

*Tomás Arrieta**

EL VALOR DE LOS ACTIVOS DE GRAN EXPERIENCIA

Para tener adecuadamente enfocado el marco presente y futuro de nuestra sociedad así como el mantenimiento de la prosperidad de nuestro país, hay que analizar simultáneamente dos variables relevantes: por una parte, la importancia del posicionamiento dinámico y de la competitividad de nuestro país en un mundo y en un mercado globalizado y, por otra, los efectos predecibles de la evolución demográfica de nuestra sociedad que nos afectarán de forma inexorable.

Todo ello requerirá de la evolución de los hábitos culturales y sociales y será necesario abordar un amplio y profundo debate sobre los cambios en la actitud vital de los activos de gran experiencia, AGE, y en las culturas organizativas de las empresas con este grupo de trabajadores. Las organizaciones deberán replantearse la gestión de la edad en el siglo XXI. Es una oportunidad y una necesidad.

Palabras clave: evolución demográfica, competitividad, estado de bienestar sostenible, criterio, gestión de la edad, variable de ajuste, responsabilidad social.

Clasificación JEL: M14, D60.

1. Introducción

La demografía nos indica que, en el siglo XXI, el efecto conjunto de las bajas tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida será uno de los grandes retos que deberán afrontar todos los países y, principalmente, los de nuestro entorno cercano. Es un proceso sin precedentes en la historia de la humanidad y tendrá implicaciones en todas las facetas de nuestras vidas así como en todas las instituciones. A este cambio algunos lo han definido como «revolución reproductiva» y, otros simplemente como «progreso».

En concreto, y en el último cuarto del siglo XX, España se ha sumado con gran celeridad al grupo de los países económicamente avanzados y demográficamente evolucionados.

A este respecto merece citarse alguna de las conclusiones del Proyecto Europa 2030, Informe al

Consejo Europeo del Grupo de Reflexión sobre el futuro de la UE en 2030: *«La conjunción del envejecimiento de la población y de la contracción de la fuerza de trabajo interna va a acarrear a Europa consecuencias drásticas. Si no se toman medidas, se traducirá en una presión insostenible sobre los sistemas de pensiones, de sanidad y de protección social, y en unos resultados negativos para el crecimiento económico y la fiscalidad. Si Europa se toma en serio el tránsito a una sociedad del conocimiento, los esfuerzos para mejorar la eficiencia económica y elevar las capacidades de la población existente deben completarse con medidas activas para hacer frente a este desafío demográfico».*

Entre los autores de este informe se han podido recoger afirmaciones como:

«Con un crecimiento más lento que sus competidores, la UE está declinando».

«Asia estará en 2030 en la vanguardia del desarrollo tecnológico».



* Profesor asociado en la Universidad Complutense de Madrid.

La idea de que nos encontramos ante un mundo cada vez más globalizado constituye, probablemente, el mensaje más continuamente utilizado en el mundo empresarial, político y académico. Sin embargo, no existe consenso sobre sus efectos en las sociedades occidentales debido a la creciente dependencia económica entre los países en los últimos veinte años, motivada por la celeridad, la cuantía y la variedad en las transacciones internacionales de todo tipo: financieras, de bienes y servicios, conjuntamente con la acelerada difusión de los avances tecnológicos y un mayor flujo de personas.

Por ello resultan indicativas las afirmaciones del ministro de Trabajo el pasado 27 de octubre: *«tenemos que mejorar mucho nuestra capacidad exportadora y ahora tenemos que gastar menos, invertir más y exportar más»*.

Para tener adecuadamente enfocado el marco presente y futuro de nuestra sociedad así como el mantenimiento de la prosperidad de nuestro país, hay que analizar simultáneamente dos variables relevantes: por una parte, la importancia del posicionamiento dinámico y de la competitividad de nuestro país en un mundo y en un mercado globalizado, y por otra, los efectos predecibles de la evolución demográfica de nuestra sociedad que nos afectarán de forma inexorable.

