

Índice

Abreviaturas utilizadas 11

Prólogo de José Manuel Casado 13

PRIMERA PARTE

Desafíos en la gestión del cambio demográfico de las fuerzas de trabajo

1	La inminente escasez de cualificación y de mano de obra	
	Cómo la fuga de cerebros amenaza el rendimiento de su organización	23
	1. La falta de cualificación precederá a la escasez de mano de obra	30
	2. Todo un mundo de consecuencias	34
	3. Un mundo de oportunidades comerciales	36
2	Una nueva mano de obra más variada y exigente	
	Por qué se necesita una estrategia para la nueva mano de obra	41
	1. La gran transformación de la mano de obra	42
	2. Retos de gestión que origina la diversidad demográfica	46
	3. ¿A quién corresponde este reto?	48
	4. Estrategias de planificación de la mano de obra	51

SEGUNDA PARTE

Las tres cohortes de trabajadores y qué hacer para atraerlas

3	Necesidades y talento del trabajador maduro	
	Cómo obtener el máximo rendimiento de sus empleados más mayores	59
	1. Perfil del trabajador a las puertas de la jubilación	60
	2. ¿Los trabajadores maduros son menos productivos?	62
	3. Retrato del trabajador maduro	65
	4. La nueva trayectoria profesional	69
	5. Qué recordar sobre el trabajador maduro	72
4	El fin de la jubilación	
	Cómo optimizar los servicios de los trabajadores maduros	73
	1. Contratación de trabajadores maduros	75
	2. Implementación de la jubilación flexible	78
	3. Reforma de las pensiones y de las prestaciones sociales	87
5	Necesidades y habilidades de los trabajadores de mediana edad	
	Por qué el cuello de botella de la generación de la posguerra pone en peligro la productividad	97
	1. Perfil del trabajador indolente	97
	2. ¿Deben las empresas preocuparse por las crisis que sufren sus empleados de mediana edad?	99
	3. Retrato del trabajador de mediana edad	102
	4. Qué recordar de los trabajadores de mediana edad	108
6	Relanzamiento de las carreras profesionales	
	Cómo reconducir la pasión por el trabajo de empleados	109
	1. Reactivar la carrera profesional de los trabajadores	111
	2. Contratación de trabajadores que desean reincorporarse al mundo laboral	129
	3. Ampliación del desarrollo del liderazgo	131
	4. Recupere a sus antiguos empleados ahora	136
7	Necesidades y aptitudes de los trabajadores jóvenes	
	Por qué los trabajadores jóvenes saltan de trabajo en trabajo	139
	1. Perfil de los trabajadores jóvenes e inquietos	140
	2. ¿Cuáles son las causas del continuo cambio de empleo típico de los trabajadores jóvenes?	141
	3. Retrato de un trabajador joven	143
	4. Qué recordar de los trabajadores jóvenes	150

8	La carrera por la retención	
	Cómo conectar con los trabajadores jóvenes	153
	1. Integración rápida	154
	2. Retención continua	163
	3. Facilitar el regreso a la empresa	176
	4. Convertir la retención de personal en una prioridad	180

TERCERA PARTE

El nuevo acuerdo laboral y su estructura

9	Acuerdos laborales flexibles	
	Por qué son necesarios y cómo hacer que funcionen	185
	1. Formas de trabajo flexible	192
	2. Beneficios comunes del trabajo flexible	194
	3. Tendencias del trabajo flexible	195
	4. Trabajo flexible en IBM	197
	5. Teletrabajo en AT&T	201
	6. Cómo implementar el trabajo flexible	205
	7. ¿Está preparado para poner en práctica el trabajo flexible?	210
10	Oportunidades de formación flexible	
	Por qué es importante la formación continua y cómo hacer que valga la pena	217
	1. Buenas noticias: los trabajadores quieren aprender	220
	2. Malas noticias: los empresarios ofrecen muy pocas oportunidades de formación	222
	3. Cómo convertirse en una organización que aprende	224
	4. Oportunidades de aprendizaje para las tres cohortes	227
	5. El aprendizaje en Household International	231
	6. Mejorar la tecnología de apoyo al aprendizaje	233
	7. El aprendizaje electrónico en Sears	236
8. Ocho propuestas para construir una organización que aprende	238	
11	Retribuciones y beneficios sociales flexibles	
	Por qué la variedad prevalecerá y cómo tomar ventaja de esa situación	243
	1. Un cambio de escenario para los profesionales de los recursos humanos	244
	2. ¿Una tormenta perfecta de condiciones del mercado?	247
	3. ¿Qué esperan los trabajadores de las retribuciones y de los beneficios sociales?	250

4. Los seis retos de la gestión de compensación y beneficios	256
5. Beneficios accesibles de Saint Thomas Health Services ...	262
6. Beneficios accesibles en Humana	265
7. La gestión del rendimiento debería generar cambios en el acuerdo laboral	267
8. El reconocimiento a los empleados en CalPERS	270
9. ¿Funciona bien su sistema de gestión del rendimiento?	274

