

---

# GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR

**PILAR QUEVEDO CANO**

Escuela Técnica Superior de Ingenieros en  
Sistemas Informáticos  
Universidad Politécnica de Madrid

**TOMÁS ARRIETA CARRILLO**

Facultad de Ciencias Económicas  
y Empresariales  
Universidad Complutense de Madrid

Debido a la mayor longevidad y a las bajas tasas de natalidad registradas en las últimas décadas, 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 representando

un creciente porcentaje respecto a la población en edad laboral (The Economic Intelligence Unit, 2011; Van Stolk, 2012; Walker, 2005).

En el caso de España, el cuadro 1, en página siguiente, muestra la evolución de la población del país entre los años 2012 y 2020. Como se puede observar la población española está disminuyendo significativamente, especialmente en las cohortes de entre 25 y 39 años. Mientras tanto, las cohortes de entre 50 y 65 años están creciendo de manera importante. A la vista de estos datos cobra sentido el hecho de que las últimas cifras aportadas por la Comisión Europea sitúan a España en el grupo de cabeza de países más envejecidos de Europa para 2050, con un 31,6% de población mayor, tan sólo superado por Dinamarca con un 32,3% de su población por encima de los 65 años.

La inexorable aproximación de la generación del *baby boom* (en España los nacidos entre 1957 y 1977) al momento de su jubilación nos hace plantearnos un amplio abanico de preguntas. En primer lugar, desde el punto de vista macroeconómico, ¿son sostenibles los sistemas públicos de pensiones y los servicios

sociales que conforman el estado del bienestar, tal y como los conocemos ahora? En segundo lugar, bajo el prisma de los mayores, ¿cómo afrontarán vital y económicamente las personas un período de inactividad laboral cada vez mayor? Por último, desde el punto de vista de las organizaciones, dado que las cohortes posteriores al *baby boom* son más reducidas ¿dispondrán las empresas de trabajadores suficientes para cubrir los puestos que queden vacantes por jubilación? y, más importante, ¿pueden las empresas sustituir el vacío en capital humano que dejan los trabajadores mayores cuando se jubilan?

Ante estos interrogantes los Estados han reaccionado con un cambio en sus políticas nacionales. 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, las políticas antidiscriminación en el puesto de trabajo o los incentivos para la formación continua en el entorno laboral. Por otro lado, unas políticas centradas directamente en los trabajadores maduros, que incluyen

**CUADRO 1  
EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA**

	Desarrollos de población española 2012-2020			
	2012	2020	Diferencia 2020-2012	
			Absoluta	Porcentual
Total	46.100,1	45.626,4	-473,8	-1,03
0 a 4 años	2.479,9	2.100,2	-379,7	-15,31
5 a 9 años	2.377,4	2.349,3	-28,2	-1,18
10 a 14 años	2.196,7	2.445,7	249,1	11,34
15 a 19 años	2.162,5	2.327,2	164,7	7,61
20 a 24 años	2.421,8	2.202,9	-218,9	-9,04
25 a 29 años	2.950,3	2.300,1	-650,2	-22,04
30 a 34 años	3.725,9	2.560,9	-1.165,0	-31,27
35 a 39 años	3.993,4	3.115,1	-878,3	-21,99
40 a 44 años	3.769,5	3.702,7	-66,8	-1,77
45 a 49 años	3.546,5	3.708,2	161,7	4,56
50 a 54 años	3.198,2	3.505,1	306,9	9,60
55 a 59 años	2.734,2	3.246,6	512,4	18,74
60 a 64 años	2.457,7	2.865,4	407,7	16,59
65 a 69 años	2.206,3	2.435,5	229,2	10,39
70 a 74 años	1.755,4	2.188,1	432,7	24,65
75 a 79 años	1.680,0	1.737,9	57,9	3,45
80 a 84 años	1.313,9	1.296,3	-17,6	-1,34
85 a 89 años	760,1	964,7	204,6	26,92
90 a 94 años	292,9	440,8	147,9	50,51
95 a 99 años	68,6	119,5	50,9	74,12
100 y más años	9,0	14,1	5,1	56,52
16 a 44 años	18.601,6	15.734,1	-2.867,4	-15,42
45 a 64 años	11.936,5	13.325,3	1.388,8	11,63
16 a 64 años	30.538,1	29.059,4	-1.478,7	-4,84
65 y más años	8.086,2	9.197,0	1.110,8	13,74

FUENTE: Analistas Financieros Internacionales a partir del INE.

medidas como incentivos financieros a empleados 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 estos empleados. Como podemos observar la demografía marca la agenda política y empresarial de las décadas futuras. 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.

