

Emilio Álvarez Suescun*

Pilar Quevedo Cano**

HACIA UN NUEVO MODELO DE DIRECCIÓN DE LOS TRABAJADORES MAYORES

Junto con la pérdida de know-how por el desempleo de los trabajadores mayores consecuencia de la crisis, las empresas se tendrán que enfrentar en las próximas décadas a los retos y oportunidades que generan una demanda y un mercado laboral crecientemente envejecidos. Sin embargo, aunque la mayoría son conscientes de este fenómeno, muy pocas han empezado a considerarlo en sus decisiones. En este trabajo sostenemos que las empresas deberían desarrollar un nuevo modelo de dirección de los trabajadores con más experiencia (AGE) si quieren ser capaces de atraer y retener a estos trabajadores y convertirlos en un activo estratégico. Esta nueva gestión va más allá de implantar una serie de políticas de recursos humanos, debería adoptar un enfoque holístico, a largo plazo y flexible.

Palabras clave: trabajadores mayores, gestión de la edad, envejecimiento, gestión de la diversidad.

Clasificación JEL: M100, M120.

1. Introducción

Debido a la mayor longevidad y a las bajas tasas de natalidad, nos enfrentamos a un proceso de envejecimiento de la población mundial sin precedentes en la historia de la humanidad: las personas mayores de 65

años comienzan a ser uno de los segmentos de población más importantes en la mayoría de los países (Naciones Unidas, 2010). Este fenómeno es especialmente intenso en las sociedades más desarrolladas, que se enfrentan al desafío que supone que la mayor generación existente nunca (la conocida como generación del *baby boom*) se aproxime a la jubilación.

El proceso de envejecimiento no solo afecta a los individuos, sino que también lo experimentan las organizaciones y las sociedades de las que forman parte. Por ello, como señala Ilmarinen (2005), resulta imprescindible elaborar e implantar un modelo de gestión eficiente de estos trabajadores mayores, que a lo

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid.

** Escuela Universitaria de Informática. Universidad Politécnica de Madrid.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la Fundación Activos de Gran Experiencia por su colaboración en este trabajo.

Versión de julio 2014.

largo de este artículo denominaremos Activos de Gran Experiencia (AGE), en esos tres niveles: sociedad, empresa e individuo, que a su vez estarán estrechamente interrelacionados (Esquema 1).

Desde el punto de vista de la sociedad, la dirección de los AGE se centraría en las políticas públicas destinadas a hacer frente a los problemas asociados con la edad, que, como veremos más adelante, jugarán un papel fundamental en la actuación de las empresas. En el nivel del individuo, la dirección de los AGE incluiría la propia gestión que realiza cada uno de su envejecimiento y su formación. Y desde el punto de vista de la organización, se considerarían un conjunto de iniciativas que intentan dar respuesta a las necesidades de los empleados según la edad, tratando de mantener su aptitud para el trabajo, empleabilidad y motivación. Como se señala a través de las flechas verticales y cruzadas, la interrelación entre estos dos últimos niveles es especialmente estrecha.

En este trabajo nos centramos en el ámbito organizativo, pues las empresas se enfrentan cada vez con mayor frecuencia a retos como sustituir el vacío en capital humano que dejan los trabajadores mayores cuando salen de la empresa, ya sea como consecuencia de la crisis, de un proceso de reestructuración o por la llegada del momento de la jubilación, o cómo beneficiarse de la experiencia y bagaje de estos trabajadores y hacer frente a los inconvenientes asociados a su edad. Sin embargo, la poca evidencia empírica que hay tanto en el ámbito internacional (Chui *et al.*, 2001; Henkens, 2005; Armstrong-Stassen, 2008; Van Dalen *et al.*, 2009; The Economist Intelligence Unit, 2011) como en el caso español (Rimbau, 2007 y Quevedo, 2013) parece apuntar a que la mayoría de las empresas no han incluido todavía, o lo han hecho de forma timorata, la gestión de los AGE como una de sus estrategias clave.

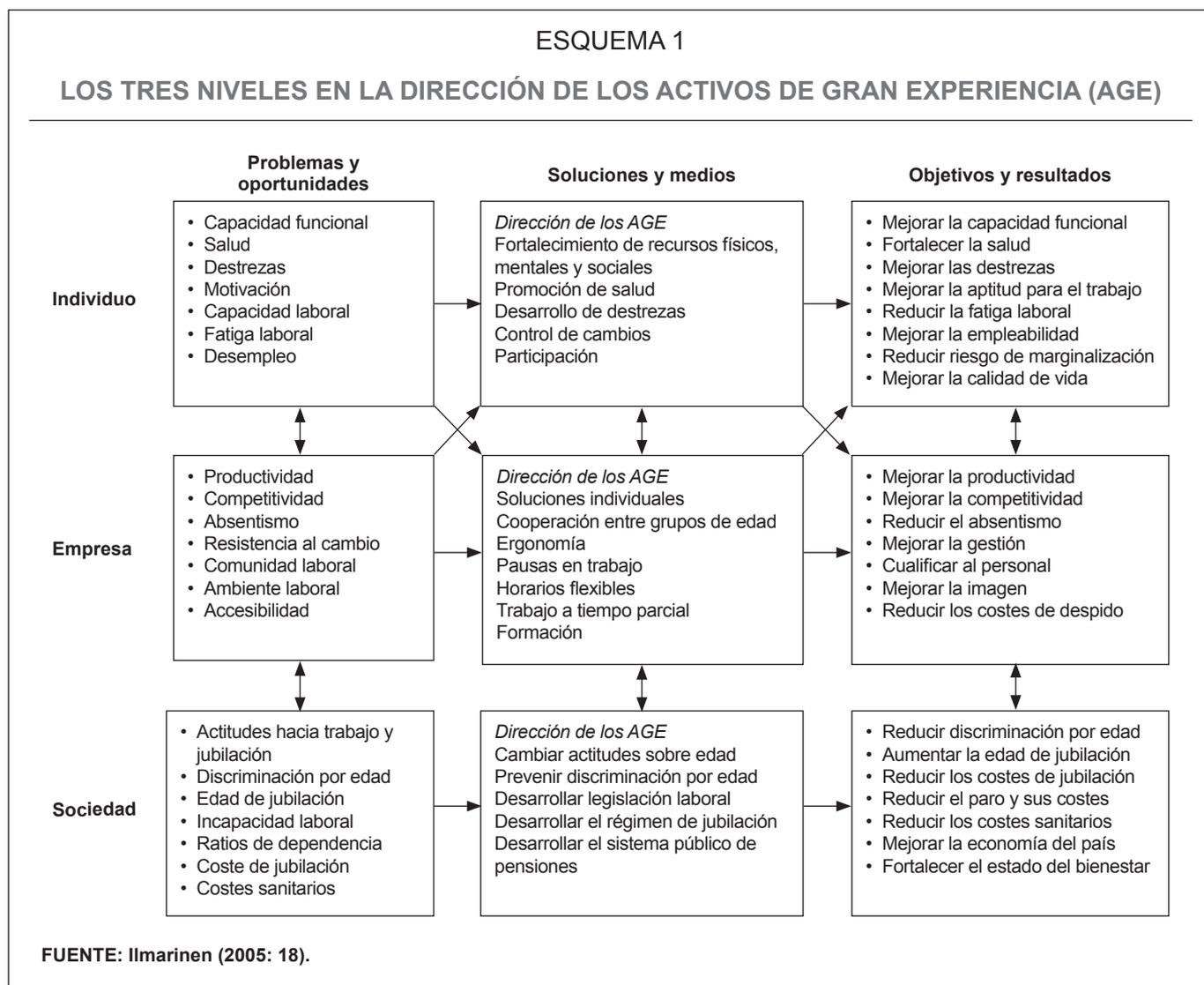
Por este motivo, pretendemos despertar un debate entre académicos y directivos sobre la necesidad de que las empresas aprendan a gestionar eficientemente sus AGE, aprovechando todo el enorme potencial