CUARTA PARTE

Prácticas de gestión para el nuevo personal laboral

12

Entender el trabajo y al personal laboral

Cómo analizar su fuerza de trabajo y anticiparse a sus necesidades	279
1. Ser consciente de la satisfacción del personal	280
2. Cómo no rediseñar el trabajo	281
3. Mejorando la evaluación de su personal	284
4. Hacia nuevas divisiones	290
5. Analizar la demografía de su personal laboral	295
6. Del análisis a la aplicación de medidas en el National Health Service del Reino Unido	297
7. Aplicar lo que ha aprendido	303

13

La agenda para el cambio

Establecimiento de estrategias para evitar una crisis en la fuerza de trabajo	305
1. Tres preguntas clave para el liderazgo corporativo	306
2. Seis perspectivas clave	306
3. Cinco actuaciones clave para los líderes	308
4. La agenda ejecutiva	310

Guía de lectura	311
Notas	323
Sobre los autores	331
Bibliografía	333

Abreviaturas utilizadas

AARP	American Association of Retired Persons, la Asociación Americana de Jubilados.
ACE	Achieving Communication Excellence, Premio a la Excelencia en Comunicación.
ADEA	Age Discrimination in Employment Act, Ley contra la Discriminación por edad en el empleo.
APEX	Achieving Performance Excellence, Premio a la Excelencia en el Rendimiento.
BLS	Bureau of Labor Statistics, Oficina de Estadísticas Laborales.
BP LLP	British Petroleum.
CalPERS	California Public Employees' Retirement System, Sistema Público de Jubilación de los Trabajadores de California.
CEOMA	Confederación Española de Mayores.
CIU	Consumer Insight Unit, Unidad de Comprensión del Consumidor.
EIU	Employee Insight Unit, Unidad de Comprensión del Empleado.
EPF	Employment Policy Foundation, Fundación de Políticas de Empleo.
ERISA	Employee Retirement Income Security Act, Ley de Seguridad de ingresos por jubilación de los empleados.

FBI	Federal Bureau of Investigation, Oficina Federal de Investigación.
FICA	Federal Insurance Contributions, la Seguridad Social Estados Unidos.
GE	General Electric.
GM	General Motors Corporation.
GMNA	General Motors de Norteamérica.
HMO	Organización de Mantenimiento de la Salud.
HP	Hewlett Packard.
HSA	Health Savings Accounts, Seguro de Salud Ahorro.
IPO	Inicial Public Offering, Oferta Pública Inicial de Venta de Acciones.
IRS	Internal Revenue Service, la Agencia Tributaria de Estados Unidos.
MEWA	Multi-Employer Welfare Arrangements, Acuerdos de asistencia social entre empresas.
NACE	National Association of Colleges and Employers, Asociación Nacional de Universidades y Empresarios Americana.
NAER	National Association for Employee Recognition, Asociación Nacional para el Reconocimiento de los Trabajadores.
NCOA	National Council on Aging, Consejo Nacional sobre el Envejecimiento.
NHS	National Health Service, la Seguridad Social del Reino Unido.
PPO	Organización de proveedor preferido.
RHA	Retiree Health Accounts, Prefinanciación de seguros sanitarios para jubilados.
SHRM	Society for Human Resources Management, Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos.
SPEC	Stanford Project on Emerging Companies, Proyecto Stanford sobre Empresas Emergentes.
STHS	Saint Thomas Health Services.
VEBA	Voluntary Employees Beneficiary Association, Planes de pensiones de aportación voluntaria.

Prólogo

¿Está sentado? Si no lo está, siéntese. Tiene entre sus manos un libro que le sorprenderá, porque trata uno de los temas de los que no sólo hay que preocuparse, sino que también hay que ocuparse de él, y hay que hacerlo ya. Hasta ahora sólo se ha venido hablando sobre la crisis de la fuerza de trabajo, o del capital humano si lo prefieren, pero se ha hecho muy poco o nada sobre el asunto. La inminente crisis del mercado laboral consecuencia del cambio demográfico no es algo de lo que pueda seguir hablándose sin hacer poco más que eso: hablar. Es hora de actuar, y este libro es una vigorosa incitación intelectual para la acción, y una excelente guía de aplicación, ya que está basado en la evidencia de prácticas que muchas empresas reales están ya poniendo en marcha y sustenta sus propuestas y sugerencias sobre estudios e investigaciones totalmente solventes.

Permítame que le haga una reflexión inicial relacionada con esta crisis de la fuerza de trabajo, que tiene que ver con el envejecimiento y que, tras leer este sugerente libro, asalta mi pensamiento. Conocí a tres de mis abuelos; a la madre de mi madre no llegué a conocerla: cuando nació, hacía ya dos años que había muerto. Recuerdo que los tres murieron cuando apenas habían cumplido los 70. Mis abuelos tenían 72 años y mi abuela, 71. Además los tres murieron el mismo año y recuerdo que, a pesar de que me parecían muy, muy mayores, tenían una buena calidad de vida. Desafortunadamente un día, de la noche a la mañana, se murieron, sin más; por suerte no recuerdo haberles visto ni ingresados en ningún hospital, ni postrados en una silla de ruedas o en una cama. Ahora mis padres tienen 80 y 79 años y disfrutan de la misma calidad de vida que mis abue-

los, pero requieren muchos más cuidados y atenciones. De pronto, la esperanza de vida se ha alargado varios años y nos encontramos en medio de una generación en la que tenemos que cuidar de nuestros hijos y de nuestros padres al mismo tiempo; es más, la tendencia indica que tendremos que cuidar de nuestros padres y de nuestros nietos. Conozco a mucha gente que ya lo está haciendo. En los próximos años las familias de cuatro generaciones serán algo habitual y ni la sociedad, ni la estructura familiar, permitirán una gestión como la del pasado.

