

retener / retirar

La nueva agenda para una fuerza laboral de trabajadores seniors



Manpower®

Sobre Manpower Inc.

Manpower Inc. (NYSE: MAN) es líder mundial en el sector de recursos humanos, y está especializada en la creación y prestación de servicios que permiten a sus clientes tener éxito en el cambiante mercado laboral. La empresa, que factura 18.000 millones de dólares USD, ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios que engloban la totalidad del ciclo laboral y de negocio, incluida la contratación de personal de estructura y temporal, la evaluación y selección de empleados, formación, recolocación, externalización y consultoría. Con presencia en 73 países y más de 4.400 oficinas, Manpower logra cubrir las necesidades de sus 400.000 clientes anuales, entre los que se encuentran tanto pequeñas y medianas empresas de todos los sectores, como las más grandes corporaciones multinacionales. El objetivo de Manpower es incrementar la productividad a través de una mejora en la calidad, eficacia y reducción de costes de la totalidad de su fuerza laboral, para permitir así que sus clientes se concentren en sus actividades claves de negocio. Manpower Inc. opera con cinco marcas: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells y Right Management. Para más información sobre Manpower Inc, visite www.manpower.com.

Sobre Manpower en España

Manpower, compañía líder en recursos humanos, centra su objetivo en aumentar la productividad, mejorando la calidad y la eficiencia, para conseguir el éxito de todos sus clientes. En España, Manpower ofrece las mejores soluciones en recursos humanos a través de sus 185 oficinas distribuidas por todo el territorio español. Además dispone de una plantilla total de 865 profesionales, altamente cualificados, que aplican métodos exclusivos de selección y asignación de personal. La compañía ofrece una oferta de servicios que engloba la totalidad del ciclo laboral y de negocio. Esto incluye los servicios de trabajo temporal, externalización, recolocación y consultoría, evaluación, selección y formación. www.manpower.es

Índice

Resumen	2
---------	---

Introducción: La nueva agenda para una fuerza laboral de trabajadores seniors	3
---	---

Cómo triunfar en la lucha por tener talento e involucrarlo	4
--	---

Prever y planificar para el futuro déficit de talento

Optimizar el flujo de talento

Entender e involucrar a los trabajadores seniors

Conseguir y conservar a las personas que necesita

Ayudar a los empleados seniors a tomar las opciones de vida correctas

Gestionar el flujo de talento

Cómo definir el papel crucial de los gobiernos en el trabajo y la jubilación	17
--	----

Gestionar el coste del envejecimiento de la sociedad

Inspirar el cambio

Generar un crecimiento sostenible del PBI por medio de una estrategia para el mercado laboral

Conclusión	25
------------	----

Resumen

¿Qué porcentaje de su fuerza laboral tiene intenciones de retirarse en los próximos cinco a diez años y qué impacto tendrá este fenómeno en su organización? Esta es una pregunta clave que debería figurar en el temario de reuniones de dirigentes en todo el mundo, ya que se agudiza la escasez de talento, y es cada vez más difícil conseguir quienes reemplacen a los que se retiran de la fuerza laboral. La potencial pérdida de productividad y de capital intelectual podría provocar un impacto devastador en muchas empresas que en la actualidad no están preparadas para adaptarse a la nueva realidad del envejecimiento del mercado laboral. La paradoja que yace en el horizonte es que muchas de las personas que cuentan con el talento que las compañías más tienen que retener son aquellas que poseen la flexibilidad financiera y las posibilidades laborales de jubilarse o reducir la marcha a puestos laborales más flexibles.

A corto plazo, los empleadores tendrán que concentrarse principalmente en desacelerar el éxodo de los trabajadores mayores que cuentan con las habilidades y los conocimientos más valiosos de la compañía, y al mismo tiempo, tendrán que preparar a los sucesores para que se desenvuelvan en funciones críticas y para que aprendan tanto como puedan, antes de que los recursos expertos dejen el lugar de trabajo. Atraer y retener a trabajadores seniors cobrará importancia en la agenda empresarial porque es evidente que el mayor segmento de la fuerza laboral, que aún sigue sin ser aprovechado, es el segmento de los adultos de más edad, considerando que la mayoría de ellos todavía goza de buena salud y puede contribuir durante bastante tiempo después de su jubilación. La mejor forma de conseguirlo es ofrecer a los adultos maduros el tipo de puestos de trabajo que quieren y mantenerlos comprometidos al seguir tratándolos como miembros valorados del equipo. El talle único no se adecuará a todos los adultos mayores, de modo que un enfoque "plug and play" (enchufar y listo) de opciones de empleo para la población de edad avanzada no tendrá éxito.

Tanto el empleador como el empleado de más edad se encontrarán con que el futuro mundo del trabajo será una transición bastante difícil porque en ambos casos aún piensan de manera muy tradicional sobre los últimos años de empleo. Lo más preocupante es que los empleadores todavía tienden a considerar a las jubilaciones venideras como oportunidades para ahorrar costos, lo que es peligroso y poco visionario.

A largo plazo, los empleadores tendrán que mejorar la utilización del talento durante toda la permanencia de cada empleado en la compañía, por medio de un enfoque de mejora permanente que implique la evaluación de habilidades e intereses profesionales, la formación y la alineación de los intereses y las capacidades del individuo con las necesidades de la organización para que puedan permanecer adecuados y comprometidos. No habrá lugar para el desperdicio de talento en las futuras organizaciones ágiles y escasas de talento, de modo que no debería haber quien tenga habilidades o conocimientos obsoletos. Por lo tanto, se necesitarán soluciones más sofisticadas para gestionar las demandas de talento de la empresa.

Este nuevo enfoque de la gestión de talento también se extenderá a preparar a los individuos para la jubilación porque el empleador cumplirá un papel más importante en definir lo que implica el retiro para los empleados de más edad. Con el fin de permanecer relevante en el mundo de los trabajadores mayores que ya pasaron la edad de jubilación, será importante que los empleadores brinden los recursos profesionales necesarios para ayudar a quienes estén planeando una transición a que desarrollen planes efectivos para la segunda fase de sus vidas. Estos planes tienen que ser realistas y alcanzables, dada la gran cantidad de posibilidades que existen para equilibrar el trabajo con la vida personal y la diversidad de potenciales impactos financieros que pueden acarrear tanto por las elecciones de los individuos como por sus situaciones personales.

Mientras tanto, y para evitar una importante crisis fiscal provocada por cifras insostenibles de ciudadanos mayores cobrando pensiones y beneficios de seguridad social, los gobiernos tienen que inspirar el cambio tanto en empleadores como en individuos para lograr que la población que está envejeciendo tenga una vida laboral más prolongada. Algunos gobiernos ya están avanzando en este tema, y están demostrando que, efectivamente, es posible encontrar soluciones "win-win" (ganar-ganar) para la paradoja del envejecimiento de la fuerza laboral.

*¿Qué porcentaje de su fuerza
laboral tiene intenciones de jubilarse en
los próximos cinco a diez años y qué
impacto tendrá este fenómeno en su
organización?*

Introducción: La nueva agenda para una fuerza laboral de trabajadores seniors

Hoy los empleadores afrontan una verdadera y muy compleja amenaza a su capacidad para competir. Esta amenaza tiene que ver con la fuga de habilidades y conocimientos que se produce cada vez que se jubila un trabajador mayor con experiencia y no hay quien esté listo para sucederlo. Esto sobreviene, en parte, por la falta de planificación por parte de los empleadores y la falta de talento disponibles para reemplazar la gran cantidad de “baby boomers” (personas nacidas en el auge demográfico de la posguerra, 1946-1950) que están llegando al ocaso de sus carreras.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre 2025 y 2030, 12 millones de personas por año estarán saliendo del mercado laboral mundial. Los países que afrontan la mayor amenaza son aquellos con poblaciones más envejecidas, especialmente Japón, Italia y Alemania. En los próximos años, un millón de japoneses se jubilarán, y los directivos quedarán en la lucha por cubrir puestos de trabajo vacantes. Junto con la escasez de talento que ya se está generalizando en muchos países, el éxodo por jubilación podría provocar un efecto paralizador en muchas economías nacionales, ya que queda una cantidad desproporcionada de trabajadores activos para sostener a los jubilados. En la actualidad, el escenario es parecido en todo el mundo. Las poblaciones están envejeciendo rápidamente y están descendiendo las tasas de natalidad, lo que hace que los empleadores se pregunten: ¿de dónde saldrán los trabajadores en el futuro?

Pero sin embargo, aún dotados de este conocimiento, pocos empleadores están encontrando soluciones a largo plazo para evitar la obvia escasez de talento y fuga de cerebros que claramente está surgiendo. ¿Será que los empleadores tienen la esperanza de que las mejoras en productividad, la tecnología y la globalización reducirán la necesidad de trabajadores? ¿O será que las empresas tienen bloqueados sus esfuerzos porque los métodos que usaron en el pasado para solucionar los inconvenientes de talento no están funcionando para este problema?

Asimismo, las personas han escuchado durante años que era preciso hacerse cargo de sus futuros y prepararse financieramente para la jubilación, y hubo muchas señales de que la jubilación que recibirían del gobierno o del empleador sería reducida o eliminada. Sin embargo, a pesar de estas amenazas de inseguridad financiera que se avecinan, y de la posibilidad de vivir más tiempo de lo que el dinero disponible les permite, relativamente pocos adultos de edad avanzada en todo el mundo están buscando trabajo para sus últimos años de actividad y tampoco están intentando prolongar sus trabajos actuales más tiempo que la edad formal de jubilación del gobierno. Aunque el porcentaje de adultos mayores que está trabajando durante más tiempo está creciendo en algunos países, la mayoría todavía preferiría dejar el mercado laboral tan pronto como se lo permita su situación financiera. Y aunque existe abundante evidencia de que una gran proporción de la población mayor todavía puede trabajar y contribuir, la mayoría no lo está haciendo. ¿Por qué no? ¿Cuáles son los obstáculos para trabajar durante más tiempo?

Los escollos son complejos y los desafíos muchos, pero las respuestas, probablemente, sean pasos no tradicionales que tanto las empresas como los gobiernos tendrán que adoptar para asegurarse de que los adultos mayores estén dispuestos a quedarse más tiempo en el mercado laboral, transferir el conocimiento crítico a sus colegas antes de jubilarse y seguir contribuyendo tanto al éxito de la compañía como a la economía de su país. Sin embargo, para que esto ocurra, los empleadores y los gobiernos tienen que incluir estos temas en sus agendas formales, y lo tienen que hacer pronto si quieren triunfar en la lucha por talento y lograr que la población de trabajadores de edad avanzada se involucre.

*Según la Organización para la
Cooperación y el Desarrollo
Económicos (OCDE), entre 2025 y
2030, 12 millones de personas por año
abandonarán el mercado laboral
mundial.*

Cómo triunfar en la lucha por tener talento e involucrarlo

El desafío que presenta el envejecimiento de la fuerza laboral y la escasez generalizada de talento es un desafío complejo y multifacético, y es por ello que los empleadores todavía están tratando de determinar cómo planificar con anticipación para posicionarse estratégicamente con ventaja. Y no es una mera cuestión de cómo hacer que los trabajadores seniors permanezcan actualizados y sigan contribuyendo a la fuerza laboral; también tiene que ver con cómo sacar el mayor provecho de las generaciones más jóvenes, quienes en cantidad son demasiado pocos para reemplazar por completo a los que pasaron antes que ellos, y cómo hacer esto de manera consecuyente con la cultura de la organización.

Durante la última década, la expansión de la globalización y el permanente desarrollo de los avances tecnológicos produjeron importantes aumentos de productividad y un mercado de talento global, lo que ha enmascarado parcialmente los efectos de una creciente escasez mundial de los mismos. Estos factores quizá estén creando una falsa ilusión que hace que los empleadores permanezcan indiferentes a planificar con antelación las jubilaciones masivas de los próximos años, ya que muchos empleadores sencillamente creen que la escasez de talento en gran medida se asentará sola.