Centrándonos en el ámbito organizativo, en los próximos años las empresas se enfrentarán a dos tipos de riesgos demográficos: los que tienen que ver con la jubilación de un gran número de trabajadores y los relacionados con el envejecimiento de los que permanezcan en el trabajo. Ambos requieren de un pensamiento creativo y de una gestión activa de los recursos humanos. La evidencia parece apuntar a que, a pesar de su importancia, la mayoría de las empresas no han incluido todavía la gestión de los trabajadores maduros como una de sus estrategias clave (Rimbau, 2007, The Economist Intelligence Unit, 2011). Esta falta de acción puede ser debida, como señala Armstrong-Stassen (2008), a los prejuicios que existen sobre la aportación de los trabajadores ma-

yores y su rol dentro de la empresa. Una explicación complementaria a la anterior se podría encontrar en la carencia de conocimiento sobre las prácticas de recursos humanos más adecuadas para ellos debido a que durante más de 30 años, y a causa de la sobrecapacidad existente en el mercado de trabajo, se ha prestado mayor atención a la salida temprana de estos trabajadores del mercado laboral que a su permanencia en el mismo. Por tanto, se hace cada vez más imprescindible que las empresas aprendan a gestionar eficientemente sus trabajadores mayores, aprovechando todo el enorme potencial que estos recursos tienen.

Este trabajo pretende contribuir a esta tarea mediante la aportación de evidencia empírica que nos permita establecer las prioridades de empleados y empleadores en lo que se refiere a la prolongación de la actividad laboral más allá de la edad legal de jubilación. Para ello, en el siguiente apartado nos centraremos en caracterizar a los trabajadores mayores (en adelante AGE). A continuación analizaremos las dificultades que estos trabajadores encuentran en el entorno laboral, para finalizar estudiando los factores que los convierten en recursos estratégicos para las empresas. Por último, comentaremos los principales

resultados del estudio AGE Energy y analizaremos las implicaciones de los mismos para, por último, elaborar las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

## LOS ACTIVOS DE GRAN EXPERIENCIA ▼

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 ligeramente 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 *know-how* acumulado a lo largo de los años. Los AGE son un recurso clave para las empresas por la experiencia vital y profesional que acumulan. 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 actual, 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 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). Por supuesto, 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.

Tillsley (1990) recopiló una lista de los estereotipos relacionados con la edad, tanto positivos como negativos, que suelen afectar a los empleadores. Encuentra que, en general, se considera que la gente mayor es más leal y fiable aunque, por otra parte, también se les considera menos flexibles y motivados, con conocimientos anticuados y con mala salud y forma física. El Institute of Personnel Management (Warr & Pennington, 1993) corrobora y amplía estos resultados para el Reino Unido: los trabajadores de más de 40 años se ven, por un lado, como 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 otro lado, más reacios ante las nuevas tecnologías, con menor capacidad de adaptación a los cambios y menor capacidad para aprender nuevas ideas.

Otros ejemplos de falsas creencias serían que los AGE son más difíciles de formar o son reacios a la formación, carecen de creatividad, son demasiados cautelosos y conservadores en sus decisiones, siempre miran al pasado, no pueden hacer esfuerzos físicos,

no les gusta recibir órdenes de personas más jóvenes, suelen tener posturas inflexibles, solo piensan ya en la jubilación, son más costosos para las empresas y son menos productivos que los jóvenes, entre otros (Ilmarinen, 2005; Naegele y Walker, 2006; Lazazzara y Bombelli, 2011). En este último punto, la literatura demuestra que edad y falta de productividad no están unívocamente ligadas entre sí. Hay estudios que demuestran que las diferencias en productividad dentro de cada cohorte son bastante más importantes que entre cohortes (Stem y McDaniel, 1994; Human Resources Development Canada, 1999).

A pesar de la amplia difusión de estas ideas, en muchos casos la evidencia científica no las ha confirmado. La psicología del desarrollo indica que no hay una pérdida de la capacidad de aprender conforme las personas envejecen, y que si los AGE siguen con buena salud sus destrezas y capacidades intelectuales no se deterioran (Van Rooij, 2012). Por término medio la productividad en sus puestos es similar a la de los más jóvenes, aunque siempre hay que tener en cuenta las características del puesto. 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 relación entre habilidad cognitiva y edad es compleja. La inteligencia fluida, habilidades cognitivas que requieren razonamiento rápido, independiente de la experiencia pasada, generalmente se reduce con la edad, pero la inteligencia cristalizada, habilidades cognitivas que dependen del conocimiento acumulado, no. Aunque la edad parece reducir la habilidad para procesar la información eficientemente, la experiencia ralentiza estos efectos. Muchos trabajadores mayores que desempeñan trabajos cognitivamente complejos, probablemente serán capaces de continuar en sus puestos por mucho tiempo. Los declives relacionados con la edad son más comunes en trabajos menos complejos, cognitivamente hablando, y los trabajos con exigencias cognitivas fuertes parecen verse favorecidos por la edad. La constatación de la falsedad de estos estereotipos negativos (1) hace fundamental que la empresa les haga frente. 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.