Que el mundo está envejeciendo no es una novedad, es un hecho. Se asegura que el 40% de los empleados tienen a su cargo una persona de la llamada *tercera edad*, con necesidades concretas y especiales. Se estima que, en estos momentos, más del 15% de la fuerza de trabajo de todo el mundo tiene más de 55 años, y que en unos pocos años este porcentaje prácticamente se habrá duplicado. Además, Europa se lleva la peor parte. En 1950, habitaban en este continente 234,7 millones de personas, 82,4 millones más que en Estados Unidos (un 54%). Hoy esta diferencia se ha reducido a 12,3 millones, lo que supone sólo un 4%, y lo más grave es que –según las proyecciones– el declive demográfico europeo se irá ahondando de tal forma que dentro de cinco años Estados Unidos tendrá más población que Europa. Esta diferencia se habrá acrecentado a 21 millones de personas en 2015 y a 119 millones en el año 2050. A pesar de estos datos Estados Unidos tiene también una tremenda escasez de profesionales en sus organizaciones. Se estima que en 2012 en Estados Unidos habrá un déficit superior a los 6 millones de trabajadores especializados. Pero... si la situación es diagnosticada como grave para Estados Unidos ¿qué diagnóstico cabe en nuestro caso? No sé si crítico sería el más acertado, pero desde luego más que grave.

Y decimos que es más grave en España porque actualmente el 18% de la población tiene más de 65 años, en 2020 este segmento será del 21,1% y en 2030 se situará en el 25,4%. Según los datos manejados por Naciones Unidas, la población española nativa caerá de 41 millones en 2003 a 37 en 2050; mientras tanto, la esperanza de vida en nuestro país pasará de 79 a 84 años (actualmente se asegura que la mujer más longeva del mundo es la española, que tiene una esperanza de vida de 84 años). Estos cambios harán que el ciudadano medio tenga 52 años en vez de los 37 que tiene ahora y que la proporción de población entre 15 y 59 años pase del 64 al 47%, mientras que los mayores de 60 años pasarán a ser el 41, en vez del 21% que son ahora. Todavía es pronto para evaluar la incidencia que en estas previsiones tendrá el notable incremento de la inmigración producido en los

dos últimos años (los emigrantes en nuestro país se estiman en más de 4 millones), así como la superior tasa de nacimientos de este sector.

Algo parecido pasará, por ejemplo, en Alemania, donde hoy las personas mayores de 65 años representan más de una quinta parte de la población y hacia 2030 supondrán casi la mitad. Lo mismo ocurrirá en Japón y las proyecciones son también muy parecidas para Francia, Suecia, Italia, Países Bajos, e incluso China, cuya población decrece por la férrea política del único hijo impuesta por el gobierno hace ya varias décadas.

Dentro de un par de décadas, la mitad de la población mundial estará ubicada en China e India (se espera que en el año 2035 la India supere en población a China). Hay fuentes que aseguran que, de continuar la tendencia actual, en un lustro el 90% de los científicos e ingenieros serán asiáticos que trabajarán en, o desde, Asia.

El problema no será que haya mucha gente mayor, sino que habrá poca gente joven que garantice el bienestar de muchas personas jubiladas y que ocupen los puestos que un progreso social como al que estamos acostumbrados demanda. La mejora de la calidad de vida y la necesaria generación de riqueza para conseguirla, requieren un sistema productivo engrasado y con un capital humano formado adecuadamente, motivado en disposición y suficiente en cantidad. El índice de reposición español de 1,2 hijos por mujer está muy lejos del ideal, estimado en 2,2 hijos. ¿Sabemos cómo vamos a gestionar este fenómeno? ¿Cómo será la fuerza de trabajo del futuro? ¿Qué composición tendrá? ¿Cómo se organizará y será el trabajo mismo? ¿Cómo cubriremos los puestos? ¿Cómo tendremos que gestionar el empleo? ¿De dónde vamos a sacar los activos necesarios para producir y competir?

La escasez de personas preparadas para el trabajo es un hecho. Sólo en nuestro país se especula que hacen falta ya más de 800.000 titulados para trabajar en nuestras organizaciones. En los últimos años el problema se ha agravado aún más, ya que cada año están llegando al mercado menos españoles, fruto del descenso de la natalidad que se inicia en España en 1978. La situación irá a peor y así sucederá por muchos años. Durante las próximas dos décadas, cada año llegarán al mercado laboral menos españoles. Así, por ejemplo, desde 1999 todos los años ha caído el número de alumnos matriculados en las universidades españolas. Y esta escasez es de talla mundial. Incluso en Estados Unidos, el período más duro de escasez de mano de obra y de fuga de cerebros tendrá lugar cuando la mayoría de la generación de la posguerra (hoy en día trabajadores de mediana edad) cumpla los 60 años.