Parece que existe una falsa sensación de seguridad que surge de los progresos en productividad, lo cual contribuye a que los empleadores se concentren en otros temas más inmediatos, con la esperanza de que otros resolverán el problema de la falta de talento antes de que se convierta en un inconveniente mayor dentro de su propia realidad. Y esta es una postura muy peligrosa.

Los empleadores han estado centrando gran parte de su atención en reducir su demanda de empleados y aumentar la oferta por medio de una diversidad de recursos, como la externalización de actividades no centrales y el traslado de instalaciones a otros países donde la oferta de talento es más abundante. También siguieron mejorando la eficiencia de sus operaciones para evitar tener que contratar más empleados. Sin embargo, la creciente escasez de talento está llegando a un punto tal que es necesario tener soluciones más sofisticadas para gestionar con éxito las organizaciones, porque es cada vez más difícil conseguir empleados para cubrir funciones críticas y seguir mejorando la productividad.

En el año 2050 (en Europa) habrá solamente una persona activa por cada persona jubilada.

Fuente: Bruno Tobback, conclusiones del Presidente, Foro de la OCDE sobre el envejecimiento, 18 de octubre de 2005

La pérdida de una mano de obra calificada y experimentada, especialmente en aquellos sectores con una alta proporción de trabajadores mayores, podría provocar un descenso en el crecimiento económico. En Europa, como consecuencia de la disminución de la población más joven, las empresas tendrán que contar cada vez más con los trabajadores de mayor edad o, de lo contrario, correrán el riesgo de perder oportunidades de negocio por falta de empleados.

Fuente: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, "Edad y empleo en los nuevos Estados Miembro", 2006

Japón espera que su fuerza laboral se reduzca en un 16% (alrededor de 10 millones de personas) en los próximos 25 años.

Fuente: The Economist, "Cómo gestionar una fuerza laboral que envejece", 18 de febrero de 2006

Según cifras oficiales, alrededor de 2,8 millones de personas de más de 45 años no tienen trabajo remunerado en el Reino Unido.

Fuente: BBC News, Julian Knight, "Como el Reino Unido 'le dio la espalda' a los trabajadores mayores", 24 de septiembre de 2006

Prever y planificar para el futuro déficit de talento

Un enfoque más sofisticado en la planificación de la fuerza laboral (véase Gráfico 1) empieza con estudiar la demografía de la fuerza laboral actual e identificar cuáles son los empleados que se están acercando a la edad de jubilación, así como aquellos que estarán en ese estadio en un futuro cercano. Al prever cuál será, en la próxima década, la reducción potencial por jubilaciones, los empleadores pueden identificar cuáles serán las probables deficiencias de talento que tendrán, pueden empezar a planificar con antelación y pensar sobre las consecuencias en el negocio que tendrán estas deficiencias.

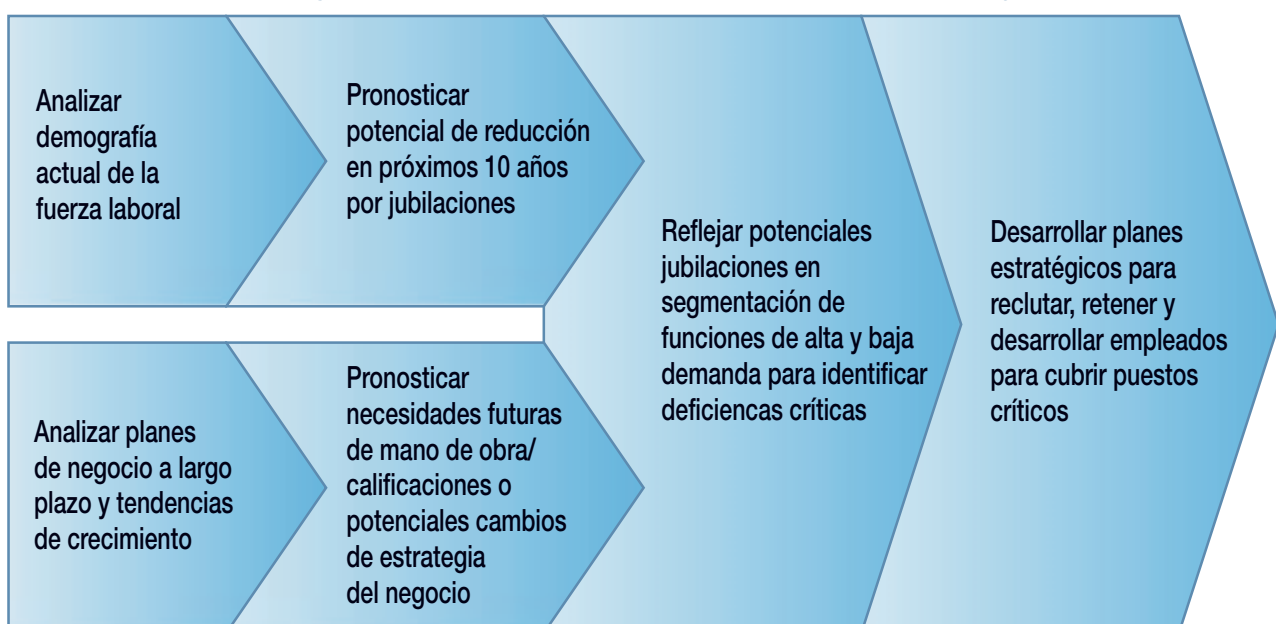
"Aunque el envejecimiento de los empleados y la falta de trabajadores calificados son preocupaciones demográficas importantes, sólo un 33% de los profesionales de RRHH ha hecho algún seguimiento de la compensación demográfica dentro de la empresa, y solamente un 31% calculó las futuras tasas de jubilación", según Pronóstico para el lugar de trabajo, una encuesta a 1.232 profesionales de RRHH que llevó a cabo *Society of Human Resource Management* en 2006. Obviamente, si dos tercios de los empleadores aún no ha empezado a prepararse para las futuras oleadas de jubilaciones, todavía no hay un entendimiento adecuado del potencial efecto en el negocio que podrían tener las jubilaciones dentro de, apenas, unos pocos años.

Un análisis detenido de los planes de negocio de la organización, de las tendencias de crecimiento y de otros impulsores de la oferta y demanda de la mano de obra servirán de base para prever las futuras necesidades de talento de la empresa. Se puede utilizar esta información, junto con el pronóstico de jubilación de los empleados, para analizar la escasez potencial de talento que la compañía probablemente sufrirá en el futuro.

La segmentación de todos los puestos de trabajo de la organización, según el grado de criticidad de cada puesto para la capacidad de la empresa en lo que se refiere a cumplir sus objetivos, es otro paso importante para entender el efecto potencial que tendrán las jubilaciones futuras de empleados en funciones clave. A partir de esta información, se puede trazar el pronóstico potencial de las jubilaciones que se producirán en funciones de alta demanda, y lo que representarían en deficiencias críticas para la organización.

Por lo tanto, los planes estratégicos para atraer talento críticos a la organización y para retener a la población próxima a jubilarse que ocupa puestos clave serán un punto crucial, porque ya queda claro dónde tiene que dedicar recursos la organización para asegurar una oferta estable de talento clave. Al mismo tiempo, la organización tendrá que identificar y desarrollar a los empleados de alto potencial para reemplazar a los que se jubilan. Este ciclo de pronóstico demográfico y planificación de la fuerza laboral se convertirá en un elemento más del proceso de planificación de negocio, a medida que empeore la escasez de talento hacia el 2010, y más allá.

Gráfico 1 - Cómo preveer y planificar para el futuro déficit de talento provocado por jubilaciones



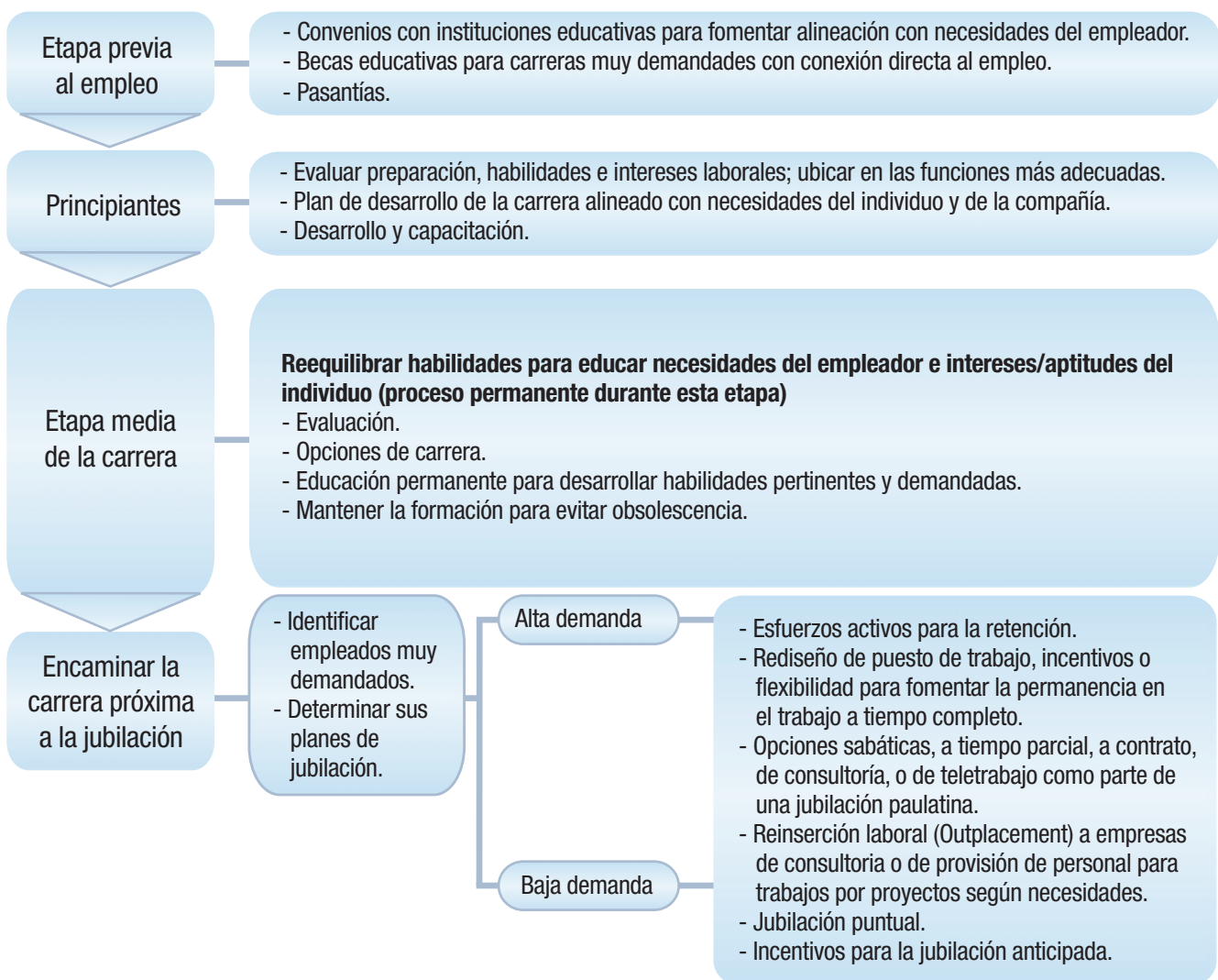
Optimizar el flujo de talento

La próxima etapa en la búsqueda permanente para aumentar la productividad requerirá concentrarse en obtener el mejor provecho de cada individuo a lo largo de su carrera. Una economía fuerte y vital ya no puede permitirse el lujo de tener individuos que reciben una educación que no tenga un objetivo claro de carrera una vez diplomados, ni permitir que las habilidades de los individuos pasen a ser obsoletas sin opción a la transición a una función nueva y productiva para la que estén capacitados. Tendrá que ponerse mucha más

atención en la combinación de habilidades, intereses y prioridades de estilos de vida de cada individuo. El aprendizaje de por vida tiene que convertirse en una parte integral de la cultura nacional de todos los países del mundo, desde la educación básica y, de forma continuada, hasta la jubilación. La evaluación de las habilidades, actitudes y atributos de un individuo se deberá aplicar con regularidad durante toda la vida de las personas para tener una idea clara del propio potencial (o su ausencia). Estas evaluaciones las usarían tanto el individuo como el empleador para encontrar la función en la organización que mejor se adecue al individuo en cada etapa de su carrera.