Evidentemente, ningún estado de bienestar que desee ser sostenible puede ser ajeno a estas dos variables. Sostenible debe significar actuar hoy pensando en el futuro.

2. Potencial de competitividad para la empresa

Como consecuencia de lo anterior la sociedad, las empresas y las instituciones en general van a tener que enfrentarse, en muy poco tiempo, a dos problemas: por una parte el alto número de trabajadores que se jubilarán y, por otra, la escasez de trabajadores con conocimiento y experiencia equivalentes disponibles a corto plazo para reemplazarlos. Este último problema es especialmente acuciante en algunos sectores de nuestra economía

y afectará tarde o temprano al mantenimiento de la competitividad empresarial.

En la cultura anglosajona y en países del norte de Europa las empresas ya han tomado conciencia de este reto y empiezan a analizar en profundidad su estructura interna de edad, considerando la retención positiva de sus trabajadores de más de 50 años y, por supuesto, la contratación de otros de este grupo de edad.

A este respecto, el Comité Económico y Social Europeo (CESE) emitió un dictamen de iniciativa en marzo de 2009 sobre cómo apoyar y gestionar la diversidad de edades en las empresas.

Como es sabido, en el Comité Económico y Social Europeo están presentes representantes sindicales y empresariales de todos los Estados miembros. En el caso español las recomendaciones de este Comité son, actualmente, de difícil encaje en nuestro ámbito laboral por falta de voluntad institucional y de sensibilidad social al respecto.

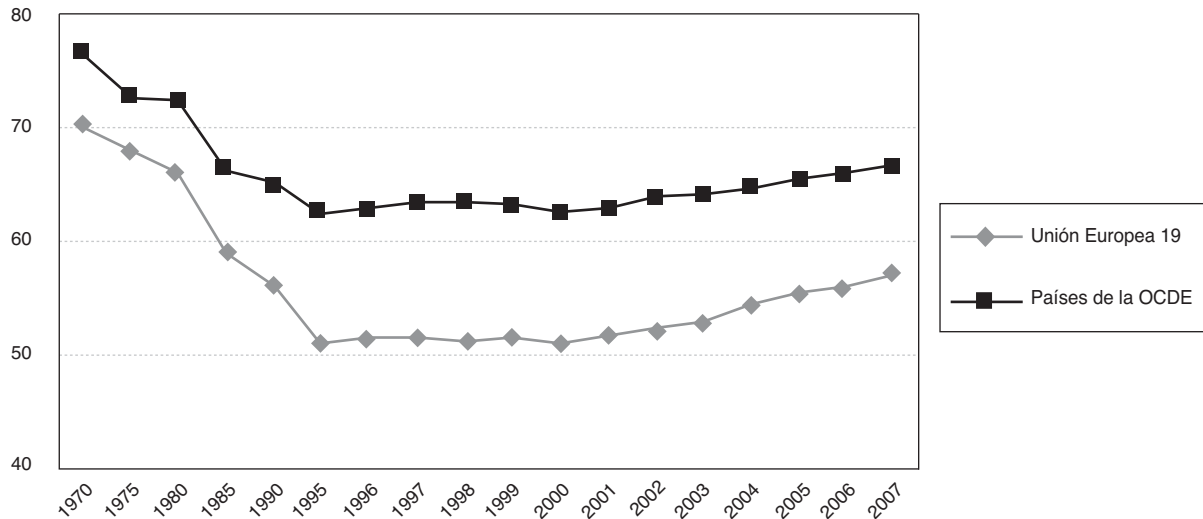
En línea con dicho dictamen, en Francia, desde el 1 de enero de 2010, las empresas de más de 50 empleados deben contar con planes de integración de los trabajadores de más de 50 años.