## Los activos de gran experiencia como recurso estratégico ▼

La existencia de estos estereotipos nos pone en la situación de tener que justificar el por qué debemos confiar en los trabajadores AGE. Nos vemos obligados a responder a la pregunta del empleador ¿por qué debo confiar en un trabajador que ya ha superado los 50 años? La respuesta es ¿por qué no?, ¿qué razón objetiva y demostrable existe para pensar que, de manera general, los trabajadores tras entrar en la

cincuentena son menos valiosos para sus empresas? Los estereotipos negativos sobre la edad acuñados a lo largo de los años están siendo desmentidos uno por uno gracias a los trabajos desarrollados y que ya hemos comentado previamente. Más aún, en los últimos años han venido apareciendo aportaciones que ponen de manifiesto que los AGE no solo no son una rémora para las empresas sino que, por el contrario, presentan ventajas frente a sus colegas más jóvenes.

En esta línea, Wolgemuth, (2008) señala las siguientes ventajas atribuibles a los AGE:

- 1]** Son personas que han vivido y sobrevivido a recesiones y situaciones difíciles. Han aprendido de los procesos que, en su día, siguieron sus empresas y sus entornos para remontarlas y han desarrollado la capacidad de mantener la calma, de decidir con criterio, de no dejarse arrastrar por los acontecimientos.
- 2]** Muchos de ellos, sobre todo aquellos que tienen más años, declaran que estarían encantados de trabajar a tiempo parcial, para así poder disfrutar de su vida privada en mayor medida. Esto podría facilitar al empresario la obtención de la deseada flexibilidad.
- 3]** Tienen experiencia del mundo real. Hoy en día los empresarios necesitan trabajadores que sean capaces de hacerse rápidamente con un trabajo. Los trabajadores AGE poseen una valiosa experiencia de la vida real que les hace ser productivos con mayor rapidez.
- 4]** Quieren trabajos motivadores. Diferentes trabajos han demostrado que la antigua imagen del trabajador mayor dormido en sus laureles no responde a la realidad actual. Los trabajadores mayores valoran muy positivamente el hecho de que el trabajo que realizan suponga un reto para ellos.
- 5]** Son más sanos. Por supuesto lo son si los comparamos con las generaciones anteriores en las que el deterioro físico se producía antes. En la actualidad las personas vivimos vidas más sanas y más largas que nunca antes en la historia. Las personas de mayor edad valoran en mayor medida el ejercicio, realizan dietas más sanas y, sobre todo, presentan menos estrés que los individuos que se encuentran en la treintena.
- 6]** Pueden controlar sus emociones. Los estudios realizados por TalentSmart (el mayor proveedor mundial de test, formación y consultoría en el área de la inteligencia emocional) ponen de manifiesto que cuando se trata de controlar las emociones, los integrantes de la generación del *baby boom* se llevan la palma. Una cabeza fría y un comportamiento calmado pueden mejorar la dinámica del puesto de trabajo en situaciones complicadas.
- 7]** Tienen una mayor red de contactos. Las amistades, compañeros y contactos que se han ido consi-

guiendo a lo largo de años de trabajo no carecen de valor para el empleador ya que el trabajador puede utilizar estos resortes para el mejor desempeño de su trabajo.

- 8]** Son leales y dignos de confianza. Es un hecho que los hombres y las mujeres maduros tienden a permanecer más tiempo con sus empleadores que sus compañeros más jóvenes. Se ha podido constatar también que se sienten más felices en el trabajo que los jóvenes y que son meticulosos y fiables en el desempeño de su función.
- 9]** Quieren aprender. Los trabajadores mayores valoran muy positivamente la posibilidad de formarse y se muestran proactivos en lo que se refiere a las tecnologías de la información.
- 10]** Están más satisfechos con su trabajo y su remuneración. La satisfacción en el trabajo parece que se acrecienta a medida que cumplimos años. Algunos estudios demuestran que las personas de más edad se muestran más contentas con su trabajo que las jóvenes.
- 11]** Mantenerlos a ellos es más barato que formar a nuevos trabajadores.
- 12]** Ofrecen continuidad en el negocio.

