se trata de un “teaching case”, destinado también a personas en transición profesional y más de 45 años de edad.

Conversaciones, dudas y proyectos

Marcos, Roberto y Eulalia, coincidían un par de veces por semana en la cafetería del club deportivo al que acudían en el centro de la ciudad. Los tres pertenecían a la misma generación, con empleos en empresas de primer nivel.

Marcos López (55) ocupaba el cargo de director de ventas en una red de concesionarios de automóviles en la que, mediante distintas sociedades, comercializaban primeras marcas europeas. Estaba casado y tenía dos hijos.

Roberto Gómez (49) ocupaba un puesto directivo de carácter técnico en una importante empresa de servicios de seguridad. Por su formación como Técnico en Informática se había especializado en temas de ciberseguridad. Tras años de matrimonio, se había divorciado y mantenía buenas relaciones con su hijo y con su ex esposa a la que transfería mensualmente, la cantidad que se fijó al hacerse efectivo el divorcio.

Eulalia de San Miguel (54) era Diplomada en Enfermería y se había especializado en temas de ergonomía, desarrollados, primero en la factoría de Seat en Martorell, para después prestar sus servicios en el departamento de Recursos Humanos del BBVA, en Madrid, en un programa de mejora de procedimientos y racionalidad, ligado a la política de prevención de riesgos laborales que, de forma proactiva quería desarrollar la entidad. Era viuda y tenía dos hijas que ya vivían de forma independiente.

Las conversaciones que mantenían en la cafetería los tres amigos, eran las habituales en esas situaciones, un poco del día a día de cada uno, de sus planes y de cuestiones de actualidad.

Decidieron una tarde celebrar los 50 años que cumplía Roberto, para lo que Eulalia y Marcos encargaron una merienda-cena especial que terminaría con un pequeño pastel con dos velas que destacaban los 50 años de Roberto.

Eulalia y la ergonomía

Tras las felicitaciones de cumpleaños a las que se sumaban otros socios que en ese momento estaban en la cafetería del club, los tres amigos decidieron tomar una copa de despedida en otro local cercano.

Sin proponérselo, Marcos hizo comentarios divertidos sobre la especialidad de Eulalia, la ergonomía, quizá por el relativo desconocimiento que existe sobre esa actividad profesional.

Marcos argumentaba que “quizá no sea necesario cuidarnos tanto en las empresas, con la ergonomía, si cuando cumples 50, ya parece que te conviertes en ‘mayor’ y no esperas trabajar muchos años más”.

Esa era la evidencia que podía leerse cada día en la prensa, reducciones pactadas y –se decía- no traumáticas basadas en prejubilaciones.

Roberto asentía, desde un cierto confort pues, justo acababa de cumplir 50 y creía estar lejos de esas situaciones que él asimilaba a los “seniors” de su empresa que también había practicado despidos pactados.

Eulalia era de talante optimista y aprovechó la ocasión para explicar un poco más a fondo la importancia de la ergonomía en el mundo del trabajo actual, además hacía poco tiempo había asistido a un Congreso organizado por la International Ergonomics Association en Melbourne presentando una ponencia sobre “adecuación de los puestos de trabajo en las nuevas oficinas sin despachos fijos”, algo en lo que estaba trabajando para la nueva organización de su empresa, basada en zonas comunes y mesas compartidas.

Eulalia, en el networking de un congreso, conoce a Adriana Zelch

Una de las experiencias más positivas del Congreso celebrado en Australia fue la posibilidad de conocer a expertos y especialistas de diversos países, sectores y culturas.

Fue precisamente allí donde Eulalia de San Miguel conoció a Adriana Zelch que residía en Múnich, especialista en ergonomía y que desde su pequeño gabinete colaboraba con la firma BMW en un programa dedicado a mejorar aspectos ergonómicos para los empleados de las líneas de producción. El programa se había centrado en las instalaciones de BMW en Dingolfing, a unos 100 kms, de la citada Munich.

Adriana Zelch solía participar en congresos en los que se dedicase atención a las condiciones de trabajo de los empleados de más edad. En especial después de su participación en citado proyecto de BMW que tuvo gran repercusión en la prensa alemana e internacional.

La experiencia de BMW quedó recogida en un artículo de la revista *Harvard Business Review* preparado por dos profesores de la escuela INSEAD y dos directivos de BMW.

” Os voy a enviar el pdf del artículo del programa desarrollado por BMW para ayudar a los trabajadores de la planta de Dingolfing, donde colaboró activamente Adriana, con la que mantengo contacto e incluso hemos hablado de hacer cosas juntas en España, si un día cambia mi situación laboral que ahora creo que es estable...”- dijo Eulalia a sus dos amigos- y “así os hacéis un poco la idea de mi actividad profesional”. Pero Marcos y Roberto, querían saber de qué se trataba la actividad, sin tener que leerse un texto en inglés que quizá podía ser más farragoso o académico. “Cuéntanoslo en breve tu misma, Eulalia, en unos minutos, el tema es de mucho interés para el futuro” –dijo Roberto, mientras Marcos asentía.

Eulalia explica a sus amigos el caso BMW

El relato que Eulalia intentó resumir fue el siguiente: Los directivos de BMW, allá por 2007 llegaron a la conclusión de que la edad promedio de los trabajadores en sus plantas tenía una tendencia a crecer de tal forma que no podía compensarse por la dinámica de sustituir a los que llegaban a la edad de jubilación por jóvenes con un grado suficiente de preparación.

Helmut Mauermann y Nikolaus Bauer, directivos de la planta de BMW en Dingolfing, iniciaron un programa para influir en las posibles consecuencias adversas de esa tendencia al envejecimiento de la plantilla.

Dedicaron una cadena de producción en Dingolfing al experimento, destinado a aumentar la productividad y reducir defectos que pudieran estar relacionados con la edad de los trabajadores. En aquel momento (año 2007 aproximadamente) el promedio de edad era de 39 años y subiría a 47 en el año 2017.

El Dr. Mauermann, entonces director de producción trataba de establecer supuestos y resumía: “no es ninguna sorpresa, es parte del desarrollo demográfico de Alemania, en su conjunto”. Una tendencia que los demógrafos y la prensa especializada han denominado “silver tsunami”.

En un enfoque muy extendido en otras culturas, BMW podría optar por pre-jubilarse o incluso despedir a empleados mayores, aunque algunas plazas serían difíciles de cubrir por la carencia de jóvenes formados, pero los trabajadores de más edad, para BMW ofrecían las características siguientes, unas a favor y otras en contra:

- En lo positivo: Habilidades ligadas a la experiencia
- En cuanto a lo negativo: Menor flexibilidad, falta de fortaleza física y posibles problemas de visión, o motrices

Ante dicha tendencia una posibilidad que se planteaba era forzar jubilaciones, algo parecido a lo que en España se han llamado contratos de sustitución, por los que un trabajador próximo a la edad de jubilación deja el empleo, recibe la pensión sin reducciones, siempre que se contrate a un joven en su lugar que teóricamente le sustituye.

Eulalia no estaba de acuerdo con la idea base de ese tipo de contratos. Recientes estudios sobre países en la Unión Europea desmentían la validez de dicho argumento. La prueba clara eran los países nórdicos con una alta tasa de trabajadores mayores en activo y una bajísima tasa de paro juvenil.

En un reportaje de CBSNews, el Dr. Mauermann, preguntado por un periodista sobre la posibilidad de despedir a mayores y contratar a jóvenes contestó lo siguiente:

“...podría ser un camino simple para resolver el problema, pero tenemos un contrato social en Alemania, o en el grupo BMW, donde decimos que esa no es la solución que queremos, en especial porque no tenemos suficiente gente joven, para sustituirlos. No sería una solución, aunque quisiéramos”

(CBSNews, September 5, 2010)

La dirección de BMW optó por una serie de medidas para desarrollar un proyecto innovador. Definió a una línea de producción, como “línea piloto” de la que trasladó a algunos empleados a otras ubicaciones e incorporó a otros de más edad, para conseguir un promedio (de edad) en aquel momento igual al que sería 9 ó 10 años después, es decir obtener un promedio de 47 años de edad. Si quienes después del cambio no se adaptaban podían regresar a su puesto anterior.

No era fácil, algunos sectores de empleados se mostraban críticos diciendo que una vez más se trataba de un proyecto de “los de arriba”. Pero, al contrario, Mauermann y su equipo organizaron reuniones de las personas que podían aconsejar mejoras para quienes por la edad comenzaban a experimentar problemas. Las reuniones eran de tipo informal, sin protocolos de dirección y con acuerdo del Comité de Empresa.

Las propuestas debían ser realistas y pragmáticas. Al tratarse de medidas para favorecer a los empleados mayores. No pudo evitarse una cierta crítica interna, de los propios empleados que, al principio, llamaron a la línea piloto, “la línea de los jubilados”.

Para el estudio y puesta en práctica de las recomendaciones se contrataron también servicios de profesionales externos. Es precisamente en esa función en la que Adriana Zelch, como especialista en ergonomía les prestó ayuda y la contrataron para el seguimiento del proyecto. Junto a ella también participaron ingenieros de procesos y otros profesionales.

La mayoría de propuestas de mejora venían de los propios trabajadores en planta.

Eulalia, destacó en su explicación que dichas mejoras eran, realmente elementales y fáciles de poner en práctica, sólo había que tener voluntad y criterio.

Las peticiones de mejora, principales fueron las siguientes:

- Suelo de madera en algunas zonas
- Sillas ergonómicas que permiten alternar estar de pie y sentado

- Zapatos (ortopédicos) que reducen la tensión en los pies
- Tamaño de los monitores e inclinación para una mejor visión
- Lentes de aumento, para reducir errores, menor esfuerzo ocular
- Mesas de trabajo ajustables
- Mejores herramientas, reducción de esfuerzo en los brazos
- Containers mejorados, con almacenamiento optimizado
- Tipos de letra mayores en las pantallas de ordenador
- Grúas elevadoras, reducir esfuerzo en la espalda

Todo ello tenía un coste muy ajustado, de entre 40.000 y 50.000 euros para toda la línea de producción en la que se desarrollaba el proyecto. También se contrató a un fisioterapeuta para cuidar el estado físico y hacer recomendaciones, al tiempo que se distribuían folletos con consejos de salud, alimentación, control de peso y otras variables relevantes para el bienestar personal.

Los resultados fueron evidentes, tal como Eulalia leyó a sus contertulios, de una pequeña lista que llevaba en el bolso y que resumía lo conseguido por el fabricante alemán

- La *Pilot Production Line* (ese era el nombre que recibió la línea de producción en que se aplicó el programa) aumentó su productividad en un 7% en un año alcanzando a las otras líneas, compuestas por trabajadores más jóvenes
- El objetivo de producción aumentó en 500 unidades, por turno, en 2008 y a 530 por turno en febrero de 2009
- Después del proyecto se pidió a cuatro trabajadores que regresaran a sus puestos previos y dejaran de estar en la llamada al principio “línea de los jubilados”, ninguno quiso cambiar, incluyendo algún escéptico al principio del proyecto
- La cifra de 10 defectos por millón, como objetivo de calidad, se alcanzó a los 3 meses

- Desde marzo de 2010, la línea trabaja con cero defectos
- El absentismo relacionado con bajas por enfermedad, maternidad, reconocimientos médicos y rehabilitación se mantuvo al nivel del 7% en 2008, más alto que cualquier otra línea de la fábrica, pero normal para un colectivo de la edad de la línea piloto.
- En junio de 2009, el absentismo había bajado al 2%, por debajo del promedio del resto de fábricas
- El *proyecto de mejora de la productividad* (ese fue el nuevo nombre que se le asignó) en BMW recibió la atención de muchos medios de comunicación, tales como: BBC, CBSNEWS, arteTV, Daily Mail, Il Giornale, Süddeutsche Zeitung, ZDF y otros.