Gráfico 2 - Cómo optimizar el flujo de talento

Cómo evaluar, desarrollar y reorganizar estratégicamente a los individuos, a lo largo de sus carreras, donde más se los necesita y donde puedan tener el mayor éxito.



Como se puede apreciar en el Gráfico 2, para optimizar el flujo de talento de la organización, el empleador debe comenzar por atraer estratégicamente a los individuos que estén en mayor demanda -tanto para puestos de alta-calificación como para los de baja-calificación- directamente de las escuelas y universidades. Al traer a estos nuevos empleados a la organización, el proceso tendría que empezar por la evaluación inmediata de sus habilidades, para hacerlas coincidir con las funciones pertinentes dentro de la organización y para crear planes de desarrollo de la carrera que ayuden al progreso de sus capacidades para que sigan contando con capacidades pertinentes en el futuro y para que estas capacidades estén alineadas con los requerimientos de talento del empleador.

Con regularidad durante la carrera del individuo se deberán llevar a cabo evaluaciones para determinar a qué futuras necesidades de talento de la organización se adecua.

La conducción tiene que determinar:

- ¿Habrá que adaptar el plan de desarrollo de la carrera del individuo para mejorar sus competencias?
- ¿Es necesario recapacitarlo porque sus habilidades probablemente se volverán obsoletas por la llegada de nueva tecnología o por cambios en los planes de negocio?, o
- ¿Son sus habilidades y aptitudes tan demandadas que debería entrar en un programa acelerado de capacitación y desarrollo para que su aporte a la organización pueda ser mayor y más rápido?

Las evaluaciones en la etapa media de la carrera profesional también permitirán que el individuo exprese sus deseos de cambiar el rumbo de su carrera a otra área de interés y que se produzcan intercambios para determinar si sus deseos pueden acomodarse dentro de la cartera de talento de la organización.

En los últimos años de la carrera del individuo, los elementos clave de evaluación, capacitación y desarrollo de carrera siguen siendo tan importantes como antes, aunque hay nuevos factores a considerar. Como miembro del grupo de empleados de mayor antigüedad, probablemente posea un importante nivel de experiencia y conocimiento, y existe un mayor riesgo de fuga de cerebro si elige irse de la organización en busca de otras oportunidades o para jubilarse anticipadamente. Por lo tanto, es necesario considerar una variedad más amplia de rumbos alternativos para el individuo y la empresa. Por ejemplo, habrá algunos empleados con antigüedad que poseen una cantidad

elevada de valioso capital intelectual y otros que desempeñan funciones de baja calificación durante toda su carrera que no tienen gran demanda en la empresa, y por ende, su capital intelectual también es de un valor más bajo. Por lo tanto, es razonable esperar que los individuos que poseen los valores más altos y más bajos para la organización tendrán una variedad de opciones disponibles.

El empleador puede ofrecer incentivos para retener a los empleados con antigüedad en funciones a tiempo completo más tiempo, como cambios en el diseño del puesto para que la función sea más atractiva para el individuo, por ejemplo la posibilidad de un horario de trabajo flexible o desde casa. Si el individuo busca jubilarse paulatinamente, quizá se puede ofrecer la posibilidad de un periodo sabático para que se tome el necesitado descanso, u ofrecer una transición formal con acuerdos laborales a contrato fijo, a tiempo parcial o de consultoría que permiten esquemas más flexibles y una carga de trabajo más liviana. O bien, se puede ofrecer la reinserción laboral (*outplacement*) a una consultora o empresa de servicios de empleo si solamente está interesado en trabajar según se presente la necesidad. Por supuesto, otros individuos se jubilarán puntualmente, o aceptarán incentivos para la jubilación anticipada, si se les ofrece, porque están realmente listos para empezar la segunda etapa de sus vidas. Todas estas alternativas, por supuesto, están sujetas a las leyes laborales, que varían mucho en todo el mundo, y tienen que ser cuidadosamente estudiadas antes de implementar un modelo de aprovechamiento de talento como el que se explica en este informe. Los empleadores quizá también quieran trabajar junto con sus gobiernos para adaptar las leyes laborales si son demasiado restrictivas y obsoletas para los desafíos del mercado laboral de hoy día.

El empleador puede ofrecer incentivos para retener a los empleados con antigüedad durante más tiempo en su función, por ejemplo, cambiar el diseño del puesto para que sea más atractivo para el individuo, como la posibilidad de un horario más flexible o trabajar desde casa.

Entender e involucrar a los trabajadores seniors

Uno de los principales motivos por los que los empleadores no están haciendo más para tratar de reclutar y retener a los trabajadores como parte de su estrategia de gestión de talento es sencillamente porque aún no saben cómo hacerlo eficientemente. Aunque los empleadores han hecho mucho en los últimos años para ofrecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal para los padres que trabajan, todavía no han llegado a entender del todo qué significa el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para el trabajador de edad avanzada. Cuando los empleados terminan los años de crianza de los hijos y pasan a la próxima etapa, empiezan a tener otra mirada de la vida y sus prioridades cambian. Muchos se encargan de sus padres ancianos que tienen problemas de salud, o ayudan a sus hijos adultos a atender a sus familias en crecimiento. Muchos también viajan por el mundo y realizan otras actividades que no pudieron disfrutar en sus años más jóvenes. Estos adultos activos no son el estereotipo de los adultos que envejecían en generaciones anteriores.

Aunque los empleadores han hecho mucho en los últimos años para ofrecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal para los padres que trabajan, todavía no llegaron a entender acabadamente qué significa el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para el trabajador de edad avanzada.

Probablemente, los adultos mayores de esta generación sienten que tienen la capacidad para tomar decisiones de cambio de vida como dejar sus trabajos de larga duración por otras oportunidades, como por ejemplo, empezar un negocio o volver a estudiar, lo que habría parecido inalcanzable para generaciones anteriores. Mucho se ha escrito sobre los grandes porcentajes de mujeres en los EE.UU. que optan por dejar el mundo empresarial cuando llegan a los 40 ó 50 para empezar sus propios negocios, en lugar de quedarse en la senda de la carrera empresarial. Esta es una situación similar, en lo que se refiere a que el mundo

empresarial no ha estado prestando suficiente atención a involucrar a los trabajadores de edad avanzada de manera tal para asegurarse de que seguirán siendo miembros activos de la organización hasta que se jubilen. Algunos estudios demuestran que los trabajadores seniors tienden a ser más de confianza, más dedicados y más leales a sus empleadores que sus colegas más jóvenes y, por lo tanto, tendrían que considerarse como objetivo de retención clave, pero este no siempre es el caso. ¿Por qué?

Parte de la explicación radica en el hecho de que también hay otros trabajadores mayores que cumplen con el estereotipo de los adultos de edad avanzada, cuyas habilidades están atrasadas en comparación con las de sus colegas, sus actitudes son algo cínicas y su salud está decayendo, lo que provoca ausentismo -en el caso de países como los EE.UU. en donde el empleador paga su seguro médico- y son más costosos de tener en la plantilla. Estos empleados son una minoría, pero su presencia genera una impresión mayor, más bien negativa, en quienes les rodean. Los adultos mayores activos y capaces, por lo general, son vistos no tanto por su edad sino por sus contribuciones y, por lo tanto, causan menos impresión a sus colegas como representantes de la fuerza laboral de más edad.

La clave para involucrar al adulto mayor en la fuerza laboral es concentrarse en los mismos temas que son importantes para otros grupos de edad:

- **Compensación en base al desempeño:** transmitir un mensaje claro sobre el valor del individuo, en lugar de sólo pagar más por tener un cargo, le permite al trabajador mayor saber cómo se está desempeñando en comparación con sus pares. En caso contrario, el individuo se pregunta si ha llegado el punto en que se le paga más que el valor percibido sólo porque trabajó para la empresa por un tiempo más largo.
- **Ser tratado con respeto:** es muy importante que tanto la dirección como los pares más jóvenes traten al trabajador mayor con respeto y dignidad, del mismo modo en que sucede con otros empleados. Bromas imprudentes sobre la edad del individuo, por ejemplo, pueden ser consideradas como irrespetuosas y degradantes para el individuo.
- **Entender claramente lo que se espera:** no suponga que el empleador mayor sabe qué se espera de él meramente porque ocupa un puesto. Una nueva conducción y un mundo empresarial de cambios rápidos pueden dejar al trabajador mayor vacilante en cuanto a sus prioridades, del mismo modo que a sus pares más jóvenes.

- **Tener sensación de pertenencia:** en la medida que evoluciona la composición demográfica de los grupos de trabajo, se debe prestar atención a incluir a todos en las actividades para fomentar el espíritu de equipo y en los canales informales de comunicación.
 - **Ser tratado con equidad:** el comportamiento dispar hacia los trabajadores seniors puede suceder de formas muy sutiles, por ejemplo en la planificación de las actividades para fomentar el espíritu de equipo con las que no es afín el trabajador mayor, u otorgando todas las nuevas oportunidades de aprendizaje a los miembros más jóvenes del equipo. Los supervisores tienen que estar atentos para reconocer la diversidad de su equipo y tomar las decisiones que brinden un trato igualitario para todos.
 - **Acceso a herramientas, recursos e información para desempeñar su trabajo:** al igual que el resto de los empleados, el trabajador mayor necesita la misma cantidad de herramientas, recursos e información para desempeñar efectivamente en su función.
 - **Recibir la formación necesaria para desempeñar su función:** sólo porque un individuo es mayor y bastante capaz en su función, no significa que ya no esté interesado en recibir formación o que ésta ya no sea necesaria. Toda formación necesaria para desempeñar una función tiene que ser ofrecida con equidad. Las compañías que ofrecen una cultura de aprendizaje permanente para todos los empleados serán las que tengan más éxito en comprometer a su mano de obra, en comparación con aquellas que no lo hagan.
 - **Mutua información abierta y sincera:** con frecuencia, el trabajador mayor con habilidades ya deslucidas, ignora que se está quedando atrás porque sus supervisores y pares no quieren herir sus sentimientos, por respeto a su edad y estatura. Esto va en perjuicio del individuo que sigue pidiendo información importante para abordar sus funciones de forma adecuada. Si el trabajador mayor no tiene un canal de comunicación de ida-y-vuelta con su supervisor, puede sentirse incapaz de expresar sus deseos para adaptar su relación laboral en virtud de los cambios en sus prioridades de vida. En consecuencia, el supervisor pierde la oportunidad de retener al empleado en una función modificada y, a la vez, pierde el talento por una jubilación prematura.
 - **Fuerte sentido del trabajo en equipo:** como con todos los empleados, un fuerte sentido del trabajo en equipo redundará en una mayor productividad para los miembros del equipo, y esto es válido durante toda la carrera de un individuo, independientemente de su condición de trabajador a tiempo completo o a tiempo parcial.
 - **Reconocimiento:** nunca es un error reconocer un trabajo bien hecho. Con frecuencia, la dirección pasa por alto la necesidad de brindar reconocimiento a los empleados de todos los grupos de edad y niveles, especialmente durante periodos de mucho trabajo que es cuando el reconocimiento tiene mayor importancia.
 - **Oportunidades para el progreso de la carrera:** el desarrollo de la carrera y las oportunidades de progreso deberían estar disponibles para todos los empleados durante toda su carrera. Es un error suponer que un individuo se está "deslizándose" a la jubilación y ya no necesita esta energía para mejorar su función, solamente porque se está acercando al final de sus años de trabajo.
 - **Entender cómo contribuye la función al éxito de la empresa:** mientras las empresas siguen evolucionando a paso rápido, sigue siendo importante que todos los empleados entiendan claramente cómo están contribuyendo al objetivo general de la empresa. Esto es especialmente importante cuando las funciones y los departamentos alrededor del trabajador mayor están cambiando.
 - **Seguridad:** en muchas organizaciones, especialmente en aquellas que se reestructuraron en los últimos años, el trabajador mayor con un sueldo más alto puede volverse muy paranoico porque piensa que es demasiado costoso para seguir allí. Brindar una sensación de seguridad al trabajador mayor es clave para su retención y productividad.
- Evidentemente, algunos de estos factores tienen mayor peso que otros para los trabajadores seniors, y puede haber otros factores importantes también, como el entorno laboral físico, que quizá tiene que ser adaptado para acomodarlo a algunos de los aspectos físicos menores del adulto de edad avanzada, con el objetivo de que pueda trabajar más cómodo. Por ejemplo, existe una diversidad de alternativas de equipamiento para la oficina desarrollado para que las personas con manos artríticas trabajen con mayor comodidad, como lapiceras y otros elementos de escritura de diámetro más grande, teclados y *mouse pads* acolchados, calculadoras y teléfonos con números más grandes, etcétera. También es factible agrandar la letra que se visualiza en la pantalla del ordenador para facilitar la lectura a los ojos más añosos. El empleado se sentirá más respetado y más valorado dentro de la organización si se le ofrecen todas estas posibilidades como parte de las actividades normales del ámbito laboral -por ejemplo, agregar una alternativa más a las opciones de artículos para la oficina que se encargan al proveedor o incorporar instrucciones pertinentes que formen parte de las instrucciones habituales para el uso del software nuevo- en lugar de hacer que el individuo llame la atención por sus limitaciones físicas.