En el futuro, como ya hemos apuntado, será aún peor. Nadie discute ya que la demanda de gente preparada y con talento se incrementará. El valor de los intangibles ha pasado de significar el 20% en las empresas del S&P 500 en 1980 al 70% hoy, y la proporción de trabajadores haciendo trabajos que necesitan destrezas complejas se ha multiplicado por tres en los últimos treinta años.

La demografía, como hemos dicho, es el principal problema de la crisis. En Estados Unidos la inminente retirada de la generación de la posguerra supondrá que las compañías perderán un importante número de trabajadores experimentados en un corto período de tiempo. Según fundamentadas previsiones, más de la mitad de las personas con mayor responsabilidad en las 500 empresas americanas más grandes dejarán sus empresas en los próximos cinco años.

Mientras tanto, además de la escasez, dos cosas harán aún más dura y difícil la gestión en las empresas:

1. La pérdida de lealtad. Las compañías se desprendieron felizmente de la capa de gerentes durante la década de los noventa y; ahora los empleados están probablemente devolviendo esta acción para irse a trabajar con el mejor postor. Vieron como sus compañeros, e incluso padres, fueron despedidos y ahora son éstos, compañeros e hijos, los que despiden a las empresas.
2. La falta de adaptación entre lo que la escuela produce y el sistema empresarial necesita. Salen al mercado de trabajo con conocimientos teóricos pero con pocas capacidades. Se está produciendo un progresivo distanciamiento entre el empleo disponible y el empleo solicitado. Tendremos una mano de obra escasa, nueva y joven para sustituir el trabajo, la cualificación y el talento de que ha hecho uso hasta ahora la generación de la posguerra, ya jubilada, y la posterior, que también está comenzando a jubilarse.

Estoy convencido de que probablemente haya al menos dos tipos de fuerza de trabajo, una de mayores de 50 años, que será cada vez mayor, y otra menor de 50, que será cada vez menor. La primera no querrá –ni probablemente podrá– trabajar a jornada completa y la segunda necesitará un sueldo fijo y de manera permanente en una o distintas empresas. Estoy persuadido de que uno de los retos de las empresas para los próximos años va a ser crear nuevos modelos de empleo que atraigan y conserven al creciente

número de personas de edad y que serán profesionales del saber. El libro que ahora acaricia, y que le reportará un conocimiento de gran utilidad, está repleto de excelentes ejemplos y nos aconseja, entre otras muchas cosas, que las empresas comencemos a pensar en duplicar el número de personas mayores de 55 años en nuestras plantillas.

Todos los países avanzados parecen estar moviéndose, aunque quizá no con la velocidad necesaria. En España, por ejemplo, la Confederación Española de Mayores (CEOMA), a partir de un estudio básico que ha titulado *El trabajo más allá de los 50*, está elaborando en estos momentos el *Libro blanco sobre la prolongación de la vida activa en España*, cuyo objetivo es servir de marco de referencia para la concepción y puesta en marcha de iniciativas y actuaciones prácticas, que contribuyan de manera positiva a prolongar la vida activa de los trabajadores de edad, aprovechando el potencial acumulado en la dilatada experiencia profesional de estos trabajadores y satisfaciendo su necesidad de continuar activos en su faceta laboral.

Como bien dice una de las conclusiones del estudio realizado por la CEOMA: «La prolongación de la vida activa de los trabajadores de edad constituye, en especial en los países avanzados, uno de los retos políticos, sociales y económicos más importantes y apasionantes de este tiempo. Es un asunto de carácter complejo y pluridisciplinar, que se juega a largo plazo y que requiere esfuerzos y aportaciones teóricas y prácticas de todo tipo».

Como el texto de Ken Dychtwald, Tamara J. Erickson y Robert Morison nos demuestra, ya hay muchas empresas que lo están haciendo, si no fije-se en casos como el de CVS Pharmacy, que en los últimos 13 años ha duplicado con creces el porcentaje de trabajadores mayores de 50 años (de un 7 a un 17%). Además, carece de edad obligatoria de jubilación, por lo que cualquier persona puede incorporarse fácilmente a la empresa a una edad avanzada y permanecer de forma indefinida (seis de sus empleados ya han cumplido los 90). Por su parte, Home Depot (cadena líder mundial en la distribución de material de ferretería y construcción) tiene una extendida reputación entre los trabajadores de mediana edad y maduros, por contratar a trabajadores desplazados, es decir, aquellos que recientemente han sido despedidos o *jubilados*, o bien aquellos que desean encontrar nuevas formas de aplicar sus habilidades. La empresa cuenta con la colaboración de organizaciones de la tercera edad, centros comunitarios de todo el país, y con *socios* como el Ministerio de Trabajo de Estados Unidos con su Programa *One-Stop Referrals*.

Otra de las empresas que suele contratar a trabajadores maduros es Wal-Mart, donde el 22% de la mano de obra tiene 55 años o más (en total, más de 250.000 empleados) y ocupan una gran variedad de puestos, desde recepción o administración hasta dirección, aunque la mayoría de ellos están relacionados con la atención al cliente. Los gerentes de las tiendas contratan a su personal en las bolsas de empleo de la tercera edad de distintas asociaciones de jubilados, grupos parroquiales y comunitarios. Asimismo, la cadena hotelera Days Inn contrata a trabajadores maduros para ocupar, principalmente, puestos de agentes de reservas, normalmente a media jornada y a través de bolsas de empleo para jubilados.