Conclusiones y circunstancias después de la conversación de Eulalia sobre BMW

Eulalia, Marcos y Roberto siguieron encontrándose en la cafetería del club, de vez en cuando. Ella tenía una actitud optimista hacia los retos de los trabajadores y profesionales de más edad en la empresa. Mantenía contactos frecuentes con Adriana Zelch que, además de trabajar para empresas alemanas lo hacía para entidades danesas y noruegas en las que ya era normal incluir la gestión de la edad en la tarea de los departamentos de Recursos Humanos.

Sin embargo, una tarde a mediados de junio Eulalia esperaba a sus compañeros de club, en la cafetería, algo antes de la hora habitual.

En la portada de un periódico económico se destacaba a cinco columnas, la reducción de plantilla anunciada por su banco el BBVA, de 2.000 personas. En los destacados del texto se decía que serían, principalmente, bajas pactadas y prejubilaciones. Lo mismo estaban haciendo otras entidades financieras, inmersas en procesos de reconversión tecnológica y de mercado.

Ella esperaba a Marcos y a Roberto para plantearles una serie de preguntas que en realidad eran las dudas que la tenían preocupada desde que unas horas antes y, casi por casualidad, se enterara de la reducción de plantilla anunciada.

- Con 54 años de edad ¿podía Eulalia considerarse afectada por el programa de reducción anunciado?
- Su función como experta en ergonomía quizá se consideraría “non-core” y por lo tanto estar en los puestos a amortizar, con independencia, incluso, de la edad.
- El entusiasmo que había puesto en explicar a sus amigos el caso BMW, la llevaba a sentir una sensación extraña, tras ser su propia empresa la que optaba por una reducción de plantilla basada, principalmente, en la edad ¿Cómo interpretarlo?
- Los sindicatos, tras unas negociaciones de las que no se tenía mucho detalle aprobaban el programa presentado por la dirección del banco y, en sus comunicaciones internas y externas daban a entender que dejar de trabajar con cincuenta y tantos años, casi podía considerarse un éxito social y un beneficio adquirido irrenunciable
- -Pronto pensó en la actividad de Adriana Zelch que actuaba como *freelance* facturando a diversas empresas ¿Podía plantearse Eulalia, una nueva etapa ofreciendo sus servicios desde su propio gabinete de asesoramiento, si lo creaba?

Nota:

El proyecto de mejora de productividad para combatir las consecuencias de la edad de la plantilla en BMW es real y está documentado, expuesto en otros epígrafes de este texto.

Este caso introduce algunos cambios con fines docentes y lo vincula a una situación local española próxima a una realidad, basada en tres personas de características cercanas a muchos profesionales en la actualidad.

Para las empresas locales mencionadas, la información corresponde a lo publicado en prensa especializada o generalista, pero sirve aquí para explicar un entorno.

En ningún momento se pretende valorar o calificar una determinada actuación de empresas o personas. El caso tiene únicamente una finalidad docente, para promover una discusión durante la clase y así se presenta en este trabajo de carácter más amplio.

Resumen de ideas para las Teaching Notes del Caso 2:

Se utiliza una situación real documentada en un artículo publicado en su día por profesores del INSEAD y los directivos de BMW que llevaron adelante un proyecto para gestionar la edad en la empresa (Loch C. , Sting, Bauer, & Mauermann, 2010).

El proyecto, la empresa y los resultados son reales y tuvieron en su momento amplia cobertura en los medios de comunicación. Su éxito llevó a que se implementara en todas las plantas productivas de BMW y se calificara como programa de incremento de la productividad. Sobre su evolución BMW dedica un espacio en sus informes de sostenibilidad de forma que la gestión de la edad queda forma parte de la estrategia de la firma (BMW-Group, 2017, pp. 82-89)

A efectos docentes, el caso vincula las ideas y valores del proyecto citado, con la situación de unos profesionales en España. Dichos personajes son aparentemente ficción, pero se inspiran en situaciones reales.

La referencia a empresas concretas se hace cuando se han publicado artículos en prensa que dan soporte a lo expuesto, por ejemplo, la reducción de plantilla de más de 2000 personas en BBVA.

El desarrollo del caso pretende poner de manifiesto que una nueva etapa de la vida profesional puede ser perfectamente compatible con una actividad laboral de alto valor añadido.

Si ello es así, la posibilidad de emprender para dar servicio a demandas no cubiertas, es una opción para todo profesional y ello a cualquier edad.

Los emprendedores mayores crecen en los últimos años (Fairlie, Morelix, Reedy, & Russell, 2016).

Los puntos en los que se debe hacer énfasis en el caso:

- Los profesionales de más edad son tan productivos o más que los jóvenes
- Jóvenes y mayores en colaboración enriquecen todos los aspectos de la vida de la empresa
- La discriminación por edad no tiene razones económicas que la justifiquen y se debe a inercias sociales que entrarán en revisión en los próximos años
- Si los trabajadores y profesionales mayores pueden aportar valor en empresas bien gestionadas, también lo pueden hacer como emprendedores, ofreciendo sus servicios y conocimientos. No existe una contradicción entre empleo de los mayores y empleo de los jóvenes. Son aportaciones complementarias

Caso 3

Situación inicial

A principios de septiembre de 2013, se celebraba una sesión de networking en la que se exponían proyectos a posibles inversores, aunque lo más importante allí, eran los contactos que se establecían entre profesionales, creadores y personas en busca de orientación y que, en su mayoría, no se conocían. Para muchos de ellos no era una situación fácil.

No se sentían cómodos con la idea de presentarse a personas con las que quizá no volverían a encontrarse después, pero esa era una fase necesaria para plantearse nuevas actividades.

Esos eran los pensamientos de Teresa Salinas, de 52 años, Licenciada en Traducción e Interpretación que también había cursado un postgrado sobre canales audiovisuales. Teresa tenía experiencia en el ámbito de un grupo editorial internacional del que había causado baja porque su empresa había sido adquirida por otra firma, vinculada a Bloomberg Global Media y ambas organizaciones tenían algunas áreas duplicadas.

Con 52 años Teresa se sentía plenamente capacitada para iniciar una nueva actividad laboral, pero las experiencias vividas en las entrevistas de selección, comenzaban a desanimarla.

Los comentarios sobre su edad, la insistencia en su posible falta de adaptación a las tecnologías, hacían mella en ella e incluso, había llegado a tener dificultades para conciliar el sueño por las noches. Era madre de dos hijas, una en segundo año de Filología y la otra cursando el último año de bachillerato.

La sesión de “networking” a la que asistía formaba parte de un curso de actualización en tecnologías digitales al que se matriculó, tras varios meses de no estar activa.

Allí conoció a los que después serían sus dos socios, un especialista en producción audiovisual y un desarrollador de software para dispositivos móviles, los dos algo más jóvenes que ella. A pesar de la diferencia de edad, el entusiasmo que generó el proyecto hizo que se entendieran muy bien, desde el principio. Tras varios encuentros, Teresa les propuso iniciar una actividad que, vinculada a su línea de conocimientos, utilizara las tecnologías para acercar servicios a los futuros clientes.

Sin darse cuenta, una película, “Her” que reflejaba la importancia de la relación de un hombre joven, con un ordenador (en concreto, con su sistema operativo que le hablaba como lo hacen SIRI para OS, o CORTANA para WINDOWS 10), le influyó en gran manera para disparar su imaginación y proponerse una actividad emprendedora: Una empresa de traducción audiovisual y de accesibilidad que utilizara las herramientas propias de la red y la movilidad.

La creación de e-babel

Con la duda sobre qué nombre adoptar, comenzaron a preparar programas propios de software que nacían de los conocimientos de uno de los socios, así como del soporte de un departamento universitario cuyo centro de investigación mostró gran interés por las ideas de Teresa.

Los inicios fueron discretos, utilizando una zona de “co-working” que promovía el Ayuntamiento de su ciudad, lo que les permitía operar con unos costes muy ajustados.

Teresa se había adaptado a esta nueva situación, ya casi no recordaba las reuniones del extenso consejo editorial en que había prestado sus servicios muchos años.

Se había impregnado de un espíritu “startup”, es decir flexible, con escasas formalidades y con costes de partida muy contenidos. Sus socios intuían que, desde las primeras fases del proyecto, Teresa contaba con alguna ayuda externa, de alguien que le aportaba motivación y enfoque, o esa era la impresión que daba al mostrarse segura y muy decidida, a pesar de las dificultades de todos los inicios.

Clientes y productos de e-babel

Al principio sus clientes eran empresas organizadoras de eventos y festivales, filmotecas y salas de exhibición, agencias de publicidad, organizaciones feriales. A todos ellos les ofrecían la posibilidad, mediante software, de adaptar sus productos a las personas con carencias visuales, o auditivas, unos colectivos, por lo demás en crecimiento, dada la evolución demográfica (más personas de más edad, con intereses culturales y profesionales).

La oferta de e-babel se basa en subtítulos en varios idiomas, páginas web, confección de audio guías para museos, exposiciones y eventos.

Mediante el uso de las redes sociales, e-babel había conseguido internacionalizar su oferta, interesando a grupos editoriales de contenidos audio y vídeo que utilizan sus servicios de forma creciente, en toda España y algunos países de Latinoamérica.

Algunos puntos de especial interés

Uno de los factores de éxito de este proyecto empresarial se basó en la buena relación entre sus co-fundadores, bajo la experta dirección de Teresa y sin que la tecnología concentrara una atención tal que se anularan las relaciones personales. Otro reto de gran importancia fue el de la financiación. Al principio tuvieron una primera base en una Fundación vinculada a varias universidades

que valoró la innovación que aportaba e-babel, así como el hecho de producir servicios y herramientas para personas con dificultades de audición o de visión.

Teresa, en su etapa anterior había participado en muchos programas de voluntariado corporativo, pero ahora podía ser mucho más concreta y conciliaba esa función con la puesta en marcha de una nueva empresa, ello le daba credibilidad ante las instituciones. También se financió con “microcréditos” de varias procedencias.

Al principio, los tres fundadores, se dedicaron intensamente a la búsqueda de clientes, convocando reuniones informativas, visitas a responsables de referencia, en una secuencia que, en ocasiones, les planteaba dudas, pues no disponían de una oferta de productos tan completa como deseaban. Pero de un seminario de marketing que cursaron, extrajeron la convicción de que conseguir clientes y pronto, era una prioridad vital para todo proyecto de una nueva empresa. Teresa y sus socios, seguían un programa de visitas y presentaciones muy intenso, su agenda no tenía espacios libres.

El próximo paso sería la internacionalización de la oferta, adoptando, en la medida de lo posible, la filosofía de las aceleradoras de startups.