que estos recursos tienen y, a la vez, reduciendo los inconvenientes relacionados con la edad. Con esta finalidad, planteamos un modelo de dirección de los AGE en el ámbito organizativo, que permita orientar a la alta dirección de las empresas sobre cómo pueden atraer y retener a estos trabajadores y ponerles en valor, algo especialmente relevante en los momentos de crisis y recuperación incipiente como los actuales. Así, tras caracterizar a los AGE y explicar la necesidad creciente de una dirección eficiente de los mismos, procederemos a describir los principales rasgos que debería cumplir este modelo e indicar brevemente algunas de las políticas más destacadas que debería contener.

2. Los activos de gran experiencia en la empresa

Denominamos Activos de Gran Experiencia (AGE) a aquellos trabajadores que tienen 25 o más años de experiencia profesional. Normalmente, esta condición coincide con el momento en que la persona roza o supera los 50 años de edad cronológica. Hemos optado por esta denominación no como un eufemismo, sino para destacar que, frente a la visión más negativa que muchas veces se tiene en las empresas de estos trabajadores, estos constituyen un activo muy valioso por el capital intelectual, psicológico, emocional y social que acumulan gracias a su dilatada experiencia vital y profesional (Peterson y Spiker, 2005).

Los trabajadores mayores, especialmente en momentos de necesidad, pueden ser una fuente de conocimiento muy importante para la empresa, tanto por las destrezas y *know-how* concretas que poseen como por el menor coste y la disponibilidad más inmediata que suponen, al poder reducir los esfuerzos formativos (Brooke, 2003 y Peterson y Spiker, 2005). Además de conocimiento técnico y de gestión, la red consolidada de contactos que pueden aportar es especialmente valiosa para desempeñar determinados puestos más cualificados y de carácter ejecutivo (Lockwood, 2003 y Peterson y Spiker, 2005). Asimismo, los AGE pueden



ser el medio ideal para acceder de forma más eficiente a un segmento del mercado de más edad, por la mayor confianza que pueden despertar y por su mayor conocimiento de las necesidades de este colectivo (Naegele y Walker, 2006 y The Economist Intelligence Unit, 2011).

No obstante, existen ciertos estereotipos negativos basados en la edad, que podrían explicar la reticencia que muestran los empleadores hacia estos trabajadores (Armstrong-Stassen, 2008). Esta discriminación

por la edad es una realidad en la sociedad actual¹, que se concreta en el ámbito empresarial en barreras de acceso al empleo, la formación y el desarrollo profesional y en diferencias en los incentivos que no están justificadas por la cantidad ni la calidad del trabajo

¹ Como ejemplo anecdótico, encontramos el caso de Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, que, según sostiene David Kirkpatrick en su libro «The Facebook effect» [Virgin Books, 2010], afirmó que prefería contratar a los jóvenes (con formación técnica) porque «simplemente son más listos» (p. 166).

realizado. Aunque en mayor o menor medida puede afectar a todos los grupos de edad, es cierto que los jóvenes y los mayores son los grupos más sensibles (Ilmarinen, 2005).

Desde que en 1969 Robert N. Butler acuñara el término «ageism» (discriminación por razón de la edad), se han realizado numerosos trabajos empíricos que han estudiado los diferentes estereotipos relacionados con la edad, tanto positivos como negativos, que suelen tener empleadores y trabajadores de otros grupos. Por lo general, se considera que los AGE son más experimentados, más leales y merecedores de confianza, con mejores capacidades de interacción, conscientes y efectivos en sus trabajos, reflexivos y mejores trabajadores de grupo. Pero, por otra parte, también se les considera que son más reacios ante las nuevas tecnologías, tienen menor capacidad de adaptación a los cambios y de aprender nuevas ideas, por lo que son menos receptivos a la formación, gozan de peor salud y forma física, carecen de creatividad y son más costosos para las empresas y menos productivos que los trabajadores más jóvenes (Ilmarinen, 2005; Naegele y Walker, 2006 y Lazazzara y Bombelli, 2011).

A pesar de la amplia difusión de estas ideas, en muchos casos la evidencia científica no las ha confirmado. La psicología del desarrollo y los estudios médicos y gerontológicos indican que, por término general, no hay una pérdida significativa de la capacidad de aprender durante la vida laboral (Van Rooij, 2012). Por término medio y teniendo en cuenta las características del puesto, la productividad en sus puestos es similar a la de los más jóvenes, aunque sí se produce un cambio en los componentes (Peeters y Van Emmerik, 2008 y Backes-Gellner *et al.*, 2011): con la edad el rendimiento cuantitativo disminuye pero aumenta el cualitativo. En realidad, el proceso de envejecimiento es gradual y no se aprecia realmente deterioro mental hasta la mitad de los setenta y cada vez más, incluso bien entrados los ochenta.