Por otra parte, hay una extensa literatura que muestra cómo los trabajadores mayores, como grupo, demuestran poseer habilidades superiores a las de sus colegas más jóvenes en áreas relacionadas con la flexibilidad, la iniciativa propia, la priorización de tareas, el pensamiento creativo y la resolución de problemas (Salthouse and Maurer, 1996; Schulz, Bobowsky y Crown, 1991).

Otro aspecto fundamental es el papel de los AGE como mentores y transmisores de conocimiento a los profesionales más jóvenes. Los programas de mentorías deben utilizarse para conservar parte del conocimiento y de la experiencia adquiridos por los trabajadores mayores a lo largo de su vida personal y profesional. Gran parte de ese conocimiento y experiencia tiene un carácter tácito, por lo que el sistema tradicional de tutela del aprendiz más joven se muestra como una herramienta útil en esa transmisión. Además, los AGE pueden jugar un papel fundamental para aquellas empresas que ofertan productos o servicios especialmente demandados por personas maduras o que directamente están relacionados con la edad (nutrición, salud, planes de pensiones, ocio, etc) (Naegele y Walker, 2006). Los trabajadores mayores pueden 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.

En resumen, cuando un trabajador se retira la empresa pierde a alguien capaz de hacer un trabajo y pierde también el conocimiento y la experiencia

acumulada por esa persona a lo largo de los años. Si muchas personas están en disposición de jubilarse y sus conocimientos y experiencia son difíciles de reemplazar (porque lleva años obtenerlas) la organización se enfrentará con lo que se conoce como riesgo de capacidad: la disminución en la habilidad para desarrollar las actividades de la empresa encaminadas a obtener un producto un servicio (Strack, *et al.*, 2008). La empresa, por tanto, 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. En un primer análisis podemos pensar que las empresas pueden asegurarse las destrezas necesarias bien contratando trabajadores jóvenes o bien invirtiendo en el potencial de los AGE que ya trabajan en la empresa (Naegele y Walker, 2006). Esta segunda alternativa será la más conveniente cuando las necesidades de capital humano sean muy elevadas y/o cuando el capital (conocimiento, experiencia, *know-how*) acumulado por los AGE a lo largo de su vida profesional represente un activo estratégico que los jóvenes no puedan sustituir (esta circunstancia se dará con mayor frecuencia en sectores y en trabajos intensivos en conocimiento que, por otra parte como ya se comentó anteriormente, son los menos sensibles al efecto del envejecimiento).

#### EL ESTUDIO AGE ENERGY ▼

Como comentamos al principio de este artículo, no existe mucha evidencia sobre la percepción de los directivos sobre la problemática de los AGE ni sobre las prácticas de gestión que las empresas aplican en este ámbito. Algunas investigaciones desarrolladas en Estados Unidos y en algunos países europeos muestran que, en general, hay poco interés hacia los trabajadores mayores, lo que se refleja en la escasez de programas existentes para retenerlos y formarlos (Snape and Redman, 2001; Henskens, 2005; Armstrong-Stassen, 2008; Van Dalen *et al.*, 2009). Parece que, aunque están de acuerdo en el hecho de que trabajar más tiempo será necesario en un futuro cercano, los trabajadores y los empleadores no se sienten afectados por este cambio individualmente (Van Dalen *et al.*, 2009).

Recientemente, una encuesta a 583 ejecutivos a nivel mundial realizada por The Economist Intelligence Unit (2011) reveló que pocas empresas habían implantado políticas para acomodar las necesidades y deseos de los AGE, lo que revela que la gestión de los mismos todavía no se ve como una prioridad. Por su parte, Conen *et al.* (2011) encontraron que el comportamiento de los empleadores holandeses con respecto a la retención de los trabajadores mayores mejoró sustancialmente en el periodo 2000-2009, lo que no ocurrió con el reclutamiento, especialmente en aquellas empresas con predominio de trabajadores altamente cualificados.

La evidencia en España es más escasa, pero la tendencia es similar o incluso menor. Por ejemplo, Rimbaud

(2007) encontró que de más de treinta empresas españolas visitadas en las principales regiones económicas de nuestro país, solo cinco habían adoptado alguna iniciativa en relación con los AGE.