Aciertos y errores en un primer análisis

A mediados de 2015, un programa sobre nuevos emprendedores de una televisión, invitó a e-babel a presentar su proyecto, en un espacio de economía con una audiencia importante, pues se emitía a las 10 de la noche. Propusieron a Teresa que una vez terminara la emisión, ya fuera de cámaras, someterse a una serie de preguntas de un consultor que estaba preparando unos artículos de prensa dedicados a casos innovadores recientes. El consultor formuló una serie de preguntas, a las que Teresa, contestó lo siguiente:

Consultor:

¿Cuáles han sido los aciertos más destacables del proyecto?:

Teresa: “Antes de comenzar, los tres fundadores teníamos experiencia en proyectos audiovisuales de diferente entidad. Eso facilitó mucho las cosas”.

“No descuidamos, en ningún momento, la formación continua, lo que nos ha permitido a los tres fundadores y un pequeño equipo que nos acompaña, a estar al día en muchas áreas y, muy importante, ampliar nuestra red de contactos”.

Consultor: ¿Qué errores iniciales podríamos destacar?

Teresa: “Realizamos un plan de negocio muy conservador por falta de confianza, pero las cosas fueron mejor de lo previsto.

Además, a pesar de decirlo y aceptarlo, no prestamos suficiente atención al networking. La sobrecarga de trabajo nos alejaba de las relaciones”.

Teresa: “Debimos profundizar más en nuestra actividad de marketing y de promoción. Quizá el área de especialización de cada uno, nos atraía y olvidábamos que sin cliente no hay empresa”

El consultor encargado de redactar aquellos artículos para prensa técnica, dejó los edificios de la emisora de televisión con gran cantidad de preguntas pendientes que no pudo hacer, por el escaso tiempo disponible. Al día siguiente tenía que aconsejar a otros emprendedores que estaban en una fase muy inicial de sus proyectos y quería, por la noche en casa, hacer una lista de lo más significativo del proyecto e-babel que le sirviera de pauta para su reunión del día siguiente.

Tenía que hablar con un grupo de potenciales emprendedores con un proyecto (presencial y on-line) destinado a ayudar los padres con hijos que precisan refuerzo escolar.

Dichos promotores eran maestros y profesores que se iniciaban en el emprendimiento, tras muchos años de docencia en un centro educativo de referencia que les prejubiló por el menor número de matriculaciones, dada la evolución demográfica del país.

Para ayudar al consultor a confeccionar su lista de prioridades, ¿Cuáles son los puntos más destacables a tener en cuenta en el proyecto e-babel que pueden ayudar a todo emprendedor que comienza?

Nota:

El caso e-babel se basa en una historia real, (Roldán, 2010) en la que, por motivos didácticos, se han variado detalles, sin perder la esencia del proyecto y de la experiencia emprendedora.

Ideas para generar unas “teaching notes” para el caso e-babel

- Se destaca la importancia de participar en sesiones de networking y cultivar las relaciones.
- Pone de manifiesto la posibilidad de colaboración en proyectos de personas de distintas generaciones.
- La base para emprender no reside solamente en las tecnologías y aplicaciones que son el soporte que son de gran importancia, pero no la esencia del proyecto e-babel, es el área de traducción e interpretación de textos y audiovisuales.
- Importancia de generar clientes desde el principio, aunque los productos no se hallen todos disponibles
- Búsqueda de apoyos en fundaciones y “business angels”. La importancia de los micro-créditos
- La promoción de soluciones para colectivos con discapacidad y para las personas de más edad, algo que puede incorporarse en los programas de RSC de grandes empresas que son clientes de e-babel.
- Importancia de adoptar una mentalidad de startup y ¿qué significa en la práctica?

Este caso se basa en la empresa Subbabel, con modificaciones para la utilización didáctica, pero sin cambiar lo esencial del proyecto emprendedor que se explica.

Caso 4

Antecedentes y situación inicial

Tomás Arboleda de 54 años, era doctor en Medicina y contaba con una dilatada trayectoria profesional en el campo de la investigación en una empresa farmacéutica española muy conocida, especializada principalmente, en productos para dermatología.

Había ocupado distintas posiciones, tras su paso por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), cuando se decidió por un empleo en una empresa privada de excelente reputación. Ello le permitía contar con medios para investigar en su campo y un nivel de ingresos superior.

Tenía un currículum con muchas actividades desarrolladas, en especial, en los últimos diez años en que los accionistas de su empresa, habían aprobado un esfuerzo en investigación que se había traducido en éxitos científicos y comerciales.

Dermatólogos de primer nivel habían dejado de solicitar, para algunos tratamientos, fórmulas magistrales y prescribían los productos de la empresa en la que prestaba servicios Arboleda.

Tomás Arboleda se había decidido por la investigación para acceder a una plataforma más profunda y amplia de las cuestiones científicas y estar más cerca de una visión integral de la ciencia y de la medicina. Era además un buen lector de autores que admiraba, los médicos con un fuerte componente humanista que se habían dedicado a escribir. En su biblioteca privada, junto a obras de tipo científico, tenía textos de Santiago Ramón y Cajal, Marañón, Laín Entralgo, Baroja y también de autores actuales como Luis Rojas Marcos, o el médico estadounidense Atul Gawande.

Era soltero. Cuidaba de forma exquisita de un sobrino de 11 años, del que era padrino, a quien trataba, dentro de lo posible, de acercar a una visión humanista de la sociedad, sin disimular querer transmitirle su pasión por lo científico.

La proximidad a su sobrino, le permitía estar cerca de los problemas de la enseñanza, de la educación de los jóvenes a los que, de vez en cuando, impartía alguna conferencia relacionando ciencia y sociedad, era algo que solía hacer varias veces cada curso, a petición de varios colegios.

Los éxitos comerciales de su empresa, gracias a su labor, no le habían impedido cultivar la escritura (en parte emulando a sus autores admirados) un afición que tenía desde muy joven. Hacía tres años que publicaba un blog propio, donde escribía una entrada cada semana sobre temas vinculados a la medicina y al bienestar.

Mantén una excelente relación profesional con Julia Campoamor (52), enfermera de profesión que, desde hacía años, pertenecía al departamento de marketing de la misma empresa de Tomás. El trabajo de Julia consistía en revisar la documentación, corregir los prospectos para nuevos productos y atender a la prensa y portales especializados en nutrición, salud y medicina, en los que su compañía hacía importantes inversiones en publicidad, además de publicar textos de divulgación y creación de imagen, para los profesionales de la medicina.

El caso de Julia era un claro ejemplo de transformación profesional, de, al principio, una vida dedicada a los pacientes en clínica, a una labor, después, de documentación y relaciones con la prensa de una empresa farmacéutica. Unía a sus conocimientos médicos, la capacidad de escribir bien y dominar la informática a un nivel que la hacía muy efectiva en su trabajo. Anteriormente, en una de sus ocupaciones previas en un hospital de Madrid formó parte del “core-team” para la instalación de un paquete de software de la firma SAP, allí aportó y aprendió mucho.

Junto a Julia, prestaba sus servicios como secretaria, Mercedes Rico (28) quien ayudaba en distintas áreas del departamento con eficacia y mucha versatilidad. Mercedes era una usuaria casi compulsiva de las redes sociales más populares, como Facebook, Twitter, Instagram, e incluso Snapchat. Al principio sus superiores no evaluaban bien que estuviera tan pendiente de las redes, hasta que se dieron cuenta de que eran un canal de comunicación imprescindible, también para la empresa.

Los acontecimientos se aceleran y aparecen las dudas

A través de unos comentarios informales frente a alguna de las máquinas de café, en la empresa, confirmados después en artículos de prensa digital, Tomás supo de las conversaciones para una absorción de sus laboratorios por parte de un gigante farmacéutico internacional con headquarters en Suiza.

En principio no era para preocuparse, pero dadas las dimensiones de las dos empresas, era seguro que se trataría de una absorción y que la adquirente sería la otra y fijaría sus condiciones y, seguramente, mantendría sus departamentos “core” en especial los de investigación, con algunas excepciones. Quizá de los laboratorios locales lo que deseaba era su penetración de mercado, especialmente en el sector de para-farmacias y grandes cadenas de distribución. Era mediados de diciembre, cuando se celebró una cena de empresa, de Navidad. Entre los directivos, la posible absorción era la conversación prácticamente única, buscando saber el posible curso que podían tomar los acontecimientos. En resumen, muchas dudas, en una empresa que se había caracterizado siempre por la estabilidad.

Al día siguiente de la cena, sábado, Julia llamó por teléfono a Tomás y le dijo que estaba preocupada por lo que había sabido de la posible fusión o adquisición de su empresa, en la cena, todo eran rumores y dudas sobre el futuro profesional inmediato.

En un momento de la conversación, Julia dijo: “¿No podríamos crear algo nosotros y dar servicio varias empresas?, quizá es muy precipitado, pero creo que sería una buena defensa y, además, hacerlo pronto. En una revista sobre emprendimiento he leído un artículo sobre un caso real, la firma Baphealth que me ha despertado estas ideas”. Julia le decía todo aquello, hablando deprisa, con ganas de ganar tiempo.

Las palabras de Julia, causaron sorpresa a Tomás. Además, no sabía qué responder, quedaron en hablarlo pasadas las fiestas, después de Reyes, cuando unos y otros ya se habrían incorporado al trabajo y a una cierta rutina de horarios.

Convertirse en empresario, sin habérselo planteado antes. Las dudas, los miedos, las oportunidades

Tomás, centrado en sus investigaciones y en escribir sobre ellas, sentía que se le complicaban las cosas, él valoraba mucho su “zona de confort”, algo que se reflejaba en un diario que también escribía, de carácter más personal. Utilizaba unos cuadernos de cubiertas negras y escribía a mano. Era una forma de preservar su intimidad, pues no los escribía para publicarlos, sino casi como una terapia y, de forma indirecta, una actitud de testimonio de vida y de anotación de ideas de futuro.

La nueva situación en la empresa le complicaba las cosas, no sabía cómo abordar lo que pudiera devenir. En este sentido las palabras de Julia tuvieron mucho efecto. Ella era una mujer decidida que había cambiado de profesión y que mostraba un valor que a él, sencillamente, le impresionaba.

¿Un proyecto realizable?

Unos días más tarde, Tomás, Julia y Mercedes, coincidieron en una conferencia titulada *El arte de los negocios en un mundo 2.0* a cargo Guy Kawasaki (de la Haas School of Business) en la Fundación Rafael del Pino (<http://www.frdelpino.es/arte-los-negocios-mundo-2-0/>), era sobre innovación, a la que acudieron después de una jornada laboral llena de rumores, pues la absorción de su empresa era inminente, algo que tenía reflejo en el valor de la cotización de las acciones que habían subido un 50% en pocas semanas.

Acudían a este tipo de conferencias para mantenerse al día. Estaban inscritos en las “mail lists” de varias instituciones, incluido el Ministerio de Sanidad, donde Tomás tenía muchos contactos de sus años en el CSIC.

Saliendo de la conferencia tomaron unos refrescos en una cafetería cercana. Julia y Mercedes sacaron unas cuartillas, de las que dieron copia a Tomás y le propusieron, plantearse crear un gabinete de comunicación especializado en industria farmacéutica que ofrecería servicios a las empresas del sector,

publicando contenidos, preparando documentaciones, gestionando la imagen de esas empresas en redes sociales, etc. Incluso habían pensado un nombre: Health News.