Conseguir y conservar a las personas que necesita

Uno de los errores más grandes que con frecuencia cometen los empleadores -y que genera descontento entre los empleados de más de 50 años- es suponer que ya no están interesados en formarse o en desarrollar su carrera. Si un alto ejecutivo de más de 50 años es considerado lo suficientemente inteligente y avezado para ser un CEO de calidad, y alguien más joven puede considerarse demasiado joven para un puesto de tan alto calibre, entonces, por qué se presupone que quienes están en la línea media de mando no están interesados en un puesto desafiante a la mismísima edad. Y si un CEO anterior todavía está capacitado para prestar servicios como miembro del directorio de una empresa que figura en la lista Fortune 500 pasados los 70 años de edad, entonces, por qué no puede una persona de la línea media de mandos ser igualmente capaz de prestar servicios en otra función a la misma edad. Y por qué uno tiene que presuponer que todos los trabajadores mayores están calificados solamente para cumplir funciones de baja responsabilidad, como ser voluntario en un hospital o en una organización no gubernamental, o ser "anfitrión" en una tienda de venta al público. Aquí radica parte del desafío para los empleadores, cómo reconocer las cambiantes prioridades de los trabajadores seniors y encontrar formas innovadoras de mantenerlos involucrados en la empresa por más tiempo, en funciones que tengan valor tanto para la organización como para el individuo.

Debido a que los avances médicos hicieron que el término de vida promedio se prolongue décadas con respecto a la marca de los años 50, y también porque la mayoría de los trabajos son mucho menos exigentes físicamente que años atrás, es perfectamente razonable esperar que los empleados mayores todavía tienen bastante que aportar en el lugar de trabajo. Por supuesto, existen muchos ejemplos de trabajadores de edad avanzada que dejaron que sus habilidades se vuelvan obsoletas, en parte por su propia falta de conciencia y responsabilidad para seguir estando al día con las habilidades más actuales y, en parte, porque el empleador tampoco inspiró una filosofía de aprendizaje de por vida para que sus empleados siguiesen actualizados en sus competencias. Sin embargo, esta actitud desinteresada ante el aprendizaje no es universal en todas las organizaciones, ni en todos los individuos.

También existen importantes diferencias en lo que se refiere a intereses, planes a largo plazo, bienestar

financiero, una salud aceptable y expectativas de longevidad entre los individuos activos de más de 50 años de edad. Estas variables marcan enormes diferencias en las expectativas que tienen los individuos en cuanto a su capacidad y predisposición para seguir siendo parte viable de la fuerza laboral durante los próximos cinco, diez o veinte años de sus vidas. Hay que evitar presuponer que todos los empleados apuntan a dejar la fuerza laboral en cuanto su situación financiera lo permita, ya que hay una creciente proporción en esta población que puede estar muy dispuesta y en perfectas condiciones de seguir contribuyendo varios años más, siempre que se los involucre y se los incentive a que lo hagan.

Según la Asociación Estadounidense de Personas Jubiladas (AARP, por su sigla en inglés), con sede en los EE.UU., casi un 70% de los trabajadores que todavía no se ha jubilado dice que tiene planeado trabajar una vez se haya jubilado o no jubilarse nunca del todo. Por medio de su investigación, la AARP reveló que, junto a la expectativa de trabajar más tiempo, el individuo también espera trabajar de manera diferente. Por ejemplo, la flexibilidad es muy importante para los trabajadores mayores porque les gusta disponer de su propio horario, tomarse tiempo libre para atender a familiares u otras prioridades personales, y trabajar según un esquema de trabajo reducido antes de jubilarse por completo.

Después de que los esquemas de jubilación anticipada avanzaron durante años (para evitar despidos y un mayor desempleo), muchos gobiernos de la OCDE están tratando ahora de persuadir a las personas de que sigan trabajando hasta que sean mayores.

Fuente: Willi Leibfritz, "Jubilarse más tarde tiene sentido," OECD Observer, enero de 2003

Esto se contrapone con la idea de la mayoría de los empleadores de prolongar la vida laboral. Hasta la fecha, la respuesta de la empresa estadounidense fue ofrecerle al individuo más dinero para que sencillamente se quede en el lugar de trabajo y desempeñe el mismo trabajo a tiempo completo por un periodo más prolongado aunque, en realidad, el individuo quiere trabajar según algún tipo de acuerdo a tiempo parcial. De hecho, recientemente la AARP llevó a cabo una encuesta a trabajadores de más edad en la que les preguntó sobre los aspectos fundamentales del trabajo ideal. Un 55% indicó que el aspecto fundamental era poder trabajar a tiempo parcial y un 41% señaló que lo

era trabajar desde casa. Una retribución adecuada y un horario de trabajo flexible lideraron la lista de prioridades con un 86 y un 76 por ciento respectivamente (Estudio de la AARP sobre el trabajo y la carrera, 2002).

El horario de trabajo completo es un factor que empuja a los trabajadores mayores a optar por jubilarse. La investigación de la OCDE reveló que esto es especialmente común en Japón, Australia, los EE.UU., Canadá, Suiza y el Reino Unido, donde la proporción de empleados varones mayores que trabaja 50 horas o más por semana es mucho mayor que en otros países. ("Vivir más, trabajar más", OCDE, 2006, pág. 79).

En la actualidad, hay muy pocas alternativas atractivas de empleo para los individuos que desean quedarse con su empleador actual pero cambiando la naturaleza de su relación laboral durante la transición a la jubilación. Esta es una razón de peso por la cual los empleadores no tienen éxito en retener a los empleados mayores más tiempo y los están perdiendo en favor del empleo por cuenta propia.

El empleador que pueda determinar cómo ofrecer opciones de trabajo flexibles y contemporáneas, tanto a los empleados mayores como a los más jóvenes, probablemente gozará de una ventaja competitiva en cuanto al reclutamiento y la retención de empleados, ya que la balanza de poderes en la relación empleador-empleado sigue inclinándose hacia el empleado ante un futuro escaso de talento. Se supone que los empleados que tienen acceso a alternativas contemporáneas de trabajo para alcanzar un mejor equilibrio trabajo-vida personal, como poder ir al acto escolar de un nieto o poder cuidar a un padre o cónyuge enfermo, son los que probablemente tendrán un mayor nivel de lealtad y se quedarán por más tiempo en la organización. Las compañías tendrían que dar un gran paso y ofrecer una amplia variedad de opciones de trabajo que abarquen el trabajo compartido, la reducción de la carga de trabajo, el trabajo por proyectos, etc. Los periodos sabáticos remunerados para los trabajadores maduros también son una buena forma de retener paquetes de habilidades clave y brindar a los expertos de la empresa una forma de "recargar las pilas", especialmente si han estado en la organización muchos años.

El empleador que pueda determinar cómo ofrecer opciones de trabajo flexibles y contemporáneas, tanto a los empleados mayores como a los más jóvenes, probablemente gozará de una ventaja competitiva en cuanto al reclutamiento y la retención de empleados, ya que la balanza de poderes en la relación empleador-empleado se inclina hacia el empleado ante un futuro escaso de talento.

Ahora, cómo puede un empleador crear opciones contemporáneas de trabajo que impliquen compromisos menores que el trabajo a tiempo completo, sin perder productividad, calidad y continuidad en el producto fruto del trabajo de los empleados en estas funciones. La respuesta radica en tener una visión holística de la fuerza laboral y redefinir los puestos de trabajo según las tareas y las competencias. Así será factible determinar formas lógicas de dividir las funciones a tiempo completo en nuevas funciones que se pueden desempeñar efectivamente de otras nuevas maneras. También es necesario que el empleador adquiera un mejor entendimiento de las interdependencias entre los nuevos puestos de trabajo y otras funciones de la organización para determinar cómo asegurar la continuidad de los flujos de información entre los equipos de trabajo afectados. El capacitar a los supervisores en las formas de definir y gestionar acuerdos de trabajo alternativos y contemporáneos, y el desarrollar medidas de éxito adecuadas para asegurar un trabajo de calidad y una productividad alta, también son acciones críticas para que los acuerdos de trabajo que se acaban de definir tengan éxito.

Para lograr esto, en lugar de delegar toda la responsabilidad al departamento de recursos humanos, recomendamos que los empleadores compartan la responsabilidad con los empleados que desean trabajar bajo estos acuerdos, y definir la situación como un programa piloto que pueda servir de modelo para el resto de la organización. Experiencias pasadas con el trabajo compartido, y otras alternativas que se diseñaron para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para las madres que trabajan,

demonstraron que los individuos más adecuados para encontrar la forma correcta de estructurar los trabajos son aquellos que tienen el mayor interés personal para que funcione. Lo mismo debería ocurrir con los trabajadores mayores que desean probar acuerdos de trabajo alternativos.

Un proyecto piloto también le permitiría a la empresa avanzar con mayor rapidez en los acuerdos de trabajo temporal y demostrar a sus empleados de más de 50 años que la empresa está comprometida con satisfacer sus necesidades. Este nivel de compromiso demostrado es sumamente importante para tener una marca de empleador creíble en el segmento de los trabajadores seniors. Una fuerte marca de empleador, en combinación con trabajos que sean atractivos para los trabajadores mayores, son los elementos más importantes a la hora de reclutar a trabajadores mayores para cubrir puestos de trabajo vacantes.

Es importante tener en cuenta que la mayoría de los empleadores probablemente necesitarán algunos años más antes de que puedan determinar cómo ofrecer efectivamente las funciones a tiempo parcial que los adultos preferirán. Hasta entonces, los trabajadores seniors tienen que entender que será difícil conseguir un trabajo interesante con un esquema fijo y consecuente y a tiempo parcial. En cambio, quizá sea necesario que se comprometan de alguna manera, como por ejemplo trabajar en base a proyectos, con un horario a tiempo completo por algunas semanas y luego un tiempo libre a la finalización del proyecto.