La presencia y fortaleza de estos estereotipos variará según los sectores y los tipos de trabajo, y los AGE se enfrentan a ella de forma diversa. Por ejemplo, Grima (2011) identificó tres estrategias que los trabajadores más mayores podían adoptar ante unas políticas discriminatorias: aprender a vivir con esa discriminación (más presente en mujeres con escasa formación para las que el trabajo no es un aspecto fundamental de su desarrollo personal); frustración y resistencia latente (más propio en trabajadores con cierta formación que han alcanzado puestos de responsabilidad intermedia, pero con escasos contactos) e intentar superar la situación sin negarla (en trabajadores con formación y elevada movilidad en sus comienzos, que han tenido una red de relaciones laborales y para los que el trabajo es central en sus vidas).

3. Necesidad de una dirección de los AGE

Existen numerosos factores que explican la cada vez más imperiosa necesidad que tienen las empresas de incluir dentro de su estrategia la dirección de los AGE (Ilmarinen, 2005 y Furunes *et al.*, 2011). En este trabajo vamos a distinguir entre aquellos que provienen del entorno en el que se mueven las empresas, generalmente relacionados con las políticas públicas de los Gobiernos y las características del mercado de trabajo, y aquellos que surgen de las propias necesidades internas y las características de las empresas (Walker, 2005).

Necesidad de responder a los desafíos del entorno

Tanto la evolución demográfica de la población, con una mayor longevidad de las personas y tasas de fertilidad decrecientes o estancadas, como la tendencia en las últimas décadas a la salida temprana del mercado laboral, nos llevan a una situación en la que la población en edad de trabajar se reduce paulatinamente, en especial en Europa (Walker, 2005; The Economist Intelligence Unit, 2011 y Van Stolk, 2012). Este proceso

CUADRO 1
PARADOS POR GRUPO DE EDAD

Grupos de edad	2014 (TIII) (miles)	2007 (TIII) (miles)	2007 - 2014 (en %)	2013 (TI) (miles)	2013 - 2014 (en %)
<30	1.533,0	739,0	107,44	1.855,2	-16,95
30-45	2.107,4	647,6	225,42	2.546,1	-13,26
<45	3.640,4	1.386,6	162,54	4.401,3	-14,82
>45	1.787,3	419,5	326,05	1.877,0	-0,18
45-54	1.194,2	286,0	317,55	1.287,5	-1,89
>55	593,1	133,5	344,27	589,5	3,55

FUENTE: INE, Encuesta de Población Activa.

de envejecimiento afecta también a los fundamentos de la economía, pues se prevé que en las próximas décadas la demanda de pensiones, cuidados sanitarios y asistencia a largo plazo suponga una presión insostenible sobre las arcas públicas. Según Ward (2011), las diferencias demográficas entre países podrían llegar a justificar hasta un 2,5 por 100 de diferencia en el crecimiento del PIB en las décadas venideras.

Ante estas circunstancias, los Estados han reaccionado con un cambio en sus políticas nacionales, que las empresas tendrán que tener muy en cuenta. Según Van Stolk (2012), los países miembros de la Unión Europea han adoptado dos tipos de medidas. Por un lado, unas medidas más generales, como la reforma de los sistemas de pensiones y de las condiciones de las bajas por incapacidad, la reducción de los incentivos para la jubilación anticipada, el diseño de políticas antidiscriminación en el puesto de trabajo o de incentivos para la formación continua en el entorno laboral. Por otro lado, unas políticas centradas directamente en los AGE, que incluyen medidas como incentivos financieros a empleadores y empleados, planes de jubilación gradual, incentivos para mejorar

la flexibilidad de los trabajos o campañas para promocionar un cambio de actitud en la sociedad ante los empleados mayores.

No obstante, los resultados de esas políticas activas se han visto afectados por la irrupción de la crisis económica que ha hecho una especial mella en los trabajadores de más edad. Evidentemente, la situación económica actual no ayuda nada a la integración y conservación de las personas de más edad en el mercado laboral. Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), el número de parados mayores de 55 años en España pasó de 133.500 en el tercer trimestre de 2007 a 593.100 en el mismo trimestre de 2014, lo que supone un incremento del 344 por 100. Si comparamos ese dato con el grupo de los menores de 45 años, que sufrió un incremento del 163 por 100, podemos observar que el colectivo del cual hablamos ha salido especialmente perjudicado en este período de crisis (Cuadro 1). Al grave problema de la pérdida del puesto de trabajo se une la mayor dificultad que tiene el colectivo de trabajadores de más de 55 años para reincorporarse a la vida laboral: desde el 1 de enero de 2013 hasta el 1 octubre de 2014 ha aumentado el número de parados en este

grupo un 0,6 por 100, mientras que en el resto se ha reducido un 15 por 100.

De la Rica y Anghel (2014) corroboran esa dificultad de empleabilidad de los trabajadores mayores en un reciente estudio sobre el desempleo de larga duración en España. Concluyen que ser mayor de 45 años aumenta la probabilidad de ser parado de larga duración un 50 por 100 con respecto a los menores de 30 años y un 30 por 100 con respecto a los que tienen entre 30 y 45 años. Uno de cada tres parados de larga duración en España es mayor de 45 años. La permanencia en el desempleo compromete no solo la capacidad actual de sostenimiento de los trabajadores desempleados, sino su capacidad para generar el derecho a una pensión que les permita subsistir en el futuro, así como la pérdida de *know-how* para las empresas. Estos datos ponen de manifiesto la magnitud del problema y hacen, si cabe, más necesaria la aplicación de soluciones.

Necesidad de gestionar estratégicamente los AGE

La empresa está obligada a gestionar eficientemente su capital humano si quiere mantener su posición competitiva, lo que implica tanto mantener y mejorar la dotación presente y futura de recursos humanos como la explotación estratégica del capital existente. Si bien las empresas podrían intentar asegurarse el capital humano necesario contratando trabajadores jóvenes, es imprescindible recurrir también a los AGE cuando las necesidades de personal sean muy elevadas y/o cuando el capital acumulado por los AGE, a lo largo de su vida profesional, represente un activo estratégico que los jóvenes no puedan sustituir o no pueden hacerlo inmediatamente (Naegele y Walker, 2006). Esta circunstancia se dará con mayor frecuencia en sectores y en trabajos intensivos en conocimiento que, por otra parte, son los menos sensibles al efecto del envejecimiento.