Si llegaban a causar baja en su empresa, la idea sería ofrecer sus servicios desde la nueva firma. Todo aquello le parecía a Tomás demasiado acelerado, necesitaba pensar. Quedarían por determinar los porcentajes de participación donde Tomás tendría la mayoría y comenzarían con el capital mínimo preceptivo.

Julia era partidaria de tenerlo todo preparado por si hacía falta correr. Esperaban recibir indemnizaciones, en un plan algo forzado, la empresa quizá plantearía “pre-jubilar” a Tomás y a Julia y recolocar a Mercedes en otro departamento, o simplemente despedirla pues tenía poca antigüedad en la empresa y la indemnización sería de pocos meses de salario.

Era una propuesta, debía pensarse y con esas ideas se marchó Tomás a su casa.

De camino, su sobrino le llamó para invitarle a una presentación en el Colegio, el viernes por la tarde en que él participaba con otros alumnos de su clase.

Tomás le dijo que sí que contara con él y le preguntó “¿A qué tema se dedica la sesión de este viernes?": La sesión tenía como título: “Emprender desde la escuela”.

Tomás tenía ciertas reservas, le parecía que la temática del emprendimiento se trataba, en España, con ligereza, como una forma en que las autoridades, incapaces de influir en una economía que fuera más próspera, dijeran: “arréglense Vds., si no avanzan es su culpa, por falta de espíritu emprendedor”. En sus pensamientos se decía a sí mismo: “soy un científico y no un inversor, o un buscador de beneficios económicos” incluso lo escribió en varios capítulos de su diario personal de cubiertas negras.

¿Emprendimiento en el colegio?

El salón de actos del colegio estaba con algo más de la mitad de las plazas ocupadas, cosa que extrañó a Tomás. Distintos grupos de alumnos hicieron

unas breves presentaciones de proyectos emprendedores quizá con un exceso de casos en que habían elegido abrir un bar o un restaurante, como ejemplo. Pero todo transcurrió bien, con notas simpáticas y aplausos a cada intervención.

Finalizó la sesión un profesor de los más veteranos del colegio que había cumplido 64 años y que se había especializado en el tema del emprendimiento en la escuela, tras una estancia de verano en la Universidad de Santa Clara, en California. La charla se dedicó a las ventajas de ejercitarse como creador y emprendedor, desde la escuela.

Volviendo a casa, tras acompañar a su sobrino y que este le entregara un “pen-drive” con las presentaciones, Tomás trató de recordar lo que había dicho el profesor al cierre de la sesión, para anotarlo en su diario. Escribió de forma esquemática, con la idea de desarrollarlo después, lo siguiente:

- Fomentar la cultura emprendedora en los centros educativos
- Abrir la escuela a padres emprendedores
- Fomentar el trabajo en equipo e incluirlo en la educación obligatoria
- Cultivar el aprendizaje por proyectos
- El concepto de emprender como servicio a la sociedad
- Promover el aprendizaje cooperativo y colaborativo

Una vez escritas esas frases que resumían ideas que recordaba de la charla de cierre del profesor del colegio, Tomás no pudo evitar relacionarlas con su situación personal, con la propuesta que había traído escrita Julia.

Antes de acostarse, al revisar el móvil, se dio cuenta que tenía tres llamadas de un viejo conocido de promoción que ocupaba un cargo de cierta responsabilidad en el Ministerio de Sanidad.

Nueva propuesta de un antiguo compañero de estudios

Tras llamar por la mañana a su antiguo colega de estudios quedaron para comer al mediodía.

Su amigo le explicó que deseaba iniciar una actividad privada, se sentía incómodo con ciertos nombramientos en Sanidad, muy influidos por cuestiones

no relacionadas con la investigación y tenía, junto a otro colega, la idea de estudiar poner en marcha una “start-up” de ayuda a la industria farmacéutica que podría ofrecer consultoría para organismos públicos de investigación (hospitales y fundaciones hospitalarias), así como para todas las consejerías de salud de las administraciones autonómicas.

Tomás dijo a su amigo que le diera unos días para pensarlo. De regreso a su empresa, Tomás ya vinculaba las propuestas de su amigo a las ideas de lo que habían tratado él, Julia y Mercedes. Al llegar a su oficina, recibió una llamada de la secretaria del presidente, convocándole a una reunión el próximo viernes en un céntrico hotel de Madrid, en la que se presentaría la fusión de su empresa con el grupo internacional. Los rumores ya eran una realidad.

Ante los acontecimientos, a Tomás se le planteaban preguntas que, por recientes, no se atrevía a escribir en su diario personal:

- ¿Era realista emprender una nueva actividad con más de 50 años, habiéndose dedicado siempre a la investigación?
- Si decidiera avanzar ¿podía combinar la propuesta de Julia basada en una actividad de comunicación (Health News) con la consultoría que él y sus colegas de estudios podían ofrecer?
- A lo anterior quizá podrían incluir impartir cursos para formar especialistas en consultoría médica en distintas provincias. Era una nueva idea que se le ocurría. Sentía que había entrado en una fase creativa que le llevaba a imaginar actividades en las que antes no habría ni pensado
- ¿Podían ofrecer también servicios de *Medical Writing*? Algo sobre lo que existía una demanda creciente que incluye la redacción de artículos científicos, búsquedas de bibliografía especializada, preparación de presentaciones y materiales para los departamentos de marketing de los laboratorios farmacéuticos o entidades diversas dentro de las administraciones públicas centrales, autonómicas y locales.
- ¿Podría ser adecuado el nombre de *Health News*, o quizá ampliarlo y llamar al proyecto o a la empresa *Health News and Consulting*?

Con todas esas ideas y dudas, Tomás llamó a Julia y a Mercedes para quedar el sábado, comentar y poder dar una respuesta a su amigo del Ministerio de Sanidad.

Nota:

Este caso, en cuanto a la actividad empresarial que se destaca, se basa en una empresa real, BAP Health que inició su actividad en 2004, dedicada a la consultoría y apoyo a la investigación farmacéutica. Una empresa galardonada en la Comunidad Autónoma de Asturias.

El caso utiliza a la empresa citada como referencia de un tipo de actividad, pero recrea a una serie de personajes y empresas, adecuados a los fines docentes, pero sin que ello implique valoración alguna de la forma adecuada o no de proceder de empresas y administraciones públicas.

Ideas para las Teaching Notes:

- Se trata de un caso destinado a la discusión sobre la actitud de alguien que, con una trayectoria profesional previa, se plantea el inicio de una actividad emprendedora.
- Pone de manifiesto el contraste entre el posible inicio de una actividad de emprendimiento y una vida dedicada a la investigación y no centrada en un enfoque de viabilidad económica
- Se destacan casos en que personas han cambiado de profesión, aprovechando los conocimientos de la primera para desarrollar la segunda (Julia).
- Se presenta una colaboración entre personas de edades distintas y de formación diversa cuyas aportaciones al proyecto son complementarias
- La actitud empresarial puede no haberse cultivado, pero puede aprenderse, con permeabilidad ante la vida (es el caso de Tomás, sorprendido de que en un colegio se explique emprendimiento a los

niños). En otros casos la determinación y el coraje pueden ayudar a cambiar y salir de las llamadas “zonas de confort” (es el caso de Julia).

- Las ventajas de combinar saberes y habilidades entre distintas generaciones. Mercedes con 28 años pertenece a la generación de los “millennials”. Con su destreza en el uso de las redes sociales, puede aportar valor de forma inmediata. Lo hace en la empresa y lo podrá hacer en un nuevo proyecto.
- Este caso se basa en un ejemplo real, en cuanto a la idea de negocio y enfoque, pero contiene personajes a los que se ha cambiado el nombre detalles de personalidad, con una única finalidad que es la docente.
- En ningún caso se cuestiona lo adecuado o no de las fusiones empresariales, ni de la actuación de organismos de las administraciones públicas que aparecen como soporte de una situación con finalidad formativa.

8. Sobre los casos de estudio

Se han propuesto cuatro casos como ejemplos de herramientas formativas que permiten utilizar la metodología cualitativa.

Estos casos se han presentado como aislados, cada uno refleja una situación en sí. Son breves para la finalidad formativa que persiguen.

Cada uno de ellos puede servir para una tarea de más alcance dirigida a la preparación de casos múltiples en que se ampliaría el marco de análisis a más situaciones y relaciones de mayor complejidad (Stake, 2006).

También dentro de la formación de profesionales en transición a nuevos empleos o al inicio de una actividad autónoma o empresarial es necesario ofrecer instrumentos que permitan el control emocional, la capacidad de mantener una actitud mental serena que pueda dominar las situaciones. Se trata de aprender a gestionarse, “managing oneself” para lo cual, dentro de los materiales a trabajar, según esta propuesta, se incluirían a autores como Tal Ben-Shahar (2011), o bien otros enfoques como el de Russ Harris (2014), como aportaciones, respectivamente del movimiento de la psicología positiva y del auto-control del estrés, además de Stephen Covey (2004).

9. Materiales complementarios sobre liderazgo positivo y liderazgo basado en principios

Tras el trabajo con los casos presentados previamente, son recomendables sesiones complementarias que permitan trabajar aspectos de la psicología positiva, sin caer en planteamientos de lo que podría considerarse auto-ayuda. De todas formas, es conveniente actuar con libertad y proponer la lectura y o estudio de autores que puedan ser un apoyo en un momento de transición (Ibarra, 2003) en el que se halla alguien, terminando una etapa y tratando de encontrar una trayectoria profesional y vital nueva.

Dos autores que son susceptibles de aportar contenidos de interés son Tal Ben Shahaar y Stephen Covey. Tal Ben-Shahaar (2011) (2008) por su aportación a la psicología positiva y al liderazgo contemporáneo. El segundo autor, Covey (1989) (2004) puede considerarse un clásico, por sus obras dedicadas al liderazgo basado en principios.

Las clases que se impartirían con posterioridad a las dedicadas a los casos presentados, utilizan materiales de los citados autores, preparados a partir de textos y documentaciones varias, pero que al ser traducciones y adaptaciones del autor de esta Tesis, muy específicas y no aportar un valor diferencial, no se incluyen en este texto, pero se mencionan en la bibliografía (Ben-Shahaar, 2016) y (Covey S. , 2016).

La obra de ambos autores citada y referenciada aquí precisa algunos comentarios.

Tal Ben Shahaar fue profesor en Harvard Business School y su asignatura, optativa, sobre psicología y liderazgo positivo llegó a ser la preferida de los estudiantes. Citarle en el contexto de este texto puede llevar a la pregunta de si no estamos ante unos textos de “auto-ayuda” con la repercusión propia de los éxitos de “best-sellers”. Ante ello lo importante es determinar si nos sirve para la vida real, para formar a personas en transición.

Además la psicología positiva tiene el aval de la verificación empírica, es una especialidad académica extendida y de ayuda en muchas áreas de gestión y emprendimiento, su principal impulsor, Martin Seligman, profesor de Psicología

de la Universidad de Pennsylvania, ha expuesto en sus textos que se trata de conocimientos contrastados empíricamente, utiliza a fondo investigaciones cuantitativas y supone una ayuda a muchas personas con responsabilidades directivas o proyectos emprendedores (Seligman, 2003).