Uno de los desafíos más grandes para los empleadores que quieren reclutar a trabajadores mayores es conseguirlos. Aunque la mejor forma de atraer a los trabajadores de mayor edad es tener los trabajos que ellos quieren, hay algunos buenos recursos emergentes para conseguir a los adultos mayores que están buscando trabajo:

- **Contratar especialistas en reclutamiento con experiencia en proveer y contratar trabajadores seniors:** los candidatos de más edad tienen un paquete de objetivos laborales y prioridades personales muy diferentes a los de sus pares más jóvenes, y los reclutadores tienen que conocer estas diferencias en caso de querer competir por el talento en este segmento de edad crítico.

- **Asociarse con una asociación nacional o local para personas mayores:** una sociedad formal con una organización que fomente el bienestar de las personas mayores puede significar la puerta de acceso a una gran cantidad de personas que busca una diversidad de acuerdos laborales, ya sea a tiempo completo, a tiempo parcial o por proyectos.
- **Buscar en asociaciones sectoriales para cubrir vacíos de talento específicos:** para cubrir la escasez de un talento en especial, como ingenieros, puede ser muy provechoso acercarse al consejo nacional de ingenieros que cuenta con una red de ingenieros retirados a quienes les podría interesar volver a trabajar ya sea en forma permanente, temporal o por proyecto.
- **Asociarse con una empresa respetada de servicios de empleo:** debido a que los trabajadores mayores muchas veces desean la flexibilidad que brindan las asignaciones del trabajo temporal, las empresas de servicios de empleo generalmente tienen una red de trabajadores calificados y de confianza de todas las edades y perfiles demográficos que están a disponibilidad para emplearse inmediatamente.
- **Desarrollar una organización de ex empleados:** el hecho de mantener una conexión con los empleados que se fueron de la organización, especialmente con aquellos con habilidades críticas, puede hacer que sea factible volver a contratarlos en el futuro para algún trabajo a tiempo parcial o de consultoría, aún después de que se hayan jubilado. Los jubilados de la empresa quizá también estén interesados en la tutoría de empleados más jóvenes.
- **Asegurarse de que la publicidad para el reclutamiento transmite la diversidad que existe en su organización:** si su publicidad de empleo no refleja una fuerza laboral multi-generacional, transmite que su organización no es atractiva para los trabajadores seniors.

- **Cubrir estratégicamente la escasez de talento con el reclutamiento de trabajadores seniors:** una encuesta reciente de Manpower, a casi 37.000 empleadores de 27 países y territorios (Encuesta Manpower sobre la Escasez de Talento, 2007), reveló que los 10 puestos más difíciles de cubrir en todo el mundo son los siguientes:

Puestos difíciles de cubrir en todo el mundo en el 2007

1. Representantes de ventas
2. Oficios manuales, calificados (fundamentalmente carpinteros, soldadores y plomeros)
3. Técnicos (fundamentalmente producción/operaciones, ingeniería y mantenimiento)
4. Ingenieros
5. Personal contable
6. Obreros
7. Operarios de producción
8. Conductores
9. Gerentes / Ejecutivos
10. Maquinistas / Operadores

Fuente: Encuesta Manpower sobre la Escasez de Talento 2007.

Puestos difíciles de cubrir en España en el 2007

1. Oficios manuales calificados (fundamentalmente carpinteros, soldadores y plomeros)
2. Técnicos (fundamentalmente producción/operaciones, ingeniería y mantenimiento)
3. Chefs/cocineros
4. Auxiliares administrativos
5. Representantes de ventas
6. Obreros
7. Conductores
8. Mecánicos
9. Operarios de producción
10. Ingenieros

Fuente: Encuesta Manpower sobre la Escasez de Talento 2007.

Al reclutar específicamente a adultos mayores para cubrir algunos de estos trabajos que registran una escasez crítica de talento, es factible cubrir puestos vacantes con mayor rapidez que la competencia, especialmente si los trabajos se diseñan de manera que resulten atractivos para los adultos maduros.

- **Redistribuir a los trabajadores cuando se jubilan:** cuando los empleados optan por "reducir" sus carreras para disfrutar de una semi-jubilación, se puede convenir la reinserción laboral (*outplacement*) a una empresa de servicios de empleo donde puedan trabajar para otras empresas y también quedar disponibles para que su organización los contrate para proyectos concretos. Habrá que observar el cumplimiento de la ley laboral que deberá ser cuidadosamente estudiada con respecto a la transición del empleado a la empresa de servicios de empleo.
- **Evitar la discriminación por edad:** en los mercados laborales de la mayoría de los países desarrollados, la legislación protege a los trabajadores mayores de la discriminación por edad; sin embargo, el grado de esta protección varía de un país a otro. Con el fin de proteger su marca de empleador, y asegurarse de que su organización conserva una imagen atractiva para los potenciales trabajadores seniors, tiene importancia crítica que cumpla tanto con la letra como con el espíritu de las leyes y pautas de antidiscriminación por edad.

Ayudar a los empleados seniors a tomar las opciones de vida correctas

Los trabajadores mayores se encuentran con un cúmulo desconcertante de alternativas, preocupaciones y potenciales riesgos cuando empiezan a pensar en la jubilación, lo cual puede ser muy estresante. Si agregamos a esto el hecho de que la jubilación no se define igual ahora que hace una generación atrás, la mayoría de nosotros no tiene un verdadero marco de referencia para saber si estamos tomando las decisiones correctas.

Considerando que en una encuesta reciente a personas de 55 años de edad en adelante, solamente el 22% pensaba que la jubilación era un "descanso" o "vacaciones largas" ("Revisando la jubilación" Ken Dychtwald), queda claro que las cosas han cambiado. Cuando se idearon la mayoría de los programas de jubilaciones y pensiones del gobierno hace varias décadas, la expectativa de vida era mucho más corta de lo que es actualmente, lo que significa que los individuos tienen que planear su jubilación asumiendo que podrían estar definiendo su futuro por un período de 20 a 30 años, o más. Además, la mayoría de los adultos mayores no están haciendo el tipo de trabajo duro y físico que hacían sus antecesores hasta que se jubilaban y, por lo tanto, pueden trabajar más tiempo, si lo desean, gracias a un menor esfuerzo físico.

Con todos estos factores a tener en cuenta, es evidente que el proceso de planificación para la segunda mitad de la vida tiene que manejarse con tanto cuidado como la primera mitad, o con más cuidado. La jubilación ahora la podemos definir como la libertad de planear una nueva vida que abarque nuevas alternativas, en lugar de obligadamente retirarse o renunciar a trabajar. Muchos empleadores dirán que no les corresponde involucrarse en procesos de decisión tan personales de los empleados, sin embargo, no estamos de acuerdo. Si el empleador quiere ser una potencial parte importante y creíble de los planes futuros del individuo en cuanto a seguir empleado de cualquier forma, tendría que cumplir un papel, aunque sea menor, en ayudar al individuo a entender cuáles son sus alternativas de trabajo, sus habilidades y atributos, y hasta qué punto la empresa está dispuesta a trabajar con ellos para encontrar una forma aceptable -para ambas partes- de seguir comprometidos en el futuro.

El empleador debería pensar en ofrecer un proceso de pre-jubilación a los empleados como parte de los servicios de la empresa para el desarrollo de la carrera o de asistencia al empleado. Este proceso, que por lo general se presta por medio de un consultor calificado, asistirá a los empleados en decidir si poseen la motivación personal para seguir trabajando, y también medirá si está listo financiera, psicológica y físicamente para jubilarse. Como parte de este proceso, el empleado tendrá que analizar preguntas como las siguientes:

- ¿He estado aprovechando las oportunidades de formación para que mis habilidades estén actualizadas y así continuar siendo apto para mi trabajo?
- Si sigo trabajando, ¿quiero seguir en la misma función o probar algo nuevo?
- Si me jubilo ahora, ¿tengo los medios económicos para financiarme y financiar a mis dependientes durante mi -y su- potencial resto de la vida?
- Si, en algún momento en el futuro, algo cambia y mi ingreso por jubilación, pagado por el gobierno o por la empresa, es reducido o eliminado, ¿podré pagar mis cuentas, o tendré que buscar trabajo?
- Si me jubilo por completo y luego me quedo sin dinero, ¿serán suficientes mis habilidades para que pueda conseguir empleo dentro de 10 a 20 años?

Si el empleado está listo para jubilarse -dentro de unos pocos meses a cinco años-, se aconseja brindarle los recursos para desarrollar un plan efectivo de transición personal. Este proceso de planificación ayuda a los empleados que se retiran a priorizar cómo quieren pasar el tiempo -por ejemplo, pasar tiempo con la familia y amigos, estudiar, realizar actividades de servicio social, espirituales, de ocio y bienestar-; determinar dónde quieren vivir; definir las implicaciones económicas de la jubilación y estudiar diferentes alternativas para seguir trabajando.

El empleador debería pensar en ofrecer un proceso de pre-jubilación a los empleados como parte de los servicios de la empresa para el desarrollo de la carrera o de asistencia al empleado.

Gestionar el flujo de talento

Mucho antes de que en la organización se produzca el éxodo de los empleados mayores clave, es necesario que la compañía desarrolle sus propios planes de transición para mitigar el proceso de cambio con un plan de transferencia de conocimientos, y así poder retener en la organización tanto capital intelectual como sea posible.

Como se puede apreciar en el Gráfico 3, el primer paso que tiene que dar la empresa es llevar a cabo un Análisis de las Necesidades de Talento para determinar qué funciones en la organización tienen el mayor riesgo de fuga de cerebros si un empleado mayor decide jubilarse. Las funciones de la organización se pueden segmentar para priorizarlas, de acuerdo con la importancia y el riesgo para la organización, y así los supervisores y el personal de recursos humanos

pueden concentrar sus esfuerzos en planificar primero la sucesión de estas funciones. Las próximas etapas del proceso se centran en planificar las sucesiones, a medida que se identifican los candidatos de alto potencial que podrían reemplazar a los individuos que se jubilarán y que tienen la más alta prioridad para la continuidad del negocio. En un proceso eficiente, estos sucesores de alto potencial tienen que estar preparados de manera tal que su ciclo de desarrollo esté alineado con el ciclo de salida de los individuos clave que se están retirando de la vida laboral activa.

Luego viene un claro proceso de transferencia de conocimientos del empleado que se retira a su sucesor. Por lo general, un empleado clave que se jubila y se identifica mediante este proceso es aquel que posee una mayor antigüedad con el empleador y, por lo tanto, un mayor conocimiento institucional y del sector que corre riesgo de esfumarse de la empresa cuando el individuo deje la organización.

Gráfico 3 - Gestionar el flujo de talento



No es posible hacer la transición de todo este conocimiento, pero es absolutamente posible hacer lo siguiente:

- Identificar conocimientos y proyectos críticos que deben ser transferidos,
- Documentar información, procesos y contactos importantes y
- Crear un programa de tutoría por el cual el empleado que se va puede asesorar a su sucesor y brindar conocimiento a través de actividades en el lugar de trabajo.

Otra alternativa para retener el capital intelectual es crear comunidades de práctica por medio de las cuales grupos de toda la empresa se encuentran personal y virtualmente para compartir información. Estas comunidades de práctica pueden incluir a los gerentes que se jubilaron recientemente para que se involucren directamente con la comunidad y también brinden una diversidad de seminarios. Además, las comunidades se pueden diseñar de modo que empleados nuevos puedan "seguir de cerca" a sus colegas con más antigüedad como parte de un proceso de tutoría pensado para acelerar el proceso de aprendizaje.