Por todo ello, ¿hay alguien en su sano juicio que pueda pensar en mantener la edad de jubilación a los 65 años? Esa era una edad establecida para un sistema económico consecuencia de la Revolución Industrial, cuando las personas tenían una esperanza de vida de 67 ó 68 años; es decir, el trabajador moría a los dos o tres años de haberse jubilado. Mucho me temo que tendremos que prolongar nuestra contribución social al menos un lustro más.

Asimismo, es necesario acabar con la connotación negativa del término jubilación y superar sus limitaciones interpretativas; jubilación y utilidad tienen mucho en común; si no fijese en los ejemplos siguientes. Cuando llegó el momento de jubilarse, a principios de la temporada de béisbol, el entrenador de 72 años de edad Jack McKeon, llevó a los Florida Marlins (un equipo lleno de entusiasmo pero con pocos logros deportivos), a las series mundiales de los campeonatos de béisbol de 2003. Caricaturista durante más de 75 años, Al Hirschfeld seguía dibujando cuando falleció a la edad de 100. Los ganadores de los Premios Grammy del año 2000 fueron Tony Bennett, Tito Puente, y B.B. King; que, juntos, suman unos 220 años de edad. Clint Eastwood ganó el Oscar al Mejor Director de 2005 a la edad de 74. El propio Abraham Lincoln no llegó a ser presidente de Estados Unidos hasta los 64 años y dejó uno de los mayores y mejores legados de la historia. Músicos como Mick Jagger y Keith Richards de los Rolling Stones pasan de los 61 años y aún siguen de gira. Quizá, efectivamente, la jubilación a los 65 es una extraña costumbre o un anacronismo del siglo XX que nació como consecuencia de la necesidad económica generada durante la Gran Depresión.

A lo largo de la historia de la humanidad, la gente ha trabajado hasta cuando ha podido. En Estados Unidos, la primera ley obligatoria sobre jubilación se aprobó en 1920 (hace menos de cien años) y sólo afectaba a los

funcionarios del gobierno federal. Después vino la Gran Depresión, donde el desempleo llegó a alcanzar el 25%. En un acto desesperado por abrir camino a los trabajadores más jóvenes, los gobiernos, los sindicatos y las patronales pusieron en marcha planes de jubilación, como los que se aplican en nuestros días, con Seguridad Social y planes de pensiones. Sin embargo, al tomar esta medida, sin querer, institucionalizaron y estigmatizaron a los trabajadores maduros. En la actualidad, nos enfrentamos a una escasez, no a un excedente, por lo que debemos ir paulatinamente cambiando nuestro concepto de *jubilación*.

La gente necesita el trabajo y éste es parte fundamental de nuestras vidas; por ello, la mayoría de trabajadores de 55 años en adelante desean seguir trabajando tras superar la edad de jubilación. Los trabajadores de 65 años de edad y mayores sienten un enorme deseo de seguir trabajando. Aquellos que intentan retirarse de sus empresas, planean hacerlo a los 66 años, y el 80% pretenden trabajar durante su jubilación, la mayoría a media jornada o en intervalos de tiempo. Según los autores de este texto y las investigaciones de la asociación americana de jubilados, las cuatro razones principales para continuar trabajando durante la jubilación son: seguir mentalmente activos (87%), seguir físicamente activos (85%), ser productivos o útiles (77%) y hacer algo divertido (71%).

Pero ahora la situación está cambiando y, quizá por ello, empresas como la farmacéutica CVS, Home Depot, Aerospace Corporation, MITRE, Mosanto; Bill Albright, Dow Chemical Co y un largo etcétera están reinventando la jubilación y la forma de organizar y entender el trabajo.

Todo ello obligará a los gobiernos y a las empresas a ser innovadores y, al igual que probablemente existan dos fuerzas de trabajo distintas, habremos de tener dos o más sistemas retributivos diferentes. Esta *revolución del pelo blanco* traerá también nuevas oportunidades para las empresas que sepan aprovecharlas. El mercado de los mayores, o como otros gustan calificar, el mercado maduro, es ya el mercado dominante en Estados Unidos. En este país, los *chicos del auge demográfico* –que es como los denominan ciertos gurús–, es decir, los que nacieron entre 1946 y 1964, son un grupo integrado por más de 80 millones, tienen una excelente salud y suelen tener un buen capital para gastar. Los maduros norteamericanos controlan una riqueza superior a 7 billones de dólares (más del 70% de la riqueza de Estados Unidos), aportan más de 2 billones de ingreso anual y contabilizan alrededor del 50% de todo el gasto discrecional.