Asimismo, como hemos comentado anteriormente, no solo se trataría de asegurar la base de destrezas de la empresa, sino que habría que explotar las oportu-

nidades que ofrece la mayor edad de estos trabajadores. Esto es especialmente importante para aquellas empresas que operan en sectores con una demanda de personas maduras o que ofrecen productos y servicios relacionados con la edad, ya sea nutrición, planes de pensiones, productos y servicios de salud, ocio, etcétera (Naegele y Walker, 2006). The Economist Intelligence Unit (2011) informa que empresas como Intel, General Electric, Danone o Phillips ya están haciendo esfuerzos por comprender mejor las necesidades de estos consumidores. De esta forma, los trabajadores AGE podrían servir de referencia a la hora de identificar necesidades no satisfechas o de probar los productos o servicios desarrollados antes de lanzarlos al mercado, así como trabajar como comerciales con los colectivos de su edad, lo que podría hacer que los clientes empatizaran más con ellos.

Una dirección eficiente de los AGE también es fundamental para poder reducir los costes asociados con la edad, ya sea por disponer de unos trabajadores con una edad media elevada o por un inadecuado equilibrio entre los grupos de edad. Si bien estas situaciones podrían solucionarse despidiendo o jubilando anticipadamente a los AGE, a los costes de la salida prematura en términos de pérdida de experiencia y conocimiento específico, habría que sumar los de reclutamiento y formación de los nuevos empleados. Todo esto hace que resulte más rentable para la organización adoptar medidas de reorganización del trabajo, de prevención en salud, de motivación, etcétera.

4. Un modelo de dirección de los AGE

A partir de la evidencia empírica que acabamos de presentar y una vez estudiada la naturaleza de los AGE y los factores que explican su importancia creciente, constatamos la necesidad de que la empresa se asegure la atracción y retención de los trabajadores con más experiencia y su puesta en valor dentro de la empresa. Es decir, se trata de conseguir que los AGE sean una fuente de ventaja competitiva, para lo cual

resulta imprescindible plantear un nuevo modelo de dirección de los mismos.

Para que este objetivo se pueda alcanzar, la dirección de la empresa debe conseguir motivarles e integrarles en la organización. Motivar a estos trabajadores para que den lo mejor de sí mismos implica tener en cuenta sus particularidades y los posibles inconvenientes asociados con la edad que se pudieran presentar (Ilmarinen, 2005; Backes-Gellner *et al.*, 2011 y Lazazzara y Bombelli, 2011). Asimismo, la dirección tiene que lograr integrar a este grupo de trabajadores de forma eficiente en la empresa, para lo cual es fundamental lograr que se sientan miembros de la plantilla, lo que requiere evitar rechazos por parte de la dirección o sus compañeros, y adaptar las condiciones asociadas a la tarea que van a realizar a sus condiciones particulares.

Este nuevo modelo de dirección de los AGE debería cumplir una serie de requisitos si queremos que sea un instrumento eficaz en la relación de la empresa con los AGE y que alcance los objetivos anteriores. En concreto, se tendría que tratar de una dirección integral, con un enfoque a largo plazo, flexible y que concite el apoyo inequívoco de la alta dirección.

Enfoque integral y sistémico

La dirección de los AGE ha evolucionado de ser un conjunto de medidas destinadas exclusivamente a atraer y retener a trabajadores de mayor edad, sin tener en cuenta el impacto que estas políticas puedan tener en el resto de colectivos de la empresa (por ejemplo, los más jóvenes), a estar integrada dentro de la gestión de la diversidad en la empresa (Naegele y Walker, 2006 y Walker, 2006). Por lo tanto, la dirección de los AGE no se reduciría al ámbito de la estrategia de recursos humanos, sino que entroncaría con la responsabilidad social corporativa a través de la gestión de la diversidad (Ilmarinen, 2005).

Centrándonos en la diversidad por edad, la dirección tiene que ser consciente tanto de las distintas

necesidades que pueden tener los trabajadores mayores (y los jóvenes) como de las percepciones que tienen sobre los otros. Por eso, es imprescindible que las prácticas que la empresa implante contribuyan a fortalecer los lazos entre las generaciones, asegurando que las destrezas sean complementarias, que se integra a los nuevos trabajadores jóvenes, se conserva a los más antiguos y se mejora el desarrollo profesional. Y para que esto ocurra la empresa tiene que lograr una neutralidad respecto de la edad, que no se convierta en un criterio excluyente, sino en todo caso diferenciador (Walker, 2005).

La empresa debe hacer un esfuerzo para complementar las ventajas que ofrecen los AGE con la que ofrecen los trabajadores más jóvenes, como una mayor capacidad para asimilar nuevas tecnologías, nuevos enfoques a la creatividad, mejores condiciones físicas y mayor rapidez cognitiva. Aunque los resultados empíricos no son concluyentes, parece que un equilibrio adecuado maximiza la productividad obtenida por la empresa (Guest y Stewart, 2011).

Enfoque a largo plazo

Teniendo en cuenta que los trabajadores jóvenes de hoy serán los AGE del mañana, las políticas de la empresa deberían adoptar una perspectiva a largo plazo. Las destrezas, potencial y condiciones de una persona varían con los años, por lo que la planificación de las políticas relacionadas con los AGE deberían considerar un período más amplio de la vida laboral de sus empleados con el objetivo de que estos puedan desarrollar y explotar plenamente su potencial en todo momento (Walker, 2006).

Adaptando la trayectoria profesional a las necesidades de los trabajadores en las diversas etapas de su vida, las empresas pueden mantener la motivación y el bienestar de sus trabajadores. Esto es especialmente importante cuando se trata de facilitar las transiciones entre los períodos de trabajo y no trabajo en todas las etapas de la vida laboral, como cuando decide continuar

con su formación (máster, doctorado, etcétera), dedicarse al cuidado de familiares o jubilarse.