La utilización de los contenidos de la psicología positiva y del liderazgo positivo es una gran ayuda para la vida práctica de las personas en la empresa o en proyectos propios de emprendimiento. Una cierta ósmosis de conocimientos en el mundo de la empresa real, es necesario, por ello las aportaciones de la psicología positiva deben utilizarse, como una herramienta para practicar el liderazgo positivo (Cameron, 2012).

La obra de Covey, centrada en el liderazgo basado en los principios puede ser también de ayuda y si es preciso debe utilizarse adaptada al contexto en que nos hallemos, pero siempre como impulso generador de confianza.

En toda esta situación, la ya citada de una transición profesional, quienes se dediquen a ayudar, a preparar a las personas en dicha circunstancia, deben extremar el cuidado de no caer en las inercias propias de las modas, evitando inducir a personas no preparadas hacia proyectos que no podrán llevar a cabo, evitando que se caiga en la ingenuidad, como se ha comentado en otras partes de este texto (Tristán, 2015).

Con respecto a los materiales dedicados a la motivación a fomentar una actitud positiva, es conveniente tener el tamiz de otras miradas críticas desde áreas diferentes, como prevención y para elevar el nivel de exigencia intelectual y la solidez moral (Viñas, 2011).

10. Nuevas medidas desde la dirección de empresas para una vida laboral con múltiples etapas.

La literatura sobre las consecuencias de la longevidad en la vida profesional es abundante, se producen aportaciones que comienzan a ser realistas y pretenden una modificación viable de conductas en el marco de una economía competitiva. A continuación, se detallan propuestas para la dirección de empresas en relación a una vida laboral con nuevas etapas.

- Desde el management deberá tenerse en cuenta que la vida deja de tener tres etapas (educación, actividad, jubilación) para convertirse en una sucesión de períodos que incluirán distintas fases y circunstancias personales. Dejan de existir esas etapas cerradas que forman parte de un modelo de gestión que, aunque todavía vigente, llega a su fin por razones de eficacia social y no solamente por condicionantes éticos.
- Debe cultivarse, por parte de las personas y de las empresas una actitud y una conducta en las organizaciones que facilite el aprendizaje constante, en lo que tantas veces se insiste en esta Tesis: “Lifelong learning”, en especial a partir de una edad superior a los 50-55 años, en la que las empresas dejan de propiciar la formación y las personas creen que ya no les hace falta, pues están en una tercera etapa que sólo conduce a una jubilación más o menos temprana, en función de la coyuntura. Esta propuesta tiene que ver con un enfoque distinto, pues debe mantenerse la empleabilidad a lo largo del tiempo y sin vincularla a la edad.
- Se deberá gestionar el tiempo, las horas de trabajo, con flexibilidad, con acciones creativas. La flexibilidad en tiempos de actividad y de descanso, puede alinearse fácilmente con otras iniciativas de fomento de lo sostenible que hoy ya se aplican en algunas empresas.
- Revisión de los sistemas y valores en los procesos de selección de candidaturas para nuevos puestos, promocionando la entrada de personas que salieron del mercado y tienen condiciones para reincorporarse. La literatura destaca, en este sentido, las políticas desarrolladas por algunas empresas que lanzan programas para reincorporar a personas que quedaron fuera del mercado laboral por la recesión y eran rechazadas después por tener más de 40 años. Se trata de empresas tan diversas como Goldman Sachs, IBM, UBS, General Motors y otras de menor dimensión en los Estados Unidos (Robaton, 2016).

- Es preciso un replanteamiento de las preconcepciones sobre la edad. El aumento de la longevidad implica que las personas pueden ser productivas durante más años en comparación con otras generaciones anteriores.
- La digitalización y la aplicación de apps especializadas aumenta la productividad de todas las personas, también de las de más edad, capaces de entrenarse en el uso de sistemas cada día más “user friendly”.
- La jubilación no será una etapa predeterminada a una determinada edad, sino una opción susceptible de organizarse de diferentes maneras en un horizonte vital más largo. La legislación deberá acompañar estas nuevas posibilidades, para no convertirse en un factor más de rigidez.
- Incorporación de la edad en los planes estratégicos de las empresas, con el acento en la consecución de cotas mayores de productividad y nivel de servicio y no como un apartado más de la Responsabilidad Social Corporativa o de los informes anuales de sostenibilidad.

La jubilación de las personas es un paso normal, en muchos casos deseable pero que depende de circunstancias personales y de historias de vida. En especial personas con cargos directivos cuya identificación con la tarea ha sido total y durante muchos años, la situación de cambio, de un día para otro, puede ser gestionada de forma creativa y positiva. De un día para otro quien ha ejercido una profesión pierde los referentes inmediatos que, seguramente son consecuencia de años de dedicación y gestiones tras interminables jornadas, viajes y demás circunstancias.

Muchas personas con responsabilidades directas sobre resultados se dedican solamente a su entorno profesional, durante muchos años. Tiene ventajas e inconvenientes. Ante esa situación de cambio radical, de pasar de la actividad a la jubilación, las empresas pueden desarrollar estrategias que favorezcan a todas las partes. Quizá, no siempre sea posible, pero una forma adecuada es proponer al directivo o directiva en fase de jubilarse que durante un tiempo trabaje a tiempo parcial para dirigir o ayudar en algún proyecto complejo, en el que los conocimientos y el haber vivido situaciones de complejidad similar sean un activo.

La experiencia muestra que ese tipo de programas o actividades casi no se dan, por lo cual las organizaciones pierden buenas oportunidades y los directivos pasan a una nueva fase vital de forma poco evolucionada.

En gestión de personas, también de personas directivas, a pesar de todos los progresos, puede decirse que muchas empresas están en una fase atrasada, necesitada de mejora, pero esa falta de imaginación que tiene reflejo en otras áreas no queda registrada, aparentemente en los resultados.

La literatura académica y empresarial comienza a hacerse eco de casos que demuestran que es posible un planteamiento creativo, distinto, innovador, con asignación de tareas de tipo temporal de gestión de proyectos o de mentor de directivos y trabajadores más jóvenes (Kets-de-Vries, 2014).

Otros autores inciden en análisis próximos al citado y como en el caso de Pasricha que sugiere no dejarse llevar por la inercia y procurar el cultivo de algunos aspectos que pueden ser de ayuda a quien cambia de vida al pasar de activo a pasivo, aceptando que esto último es una simplificación excesiva, pero útil a los efectos de este texto. Según este autor es conveniente cultivar, lo siguiente, pero no al jubilarse sino antes, en plena actividad (Pasricha, 2016):

- Relaciones sociales.
- Valorar las cosas que nos obligan a estar activos.
- Actitud de aprendizaje constante (ya explicada como “lifelong learning”).
- Historia, o formar parte de algo mayor, de un proyecto, empresarial o individual.

La propuesta de una vida profesional basada en diferentes etapas, de varias etapas, no debería quedar simplemente como un enunciado, cuya aplicación plantea muchas cuestiones que deben conocerse. Si bien la oportunidad y la decisión de iniciar proyectos de emprendimiento se basa en una opción individual, la que se propone para las empresas, cuyo resultado es la prolongación de la actividad en varios años más puede tener otros aspectos que deben contemplarse.

Llegados a este punto debemos reflexionar sobre unos aspectos que van más allá de lo estrictamente profesional o laboral. Nos adentramos en lo que puede llamarse transiciones en la vida.

Son los momentos quizá de mayor dificultad, en los que una normalidad, una cierta zona de confort se abandona, por decisión propia o por circunstancias y la persona se adentra en otra fase, se enfrenta a otros retos. Una situación conocida y vivida por todo profesional, pero que, en el caso de la prolongación de la vida laboral, adopta unos matices que pueden ser diferenciales.

El paradigma aceptado hasta ahora ha sido el de una trayectoria profesional basada grandes etapas: La entrada en la vida laboral y su salida y consiguiente entrada en la fase de persona jubilada y retirada de toda actividad remunerada. Pero a lo anterior, suponemos que cambia y pasará a ser una suma de etapas que en conjunto darán una vida laboral o activa más larga, compatible con la nueva longevidad.

La dificultad que encierran los momentos de transición, cuando, por ejemplo, después de una vida laboral y profesional intensa, la persona se enfrenta a una nueva situación, a veces deseada, pero muchas veces sobrevenida y ello, en un entorno de alargamiento de la esperanza de vida y de la de encontrar sentido al quehacer por parte de los profesionales en la sociedad de hoy. La preparación psicológica, emocional y profesional, para afrontar dichas transiciones.

La profesora Ibarra ha dedicado una atención muy intensa a la investigación de las citadas transiciones profesionales, más de veinte años basadas en casos reales. De dicha investigación pueden extraerse consejos útiles, para las transiciones a las que nos referimos en este texto, aquellas vinculadas a una vida laboral con diversas etapas (Ibarra, 2003).

En primer lugar, debe ejercitarse una actitud de superación de las pequeñas dificultades profesionales de cada día, cuando se está en lo que podríamos llamar una etapa estable, laboral, en una empresa o en una actividad. Se trata de utilizar cada pequeño reto, como una fuente de experiencia y de entrenamiento.

Otra recomendación es la de tener una actitud abierta a nuevos contactos, también en tiempos lineales, en momentos incluso de cierta monotonía profesional

Las dos recomendaciones deben utilizarse para construir una forma de actuar y de interactuar con el entorno profesional que ayude a desarrollar esa trayectoria en diferentes fases y no ligada solamente a la dicotomía entre vida activa y jubilación.

11. Prolongación de la vida laboral y las instituciones académicas

Algunas instituciones académicas comienzan a registrar una demanda ligada a una mayor longevidad, influida en el corto plazo por la necesidad de actualizar conocimientos, por parte de profesionales que son conscientes de los retos que tienen delante, en sus empresas, en nuevos proyectos que puedan crear o en otras empresas en las que puedan intervenir como proveedores de servicios o generadores de nuevos enfoques.

Casos como el de Bruce Rigal, ex directivo de Deutsche Bank en Londres, tras 25 años de profesión se matricula en la Universidad de Warwick en las áreas de economía y conducta, siendo el mayor en edad, del grupo de alumnos matriculados.

Rigal, reconoce que decidir entrar en el citado programa fue una decisión difícil, compartir la clase con un grupo de alumnos mucho más jóvenes que él, todos ellos. Un caso que tiene interés social y también académico, pues todo indica que se trata de una nueva demanda de formación, para la que la mayoría de instituciones académicas parecen no estar preparadas, de momento, pero algunas inician pasos en esta dirección. Debe aclararse aquí que no se trata de las llamadas universidades para mayores, en las que se ofrecen programas, muchos de ellos de buena calidad, pero que no conllevan titulación reconocida y no preparan, en principio, para una entrada en el mercado laboral o en el emprendimiento sénior (Green, 2017).

La demanda de formación para distintos períodos de la vida crecerá, en función de los cambios demográficos descritos en distintos apartados de este trabajo. Además de formación, se detecta una creciente necesidad de servicios de coaching, privado y de empresa. Un área que precisa desarrollo y que deberá evolucionar hacia propuestas basadas en la seriedad y la demanda real y alejada de una moda o una oportunidad de corto plazo y escasa incidencia.