En nuestro país, con estos antecedentes, sólo es posible abordar una respuesta eficaz a esta situación desde una profunda reflexión colectiva y la acción de todos los participantes: las personas, las empresas y la Administración. Sus respectivas contribuciones y la coordinación de las mismas harán posible promover, fomentar y maximizar los intereses compartidos de estos tres grupos, que siempre coincidirán con los de la sociedad en su conjunto. Ello requerirá de una evolución en los hábitos culturales y sociales de nuestro país.

Los activos de gran experiencia (AGE)¹, son un grupo de personas que saben que van a vivir más tiempo, por lo que tienen nuevos horizontes vitales, intuyen que puede existir una nueva percepción social respecto a su papel en la sociedad y sienten que en el futuro tendrán mucho que decir y hacer personal y profesionalmente. Pueden aportar a ▷

¹ Se define al grupo de personas AGE (activos de gran experiencia) como aquellos trabajadores que tienen más de 25 años de vida laboral, lo que habitualmente coincide con los que superan los 50 años de edad.

GRÁFICO 1
TASA DE ACTIVIDAD EN LOS PAÍSES DE LA OCDE Y EN LA UE (19 PAÍSES)
(Hombres entre 55 Y 64 años)



Fuente: OCDE, base de datos sobre la población activa.

sus empresas ideas, trabajo y criterio. Y probablemente de forma eficaz, al menos, durante 20 años más.

En momentos de crisis e incertidumbres profundas, las organizaciones e instituciones necesitan más que nunca de personas con criterio para la toma de decisiones complejas.

Criterio es la mezcla adecuada de conocimiento y experiencia, que permite ser ponderado en la toma de decisiones en entornos complejos e inciertos. Una persona con criterio reflexiona para acertar y, en general, se podría afirmar que se suele equivocar menos.

Pero es posible que «no todos tengan ganas». También muchos de los AGE tienen la percepción de que la edad es una «marca» que afecta negativamente a sus expectativas vitales y profesionales. Muchos se sienten, y son, arrinconados en sus empresas y en la sociedad. Algunos piensan que son objeto de exclusión laboral por edad.

Conviene mencionar, especialmente en estos momentos, que los jóvenes con una buena formación de base, ilusión y empuje no son sustitutivos de los AGE sino que son complementarios. Por ello, cada empresa debe analizar y encontrar su adecuado equilibrio intergeneracional.

Para los AGE la edad no puede ser el principal, y en algunos casos el único, indicador que condicione su trayectoria profesional para el resto de su vida laboral, aproximadamente 20 años. Pensemos que si la vida laboral media se sitúa en el entorno de los 35-40 años estaremos condicionando el 45 por 100 de la misma y, lo que es más importante, «sus ganas» en el tramo más relevante de la vida laboral, en el que en general más pueden aportar.

El efecto de los empleados que se limitan a esperar pasivamente alcanzar la edad legal de jubilación, desmotivados y sin ganas, afecta a la productividad de la empresa y predispone a la sociedad en su contra.

La tendencia a que los trabajadores se retiraren cada vez más jóvenes del mercado de trabajo cambió a partir de 1995, como indica el Gráfico 1. No obstante, profundas crisis como la actual inciden fuertemente en el cambio de esta tendencia, al ser utilizados este grupo de trabajadores como variable de ajuste².

² «Al seguir formando parte de la población activa, los trabajadores de más edad pueden seguir contribuyendo a la economía y a la sociedad en general, pero también a su propia dignidad y bienestar». Vladimir Špidla, Comisario Europeo de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades (2005).

3. Necesidad de gestionar la edad en la empresa

Uno de los objetivos de nuestra sociedad debería ser crear el marco institucional y social adecuado para la prolongación voluntaria de la vida laboral: «quiero continuar y tengo objetivamente algo que aportar»; y, si se dan estas circunstancias «las empresas me querrán».

En mi opinión, uno de los indicadores representativos de la competitividad de un país sería el porcentaje de trabajadores que voluntariamente prolongan su vida laboral, más allá de la edad legal de jubilación. También sería un magnífico indicador del vigor social y de la cohesión intergeneracional.