#### El proyecto AGE Energy ▼

Ante la ausencia de información sobre la dirección de los AGE en las empresas españolas, en el año 2010 se puso en marcha el proyecto AGE Energy. Este proyecto trata de pulsar la opinión tanto de trabajadores como de directivos de las empresas del sector energético español en lo que se refiere a las políticas de recursos humanos que se consideraban más adecuadas para facilitar e incentivar la prolongación de la vida laboral de los AGE más allá de la edad legal de jubilación. Para poder obtener la información necesaria, se elaboraron y distribuyeron dos modelos de cuestionario (uno para las empresas y otro para las personas). La recogida de información se desarrolló a lo largo del año 2011 y se obtuvo la respuesta de 31 empresas que representan el 58,5% del sector y 611 trabajadores, de los cuales el 54% eran mayores de 50 años.

Se ofrecen, tanto a empresas como a individuos una serie de posibilidades de adaptación del empleo a las necesidades de las personas de más edad y se pide que las valoren en función de su disposición a aplicarlas (en el caso de las empresas) o de su importancia a la hora de animarlos a prolongar su vida laboral (en el caso de los individuos). Las opciones planteadas tienen que ver con la flexibilización de los puestos de trabajo, su rediseño, las políticas de formación y promoción en la empresa y otros aspectos que exceden del ámbito de este trabajo. A continuación destacamos algunos de los resultados más relevantes que se han obtenido.

El primer hecho que llama la atención es que aunque el 83,9% de las empresas afirman ser conscientes del problema que el envejecimiento de la fuerza de trabajo les puede suponer, sólo un 61% de ellas han tomado medidas encaminadas a resolver el problema de la escasez de trabajadores cualificados que tendrán que afrontar en un futuro no lejano. A pesar del alto porcentaje de empresas que se declaran conscientes del problema del envejecimiento, tan sólo un 35,5% desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y las capacidades de las personas mayores de 50 años y tan sólo un 25,8% hacen ese seguimiento para las personas que están cercanas a la jubilación. No obstante, un 48% dice realizar de forma planificada la transmisión del conocimiento de las personas que se van a jubilar y un porcentaje algo más elevado (51,6%) dicen hacer esta transmisión planificada tan sólo para puestos clave.

#### Postura de los trabajadores frente a la jubilación ▼

En primer lugar, y en contra de lo que parece la tendencia, es de destacar que el 48,9% de los emple-

ados encuestados manifiestan su voluntad de seguir trabajando tras la edad legal de jubilación. Muchos de ellos valorarían positivamente cualquier adaptación que hiciera la empresa de sus condiciones de trabajo a sus circunstancias, pero desea continuar en cualquier caso (2).

Un 36,2% de los encuestados manifiestan su preferencia por jubilarse lo antes posible. No obstante, las respuestas posteriores ponen de manifiesto que, más que el deseo de abandonar por completo la vida activa, los empleados quieren ganar tiempo libre. De este modo vemos como un 51,7% querría reducir sus horas de trabajo y un 48,8% estarían muy interesados en trabajar a tiempo parcial completando sus ingresos con la percepción parcial de su pensión. Se han detectado diferencias significativas en lo que se refiere a las intenciones frente a la jubilación entre personas que desempeñan diferentes tipos de trabajo en la empresa. Así, se puede observar que las personas que realizan un trabajo directivo o especialista muestran un mayor interés por continuar en el empleo que el resto.

### Valoración de las distintas opciones de retención

Se pide a las empresas que valoren un conjunto de estrategias de gestión de recursos humanos y, en concreto, hasta qué punto estarían dispuestas a utilizarlas con el fin de retener en el empleo a los trabajadores de 50 o más años como forma de prevenir la pérdida de capacidades y conocimiento que suponen las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas. En este sentido, podemos apreciar una respuesta bastante positiva en todas las opciones que se ofrecen a las empresas. Un 64,5% de ellas estarían dispuestas a poner en marcha políticas de fomento del respeto y el reconocimiento de estos trabajadores, un 54% estaría dispuesta a considerar opciones de flexibilización del trabajo, un 51,6% se muestra dispuesta a reconsiderar y adaptar los sistemas de retribución de estos trabajadores y un 48,4% estarían dispuestas a ofrecer formación específica para este grupo de empleados. Otras opciones como el rediseño del trabajo para adaptarlo a los AGE y la adaptación de los sistemas de evaluación para este grupo tienen menor aceptación (41% y 29%, respectivamente).