Los empleadores también pueden formar un grupo de empleados jubilados que estén disponibles para trabajar en una diversidad de proyectos con el objetivo de preservar el conocimiento institucional. De esta forma, los jubilados tendrán la libertad para planear sus agendas y dedicar tiempo a otras actividades personales, a la vez que mantienen sus habilidades y siguen haciendo trabajos interesantes en forma periódica. Asociar a un empleado a tiempo completo con un jubilado experimentado también puede ser una forma efectiva de transferir capital intelectual.

El planificar la transición de los individuos es la última parte del proceso de transición y se produce directamente entre el individuo que se jubila y su supervisor. Tiene que ver principalmente con la alineación en el momento de jubilarse, los pasos a seguir y las medidas de éxito necesarias para terminar la transición. Las consultoras calificadas pueden asesorar a las organizaciones sobre algunos de estos pasos de transferencia de capital intelectual dentro de la organización.

Mucho antes de que se produzca en la organización el éxodo de los empleados mayores clave, es necesario que la compañía desarrolle sus propios planes de transición para mitigar el proceso de cambio con un plan de transferencia de conocimientos, y así poder retener en la organización tanto capital intelectual como sea posible.

Cómo definir el papel crucial de los gobiernos en el trabajo y la jubilación

Gestionar el coste del envejecimiento de la sociedad

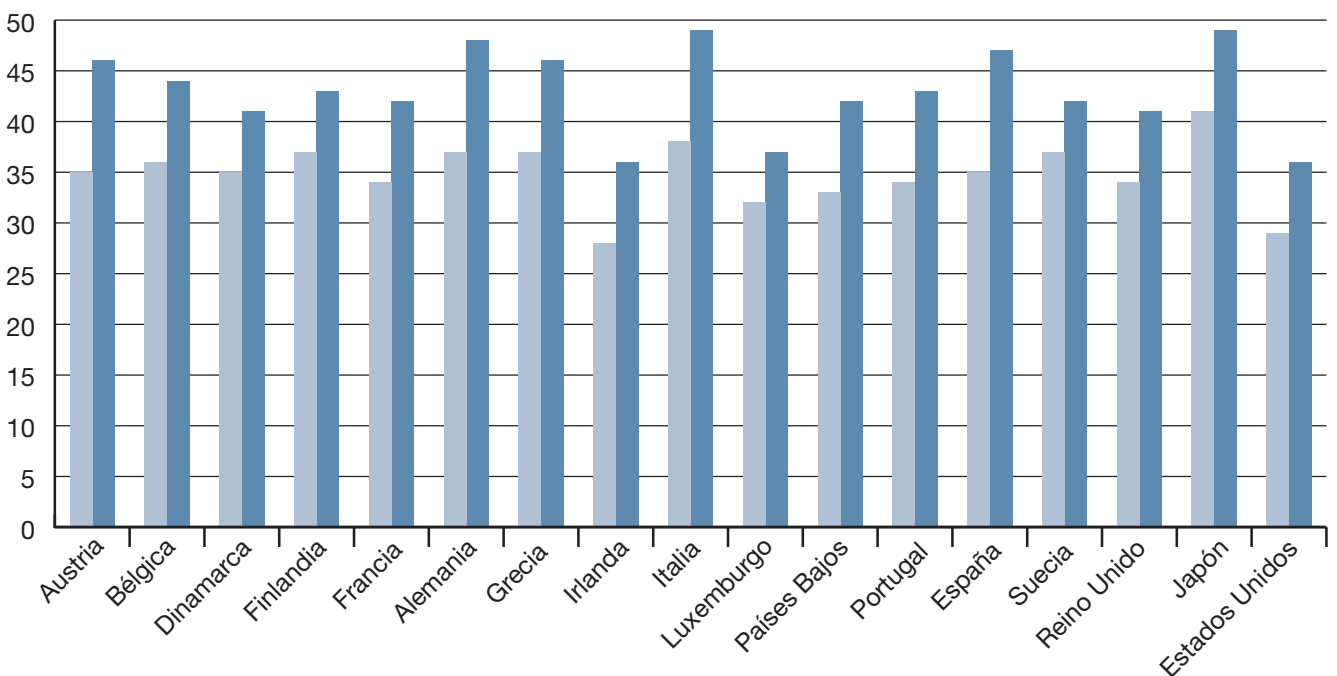
La mayoría de los gobiernos de todo el mundo está luchando por determinar cuál es la mejor estrategia para superar el gran obstáculo social y financiero que se produjo por la enorme proporción de individuos que espera que el gobierno se haga cargo de ellos durante sus años como jubilados. La realidad es que los fondos para los programas de pensiones y seguridad social de muchos gobiernos nacionales no alcanzarán para cubrir las necesidades financieras. Sencillamente habrá demasiadas personas cobrando los beneficios de los programas del gobierno y muy poca gente activa en la fuerza laboral que pague cargas sociales para financiar estos programas.

Las previsiones de población de 50 años de edad o más en el 2025 en los 15 países de la Unión Europea, Japón y los Estados Unidos (véase el Gráfico 4)

muestra cómo crecerá la proporción de adultos que no trabajarán en el futuro inmediato, lo desalentador que es el desafío para las generaciones más jóvenes al tener que sostener a quienes estuvieron antes que ellos y lo difícil que es para los gobiernos determinar cómo compensar el déficit de fondos.

El programa de Seguridad Social de los Estados Unidos nos presenta un claro ejemplo de por qué los gobiernos se encuentran en semejante brete. Cuando se instauró este programa en 1935, los jubilados podían acceder al beneficio a los 65 años de edad, pero la expectativa de vida promedio era de apenas 61 años. En la actualidad, con las jubilaciones anticipadas y una mayor longevidad, la etapa de vida de jubilado puede durar 20 años o más, mientras que en 1935, las personas -en promedio- no vivían lo suficiente para cobrar sus beneficios. Las proyecciones presupuestarias actuales son mucho más pesadas financieramente de lo que jamás imaginó el gobierno de 1935 y, por este motivo, el sistema está en peligro de llegar a la situación de déficit en el año 2017, y quedarse sin fondos en el 2040, si no se toman medidas para corregir la situación en un futuro inmediato. Este es un escenario bastante escalofriante para quienes tiene 30 años de edad hoy día y estarán próximos a jubilarse cuando los fondos estén a punto de agotarse.

Gráfico 4 - Porcentaje de población de 50+ años de edad (15 países de la UE, Japón, Estados Unidos - 2005 vs. previsión 2025)



Fuente: Oficina de Censos de los EE.UU., base de datos internacional, consultada en enero de 2007.

■ 2005 ■ 2025

El gobierno francés ya se encuentra en situación de carencia, con un déficit esperado de 3,5 mil millones (US\$ 4,5 mil millones) en 2007, en comparación con un déficit de 2,4 mil millones en 2006, según un informe del 11 de enero de 2007, del Consejo Francés de Orientación sobre Pensiones (COR), al Primer Ministro Dominique de Villepin, en el que se describía "una urgente necesidad de reforma".

En Francia, gran parte del problema reside en que el 62,2% de las personas de entre 55 y 64 años de edad no trabajan. Esto se debe, en parte, a una edad de jubilación reglamentada relativamente baja a los de 60 años de edad, que es cuando los individuos pueden empezar a gozar de los beneficios del gobierno, y también se debe a una elevada tasa de desempleo en toda la fuerza laboral. Si quieren asegurar el futuro financiero de su gente, los gobiernos tienen que probar la reforma de las pensiones pronto y agresivamente. Y esas reformas tan necesarias darán lugar a una batalla muy difícil de librar porque la gente no aceptará fácilmente muchos de los sacrificios que probablemente tengan que hacer, entre los cuales figuran impuestos más altos, beneficios más reducidos y una vida laboral más prolongada. Sin embargo, hay algunos países que están demostrando que el cambio es posible.

A modo de ejemplo, mencionaremos el modelo de pensiones de Suecia que llamó la atención de muchos países que están buscando otras alternativas, como Brasil, Rusia y Polonia que adoptaron algunos elementos del plan de Suecia. Este modelo actualizado ata las pensiones públicas a los ingresos individuales y a las tasas de expectativa de vida. Se parece a los modelos convencionales de pensión en cuanto a que los trabajadores actuales sostienen a los jubilados actuales. Sin embargo, al calcular los beneficios según los sueldos del individuo y las proyecciones demográficas, el gobierno tiene una flexibilidad extra para adaptarse a los cambios de población o de ingresos. En caso de que la economía del país caiga, los beneficios futuros disminuirán. Del mismo modo, cuanto más viva la gente de un grupo de edad en particular, menor será la retribución que recibirán. Es de destacar que este modelo ha estado en práctica apenas desde 1999, y la economía sueca ha sido saludable; por lo tanto, todavía no ha sido puesto a prueba el modelo en un entorno en el que los individuos empiecen a percibir menos por factores económicos o de longevidad. Sin embargo, para los gobiernos que necesitan tomar medidas antes de que su sistema de pensiones explote, el enfoque sueco para la reforma de

las pensiones, o determinados elementos de esa reforma, puede brindar alternativas viables para que otros gobiernos nacionales lo tengan en cuenta. ("Pensiones a la sueca", *The Wall Street Journal-Europe*, 5 de marzo de 2007).

No hay soluciones mágicas para el problema de las pensiones. Pero gobiernos de todo el mundo se están fijando en Suecia, ya que se considera como la mejor entre las ahora consideradas alternativas imperfectas.

Kent Weaver, Georgetown University, entrevista en *The Wall Street Journal-Europe*, 5 de marzo de 2007

Los gobiernos juegan el papel más importante en lo que se refiere a conseguir que los trabajadores seniors se queden en el mercado laboral y sigan aportando a la economía de su país, ya que son los responsables de establecer las reglas de empleo y de beneficios sociales a los que se deben adherir tanto empleadores como individuos. En el pasado, la mayoría de los programas del gobierno que apuntaban a los adultos mayores se diseñaron para facilitar la salida del trabajador mayor de la fuerza laboral y, de ese modo, dejar el lugar a los trabajadores más jóvenes. Sin embargo, con los problemas actuales, los gobiernos están cambiando su manera de pensar 180 grados. Están empezando a incentivar a los trabajadores mayores a que permanezcan en el mercado laboral por tanto tiempo como puedan para aportar trabajo significativo, y también están incentivando a los empleadores a que recluten y retengan a los trabajadores de edad avanzada.

Inspirar el cambio

Una encuesta reciente que llevó a cabo Manpower a más de 28.000 empleadores de 25 países y territorios reveló que apenas el 14% de esos empleadores implementa estrategias para reclutar a trabajadores mayores y sólo un 21% tiene estrategias para atraer a empleados seniors (véase Gráfico 5).

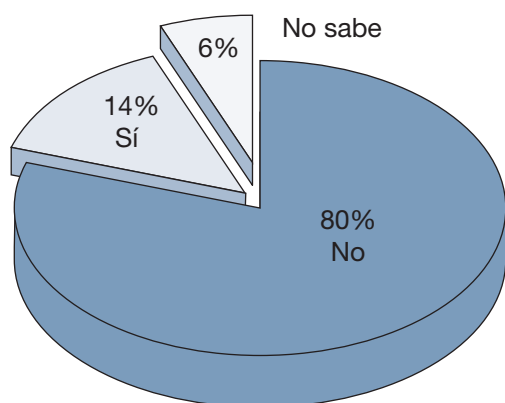
Sin embargo, la investigación también reveló que los empleadores de algunos países y territorios tienen una abultada ventaja con respecto a sus pares internacionales, en lo que se refiere al reclutamiento y la retención de sus empleados de edad avanzada (véase Gráfico 6). Por ejemplo, en Singapur, el 48 por ciento de los empleadores dijo que contaba con estrategias de reclutamiento de personas mayores y el 53 por ciento cuenta con estrategias de retención. La elevada tasa de respuestas positivas de los empleadores de Singapur se debe, en parte, al papel líder que tomó el gobierno singapurense para mejorar la empleabilidad de la fuerza laboral de edad avanzada al ofrecer incentivos a las empresas. La Agencia para el Desarrollo de la Fuerza Laboral de Singapur (WDA) implementó un programa de incentivos llamado el programa *Advantage!* (*¡Ventaja!*) que alienta a las compañías a emplear a trabajadores de más de

40 años de edad, o a re-emplear a trabajadores de menos de 62 años. Este programa está compuesto de cuatro elementos -premios por rediseño de puestos de trabajo, premios por capacitación, servicios de colocación y apoyo para el re-empleo- y los empleadores pueden ganar hasta S\$ 300.000 (US\$ 200.000), según cuánto se involucren en el programa.