Asimismo, si al diseñar la estrategia formativa la empresa tiene en cuenta las necesidades que cada trabajador va a tener a lo largo de su vida, o al menos en un período suficientemente amplio, conseguirá mantener actualizado su capital humano, lo que redundará en su mayor empleabilidad. Algo similar ocurre con las condiciones de trabajo, si la empresa invierte en medidas de prevención desde la madurez temprana que ayuden a afrontar las tensiones físicas y mentales asociadas con el envejecimiento, se ahorrarán importantes cantidades por bajas por enfermedad, absentismo y baja productividad.

Flexibilidad

Los responsables de la empresa tendrán que adoptar un enfoque flexible que tenga en cuenta la variabilidad en tres niveles: el entorno, la organización y el trabajador (Ilmarinen, 2005). Las necesidades de las empresas en la gestión de los AGE variarán según la actividad que desempeñan, su tamaño (en las empresas más pequeñas los trabajadores suelen tener mayor capacidad de adaptación y ponen menos objeciones a realizar tareas físicas más exigentes, mientras que en las grandes se adopta un enfoque más integral), su situación competitiva (en expansión se necesitará de todo el capital humano disponible, mientras que aquellas en procesos de reestructuración pueden buscar una solución menos traumática en las prejubilaciones), el peso de los trabajadores mayores en su plantilla, su cultura organizativa (ya sea más innovadora o más burocrática, más familiar o profesional, etcétera) o su antigüedad, entre otros.

Esta variabilidad se presenta incluso en el nivel individual. Aunque tradicionalmente se ha considerado a los AGE como un colectivo homogéneo, nada más lejos de la realidad. Las necesidades de los trabajadores mayores en cuanto a la formación, modificación de las condiciones de trabajo, desarrollo profesional,

prevención e higiene en el trabajo, etcétera, varían dependiendo de su sexo, salud (una salud precaria incrementa la probabilidad de jubilación anticipada y demandará una mayor reorganización de las condiciones de trabajo), cualificación (los trabajadores cualificados requerirán más formación y desarrollo profesional que adaptación del puesto de trabajo), motivación, situación económica (los trabajadores con una buena situación económica basarán su decisión de seguir en la empresa y no jubilarse en el desarrollo profesional o en el reconocimiento), etcétera.

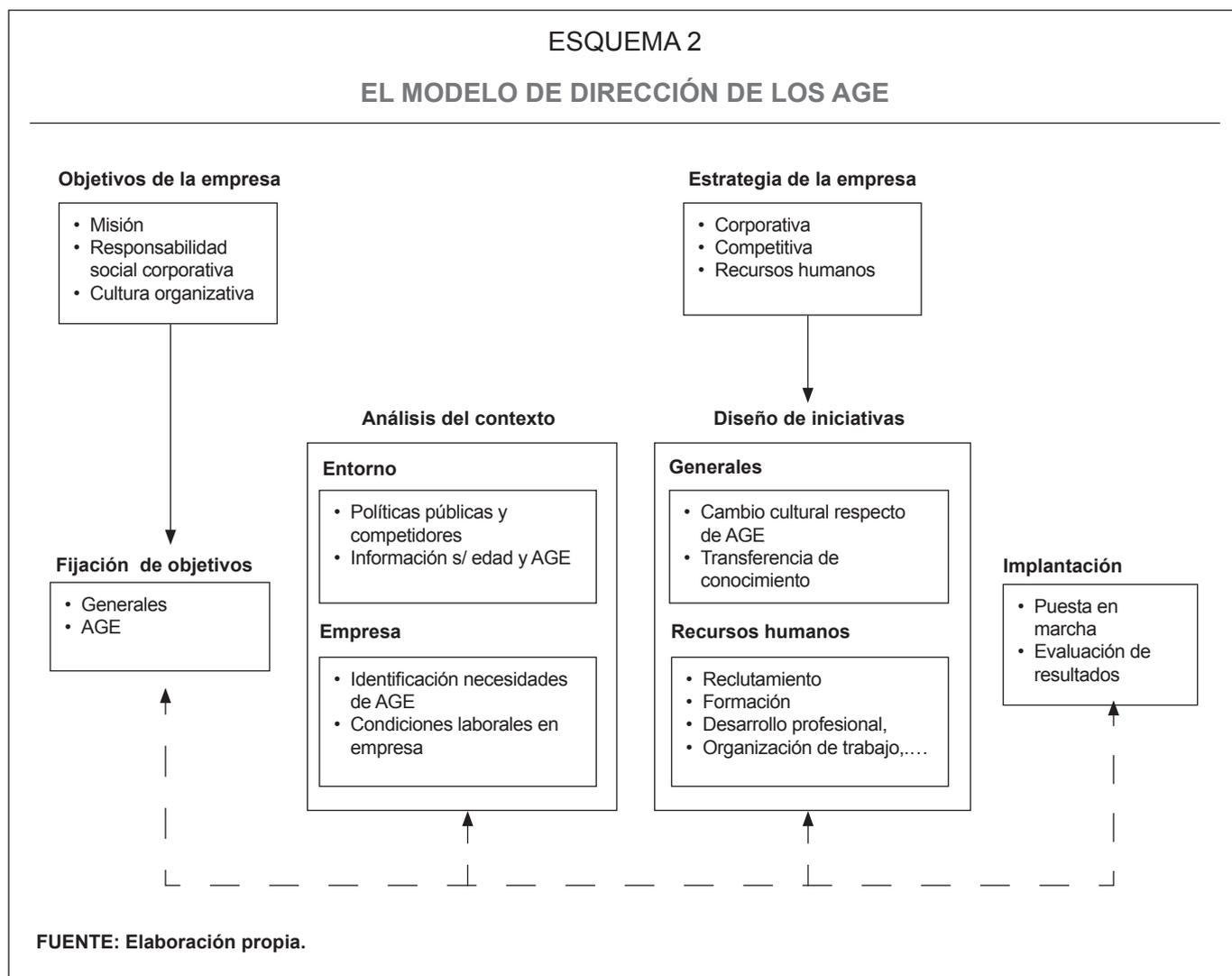
Apoyada activamente por la dirección

Como con cualquier estrategia, una dirección eficiente de los AGE requiere que tanto la alta dirección como los mandos intermedios se involucren, siendo fundamental que el consejo de administración crea en la bondad de las políticas a implantar (Furunes *et al.*, 2011). Este apoyo a las prácticas que pretenden satisfacer las necesidades de los AGE va a depender de la comprensión de los directivos respecto de la problemática asociada con los trabajadores mayores y de su propia actitud y motivación ante la misma, así como de la libertad que disfruten para ponerlas en marcha.