Después de la exposición de las características de una sociedad en la que están cambiando los parámetros demográficos, se plantean alternativas, tanto para empresas, como para los profesionales. Ha quedado expuesto en diferentes apartados que la decisión de prolongar la vida laboral puede incentivarse, pero se

entiende en un marco de libertad de opción que debe propiciar el ordenamiento jurídico y ser compatible con empresas competitivas y organizaciones eficientes.

Esta Tesis defiende la conveniencia de prologar la vida laboral, propiciándose cambios en el mundo de la empresa y en las decisiones personales de los ciudadanos.

Se parte de la base de una gestión directiva y empresarial muy profesional, guiada por un liderazgo transformador (Straub & Kirby, 2017) que otorgue sentido a la vida profesional, con independencia del nivel que se ocupe en un organigrama determinado.

Se propone un estilo de gestión que haga compatible la competitividad y la flexibilidad, en un mundo en cambio donde la esperanza de vida, libre de discapacidad aumenta.

Para concretar las propuestas de futuro, existen una serie de instrumentos que deberán perfeccionarse en investigaciones posteriores y en la práctica de las organizaciones. Un enfoque que, dadas las características de su contexto, se adaptan a la metodología de investigación cualitativa, de la que se han ofrecido, también, ejemplos en base a casos de estudio breves, "brief business cases" basados en hechos reales, destinados a ser utilizados en programas de docencia.

Se definen dos áreas principales de actuación, la de las empresas y sus empleados y la del emprendimiento como una opción profesional para la prolongación de la actividad.

La literatura sobre las consecuencias de la longevidad en la vida profesional es abundante, se producen aportaciones que comienzan a ser realistas y pretenden una modificación viable de conductas en el marco de una economía competitiva.

CONCLUSIONES Y SIGUIENTES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La evolución demográfica global y en especial en los países desarrollados tiene efectos económicos y sociales que deben gestionarse. Una mayor esperanza de vida, junto a unas bajas tasas de natalidad, tienen como consecuencia que la proporción de personas mayores respecto de las jóvenes cambie de forma irreversible.

La prolongación de la vida, se toma en esta Tesis como un atributo positivo conseguido, tras años de crecimiento y desarrollo económico. No se consideran en el contexto de este trabajo, opciones que defienden otras prioridades sociales, poniendo menos énfasis en prolongar la vida como un bien social.

Las mejoras que produce el desarrollo económico, en medicina, alimentación, higiene y tecnología influyen en la vida de las personas, cuyas etapas profesionales deben adecuarse al nuevo entorno y alejarse de los esquemas fijados a principios del siglo XX, cuando la esperanza de vida tras la jubilación era de muy pocos años.

La población del futuro si bien en promedio, será de mayor edad, también gozará de una mejor salud y de la posibilidad de permanecer en períodos activos durante más años.

La respuesta a la demanda, derivada de una población mayor, también genera oportunidades que el mercado deberá atender, tanto en bienes como en servicios.

La vida activa profesional no será solamente una etapa intermedia, como hasta hoy, en la trayectoria de las personas, sino que estará formada por sub-etapas que permitan flexibilidad y como resultado un período activo más prolongado.

Todo lo anterior tendrá su reflejo en la gestión de empresas, no solamente como algo vinculado a cuestiones de responsabilidad, sino como la mejor forma de utilizar el conocimiento y el talento disponible en esta nueva etapa demográfica de la Humanidad.

CONCLUSIONES Y SIGUIENTES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Será de importancia capital que las personas que ejerzan funciones directivas, asuman la dirección de otras personas mayores que ellas como parte de su desempeño.

Una forma de flexibilidad añadida al mercado, la brinda el emprendimiento sénior, mediante proyectos en los que muchos profesionales puedan ofrecer sus conocimientos con mayores posibilidades de adaptación a la realidad del siglo XXI.

Las instituciones académicas son claves para ofrecer formación que apoye una actitud “longlife learning” y sea compatible con las demandas del mercado en cada momento. Desde el punto de vista de la barrera que puede suponer la tecnología, en este texto se defiende que, por el contrario, supone una gran ventaja facilitadora de muchas actividades, dentro de la cadena de valor, de forma mucho más eficiente, una ventaja para todos, también para los profesionales de mayor edad.

Dentro del ámbito de la tecnología, se propone la utilización máxima de las posibilidades que ofrece la digitalización. Mediante training constante no existirá la división artificialmente creada entre los llamados nativos digitales y los que no parecen serlo. Lo digital es un instrumento que todos pueden utilizar y de utilización más sencilla que otras tecnologías ya superadas.

Para aproximarse a la mayor parte de los problemas que se relacionan con la edad, en la empresa, en las profesiones, en la sociedad, la metodología de investigación cualitativa se estima como la más adecuada, añadiendo la cuantitativa según las fases de investigación y objetivos.

Muchas situaciones, vinculadas a la edad no se ponen de manifiesto debido a barreras culturales, por lo que el acercamiento debe hacerse desde el enfoque propio de la etnografía, las historias de vida, las entrevistas estructuradas o no estructuradas y, de forma muy especial los “brief business cases”.

Unos casos de estudio para investigación y otros destinados a fines docentes, Todo lo anterior es un motivo suficiente para profundizar en investigaciones que tengan utilidad práctica, para crear unas nuevas condiciones en la vida

CONCLUSIONES Y SIGUIENTES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

profesional de las personas y en el funcionamiento competitivo de las empresas, en una sociedad que cambia por razones de la nueva longevidad.

CONCLUSIONES Y SIGUIENTES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

AARP, American Association of Retired People. (2003). *Staying Ahead of the Curve*. USA: AARP American Association of Retired People.

Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2017). *Secular Stagnation? The Effect of Aging on Economic Growth in the Age of Automation*. Cambridge Massachusetts: NBER. National Bureau of Economic Research.

Adams, R. (2016). *Lucy Kellaway plans to lead the way to teaching for career changers*. USA: The Guardian. Recuperado de <https://www.theguardian.com>

Alba, M., García, D., Fernandez, D., & Villa, M. J. (2012). *Transforma Talento. España hacia una sociedad y economía de los talentos realizados*. Madrid: Fundación Everis.

Alonso, M. & Casas, M. (2006). *Derecho del Trabajo*. Madrid: Thomson Civitas.

Álvarez, F. (2016). La Responsabilidad empresarial en la Economía del Bien Común. En C. Ruiz, & F. Álvarez, *Responsabilidad y empresa familiar* (pp. 25-41). Barcelona: Huygens.

Andreu, R. & Rosanas, J. M. (2012). *Manifiesto para un management mejor. Una visión racionalista y humanista*. Barcelona: IESE Business School. Cátedra de Crèdit Andorrà de Mercados, Organizaciones y Humanismo.

Andrews, K. R. (1987 (1971)). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Irwin.

Applewhite, A. (2016). *This Chair Rocks: A manifesto against ageism*. New York: Networked Books.

- Argandoña, A. (2008). Ética y Responsabilidad Social de la Empresa. En J. Rueda Rodríguez (Ed.), *Un enfoque múltiple de la economía española. Principios y valores*. (pp. 41-42). Madrid: Ecobook.
- Argandoña, A. (2012). *¿Qué es y qué no es la responsabilidad social?* Barcelona: IESE. Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J., & R., M. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82, 1-8.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, P. (2001). Science enterprise and profit ideology in the knowledge driven economy. *Economy and Society*, 30(4).
- Arrieta, T. (2012). *No a la obsolescencia programada*. Madrid: El País. Recuperado de <http://economia.elpais.com>
- Arrieta, T. (2015). *Factores determinantes de las decisiones de jubilación y valoraciones sobre la gestión de la edad en las empresas del sector energético español*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Arrieta, T. & Herce, J. (2015). *Ser más productivos y trabajar mejor*. Madrid: Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com>
- Attali, J. (2017). *Le site officiel de Attali*. Paris: Jacques Attali. Recuperado de www.attali.com
- Ball, C. (2007). *Defining Age Management*. London: Employment Network.
- Barnard, C. I. (1968 (1935)). *The Functions of the Executive*. Introduction by K. Andrews. London : Oxford University Press.
- Barringer, B. & Duane, R. (2016). *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures*. Boston: Pearson.

- Bass, S. (1995). *Older and Active. How Americans Over 55 Are Contributing to Society*. New Haven: Yale University Press.
- Bazo, M. T. (2009). Envejecimiento poblacional y mercado de trabajo: Nuevos desafíos. En J. Mercader, *Trabajadores maduros. Un análisis multidisciplinar de la repercusión de la edad en el ámbito social*. (pp. 97-114). Valladolid: Lex Nova.
- Beehr, T. A. (1986). The process of retirement. A review and recommendations for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Benedicto XVI. (2009). *Caritas in veritate: La caridad en la verdad*. Madrid: Ediciones San Pablo.
- Ben-Shahar, T. (2011). *Being Happy: You dont have to be perfect to lead a richer, happier life*. New York: McGraw-Hill.
- Berg, B. (2009). *Qualitative Research Methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bhalla, V., Dyrchs, S. & Strack, R. (2017). *Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work*. New York: The Boston Consulting Group.
- Bloom, D. C., Kowal, P., Lloyd-Sherlock, P., McKee, M., Rechel, B, Rosenberg, L. & Smith, J. (2014). *Macroeconomic Implications of Population Ageing and Selected Policy Responses*. UK: The Lancet. Recuperado de <http://www.thelancet.com/>
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ accros Firms and Countries. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Saporta-Eksten, I. & Van Reenen, J. (2013). *Management in America*. Washington DC: Discussion Paper Census Bureau. Center for Economic Studies.

- Bloon, D., Canning, D. & Fink, G. (2010). Implications of population for economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 26(4), 583-612.
- BMW-Group. (2017). *BMW Sustainable Value Report 2016*. Munich: BMW Group.
- Braver, T. S. (2001). Contest Processing in Older Adults: Evidence for a Theory Relating Cognitive Control to Neurobiology in Health Aging. *Journal of Experimental Psychology*, 130, 746-763.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 475-482.
- Broughton, P. (2008). *What They Teach You at Harvard Business School*. London: Viking.
- Brudney, J. & Gazley, B. (2002). Testing the Conventional Wisdom Regarding Volunteer Programs: A Longitudinal Analysis of the Service Corps of Retired Executives and the Small Business Administration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, 525-548.
- Butler, R. (2008). *The Longevity Revolution: The Benefits and Challenges Living a Long Life*. New York: Public Affairs.
- Cabré, A. (2012). *Envejecimiento y tamaño de la población. Escenarios de evolución futura*. Santander: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Cahill, K., Criandrea, M. & Quinn, J. (2010). *Employment Patterns and Determinants Among Older Individuals with a History of Short-Duration Jobs*. Washington D. C: Bureau of Labor Statistics.
- Canals, J. (2010). La mejora del gobierno corporativo: algunas reflexiones desde la crisis financiera. En ACCID, *Nuevas tendencias en management*. (p. 11-33). Barcelona: Profit Editorial.