Por otra parte, es mucho lo que hablamos sobre la importancia del conocimiento y muy poco lo que hacemos. Con demasiada frecuencia nos desayunamos con expedientes de regulación de empleo o jubilaciones anticipadas que como único parámetro de salida utilizan la edad. Ni las corporaciones, ni el gobierno, ni tampoco los agentes sociales están proponiendo alternativas de aprovechamiento de ese conocimiento que, en no pocas ocasiones, calificamos de capital. El viejo proverbio de «sabe más el diablo por viejo que por diablo», parece sólo ocupar un puesto prominente en nuestros refraneros populares y en nuestros discursos y manifiestos públicos.

Las personas mayores deberán seguir prestando su conocimiento a una o varias empresas a la vez, aunque, lógicamente, con una dedicación menor y con un modelo contractual diferente; pero qué duda cabe que conferirán una deseable mayor flexibilidad a la gestión empresarial y un mejor aprovechamiento de una, aunque gris o blanca, valiosísima y *capital* experiencia aderezada con gran sabiduría.

Esta situación supone retos distintos para las compañías, los gobiernos y los individuos. Las empresas tendrán que ampliar sus redes de relación, emplear más trabajadores a tiempo parcial y más trabajadores mayores y tendrán que gastar aún más en formación, incluso en lugares en los que los trabajadores son más baratos, y deberán hacerlo de forma más inteligente.

No le entretengo más. Le dejo con Ken Dychtwald, Tamara J. Erickson y Robert Morison que son los auténticos protagonistas de este texto, que le ofrece las claves para superar esta grave crisis del mercado de trabajo. Ojalá que empresas, instituciones y Estado tomen buena cuenta de sus consejos y propuestas.

Como proféticamente ya anticipara Wiston Churchill en 1943 en el transcurso de una disertación en la Universidad de Harvard «los imperios del futuro serán los imperios de la mente», y hoy podemos añadir que la batalla por el futuro será la batalla por tener gente suficiente que *quiera, sepa y pueda*. Algo que sólo conseguirán aquellas organizaciones que ganen la razón y el corazón del más valioso y escaso de sus capitales: sus personas.

José Manuel Casado
Socio de Human Performance
de Accenture

Primera parte

Desafíos en la gestión del cambio demográfico de las fuerzas de trabajo

«En los países desarrollados, el factor dominante de la sociedad que se avecina será algo por lo que la mayoría empieza ahora a preocuparse: el rápido aumento de población en la tercera edad y la proporcional disminución del número de jóvenes. Políticos de todos los colores continúan prometiendo que mantendrán el sistema de pensiones tal y como lo conocemos, pero tanto ellos como los votantes saben que en apenas 25 años, tendremos que trabajar hasta alcanzar los 75 años antes de llegar a la jubilación.

Lo que aún no se anticipa con tanta claridad es que una cantidad importante de los trabajadores, cuando lleguen a una edad en torno a los cincuenta años, no continuarán trabajando con los esquemas tradicionales de jornada completa, sino que se tendrán que adaptar su posición en el mercado laboral mediante nuevas y variadas formas de contrato».

Peter F. Drucker¹



1

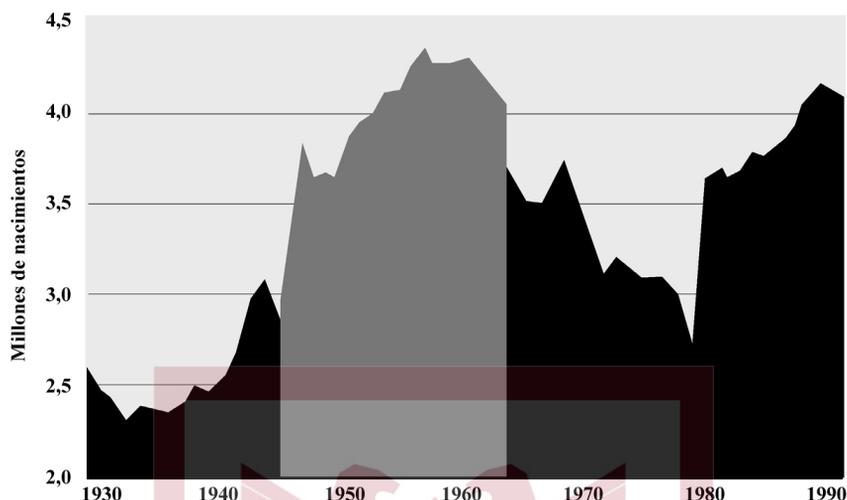
La inminente escasez de cualificación y de mano de obra

Cómo la fuga de cerebros amenaza el rendimiento de su organización

Este libro comienza con el planteamiento de un fenómeno y su posterior toma de conciencia. El fenómeno en cuestión es que el envejecimiento demográfico del mundo industrializado ha derivado en un cambio sin precedentes en la distribución de la edad de la población y, sobre todo, en la mano de obra. Tiene su origen en tres factores demográficos: la desproporción de la llamada generación de la posguerra, la creciente longevidad y la cada vez más reducida tasa de natalidad. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar cualquiera de estos tres factores. Los empresarios deben prestar más atención a estas tendencias y a sus repercusiones.