En este sentido, sus decisiones vienen determinadas tanto por sus características personales (sexo o edad), sus propios planes de desarrollo profesional o su experiencia como por la disponibilidad de suficientes recursos económicos, intelectuales, emocionales y organizativos, como Furunes *et al.* (2011) pusieron en evidencia en un estudio entre 672 directores administrativos y operativos noruegos en el sector público.

5. Políticas orientadas a los AGE

Para poder poner en marcha un modelo de dirección de los AGE que consiga atraer y retener a estos trabajadores y maximice su potencial de la forma más eficiente posible, cumpliendo además con los requisitos que acabamos de plantear, es fundamental seguir



un proceso sistemático y deliberado. Este proceso constaría de cinco fases: fijación de objetivos, análisis, diseño de iniciativas, implantación y evaluación de resultados (Esquema 2).

Como podemos observar, los objetivos perseguidos tienen que emanar y, por lo tanto, ser coherentes con la propia identidad de la empresa y su visión de futuro y formar parte de la estrategia de responsabilidad social, al estar relacionados con la satisfacción de las necesidades de un grupo de *stakeholders* dentro de la empresa. Estos objetivos vendrán también condi-

cionados por los valores y creencias imperantes en la organización.

Antes de proceder a diseñar unas políticas para la gestión de los AGE es prioritario conocer la realidad en la que se mueve la empresa y la que le caracteriza. Es fundamental que la empresa recabe información sobre tres ámbitos: las políticas públicas que en materia de trabajadores mayores rigen en los países donde opera, las características generales de estos trabajadores y de su mercado de trabajo y las estrategias que están llevando a cabo sus principales competidores respecto de

este grupo. De esta forma, podría cumplir con los requisitos legales y aprovecharse de las ayudas existentes y ofrecer unas condiciones cuando menos similares a las ofrecidas por la competencia, para poder retener a los actuales trabajadores y atraer a nuevos. Asimismo, la empresa tiene que realizar una auditoría tanto de las características de sus trabajadores, por ejemplo, la pirámide de edad, el nivel de educación o las destrezas y conocimientos, como de sus necesidades, por ejemplo, sus objetivos, su satisfacción con el puesto que desempeñan, sus perspectivas, etcétera. Será necesario también conocer las condiciones actuales de trabajo, en cuanto al diseño y la organización de los puestos de trabajo, los niveles de absentismo, las bajas por enfermedad o la rotación, entre otros aspectos.

Una vez realizado el análisis de las características del entorno y de la empresa en relación con los AGE, es el momento de diseñar una serie de iniciativas y de ponerlas en marcha, controlando los resultados. Por supuesto, estas políticas tendrían que ser coherentes con la estrategia de la empresa, especialmente a nivel competitivo y de recursos humanos (Guerras y Navas, 2007). No obstante, como ya hemos comentado, una buena práctica en la gestión de los AGE no implica diseñar exclusivamente políticas que sean específicas para los trabajadores mayores ni estas tienen por qué ceñirse al ámbito de la dirección de recursos humanos, sino que también van a abarcar un ámbito más general de la empresa, como el cambio cultural o la transferencia de conocimiento, sin las cuales las anteriores no serían efectivas.

Un paso previo imprescindible para poder implantar de forma eficiente políticas concretas de recursos humanos para los AGE es el «cambio de la percepción sobre estos trabajadores en la cultura organizativa» (Peterson y Spiker, 2005 y Naegele y Walker, 2006). Tanto las actitudes discriminatorias de los superiores y los compañeros como las propias iniciativas discriminantes afectan negativamente a los AGE en su autoestima, su satisfacción y su autocontrol, lo que reduce su motivación y genera tensiones con el resto de tra-

bajadores. Esto se traduce finalmente en una menor involucración en el trabajo, lo que lleva a una menor productividad, un menor interés por participar en las actividades de formación, un mayor absentismo, un clima laboral negativo e incluso una salida temprana de la organización. Estas situaciones no solo tienen un impacto económico, sino también estratégico, pues a la pérdida de capital humano valioso se une la dificultad para atraer nuevos recursos.

Por ello, si la empresa quiere desarrollar una actitud positiva respecto de los trabajadores mayores, es fundamental la concienciación respecto de la problemática asociada a este colectivo, tanto de la alta dirección y los responsables de recursos humanos como del resto del personal. Las principales herramientas con las que cuenta la empresa para ese cambio cultural respecto de los AGE son la formación, la anticipación y participación.

— La información y la formación permiten combatir eficazmente las actitudes negativas que hemos mencionado, que derivan fundamentalmente de la ignorancia y de viejas creencias y mitos. Esto implica explicar la evidencia científica existente sobre los efectos de la edad en las cualidades físicas, cognitivas, psicológicas o sociales de los individuos y, sobre todo, su repercusión real en el trabajo.

— Anticiparse y atender inmediatamente las reclamaciones e indicios de discriminación que pudiera haber, evitando que perjudiquen el clima laboral y la imagen de la empresa.

— Favorecer la participación, incluyendo profesionales de diversas edades en los órganos que diseñan las estrategias, mezclando experiencia con iniciativa, cautela con energía, lo que permitirá que las necesidades de todos los grupos de edad sean tenidas en cuenta y que los cambios estratégicos y organizativos puedan ser mejor aceptados por todos los empleados.

Otro de los elementos fundamentales de la dirección de los AGE son los «programas de transferencia de conocimiento». Una de las cuestiones que más preocupan a las empresas es cómo conservar el

conocimiento que han desarrollado estos trabajadores antes de que dejen la empresa, pues ello puede afectar a la eficiencia en los procesos de negocio, a la calidad de los productos y servicios ofrecidos y a la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Asimismo, para mantener e incluso ampliar la base de conocimientos de la empresa es fundamental la incorporación de nuevos trabajadores jóvenes, pero este es un proceso lento que no se puede hacer sin contar con la complicidad de los AGE.