Cuando se solicita a las empresas que entren a valorar políticas específicas dentro de cada una de las grandes estrategias marcadas anteriormente, nos encontramos con que las políticas más aceptadas son, con diferencia, las relacionadas con la formación de estos trabajadores. De este modo las empresas se muestran dispuestas a promover el acceso de estos trabajadores a las nuevas tecnologías (90,3%), a darles la oportunidad de actualizar sus conocimientos (80,6%) o adquirir otros nuevos (77,4%). Las empresas no sienten la necesidad de que los trabajadores mayores de 50 años empiecen a trasladarse a puestos menos estresantes o exigentes físicamente, tan sólo un 9,7% es favorable a esta opción.

### Flexibilización del trabajo

Las opciones de flexibilización del trabajo son las más valoradas por los trabajadores como incentivos para prolongar su vida laboral, especialmente aquellas que afectan a la organización del tiempo y del espacio como reducciones de jornada, flexibilidad de horarios o posibilidad de teletrabajo. Los directivos, por su parte, expresan un nivel de apoyo menor a las distintas opciones de trabajo flexible que se les proponen. Las tres políticas más aceptadas por las empresas son: la flexibilización de horarios (58,1%), ofrecer permisos no pagados (48,4%) y permitir que los empleados trabajen total o parcialmente desde casa (38,7%). La mayor parte de la empresas rechazan la posibilidad de que dos personas compartan un trabajo a tiempo completo. En concreto sólo un 9,7% de las empresas estarían dispuestas a poner en marcha esta política.

### La valoración de los AGE en la empresa

Se pide a la empresa que valore los motivos por los cuales cree que los trabajadores AGE son útiles a la empresa (si esa es su opinión) y que valore igualmente cuáles son los motivos que sostienen su opinión de que son fácilmente sustituibles (si este es el caso).

Los resultados muestran que, en general, la empresa valora positivamente a los AGE. Entre los aspectos que se atribuyen a estos trabajadores y que justifican esa valoración están los siguientes: su amplio conocimiento del negocio, la importante credibilidad de la que gozan en su campo que les otorga capacidad de influencia y su amplia gama de contactos (100%, 93,5% y 77,4% de apoyo, respectivamente). Otros valores importantes que se atribuyen a estos trabajadores son el buen juicio y comportamiento ético (64,5%), la capacidad para la toma de decisiones y el compromiso con los objetivos organizativos (61,3%) y la perspectiva de servicio al cliente (54,8%). La valoración positiva que las empresas hacen de sus empleados de mayor edad queda reforzada por el hecho de que cuando se les pide que puntúen aspectos que justificarían la facilidad de sustitución de estos trabajadores el nivel de apoyo de las empresas no sobrepase el 13% en ninguno de ellos.

Cuando se pide a los directivos de recursos humanos que valoren las posibilidades de los trabajadores AGE en los procesos de selección de la empresa estos valoran menos negativamente la edad del trabajador en los procesos de promoción interna para un puesto relevante que en los procesos de selección de candidatos externos. En el caso de la promoción, incluso opinan que, si el resto de características hacen a la persona idónea para el cargo, la edad es una ventaja adicional.

### AGE y formación

La importancia otorgada por las empresas a todos los aspectos relacionados con la formación de los

AGE, sobre todo en lo que se refiere a la actualización tecnológica, supera la que le conceden los propios trabajadores. Ambos valoran positivamente la no existencia de discriminación en las acciones formativas. Por su parte, los trabajadores consideran fundamental para plantearse prolongar su vida laboral que las empresas les ofrezcan programas de formación que les permitan actualizar sus capacidades y adquirir otras nuevas.

### Rediseño de puestos de trabajo

Respecto a las iniciativas en el diseño del trabajo, los directivos también muestran en general una menor predisposición a apoyarlas que los trabajadores. La opción más destacada por ambos grupos es la de proporcionar a los AGE trabajos significativos y estimulantes. Sin embargo, en clara discrepancia con la opinión de los trabajadores, los directivos valoran menos la posibilidad de los AGE para desarrollar nuevos roles o ir trasladándose a puestos que supongan menos estrés físico o mental.

Es importante destacar que la política más valorada por los trabajadores entre todas las propuestas para estimularles a prolongar su vida laboral es el enriquecimiento del trabajo, es decir, que las empresas les proporcionen trabajos más estimulantes y llenos de significado. Por último, cualquier iniciativa que promueva la mejora del reconocimiento y el respeto por el grupo de trabajadores maduros tendrá un impacto positivo en su deseo de permanecer en el empleo por más tiempo.

Como vemos, son muchas las acciones que las empresas pueden poner en marcha para la retención de los AGE que tendrían buena aceptación entre estos, y que podrían hacer que estos trabajadores consideraran seriamente la posibilidad de prolongar su vida laboral más allá de lo inicialmente previsto. La constatación de esta realidad y el análisis de las opciones más valoradas por los trabajadores deja en manos de las empresas una amplia gama de posibilidades para la retención y la gestión de sus AGE.