Actualmente en España, una vez alcanzada la edad legal de jubilación, sólo el 6 por 100 de los empleados prolongan su vida laboral total o parcialmente. Un objetivo importante para nuestro país sería alcanzar el 20 por 100 en el año 2020.

El predominio del conocimiento que exigen los sistemas productivos actuales, en relación con las exigencias físicas o repetitivas de las estructuras productivas y organizativas del pasado, ponen más en valor las potenciales aportaciones de los AGE.

La sociedad debería cuestionarse muchos de los prejuicios sobre la edad que no son propios del siglo XXI difundiendo mensajes positivos que promuevan cambios en las actitudes vitales de los individuos.

Respecto a las empresas, éstas deberían plantearse qué conocimientos clave atesoran los AGE y qué iniciativas deben emprender con objeto de favorecer al máximo la aportación positiva del conocimiento de los AGE y la retención o captación de su talento.

El objetivo de la empresa sería identificar a los poseedores de conocimiento relevante «potencialmente con ganas» y descubrir las pautas sobre las que elaborar el encaje entre el interés de la empresa por mantenerlos y el interés de los AGE por permanecer en la misma.

Las oportunidades ligadas a los AGE han de enfocarse de una forma integral, alineándolas con la

estrategia del negocio como un factor de desarrollo y de sostenibilidad del resultado empresarial. La diversidad enriquece el capital humano de la empresa y favorece el mantenimiento de su competitividad.

La empresa debe, en consecuencia, rediseñar las políticas de recursos humanos y proponer medidas que ayuden a favorecer una cultura organizativa de prolongación de la vida laboral de los AGE aprovechando al máximo este potencial. Todo ello tendría un efecto positivo para la empresa, para el sector y para la economía española en general. Es una oportunidad.

Para hacer posible el alineamiento de los intereses de las personas y de las empresas, y para que éstos sean compartidos por la sociedad, la Administración debe instrumentar de forma oportuna los cauces normativos necesarios, esto es, a tiempo, con creatividad, eficacia y equidad intergeneracional.

Sin analizar en profundidad las singularidades de nuestra sociedad (las personas y sus circunstancias), de nuestros sectores productivos (las empresas y su entorno específico), además de la posición competitiva de nuestro país en un entorno globalizado, cualquier reforma será ineficaz. El criterio dominante no puede ser únicamente la Caja de la Seguridad Social. Lo sencillo, como solicitan los mercados, es considerar sólo la matemática actuarial.

Lo realmente relevante es el reto de la gestión eficaz de las personas en la última mitad de la vida laboral. Es un reto de todos y para todos.

No se puede obligar al que no tiene ganas de continuar, de la misma forma que a las empresas no se les puede imponer la continuidad de todos por igual.

4. El marco de la Administración y de la responsabilidad social corporativa

Si entre todos somos capaces de encontrar los cauces adecuados muchos más querrán prolongar su vida laboral y, a muchos más las empresas les querrán. ▷

La Administración debería encauzar y facilitar con la adecuada visión y anticipación, el marco necesario para que los AGE y las empresas alineen sus intereses y para ello, probablemente, no sean necesarios nuevos límites sino más flexibilidad.

En el marco de la reforma laboral sería conveniente analizar, con visión y creatividad, la efectividad de un nuevo marco contractual para los trabajadores que alcancen la edad legal de jubilación y quieran prolongar su vida laboral o regresar a ella.

No hay que limitar por su edad lo que una persona puede aportar. Sería conveniente incentivar al que quiera y pueda seguir contribuyendo con su trabajo a la sociedad.

De forma general la no continuidad de los AGE en el mercado laboral representa un despilfarro que ninguna sociedad conscientemente debería permitirse.