- Canals, J. (2012). Preface to Towards a New Theory of the Firm. En J. Ricard, & J. M. Rosanas, *Towards a New Theory of the Firm* (pp. 16-17). Madrid: BBVA.
- Cappelli, P. (2003). Will there really be a labour shortage? *Organizational Dynamics* 32, 221-223.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty* Boston: Harvard Business School Press.
- Cappelli, P. (2010). *Knowledge at Wharton*. Pennsylvania: University Wharton. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=ceHLpa2cR_U
- Cappelli, P. & Novelli, B. (2010). *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Chinchilla, N. (2001). Cómo retener el talento directivo: Compromiso vs. rotación. En *Paradigmas del liderazgo. Claves en la dirección de personas*. (pp. 95-111). Madrid: McGraw-Hill.
- Chinchilla, N. & Moragas, M. (2010). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida laboral, familiar y personal*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- CIPD. (2015). *Developing the next generation. Today's young people, tomorrow workforce*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coates IV, J. (2007). The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act . *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 91-116.
- Cole, C., Chase, S., Couch, O. & Clarck, M. (2011). Research Methodologies and Professional Practice: Considerations and Practicabilities. *Electronic Journal and Business Research*, 9(2).
- Conde, L. (2010). *Todos necesitamos un plan B en la vida para no decapitalizarnos*. Madrid: Expansión. Recuperado de <http://www.expansion.com/>

- Cortés, C. (2010). Humanismo cristiano para nuestra sociedad. En D. Melé, & J. Castellá, *El desarrollo humano integral. Comentarios interdisciplinarios a la encíclica Caritas in Veritate de Benedicto XVI* (p. 113). Barcelona: Editorial ITER.
- Covey, S. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York : Free Press.
- Covey, S. (2004). *The 8th habit. From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.
- Craig Smith, N. & Lenssen, G. (2009). En *Mainstreaming Corporate Responsibility* (p. 584). London: Wiley.
- Crowther, D. & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. London: Güler Alas & Ventus Publishing.
- Daubenspeck. (2015). *Diversity, Older Workers and the Changing Character of the Domestic Workforce*. Chicago: Daubenspeck and Associates .
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dávila, A. (2012). *Goldenworkers: Needs and trends analysis report*. Bruxelles: European Union. Seventh Framework Programme.
- de las Heras, M. (2011). Bienvenido Mista Gen Y. *Harvard Deusto Business Review*, 204, 40-46 .
- de las Heras, M. (2012). Inteligencia cultural para el líder del futuro. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 119, 28-30.
- Del Campo, R. G., Haggerty, L. A. & Haney, M. J. (2011). *Managing the Multigenerational Workforce*. Burlington: Gower Publishing.
- Domenech, R. & Garcia, J. (2012). *Prolongación de la vida laboral*. Madrid: BBVA Research.
- Done, A. (2012). *Global Trends*. New York: Palgrave Macmillan-IESE.

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins Publishers.
- Dyahtwald, K., Erickson, T. & Morison, R. (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Economist. (2009, (2014)). *Ading in the rich world: The end of retirement*. London: The Economist. Recuperado de <http://www.economist.com/>
- Economist (2014). *El blog de Schumpeter*. London: The Economist. Recuperado de www.economist.com/blogs/schumpeter
- Fairlie, R., Morelix, A., Reedy, E. & Russell, J. (2016). *The Kauffman Index of Startup Activity: National Trends*. Missouri: Erwing Marion Kauffman Foundation.
- Fernandez, P., Ortiz, A., Fernandez Acin, P. & Fernandez Acin, I. (2017). *Rentabilidad de los Fondos de Pensiones en España 2000-2015*. Madrid: IESE Business School.
- Fiske, S. T. (2000). Stereotyping, discrimination and prejudice at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30, 299-322.
- Fleming, R. & Jones, M. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility*. London: Sage Publications.
- Fontana, A. & Frey, J. (2000). From Structured Questions to Negotiated Text. En N. Denzin, & I. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 645-672). Thousand Oaks: Sage.
- Freeman, R. (2010 (1984)). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freemann, H. W. (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of a Business is to Increase Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 32-33.
- Galbraith, J. (1972). *El Nuevo Estado Industrial*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Galbraith, J. K. (1995). *John Kenneth Galbraith's Notes on Ageing: The Still Syndrome*. London: Enciclopedia Británica.
- Galbraith, J. K. (s.f.). *John Kenneth Galbraith's Notes on Ageing*. London: Enciclopedia Británica. Recuperado de <http://britannica.com/eb/article-218599>
- Giddens, A. (2002). *Sociology*. London: Polity.
- Ginebra, G. (2010). *Gestión de incompetentes*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, California: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. (1979). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Goleman, D. (2001). EI-Based Theory of Performance. En G. a. Chemiss (Ed.), *Te Emotionally Intelligent Workplace: How to Select, for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations* (Capítulo 3). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Boston: More Than Sound.
- Gomá, J. (2014). Deudas con la vida. En J. Gomá, *Razón: Portería*. (pp. 60-63). Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Gómez, M. V. (2011). *Prejubilados a partir de los 55 años*. Madrid: El País. Suplemento Negocios.
- Gómez, M. V. (2017). *Linde defiende retrasar la edad de jubilación más allá de los 67 años*. Madrid: El País. Recuperado de <http://elpais.com/>

- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2010). *The Other Side of Innovation. Solving the Execution Challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, A., Dutton, J. & Rosso, B. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. West Sussex : John Wiley & Sons.
- Gratton, L. & Scott, A. (2016). *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2016/11/our-assumptions-about-old-and-young-workers-are-wrong>
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. London: Bloomsbury Publishing.
- Green, M. (2017). *Long lives mean demand for endless coaching*. London: *Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/a789dfe2-e7d2-11e6-967b-c88452263daf>
- Gubrium, J., & Holstein, J. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks: Sage.
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2000). Analyzing Interpretive Practice. En Denzin, N. & Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research* (pp. 487-508). Thousand Oaks: Sage.
- Guinard, J. (2010). *La jubilación como proceso (Tesis Doctoral)*. Barcelona: Facultad de Ciencias Sociales.
- Hamori, M. & Cappelli, P. (2005). The Path to the Top. Changes in the Attributes and Careers of Corporate Executives (1980-2001). *Harvard Business Review*, January, 25-32.
- Hansen, A. (1939). Economic Progress and Declining Population Growth. *The American Economic Review*, 29(1), 1-15.

- Harris, R. (2014). *The Happiness Trap*. London: Robinson.
- Hassler, C. (2008). *The 20-Something Manifesto*. Novato, California: New World Library.
- Heath, J. (2006). *Teaching and Writing Case Studies: A Practical Guide*. Cranfield: Cranfield University.
- Hebbink, G. E. (2009). Production factor substitution and employment by age group. *Economic Modeling* 10, 217-224.
- Herrera, M. (2005). La Sociología como una forma de ver el mundo. En J. Iglesias de Usel, & A. Trinidad, *Leer la sociedad* (pp. 49-50). Madrid: Tecnos.
- Hinz, T. & Jungbauer-Gans, M. (1999). Starting a business after unemployment: characteristics and chances of success (empirical evidence from a regional German labour market). *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(4), 317-333.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 41-52.
- Huffington, A. (2015). *Thrive*. London: Random House UK.
- Huntington, S. (1997). *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Barcelona: Paidós.
- ILC. (2017). *La longevidad internacional*. UK: International Longevity Center UK. Recuperado de <http://www.ilcuk.org.uk>
- INE. (2016). *Cifras de Población en España*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- INED. (2006). *Life expectancy in France from 1740 to 2005*. Institut National d'Études Démographiques. París: INED.
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Estadísticas del movimiento natural de la población*. Madrid: INE.

- Jacobs, E. (2015). Career advice? Talk to a millennial. *Financial Times*, p. 10.
- Johnson, W. (2013). *Entrepreneurs Get Better with Age*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2013/06/entrepreneurs-get-better-with>
- Kalwij, A., Kapteyn, A. & de Vos, K. (2009). *Early Retirement and Employment of the Young*. California: Rand Labour and Population.
- Kapteyn, A., Kalwij, A. & Zaidi, A. (2009). The Myth of Worksharing. *Labour Economics* 11, 293-313.
- Kautonen, T. & Minniti, M. (2014). Fifty is the new thirty: ageing well and start-up activities. *Applied Economics Letters*, 21, 1161-1164.
- Kellaway, L. (2017). *The dedicated office chatters are being forced out*. London: Financial Times. Recuperado de <https://www.ft.com/content/50fc4b7c-1565-11e7-b0c1-37e417ee6c76>
- Kets de Vries, M. (1977). The Entrepreneurial Personality. A Person at the Crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Kets-de-Vries. (2014). *The Dark Side of Retirement*. Boston: Harvard Business. Recuperado de <http://hbr.org>
- Kets-de-Vries, M. (2015). *Old Age is No Place for Sissies*. Fontainebleu: INSEAD Business School.
- Kilbert, E., Wainwright, T., Kautonen, T. & Blackburn, R. (2012). *(Work)life after work?: Older entrepreneurship in London-motivations and barriers*. London: Kingson University, Small Business Research Centre.
- Kirkwood, T. (2009). *Changing Age*. Newcastle: Newcastle University. Recuperado de www.ncl.ac.uk/changingage
- Leenders, M., Mauffette-Lenders, L. & Erskine, J. (2001). *Writing cases*. Ontario: Ivey Publishing.

- Leo-Marcus, C. (2013,). *Rita Levi-Montalcini: Una mujer mitológica*. Madrid: Prisa Noticias S.L.U. Recuperado de <http://www.huffingtonpost.es/>
- Li, Y. (2010). The Case Analysis of the Scandal of Enron. *International Journal of Business and Management*, 5(10).
- Lies, M. A. (2007). Bye bye Baby Boomers! Replacing Supervision Skills. *Employee Benefit Plan Review*, 5-6.
- Lipsey, R. & Chrystal, K. (2007). *Economics*. Oxford: Oxford University Press.
- Livi, M. (2009). *Historia mínima de la población mundial*. Barcelona: Crítica Ariel.
- Lluna, S. & Pedreira, J. (2017). *Los nativos digitales no existen: Cómo educar a tus hijos para un mundo digital*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Loch, C., Sting, F., Bauer, N. & Mauermann, H. (2010). *How BMW Is Defusing the Demographic Bomb*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2010/03/the-globe-how-bmw-is-defusing-the-demographic-time-bomb>
- Lopez Cumbre, L. (2007). La jubilación ante el derecho y la obligación. En L. Lopez Cumbre, *Tratado de jubilación. Homenaje al profesor Luis Enrique de la Villa Gil* (p. 39). Madrid: Iustel.
- Lutz, W. (2014). *The Truth About Aging Populations*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2014/01/the-truth-about-aging-populations>
- Madrid, J. A., & Garcés de los Fayos, E. (2000). La preparación para la jubilación: Revisión de los factores psicológicos y sociales que inciden en un mejor ajuste emocional al final del desempeño laboral. *Anales de Psicología*, 16(1), 87-99.
- Maestas, N. (2007). *Back to Work. Expectations and Realizations of Work after Retirement*. Santa Monica: Rand Corporation.