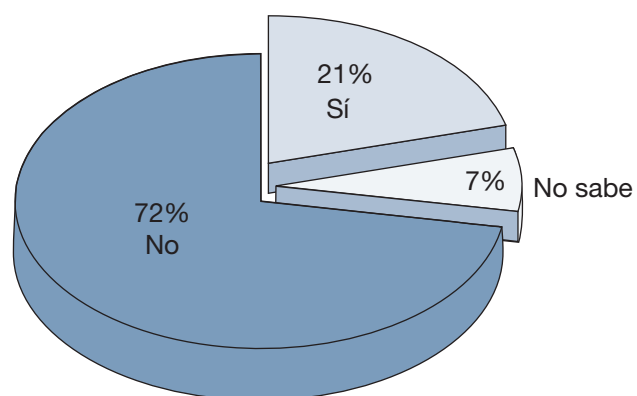
También se puede apreciar una situación similar en Japón, en donde el 83 por ciento de los empleadores desarrolló estrategias de retención para evitar la pérdida de sus empleados experimentados. Esto es especialmente importante, ya que un millón de trabajadores japoneses estarán en condiciones de jubilarse en de los próximos tres años. Para hacer frente a la oleada de personas que saldrán del mercado laboral japonés, el gobierno enmendó la Ley de Estabilización del Empleo de Personas Mayores que entró en vigencia en 1971. El objetivo general de esta ley es promover el bienestar y la seguridad laboral de las personas mayores, como así también estabilizar el mercado laboral para el futuro. Durante un período de 13 años desde abril de 2006, la ley establece que la edad de jubilación se incrementará gradualmente a los de 65 años e incentiva a los empleadores a mantener el empleo de los individuos que lo deseen y sean capaces de trabajar de forma productiva.

Gráfico 5 - Porcentaje actual de empleadores de 25 países y territorios que cuentan con estrategias de reclutamiento y retención de trabajadores seniors

Estrategias de reclutamiento

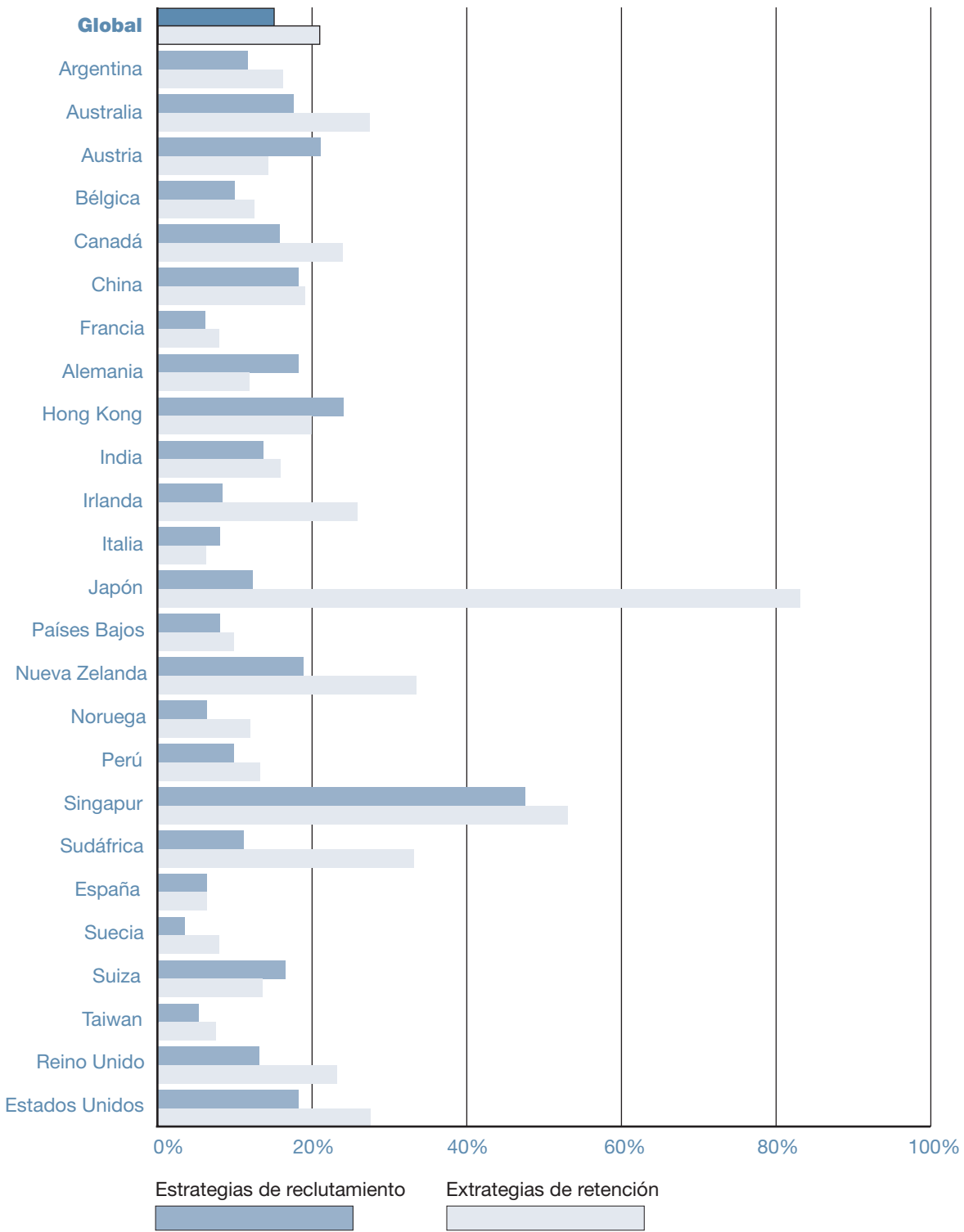


Estrategias de retención



Fuente: Encuesta de Manpower a más de 28.000 empleadores en 25 países y territorios, octubre de 2006.

Gráfico 6 - Prevalencia de estrategias de reclutamiento y retención de trabajadores seniors



Los legisladores japoneses también reforzaron las protecciones contra la discriminación etaria incluyendo en las enmiendas a la ley la obligación del empleador de brindar una referencia laboral al trabajador mayor que se postula para un trabajo nuevo, y también la obligación de las empresas que toman personal de informar al trabajador mayor que busca trabajo cuáles son los motivos por los cuales fija un límite de edad para cubrir un puesto de trabajo determinado. Los programas de continuidad en el empleo también se implementaron para retener a los trabajadores en caso de que optaran por prolongar su vida laboral.

El paso hacia una legislación para la antidiscriminación por edad es especialmente importante porque, en casi todos los países de la OCDE, la incidencia del desempleo por un lapso prolongado es más alta en el caso de las personas mayores que están desempleadas que en el de los desempleados de 25-49 años de edad. Además, los adultos mayores que se quedan sin trabajo, por lo general, padecen una reducción salarial bastante mayor cuando vuelven a trabajar, en comparación con sus trabajos anteriores. ("Vivir más, trabajar más", OCDE, 2006 pág. 35). Aunque la mayoría de los países desarrollados ahora cuenta con leyes antidiscriminatorias, los gobiernos pueden hacer mucho más para ayudar a los trabajadores de edad avanzada a superar los obstáculos que existen para su empleo.

En el ejemplo anterior de Japón es evidente que la iniciativa del gobierno hizo de catalizador para que las empresas tomaran medidas proactivas para la retención de empleados, y esto lo prueba el hecho de que mientras el 83% de los empleadores japoneses indicó que contaba con estrategias de retención de trabajadores mayores, apenas un 12% implementó estrategias de reclutamiento (véase Gráfico 6). En pocas palabras, los empleadores no han hecho nada con respecto al reclutamiento porque aún no es obligatorio.

En qué medida los empleadores abordaron el reclutamiento y la retención de trabajadores de edad avanzada para mitigar la escasez de talento depende de una diversidad de factores complejos. Las principales variables parecen ser las siguientes:

- el tamaño de la población nacional de recursos humanos;
- el perfil demográfico de la población laboral;
- en qué medida se sufre la escasez de talento en la actualidad; y
- existencia de legislación o programas del gobierno que fomenten o desalienten la participación de los trabajadores mayores en la fuerza laboral.

Si un gobierno busca prolongar el empleo de los adultos mayores de su población, parte de la solución está en su disposición a actuar como agente de cambio, y exigirles a los empleadores que se ocupen de abordar el problema, por medio de nuevos incentivos y requisitos más sólidos.

Otra alternativa para que los gobiernos logren el cambio es mejorar la flexibilidad de la legislación y de las políticas que actúan como impedimento para que los adultos mayores se queden más tiempo en la fuerza laboral. Además de las estrategias descritas más arriba, que implementaron Singapur y Japón para resolver la paradoja del trabajador mayor, otros países también están estudiando combinar el aumento o la eliminación de la edad reglamentaria de jubilación a la que se comienza a percibir el beneficio, y brindar otros incentivos a los empleadores para que contraten y retengan a trabajadores seniors.

Más allá de estos pasos iniciales, los gobiernos tendrán que considerar la sanción de políticas que hagan que trabajar por más tiempo sea más rentable para el individuo. En muchos países, los programas de beneficios sociales incluso llegan a incentivar a la gente a que se jubile anticipadamente o a desalentarlas a que trabajen, ya que no recibirían nada de los planes de pensión si siguen trabajando, o si ganan demasiado dinero. En algunos casos, si los impuestos son demasiado altos y es escaso el beneficio por jubilación del que continúa empleado, tiene más sentido optar por la jubilación anticipada que seguir trabajando. Para invertir estas tendencias, será necesario eliminar los desincentivos a trabajar por más tiempo, y considerar el ofrecimiento de una recompensa financiera, como por ejemplo, brindar créditos impositivos a los trabajadores mayores que sigan contribuyendo a la fuerza laboral.

Otro ejemplo de actualización de la legislación es el de Alemania, donde el gobierno aprobó, en noviembre de 2006, aumentar la edad de jubilación a 67 años y, con ello, estimuló a que los trabajadores de más de 50 años de edad volvieran a trabajar. Como parte del lanzamiento de esta nueva iniciativa llamada "más de 50" (julio de 2006), se otorga a los empleadores alemanes "subsídios de integración" como incentivo para que contraten trabajadores seniors, y, por otra parte, las personas que aceptan un trabajo con una remuneración más baja que la que tenían en su trabajo anterior perciben un "sueldo combinado", que consiste en un ingreso complementario que reciben del gobierno para ayudar a compensar el déficit de sus nuevos salarios.

Si un gobierno busca prolongar el empleo de los adultos mayores de su población, parte de la solución está en su disposición a actuar como agente de cambio, y exigirles a los empleadores que se ocupen de abordar el problema, por medio de nuevos incentivos y requisitos más sólidos.