Esa transferencia del conocimiento desde los trabajadores maduros hasta aquellos que tienen que asimilarlo se puede hacer de dos formas, indirecta o directamente (Gendron, 2011). En el primer caso, se pone en marcha algún mecanismo por el cual los AGE van formalizando ese conocimiento durante su trabajo diario, por ejemplo, mediante un tutorial, donde el trabajador especialista describe por escrito el procedimiento a seguir en caso, por ejemplo, de una interrupción del servicio. Toda esta información se incorpora a una base de datos, que se puede completar identificando las competencias necesarias en cada uno de los puestos.

El otro mecanismo de transferencia es la relación directa entre los AGE y los aprendices. Estos mecanismos suelen ser más eficientes conforme más complejo es el conocimiento a transmitir, pues la formalización será siempre incompleta. La transmisión se puede hacer mediante la participación de los trabajadores maduros en los programas de formación de los más jóvenes o bien mediante el asesoramiento (*mentoring* y *coaching*). En esta segunda opción, los AGE se convierten en tutores que mediante una relación cercana con los más jóvenes pueden ayudarles con los problemas que surjan, orientarles sobre cómo hacer mejor el trabajo o buscar con ellos soluciones más eficientes a problemas antiguos o nuevas soluciones a nuevos problemas.

Por supuesto, existen también una serie de iniciativas dentro de las distintas «políticas de recursos humanos» que están más directamente enfocadas a atraer y retener a los AGE y ponerles en valor dentro

de la empresa. Puesto que una descripción detallada de las posibles estrategias que se podrían aplicar para la gestión eficiente de los AGE excede las posibilidades de este artículo, presentamos un resumen de las mismas en el Cuadro 2. Como se observa, por cada estrategia de recursos humanos se señalan los objetivos que se perseguirían y se enumeran algunas medidas concretas.

6. Conclusiones

Este trabajo pretende llamar la atención a académicos y directivos sobre el papel cada vez más importante que van a jugar los trabajadores con más de 25 años de experiencia laboral (o como los denominamos aquí, Activos de Gran Experiencia, AGE) en la gestión de las empresas, especialmente en momentos de crisis o de recuperación incipiente. En las próximas décadas, las empresas se van a enfrentar a una demanda y un mercado laboral crecientemente envejecidos. Y, sin embargo, la escasa evidencia empírica que hay sobre este asunto indica que la mayoría de las empresas apenas han adoptado alguna iniciativa destinada a dar una respuesta a los retos y oportunidades que plantea este envejecimiento, y las pocas que se han puesto en marcha son de carácter reactivo y coyuntural.

Por ello, este trabajo plantea la necesidad de desarrollar un nuevo modelo de dirección de los AGE en el ámbito organizativo que vaya más allá de la implantación de un conjunto de estrategias específicas para estos trabajadores. Este modelo tendría que adoptar un enfoque holístico, enmarcándose dentro de la gestión de la diversidad en la empresa, y a largo plazo, abarcando para su planificación un período amplio de la vida laboral del trabajador, no restringiéndose solo a los últimos años. Y debería caracterizarse también por la flexibilidad, de forma que pudiera adaptarse en cada momento a los cambios demográficos y a las políticas públicas y a las necesidades concretas de la organización y de sus AGE.

La implantación de este modelo, que para tener éxito requeriría el apoyo decidido del ápice

CUADRO 2

RESUMEN DE INICIATIVAS EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN DE LOS AGE

Estrategias	Objetivos perseguidos	Principales iniciativas
Selección y reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que AGE tengan iguales oportunidades de acceso a los trabajos disponibles • Reclutar a AGE para evitar escasez de destrezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar límites de edad en anuncios y otros medios de reclutamiento • Utilizar personal con formación específica en AGE • Campañas publicitarias específicamente diseñadas para atraer a AGE • Crear base de datos con trabajadores que dejan empresa y realizar seguimiento • Buscar candidatos entre AGE desempleados, con riesgo de ser despedidos o jubilados anticipadamente de forma no voluntaria
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar al resto de personal sobre AGE y a AGE sobre sus obligaciones y su situación • Mejorar conocimiento de directivos sobre AGE y su gestión • Asegurar actualización y desarrollo de destrezas 	<ul style="list-style-type: none"> • No establecer límites de edad en programas de formación y aprendizaje • Involucrar a los AGE en la planificación e implantación de la formación • Asociar los proyectos formativos a la evolución de los individuos • Equipos y entornos adaptados a la reducción en las percepciones sensoriales • Uso de metodologías adaptadas a características y motivación de AGE • Conectar las actividades formativas con la realidad laboral (<i>situated learning</i>)
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la igualdad de acceso a oportunidades de progreso profesional y a seguridad laboral. • Ajustar los últimos trabajos de los AGE a su situación concreta 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar periódicamente la situación personal y laboral de AGE para diseñar una trayectoria profesional adaptada a las circunstancias concretas • Desarrollar herramienta de orientación y posicionamiento (empleados 40-45 años) • Facilitar igualdad en promoción a puestos jerárquicos superiores • Crear itinerarios profesionales paralelos para los AGE (p.ej., en labores formativas o de <i>mentoring</i>)
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la organización del trabajo: <ul style="list-style-type: none"> — Alineando más productivamente los tiempos del trabajo y las exigencias del puesto — Conciliando mejor el trabajo con los compromisos e intereses personales de los AGE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar turnos de trabajo para poder empezar antes, después o partir la jornada • Reducción en la jornada de trabajo diaria o semanal • Establecer permisos pagados en casos especiales en función de los años en la empresa o la productividad en el trabajo • Ofrecer tareas que puedan realizar a distancia o en horarios que ellos se fijen • Jubilación gradual • Flexibilidad en la edad de jubilación (incluyendo la posibilidad de trabajar más allá de la edad legal de jubilación)
Seguridad e higiene en el trabajo y rediseño de puestos:	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir las enfermedades y discapacidades derivadas del trabajo y, en general, favorecer un buen proceso de envejecimiento • Compensar el declive físico, mental y cognitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos de formación sobre anatomía, fisiología y ergonomía • Realizar revisiones médicas periódicas • Realizar intervenciones para mejorar las condiciones de trabajo físicas, psicológicas y sociales • Adaptando el sistema de rotación de turnos para minimizar los efectos de los cambios en las pautas de sueño • Desarrollar programas de rehabilitación para ayudar a los pacientes con bajas médicas prolongadas a mejorar su desempeño

FUENTE: Elaboración propia.

estratégico, conseguiría asegurar la atracción y retención de los trabajadores con mayor capital humano, convirtiéndolos en un activo estratégico. Esto se lograría al acceder a un conocimiento, experiencia y capital social difícilmente imitables de forma más inmediata e incluso a un coste menor, pudiendo además llegar más fácilmente y con productos y servicios mejor adaptados al creciente segmento de consumidores mayores. Asimismo, con una gestión preventiva de los AGE se lograrían importantes ahorros de costes al reducirse las bajas por enfermedad y prevenir la pérdida de productividad, mejorando al mismo tiempo el clima laboral.