- Maestas, N., Mullen, K. & Povell, D. (2016). *The Effect of Population Aging on Economic Growth, the Labor Force and Productivity*. Cambridge: NBER.
- Magnus, G. (2009). *The Age of Ageing. How demographics are changing the global economy and our world*. USA: John Wiley & Sons.
- Magnus, G. (2009). *The Age of Aging*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Manpower. (2011). *Índice Laboral Manpower Group. Mercado de Trabajo. Demografía y tasa de paro en 2020*. Madrid: Manpower Group.
- Marcus, J. (2017). Age Discrimination. En Pachana & Springer (Ed.), *Encyclopedia of geropsychology*. (pp. 159-184). New York: Springer Reference.
- Marcus, J. & Fritzsche, A. (2016). The Cultural Anchors of Age Discrimination in the Workplace: A Multilevel Framework. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 217-229.
- Martin Cabiedes, L. (2015). *¿Tienes una startup? Todas las claves para conseguir financiación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Martín, J. M. (2016). *España 2030: Gobernar el futuro*. Barcelona: Deusto.
- Mauffette-Lenders, L., Erskine, J., & Leenders, M. (2005). *Learning with cases*. Ontario: Ivey Publishing.
- McAuley, J. & Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Harlow: Prentice Hall.
- McNaught, W. & Barth, M. C. (1992). Are Older Workers "Good Buys"? A Case Study of Days Inns of America. *Sloan Management Review*, Spring, 56.
- Meister, J. & Willyerd, K. (2011). *Mentoring Millennials. Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Melé, D. & González, C. (2014). *Human Foundations of Management*. London: Palgrave Macmillan.

- Mesarovic, M. & Pestel, E. (1974). *La humanidad en la encrucijada. Segundo informe del Club de Roma*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Molinas, C. & Garcia, P. (2016). *Poner fin al desempleo. ¿Queremos? ¿Podremos?: Una propuesta analítica sobre la ocupación y el desempleo en España*. Barcelona : Deusto.
- Morán, C. (2009). *Los mayores ya no son viejos*. Madrid: El País. Recuperado de <http://elpais.com/>
- Mullerat, R. (2007). *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Ediciones Debate.
- Mullich, J. (2003). They Don't Retire Them, They Rehire Them. *Workforce Management*, December, 49-54.
- Muson, H. (2003). *Valuing Experience* . New York: The Conference Board.
- Myers, M. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. London: SAGE Publications.
- Myers, M. & Young, L. (1997). Hidden agendas, power, and managerial assumptions in information systems development: an ethnographic study. *Information Technology and People*, 10(3), 224-240.
- Noethen, D. (2011). *Knowledge Transfer in Teams and Its Role for the Prevention of Knowledge Loss*. Bremen: Jacobs University.
- Novelli, W. & Workman, B. (2007). *Fifty Plus: Give Meaning and Purpose to the Best Time of Your Life*. New York: Macmillan.
- Obeso, C. (2017). *Opiniones Obeso*. Barcelona: ESADE. Recuperado de www.esade.edu
- OECD. (2011). *Pensions at Glance. Retirement: Income Systems in OECD and G20 countries*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017). Elderly population. Paris: OECD. Recuperado de <https://data.oecd.org/pop/elderly-population.htm>

- OECD. (2015). *Pensions at Glance: OECD and G20 indicators*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017). *OECD Pensions Outlook 2016*. Paris: OECD. Recuperado de <http://www.oecd.org/>
- Oeppen, J. & Vaupel, J. (2002). Broken Limits to Life Expectancy. *Science*, 296(5570), 1029-1031.
- Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Ontiveros, E. & Guillén, M. (2012). *Una nueva época: Los grandes retos del siglo XXI*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Ontiveros, E. & Guillén, M. (2017). *Global Turning Points: The Challenges for Business and Society in the 21st Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortega, A. & Pascual-Ramsay, A. (2007). *¿Qué nos ha pasado? El fallo de un país*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Page, S. (2008). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Parr, J. (2005). The Adult Learner: Theory into Practice. En J. Wilson, *Human Resource Development* (pp. 223-224). London-Philadelphia: Kogan Page Business Books.
- Pasricha, N. (2016). *Why Retirement is a Flawed Concept*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2016/04/why-retirement-is-a-flawed-concept>
- Patota, N., Schwartz, D. & Schwartz, T. (2007). Leveraging generational differences for productivity gains. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 1-10.

- Perdiguero, T. G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Perea, E. (2016). Integración de la RSC en la dirección estratégica de la empresa familiar. En C. Ruíz, & F. Álvarez, *Responsabilidad y empresa familiar* (pp. 73-84). Barcelona: Huygens.
- Pérez López, J. A. (1996). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.
- Peschner, J. & Fotakis, C. (2013). *Growth potential of EU human resources and policy implications for future economic growth*. Bruxelles: European Commission.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper Business.
- Peterson, P. (1999). *Gray Dawn: The Global Aging Crisis*. USA: Foreign Affairs. Recuperado de <https://www.foreignaffairs.com/articles/1999-01-01/gray-dawn-global-aging-crisis>
- Peterson, R. & Farrell, O. (2004). Ethical Leadership and Creating Value for Stakeholders. *Business Ethics*, 82-97.
- Pfau, B. (2016). *What Do Millennials Really Want at Work? The Same Things the Rest of Us Do*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2016/04/what-do-millennials-really-want-at-work>
- Piaget, J. (1977). *La epistemología genética*. Buenos Aires: Solpin.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

- Posthuma, R. & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*(35), 158-188.
- Posthuma, R. & Guerrero, L. (2013). Age stereotypes in the work-place: Multidimensionality, cross-cultural applications and directions for future research. En J. Field, J. Burke, & C. L. Cooper, *The Sage handbook of aging, work and society* (pp. 250-265). London: Sage.
- Poundstone, W. (2013). *Are You Smart Enough to Work at Google? Fiendish Puzzles and Impossible Interview Questions for the World's Top Companies*. New York: Oneworld.
- Raftery, A., Li, N., Sevcikova, H., Gerland, P. & Heilig, G. (2012). *Bayesian probabilistic population projections*. New York: PNAS.
- Raftery, A., Nan, L., Sevcikova, H., Gerland, P. & Heilig, G. (2012). *Bayesian probabilistic population projections for all countries*. USA: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS).
- Reinhart, C. & Rogoff, K. (2011). *Esta vez es distinto: Ocho siglos de necesidad financiera*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Ricart, J. E. & Rosanas, J. M. (2013). *Towards a New Theory of the Firm : Humanizing the Firm and the Managenet Profession*. Madrid: Fundación BBVA.
- Rix, S. E. (2011). Employment and Ageing. In R. H. Binstock, & L. K. George, *Handbook of Ageing and the Social Sciences*. San Diego: Academic Press Elsevier.
- Robaton, A. (2016). *Where Women Over 40 Can Reenter the Workforce*. USA: CBS. Recuperado de www.cbsnews.com

- Rodriguez Porras, J. A. (1996). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Roldán, B. (2010). *Experiencia emprendedora, potencial empresarial*. Barcelona: La Caixa.
- Rosenberg, M. (2016). *Strategy and Sustainability*. Madrid: IESE Collection.
- Roth, R. (2010). *Aging workforce*. USA: CBS. Recuperado de www.cbsnews.com
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Rovirosa, J. (2012). *El estereotipo del jubilado*. Barcelona: La Vanguardia. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/>
- Ruiz, C. (2004). *Políticas Socioeconómicas: Un enfoque pluridisciplinar*. Barcelona: UOC.
- Sachs, J. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.
- Safire, W. (2005). *Never Retire*. Nueva York: The New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/>
- Sandberg, S. (2015). *Lean In: Women and Work and the Will to Lead*. New York: Random House.
- Schirmacher, F. (2004). *El complot de Matusalén*. (A. Coll, Trans.) Madrid: Editorial Taurus.
- Schott, T., Rogoff, E., Herrington, M. & Kew, P. (2017). *Senior Entrepreneurship*. London: Global Entrepreneurship Monitor, London Business School.
- Servan-Schreiber, J., de Rosnay, J., Clossets, F. & Simmonet, D. (2006). *Una vida extra: La longevidad, un privilegio individual, una bomba colectiva*. Barcelona: Editorial Anagrama.

- Servan-Schreiber, J., de Rosnay, J., Clossets, F. & Simmonet, D. (2008). *Artículos de opinión*. Paris: Une vie en Plus. Recuperado de <http://www.unevieenplus.com>
- Shiller, R. (2012). *Finance and the Good Society*. Princeton: Princeton University Press.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage Publications.
- Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué: Cómo los grandes líderes nos inspiran a actuar*. Barcelona: Península.
- Sinek, S. (2017). *Find your Why: Practical Guide to Discovering Purpose to You and Your Team*. London: Penguin Books.
- Small, M. (2011). *Understanding the Older Entrepreneurs*. London: International Longevity Center.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Stake, R. (2010). *Qualitative Research: Studying how things work*. New York-London: The Guilford Press.
- Stendhal. (1998 (1830)). *Rojo y Negro*. Madrid: Espasa Calpe.
- Stewartt, M. (2009). *The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy*. New York, London: Norton & Company.
- Strack, R., Baier, J. & Zimmerman, P. (2011). *Turning the Challenge of an Older Worker into a Managerial Opportunity*. New York: The Boston Consulting Group.
- Straub, R. & Kirby, J. (2017). *Meaningful Work Should Not Be a Privilege of the Elite*. Boston: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2017/04/meaningful-work-should-not-be-a-privilege-of-the-elite>

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. New Jersey: The Blackburn Press.
- Tapiés, P. & Ward, J. L. (2008). *Family values and value creation. The Fostering of enduring values within family-owned businesses*. London: Palgrave Macmillan.
- Taylor, P. & Walker, A. (1994). The Ageing Workforce: Employers Attitudes Towards Older People. *Work, Employment and Society*, 8(4).
- Termes, R. (2001). *Antropología del capitalismo*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Economist . (2011). *Companies should start seen older workers as assets rather than liabilities*. London: The Economist. Recuperado de <http://www.economist.com/>
- The Economist Intelligence Unit. (2014). *Is 75 the new 65? Rising to the challenge of an ageing workforce*. London: The Economist. Recuperado de <http://www.economist.com/>
- Thompson, N. J. & Thompson, , K. (2003). Can marketing practice keep up with Europe´s ageing population. *European Journal of Marketing*, 43.
- Tristán, R. (2015). *Emprendedores: El virus de la ingenuidad*. Córdoba: Almuzara Editor.
- Trochim, W. (2005). *Research Methods: The Concise Knowledge Base*. Cincinnati, Ohio: Atomic Dog Publishing.
- Trost, A. (2016). *Below Expectations: Why performance appraisals fail in the modern working world and what to do instead*. USA: Kindle Editions.
- Twenge, J. M. & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.

- UGT. (2017). *Mayores de 55 años en el mercado de trabajo español*. Madrid: UGT .
- Vanguardia, L. (2017). *Valoración de los séniors*. Barcelona: La Vanguardia.
Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/>
- Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment*. Bruxelles: European Foundation for improvement of living and working conditions.
- Walsham, G. (2006). Doing Interpretive Research. *European Journal of Information Systems*, 15, 320-330.
- Watson-Wyatt. (2009). *Effect on the Economic Crisis on Employee Attitudes Toward Retirement, Part II Retirement Timing*. Arlington VA: Watson Wyatt Worldwide.
- Webb, E., Campbell, D., Schwartz, R., Sechrest, L. & Grove, J. (1981). *Nonreactive measures in the social sciences*. Boston: Houghton Mifflin.
- Westhead, P. & Wright, M. (2013). *Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- WorldManagementSurvey. (2017). *World Management Survey*. UK: WMS.
Recuperado de <http://worldmanagementsurvey.org>
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods. Fifth Edition*. Los Angeles: Sage.