Generar un crecimiento sostenible del PBI por medio de una estrategia para el mercado laboral

En un mercado laboral globalizado y sin fronteras, que condiciona el producto bruto interno (PBI) de las economías nacionales, muchos países se encuentran con que están en una desventaja competitiva ya que no cuentan con la mano de obra calificada y adecuada que necesitan las empresas para tener éxito en sus mercados. Los trabajadores mayores son apenas un segmento del conjunto de la fuerza laboral, e involucrarlos en la fuerza laboral por un periodo de tiempo más prolongado es un área en donde los gobiernos nacionales tienen que centrar su atención, si quieren tener un mercado laboral con una estrategia competitiva que los ayude a fortalecer la economía del país en el futuro.

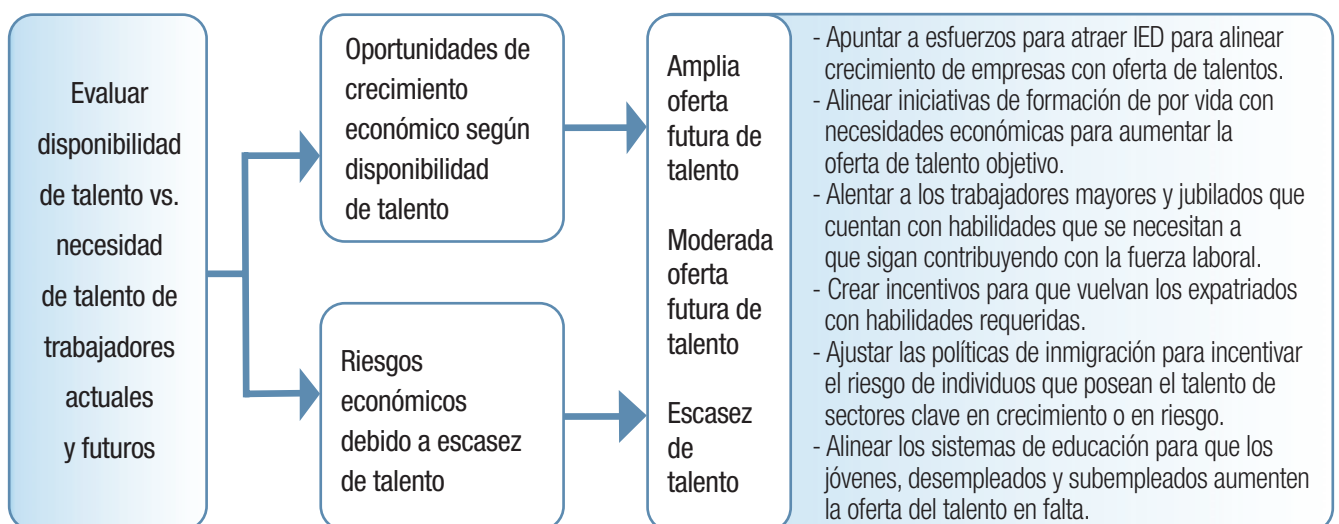
Los gobiernos nacionales tendrán que ser más competentes en lo que se refiere a analizar su fuerza laboral total y determinar cómo optimizar sus fortalezas para obtener una ganancia competitiva, especialmente en la competencia internacional para atraer inversión extranjera directa (IED). Según se puede apreciar en el Gráfico 7, el primer paso consiste en evaluar el conjunto de talento disponibles y el futuro flujo de talento, y medirlo en comparación con las necesidades de

talento de los empleadores actuales y futuros. A partir de estos datos, es factible identificar las oportunidades de crecimiento económico que pueden existir para un mayor desarrollo, en base a los conjuntos de talento que abundan, como así también identificar potenciales riesgos económicos que podría causar la deficiente oferta de individuos con habilidades requeridas por determinados sectores del mercado laboral local.

Las estrategias creativas que algunos gobiernos están empezando a usar para inducir a los adultos mayores a que se queden en la fuerza laboral, o reingresen a ella, son buenos puntos de partida para desarrollar una estrategia sostenible para el mercado laboral, pero es necesario ir más allá para optimizar todo el potencial de la fuerza laboral futura.

Al alinear la estrategia para el mercado laboral con los riesgos económicos y las oportunidades de la economía del país, surge un camino más claro por donde crear las iniciativas de educación y capacitación que se necesitan para construir un conjunto de talento de alto calibre para el futuro. Además, alinear los sistemas de educación para los jóvenes, los desempleados y subempleados, y también los adultos mayores, con los requerimientos económicos del país, mitigará la amenaza que implica la emergente escasez de talento, y al mismo tiempo se extienden los conjuntos de talento disponibles a sectores en los que el país puede atraer inversión extranjera directa (IED).

Gráfico 7 - Crecimiento económico sostenible por medio de estrategias para el mercado laboral



Por ejemplo, el gobierno de México se benefició durante muchos años de la reputación de la que gozaba el país de tener una abundante fuente de trabajadores baratos y de baja calificación y una sólida ética de trabajo. Como el mundo descubrió que lo mismo sucedía en China y los países asiáticos, el crecimiento de las fábricas mexicanas se desaceleró drásticamente debido a una mayor competencia internacional. En la actualidad, el país está tratando de resolver el desafío de generar una estrategia efectiva para el mercado laboral que permita atraer nuevas inversiones directas extranjeras de las multinacionales con sede no solamente en los EE.UU., sino en todo el mundo. La pregunta es si podrá México desarrollar un nicho de talento que lleve a la prosperidad económica de las futuras generaciones con un sistema de educación débil y con una pobreza tan extendida. Solamente el tiempo dirá si serán capaces de lograr este esfuerzo estratégico.

Las políticas y los programas de migración conforman otra área en la que los gobiernos pueden dar grandes pasos para mejorar el conjunto de sus talento disponibles, tanto adaptando sus políticas de inmigración para atraer individuos con las habilidades que se necesitan, como creando incentivos para expatriados y estudiantes que estudian en el extranjero para que vuelvan a trabajar a su país de origen.

China y las Filipinas están hoy trabajando para invertir la fuga de cerebros que se produjo cuando grandes cantidades de sus mejores y más listos trabajadores abandonaron el país, en busca de educación en el caso de China, y en busca de trabajo en el caso de las Filipinas. En la actualidad, ambos países están padeciendo la escasez de talento en algunos de los mismos sectores en los que estos expatriados están calificados y están en condiciones de cubrir las brechas, de modo que se volvió una necesidad el tratar de tentarlos a que vuelvan a sus países de origen para contribuir con el futuro de su propia sociedad.

Una economía sostenible y en crecimiento no será factible en un futuro escaso de talento, sin un mercado laboral sólido y vigoroso que incluya a los trabajadores seniors y otros grupos que no se encuentran representados en la fuerza laboral de hoy día. El desafío de los gobiernos nacionales radica en determinar cómo alinear los intereses y las habilidades de los adultos mayores con los intereses y los requerimientos de los empleadores, y hacerlo antes de que explote la burbuja de las jubilaciones y cause estragos en otros sectores de la sociedad.

El desafío de los gobiernos nacionales radica en determinar cómo alinear los intereses y las habilidades de los adultos mayores con los intereses y los requerimientos de los empleadores, y hacerlo antes de que explote la burbuja de las jubilaciones y cause estragos en otros sectores de la sociedad.

Conclusión

La prioridad absoluta de los empleadores debería ser prever y planificar la fuerza laboral del futuro, ya que gran parte del talento clave actual se jubilará y habrá pocos candidatos disponibles para reemplazarlos. Si no se aplica este análisis y planificación críticos, probablemente muchas empresas no podrán crecer ni satisfacer las necesidades de sus clientes debido a la inesperada y generalizada escasez de talento en funciones clave. Dos de los motivos principales por los cuales los empleadores no están haciendo más para tratar de reclutar y retener a trabajadores seniors como parte de sus estrategias de gestión de talento es simplemente porque no saben cómo hacerlo eficientemente ni entienden por qué esto tiene que ser una prioridad para ellos ahora.

Aunque los empleadores han hecho mucho en los últimos años para ofrecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y la personal de los padres que trabajan, todavía no han llegado a entender del todo qué significa el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para el trabajador de edad avanzada; concretamente, estos individuos esperan trabajar de otra manera, con acuerdos laborales flexibles por medio de los cuales puedan trabajar según sus propias condiciones, no las del empleador. Existe una proporción cada vez mayor de esta población que está dispuesta a seguir aportando varios años más, si se los incluye y se los alienta a hacerlo. La mejor forma de atraer a los trabajadores de más edad es tener los trabajos que ellos quieren, y ellos tienden a querer trabajos a tiempo parcial. El empleador que triunfe en la competitiva lucha por talento será el que pueda determinar cómo generar una oferta de muchos puestos de trabajo a tiempo parcial para atraer a los trabajadores mayores, y aquel que pueda determinar cómo rediseñar los puestos que ya existen a funciones a tiempo parcial y así poder retener al personal actual unos años más.

Debido a que el talento es cada vez más difícil de conseguir y de retener, será fundamental que los empleadores optimicen el flujo de talento alineando las habilidades de los empleados con las necesidades de la empresa durante el transcurso de la carrera de cada individuo. Esto exige un reclutamiento estratégico; la evaluación permanente y periódica de habilidades, intereses y capacidad; la alineación de las capacidades con las necesidades actuales y futuros de la empresa; y hacer que el aprendizaje de por vida sea una prioridad.

La paradoja del envejecimiento de la fuerza laboral radica en el hecho de que los individuos en mayor demanda con las habilidades más sólidas son aquellos

que tienen la mayor flexibilidad financiera para jubilarse temprano o analizar otras alternativas durante sus carreras, y especialmente cuando son mayores. Esto significa que las personas que son más requeridas también son las que tienen más probabilidad de retirarse, junto con sus habilidades, conocimientos y experiencia. Los empleadores inteligentes desarrollarán formas innovadoras de retener a estos contribuyentes de importancia crítica tanto tiempo como puedan.

Sin embargo, es inevitable que se jubilen incluso los empleados más comprometidos. Un aspecto importante en la gestión de la fuerza laboral será poder manejar el flujo de talento de manera tal que se pueda identificar a los empleados que tengan un alto potencial como sucesores y desarrollarlos al ritmo que se retiran los trabajadores mayores. El hecho de contar con un efectivo plan de transferencia de conocimientos, que se ejecute correctamente, puede marcar una enorme diferencia en la capacidad del empleador en lo que se refiere a retener el capital intelectual crítico, y mantener niveles consecuentes de desempeño, a la hora de la transición del jubilado a su sucesor.

Por otro lado, se prevé que muchos gobiernos nacionales no tendrán los fondos necesarios para cubrir los requerimientos financieros de los programas de pensión y seguridad social, ya que sencillamente habrá demasiadas personas cobrando los beneficios de los programas del gobierno y muy poca gente en actividad en la fuerza laboral que pague cargas sociales para financiar estos programas. Si un gobierno busca prolongar el empleo de los adultos mayores de su población para reducir la carga de las jubilaciones, parte de la solución está en su disposición a actuar como agente de cambio, y exigirles a los empleadores que se ocupen de abordar el problema, por medio de nuevos incentivos y requisitos más sólidos.

Una economía sostenible y en crecimiento no será factible en un futuro escaso de talento sin un mercado laboral sólido y vigoroso que incluya a los trabajadores seniors y a otros grupos que no se encuentran representados en la fuerza laboral de hoy día. Los gobiernos nacionales tienen que centrar su atención en estrategias de desarrollo y utilización de talento, si quieren tener una estrategia competitiva para el mercado laboral, que los ayude a fortalecer la economía del país para el futuro. El desafío de los gobiernos nacionales radica en determinar cómo los intereses y las habilidades de los adultos mayores coinciden con los intereses y los requerimientos de los empleadores, y hacerlo antes de que explote la burbuja de las jubilaciones y cause estragos en otros sectores de la sociedad. Resolver este rompecabezas debería ser la prioridad absoluta en la agenda de los actuales dirigentes gubernamentales.

Manpower - Còrsega 418. 08037 Barcelona
Tel. 93 459 18 19
www.manpower.es

© 2007, Manpower Inc. All rights reserved.