### CONCLUSIONES

El fenómeno del envejecimiento global sin duda va a aumentar la presión sobre los sistemas de bienestar de las sociedades desarrolladas. Para paliar los efectos sobre las arcas públicas los países están adoptando medidas encaminadas a dificultar la salida temprana del mercado de trabajo y a reducir la generosidad de los sistemas públicos de pensiones. No obstante, ante un fenómeno de esta relevancia no podemos reducir el análisis a los problemas fiscales. El envejecimiento de la población provocará también una reducción en el ritmo de crecimiento de la fuerza de trabajo o, incluso, una reducción de la misma. La solución a este problema pasará, necesariamente, por la adopción de medidas encaminadas a cambiar el funcionamiento del mercado de trabajo.

La mayor esperanza de vida y la mejora en la salud y vitalidad de la personas hace que estas puedan permanecer más años trabajando. Esto combinado con el incremento en los trabajos basados en el conocimiento que requieren capacidades intelectuales en lugar de físicas, hacen el trabajo más factible y más atractivo para los trabajadores mayores. Si se consigue aumentar las tasas de participación en el mercado de trabajo de las personas de más de 60 años conseguiremos apartarlos de las filas de los dependientes y que pasen a engrosar la de los cotizantes. Conseguiremos aumentar las tasas de ahorro personal y reducir los gastos de seguridad social. Con esto los mayores podrán financiar, en mayor medida, su déficit vital (diferencia entre su consumo por encima de los 65 años y sus ingresos por encima de esa edad) completando sus ahorros y sus pensiones y evitando, con ello, la necesidad de acudir al apoyo familiar.

Desde el punto de vista de las empresas, la permanencia de los trabajadores en el empleo supondrá, por una parte, un alivio a la pérdida de capital humano y, por tanto, una ayuda para evitar la escasez de personas con capacidad y experiencia suficientes para desempeñar el trabajo. Por otra parte, supondrá un reto al tener que enfrentarse a la gestión de plantillas cada vez más diversas en términos de edad y donde el porcentaje de trabajadores mayores es creciente.

Los resultados del estudio que se exponen en este trabajo ponen de manifiesto que las empresas están abiertas a afrontar este reto y que son receptivas a adoptar las medidas que puedan facilitar la prolongación de la vida laboral de sus trabajadores. Por su parte, los empleados, en un alto porcentaje, desean seguir trabajando después de la edad legal de jubilación, preferiblemente a tiempo parcial, y valoran muy positivamente algunas adaptaciones del empleo a sus necesidades. El estudio pone también de manifiesto que son muchas las acciones que las empresas pueden poner en marcha para la retención de los AGE que tendrían buena aceptación entre estos, y que podrían hacer que estos trabajadores consideraran seriamente la posibilidad de prolongar su vida laboral más allá de lo inicialmente previsto. La constatación de esta realidad y el análisis de las opciones más valoradas por los trabajadores deja en manos de las empresas una amplia gama de posibilidades para la retención y la gestión de sus AGE.

### NOTAS

- [1] Véanse sobre capacidad de aprendizaje y edad: Warr, 2001; Lazazzara, Karpinska y Henkens, 2011. Sobre motivación y edad: Noack y Staudinger, 2009; Kooji, De Lange, Jansen, Kanfer y Dikkers, 2011; Warr, 2001; Inceoglu, Segers y Bartram, 2012; Kanfer y Ackerman, 2004. Sobre productividad y edad: Stern y McDaniel, 1994; Human Resources Development Canada, 1999. Sobre formación y edad: Lazazzara, Karpinska y Henkens, 2011; Hassel y Perrew, 1995; Henkens, 2005; Aubert, *et al.*, 2006; Behaghel, Caroli y Roger, 2011; Picchio y Van Ours, 2011.

