

# Buenas prácticas ante el envejecimiento de la plantilla

**El 55% de la población activa española ya tiene entre 40 y 65 años, y la previsión es que este porcentaje se vaya incrementando. Pese a los clichés que dibujan a estos empleados como improductivos, inflexibles y obsoletos, algunas prácticas ayudarán a la empresa a aprovechar todo su talento y experiencia.**

17 de febrero de 2016

En *El becario*, una película protagonizada por Robert de Niro, una empresa de moda online acaba contratando a un hombre de 70 años pese a las reticencias iniciales de su directora. Poco a poco el nuevo empleado revela su talento y experiencia para ciertas funciones y se gana el respeto de sus compañeros.

Más allá de la verosimilitud del argumento, el filme refleja el inexorable envejecimiento de la sociedad y los estereotipos sobre la edad que todavía prevalecen: a los empleados maduros se les acusa de ser improductivos, no estar al día de las nuevas tecnologías y tener poca iniciativa y flexibilidad.

A pesar de la mejora evidente de la esperanza de vida y de la calidad de salud, nuestra sociedad tiende a exaltar los valores de la juventud y a "esconder" a los mayores, con lo que se tiende a discriminarlos laboralmente y a desaprovechar su potencial.

El estudio "[Cómo gestionar personas en una sociedad madura. Los efectos de la pirámide de edad](#)", realizado por la investigadora del IRCO Pilar García Lombardía bajo la coordinación del profesor del IESE [José Ramón Pin](#), Ángela María Gallifa, José Manuel Arribas y Jaime Puente, aborda los problemas asociados al progresivo envejecimiento de las plantillas, que se intensificará en las próximas décadas.

El enorme reto demográfico debería implicar la puesta en marcha de políticas de dirección de personas y estilos de dirección y liderazgo adecuados. ¿Está siendo así? ¿Cómo afecta la creciente madurez de la población activa a las empresas? ¿Qué medidas se están implantando?

## Soluciones a largo plazo

Una de las conclusiones del estudio, realizado en colaboración con Grupo Persona, es que en general las empresas europeas tienen una alarmante tendencia a utilizar soluciones cortoplacistas ante una realidad que requiere mayor amplitud de miras.

El estudio aboga por poner en marcha, de manera inmediata, estrategias de gestión de la edad a medio y largo plazo. Pero advierte que no solo hay que actuar sobre los mayores, sino sobre toda la plantilla, erradicando estereotipos a través de políticas efectivas de gestión de la diversidad y adaptando los puestos a las necesidades de los empleados mayores.

Para las empresas supone un gran reto desarrollar la sensibilidad, el conocimiento y las herramientas adecuadas para gestionar este cambio. No estamos hablando de filantropía, sino de negocio, de impacto directo en la cuenta de resultados. Los directivos que logren que sus empleados se sientan más jóvenes, asignándoles trabajos más valiosos y evitando políticas excluyentes respecto a la edad, contribuirán a mejorar el rendimiento global de su empresa.

## Cuatro áreas con impacto

El informe ofrece las reflexiones de cuatro grupos de trabajo sobre la problemática de la edad en diferentes áreas, junto con recomendaciones y algunos ejemplos de buenas prácticas.

- **Liderazgo.** Para aprovechar al máximo el talento de la plantilla y garantizar una buena vida profesional, es necesario adecuar los puestos a los trabajadores de edad más avanzada. Solo así se podrá disfrutar de su experiencia y conocimiento.
- **Salud.** Aunque en las últimas décadas se han implantado políticas y acciones dirigidas a promover entornos de trabajo más saludables, la reciente crisis ha tenido un impacto negativo sobre estas políticas. Sin embargo, no se debe renunciar a este objetivo y deben fomentarse políticas preventivas que tengan en cuenta la edad.

- **Marco jurídico.** El marco legal actual no favorece una gestión adecuada de la edad en las organizaciones. El problema de las pensiones está produciendo un retraso en las jubilaciones, lo que impide el rejuvenecimiento de las plantillas. En los sectores de mayor implantación tecnológica esto supone un problema debido a la menor preparación en este ámbito de los empleados de más edad.
- **Responsabilidad social.** Los criterios de justicia, integración y gestión responsable del talento deben guiar las decisiones tanto de contratación como de promoción y desvinculación de personas mayores de 45 años. También hay que evitar la discriminación en los procesos de formación de la empresa y favorecer la colaboración intergeneracional.

## Las inquietantes estadísticas

El informe también incluye los resultados de una encuesta entre empresas españolas, según la cual el 62% ya tienen plantillas maduras en la actualidad, entendiendo por tales aquellas en las que los trabajadores de 45 años o más representan más del 20% de la plantilla. Sin duda, semejante realidad debería ocupar, por su impacto sobre la actividad de la empresa, un lugar prioritario en las agendas tanto de los responsables de recursos humanos como de la alta dirección. Pero no siempre es así.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)