- La generación de la posguerra. Casi un tercio de la población americana (76 millones de personas) nació entre 1946 y 1964. Esto suponía una media de 10.000 nacimientos al día en Estados Unidos, 1.000 nacimientos en Canadá y cifras similares en Europa y Australia. Este período tan fértil tuvo lugar entre el repentino descenso de la natalidad [*baby busts*], que acaeció durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, y la era de la Guerra de Vietnam. Gracias a estas cifras, los miembros de la generación de la posguerra han logrado reestructurar repetidas veces la vida americana y avivar gran parte de la productividad de las últimas décadas. Cuando los miembros de esta generación alcancen la edad de jubilación, ¿cómo se las arreglarán las empresas para sobrevivir con éxito al éxodo masivo de cualificación, experiencia, relaciones con los clientes y conocimientos que supone la fuga de cerebros?

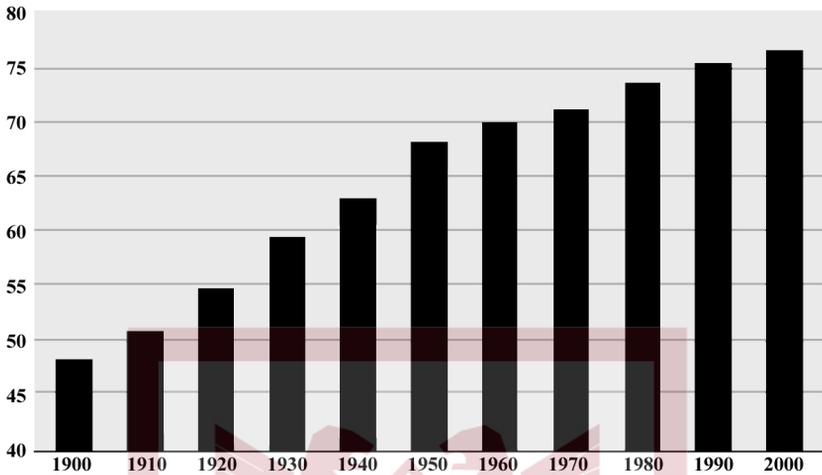
Cuadro 1.1. La generación de la posguerra (1946-1964)



Fuente: Oficina del Censo de EE.UU.

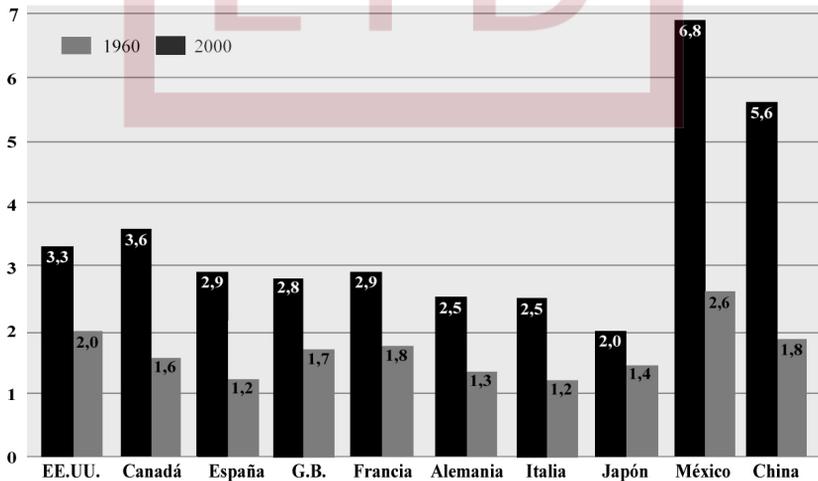
- El aumento de la longevidad. A lo largo de la historia de la humanidad, la expectativa de vida media era inferior a los 18 años. Alrededor de 1900, la expectativa de vida en Estados Unidos era de 47 años; en la actualidad, se aproxima a los 77. Hace cien años, sólo el 4% de la población de Estados Unidos superaba los 65 años; hoy en día, dicho porcentaje ha variado un 14% y sigue aumentando. Gracias a los importantes avances logrados en la asistencia sanitaria y en otros aspectos relacionados con la calidad de vida, la mayor parte de la población vive más tiempo. Por tanto, podría decirse que todos los hitos de la vida están siendo desplazados con respecto a la edad. ¿Qué es la madurez? ¿En qué momento los trabajadores dejan de ser productivos? ¿A qué edad los empleados dejan de aprender o abandonan la búsqueda de nuevos retos?
- La escasez de nacimientos. La media de hijos por mujer en Estados Unidos ha pasado de ser 3,7 a mediados de los años cincuenta, a 2 hijos por mujer en la actualidad. Casi el 20% de la generación de la posguerra no tendrá hijos, mientras que el otro 25% sólo tendrá uno. El rápido descenso de la tasa de natalidad en los países industrializados asegura a todas luces la escasez recurrente de mano de obra joven y nativa. La tasa de natalidad de países como España (1,2), Italia (1,2), Alemania (1,3) y Japón (1,4) es muy inferior a la tasa de reposición de 2,1 hijos por mujer.

Cuadro 1.2. Esperanza de vida, al nacer, en Estados Unidos



Fuente: Centro Nacional de Estadísticas Sanitarias.