- [2] Quizás esta respuesta pueda estar sesgada ya que el 52,5% de los encuestados desempeñan cargos directivos y especialistas y son estas personas las que se muestran, y tradicionalmente, más propensas a continuar en el empleo.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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, núm. 3, 334-352.
- AUBERT, P.; CAROLI, E. y ROGER, M. (2006): «New technologies, organization and age: Firm level evidence». *Economic Journal*, nº 116, pp. 73-93.
- BEHAGHEL, L.; CAROLI, E. y ROGER, M. (2011): «Age biased technical and organizational change, training and employment prospects of older workers». *Institute for the Study of Labour IZA DP* nº 5544.
- CONEN, W.S.; HENKENS, K. y SCHIPPERS, J.J. (2011): «Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' surveys 2000-2009». *Journal of Aging and Social Policy*, vol. 23, pp. 141-158.
- EUROPEAN COMMISSION (2012): The 2012 ageing report. Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010-2060)
- HASSEL, B.L. y PERREWE, P.L. (1995): «An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist?». *Journal of Organizational Behavior*, nº 16, pp. 457-468.
- HENKENS, K. (2005): «Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view». *Canadian Journal on Aging*, vol. 24, nº 4, pp. 353-366.
- HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA (1999): «Older worker adjustment programs lessons learned» (final report): *Evaluation and data development strategic policy*. Human Resources Development Canada, Government of Canada.
- ILMARINEN, J. (2005): «Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union». Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- INCEOGLU, I.; SEGERS, J. y BARTRAM, D. (2012): «Age related differences in work motivation». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 85, nº 2, pp. 300-329.
- KANFER, R. y ACKERMAN, P.L. (2004): «Aging, adult development and work motivation». *Academy of Management Review*, nº 29, pp. 440-458.
- KOOJI, D.T.A.M.; DE LANGE, A.H.D.E; JANSEN, P.G.W.; KANFER, R. y DIKKERS, J.S.E. (2011): «Age and work-related motives: Results of a meta-analysis». *Journal of Organizational Behaviour*, nº 32, pp. 197-225.
- LAZZARA, 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.
- LAZZARA, A.; KARPINSKA, K. y HENKENS, K. (2011): «What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals». Network for the Studies on Pensions, Aging and Retirement Discussion Papers. DP 10/2011-83.
- ORGANIZACIÓN NACIONES UNIDAS (2010): *World Population Prospects: the 2010 Revision*. New York: Naciones Unidas.
- NAEGELE, G. y WALKER, A. (2006): «A guide to good practice in age management». European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- NOACK, C.M.G. y STAUDINGER, U.M. (2009): *Psychological age climate-associations with work related outcomes*. Paper presentado en el 24<sup>th</sup> Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, USA.
- PICCHIO, M. y VAN OURS, J.C. (2011): «Retaining through training: Even for older workers». *Institute for the Study of Labour IZA DP*, nº 5591.
- QUEVEDO, P. (2012): «Los activos de gran experiencia en el sector español de la energía». Monografía nº 15072. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.
- RIMBAU, C. (2007): «Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report: Spain». Dublín: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- SALTHOUSE, T. y MAURER, T. J. (1996): «Aging, Job Performance and Career Development», en J. E Birren & K. W. Schaie eds., *Handbook of the Psychology of Aging*, 4th ed., Academic Press Inc.
- SCHULZ J., BOBOWSKI, A. y CROWN, W. (1991): «Economics of Population Aging: The 'greying of Australia, Japan and the US», Auburn House, New York.
- SNAPPE, E. y REDMAN, T. (2001): «Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes towards Older Workers: An East-West Comparison». *Human Relations*, May 2001, vol. 54, nº 2, pp. 629-661.
- STERN, H.L. y MCDANIEL, M.A. (1994): «Job performance and the older worker». In Sara E. Rix (editor), *Older workers: How do they measure up?* Washington D.C. AARP.
- STRACK, R.; BAIER, J. y FAHLANDER, A. (2008): «Managing demographic risk», *Harvard Business Review*, vol. 86, nº 2, pp. 119-134.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2011): «A silver opportunity? Rising longevity and its implications for business». The Economist Intelligence Unit.
- TILLSLEY, C. (1990): «The impact of age upon employment». *Warwick Papers in Industrial Relations*, nº 33. Warwick: Industrial Relations Research Unit.
- 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.
- VAN ROOJI, 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.
- VAN STOLK, C. (2012): «Impact of the recession on age management policies». European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- WALKER, A. (2005): «The emergence of age management in Europe». *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 10, nº 1, pp. 685-697.
- WALKER, A. (2006): «Active ageing in employment: Its meaning and potential». *Asia-Pacific Review*, vol. 13, nº 1, pp. 78-93.
- WARR, P. (2001): «Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities. Knowledge, personality traits and motives». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 16, pp. 1-36.
- WARR, P. y PENNINGTON, J. (1993): «Views about age discrimination and older workers in age and employment: Policies and practices». London: IPM.
- WOLGEMUTH, L. (2008): «The older worker advantage; 10 reasons that seasoned employees can win the job hunt. U.S.» *News & World Report. Washington*, vol. 145, nº 13, pp. 76.