Consideramos que este trabajo puede servir como un revulsivo para el inicio de futuras investigaciones en este campo, pues plantea muchas cuestiones a las que dar una respuesta: ¿cómo están afrontando actualmente las empresas españolas en los distintos sectores la gestión de sus AGE?, ¿qué impacto están teniendo las políticas públicas en esta materia en las empresas y qué medidas echan de menos estas?, ¿en qué medida la consideración de la edad dentro de la gestión de la diversidad mejora la rentabilidad de las empresas?, ¿qué prácticas son las más eficientes y cómo se organizan?, entre otras.

Asimismo, creemos que el modelo de dirección de los AGE que se presenta puede servir de marco de reflexión para los directivos: los AGE dejarían de ser considerados como un problema, pues una gestión eficiente de los mismos puede ser clave para mantener o incluso mejorar la posición competitiva de la empresa. Por ello, sería fundamental que los máximos responsables de la empresa iniciaran un proceso de diseño del modelo de dirección de estos trabajadores, que necesariamente tendría que comenzar con una auditoría tanto de las características de los mismos como de sus necesidades, para posteriormente diseñar un conjunto de iniciativas que, teniendo en cuenta el resto del capital humano y la estrategia de la empresa, permitiese atraer, retener y poner en valor a los trabajadores de más experiencia.

Referencias bibliográficas

- [1] ARMSTRONG-STASSEN, M. (2008): «Towards a Long Human Resource Practices for Mature Workers – And Why Aren't Employers Using them?», *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, nº 3, pp. 334-352.
- [2] BACKES-GELLNER, U.; SCHNEIDER, M.R. y VEEN, S. (2011): «Effect of Workforce on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence», *Organization Studies*, vol. 32, nº 8, pp. 1.103-1.121.
- [3] BROOKE, L. (2003): «Human Resource Costs and Benefits of Maintaining a Mature-age Workforce», *International Journal of Manpower*, vol. 24, nº 3, pp. 260-283.
- [4] CHUI, W.; SNAPE, E.; CHAN, A. y REDMAN, T. (2001): «Age stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison», *Human Relations*, vol. 54, nº 5, pp. 629-661.
- [5] DE LA RICA, S. y ANGHEL, B. (2014): «Los parados de larga duración en España en la crisis actual». Laboratorio de Alternativas. Doc. de Trabajo, nº 185/2014.
- [6] FURUNES, T., MYKLETUN, R.J. y VAN EMMSOLEM, P.E. (2011): «Age Management in the Public Sector in Norway: Exploring Managers' Decision Latitude», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, nº 6, pp. 1.232-1.247.
- [7] GENDRON, B. (2011): «Older Workers and Active Ageing in France: the Changing Early Retirement and Company Approach», *The international journal of human resource management*, vol. 22, nº 6, pp. 1.221-1.231.
- [8] GRIMA, F. (2011): «The Influence of Age Management Policies on Older Employee Work Relationships with their Company», *International journal of human resource management*, vol. 22, núm.6, pp. 1.312-1.332.
- [9] GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas. Madrid.
- [10] GUEST, R. y STEWART, H. (2011): «The Age Dispersion of Workers and Firm Productivity: a Survey Approach», *Australian Journal of Labor Economics*, vol. 14, nº 1, pp. 59-75.
- [11] HENKENS, K. (2005): «Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View», *Canadian Journal on Aging*, vol. 24, nº 4, pp. 353-366.
- [12] ILMARINEN, J. (2005): «Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union», Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- [13] LAZAZZARA, A. y BOMBELLI, M.C. (2011): «HRM Practices for an Ageing Italian Workforce: the Role of Training», *Journal of European Industrial Training*, vol. 35, nº 8, pp. 808-825.

[14] LOCKWOOD, N.R. (2003): «The Aging Workforce. The Reality of the Impact of Older Workers and Eldercare in the Workplace», 2003 SHRM *Research Quarterly*, nº 4.

[15] NACIONES UNIDAS (2010): «World Population Prospects: the 2010 Revision», Naciones Unidas, New York.

[16] NAEGELE, G. y WALKER, A. (2006): «A Guide to Good Practice in Age Management», European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

[17] PEETERS, M.C.W. y VAN EMMERIK, H. (2008): «An Introduction to the Work and Well-being of Older Workers», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, nº 4, pp. 353-363.

[18] PETERSON, S.J. y SPIKER, B.K. (2005): «Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: a Positive Psychology Perspective», *Organizational Dynamics*, vol. 34, nº 2, pp. 153-167.

[19] QUEVEDO, P. (2013): «Los activos de gran experiencia en el sector español de la energía», *Monografía nº 15072*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.

[20] RIMBAU, C. (2007): «Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace. National Overview Report: Spain», European

Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

[21] THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2011): «A Silver Opportunity? Rising Longevity and its Implications for Business», The Economist Intelligence Unit.

[22] VAN DALEN, H.; HENKENS, K. y SCHIPPERS, J. (2009): «Dealing with an Ageing Labour Force: What do European Employers Expect and Do?», *Journal of European Social Policy*, vol. 19, nº 1, pp. 47-60.

[23] VAN ROOIJ, S.W. (2012): «Training Older Workers, Lessons Learned, Unlearned, and Relearned from the Field of Instructional Design», *Human Resource Management*, vol. 51, nº 2, pp. 281-298.

[24] VAN STOLK, C. (2012): «Impact of the Recession on Age Management Policies», European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

[25] WALKER, A. (2005): «The Emergence of Age Management in Europe», *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 10, nº 1, pp. 685-697.

[26] WALKER, A. (2006): «Active Ageing in Employment: Its Meaning and Potential», *Asia-Pacific Review*, vol. 13, nº 1, pp. 78-93.