Resulta sorprendente conjugar hoy día los conceptos prejubilaciones y responsabilidad social corporativa en empresas con beneficios: empleados tácitamente sujetos a despidos objetivos o improcedentes, que deben percibir prestaciones de paro durante varios años, efectos fiscales socialmente adversos y con fuertes incentivos a la exclusión definitiva del mercado laboral. Sorprende que en estos momentos la sociedad siga percibiendo al prejubilado como un «triunfador social».

No se podrá acometer un debate efectivo sobre las pensiones públicas si en paralelo no se aborda, en una profunda y amplia reflexión, el debate sobre los cambios en la actitud vital de los AGE y en las culturas organizativas de las empresas con este grupo de trabajadores. Se debería evitar que este grupo de personas se conviertan, de forma preferente, en la variable de ajuste en contextos económicos adversos como el actual.

5. Conclusiones

Como síntesis nos debemos plantear dos cuestiones: qué tiene que ocurrir en el colectivo AGE para que den el máximo de sí en una actitud positiva y favorable durante un periodo aproximado de

20 años, y cómo puede contribuir una nueva gestión de las personas en las empresas para que todo este caudal de conocimiento y todo este «potencial de ganas» se puedan canalizar y gestionar óptimamente en las organizaciones.

A continuación se indican posibles propuestas de aplicación inmediatas, independientemente de los acuerdos que finalmente se alcancen sobre la prolongación de la edad legal de jubilación.

Incentivación efectiva de la prolongación de la vida laboral por encima de la edad legal de jubilación (cualquiera que esta sea), con porcentajes incrementales, no lineales por cada año de prolongación de la vida activa. Cada año que se prologa la vida laboral disminuye la esperanza de vida. Alcanzando teóricamente el 50 por 100 de incremento a los 75 años.

No limitar el techo del complemento a la pensión que se pueda generar por los porcentajes adicionales generados en base a lo indicado en el punto anterior. Y la debida proporcionalidad para las jubilaciones parciales.

Ajustar los periodos de base cálculo de la pensión a la realidad de la vida laboral y de la esperanza de vida.

No poner límites por edad a la prolongación de la vida laboral instrumentando nuevos contratos adaptados al entorno actual.

Incentivar, cuando proceda, el regreso a la vida activa. Administrativamente, en España, es un proceso complejo y poco flexible.

La empresas con beneficios que prejubilén deben asumir todos los costes económicos y fiscales inherentes al proceso.

En el marco de la responsabilidad social corporativa solicitar a todas las empresas de más de 50 empleados la elaboración de un plan de acción sobre el empleo de los trabajadores AGE.

Nuestra sociedad y la competitividad de nuestro país necesitan cada vez más las aportaciones de los AGE. Estamos ante una oportunidad. El conocimiento «con ganas» no se debe jubilar nunca. No hay nada socialmente más responsable que prolongar la vida laboral.

Aprendamos a gestionar la edad. ▷

Bibliografía

- [1] COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (2009): «La situación de los trabajadores de más edad ante el cambio industrial: cómo apoyar y gestionar la diversidad de edades en los sectores y las empresas»
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:228:0024:0031:ES:PDF>
- [2] CEOE (2010): Aportaciones de CEOE y CEPYME al documento sobre revisión del Pacto de Toledo. 15 de Septiembre de 2010.
<http://www.ceoe.es/ceoe/contenidos.downloadatt.action?id=7978754>
- [3] GLOBAL AGING 2010: AN IRREVERSIBLE TRUTH
http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/media/global_aging_100710.pdf
- [4] UGT (2010): Recuperar derechos y defender el estado de bienestar. Alternativas sindicales a la política económica y social del Gobierno. 27 octubre 2010.
http://www.ugt.es/actualidad/2010/octubre/Alternativas_Sindicales_politica_economica_social_Gobierno_UGT.pdf
- [5] A. KALWU, A. KAPTEYN, K. DE VOS. (2009): Early Retirement and the Employment of the Young. Working Paper. RAND.
http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/2009/RAND_WR679.pdf