Cuadro 1.3. Tasa de fertilidad, 1960-2000



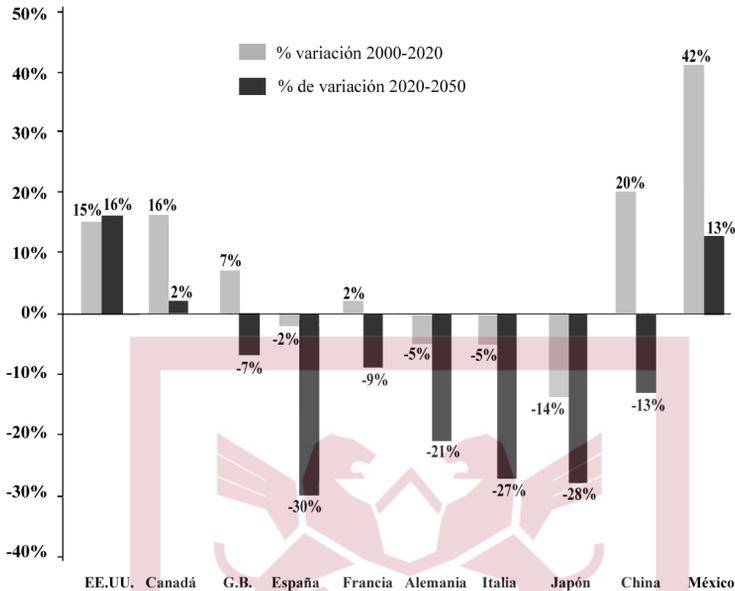
Fuente: Departamento de Población de Naciones Unidas.

Estos tres factores han dado lugar a la tendencia denominada longevidad irreversible [*age wave*], un cambio sin precedentes en la distribución de la edad de la población. ¿Se trata de una tendencia global? El cuadro 1.4 representa el aumento o la reducción previstos en las poblaciones en edad de trabajar de ocho países distintos. Estados Unidos parece estar experimentando un crecimiento modesto pero constante, mientras que Reino Unido, tras superar un ciclo de crecimiento y disminución, tendrá en 2050 el mismo número de trabajadores que en el año 2000. China sigue el mismo patrón de alternancia, obteniendo en 2050 un 5% más de población en edad de trabajar que en el año 2000 (teniendo en cuenta que esto significa unos 45 millones más de personas).

En España los indicadores señalan que la situación se puede mantener como está en la actualidad durante los próximos 15 años, sin embargo se auguran reducciones dramáticas entre los años 2020 y 2050. A menos que las tasas de natalidad o de inmigración cambien de forma radical, el efecto que produce la mezcla de ambos descensos reducirá la mano de obra en Alemania en un 25% en el año 2050, en Italia un 30% y en Japón alrededor de un 38%. En la mayoría del territorio europeo, incluida Rusia y la mayor parte de los países que formaban el antiguo Bloque del Este, el patrón es exactamente igual. México y la India son las excepciones a este modelo. A pesar de que sus tasas de natalidad hayan descendido, se mantienen por encima de las tasas de reposición. De esta forma el número de personas en edad de trabajar seguirá creciendo sostenidamente, especialmente a corto plazo.

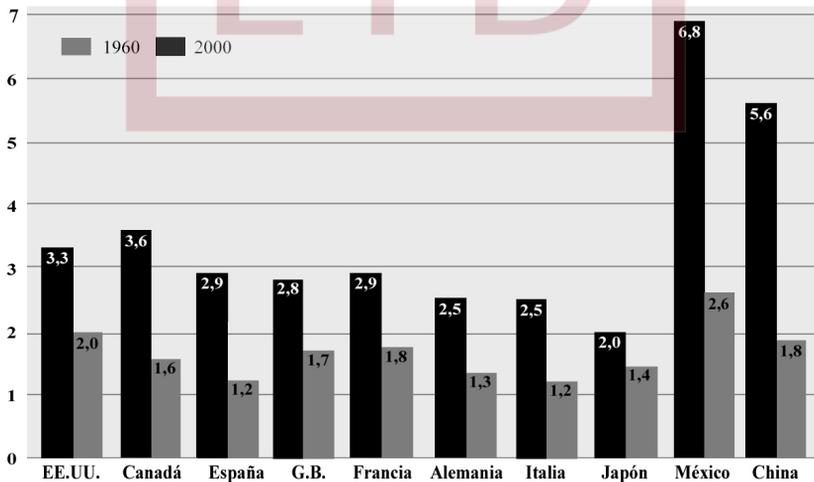
Hasta aquí, la explicación del fenómeno. Ahora pasemos a la toma de conciencia. En la actualidad, sólo unas pocas grandes empresas se están preparando para la enorme transformación que está sufriendo la mano de obra¹. Mientras los vendedores han comenzado a fijarse en los consumidores de más edad, los directivos siguen animando a sus empleados de más edad a adelantar su jubilación. Craso error. Aunque la totalidad de la mano de obra de Estados Unidos continuara creciendo, la tasa de crecimiento pasaría del 12% por década registrado en la actualidad a un 2,5% a lo largo de todo el año 2030. Estos datos apuntan a que la tasa de crecimiento anual se verá reducida del 1% actual a un lánguido 0,2% alrededor del año 2020².

Cuadro 1.4. Cambio en la tasa de población en edad de trabajar (20-64)



Fuente: Base de datos internacional del censo de EE.UU.

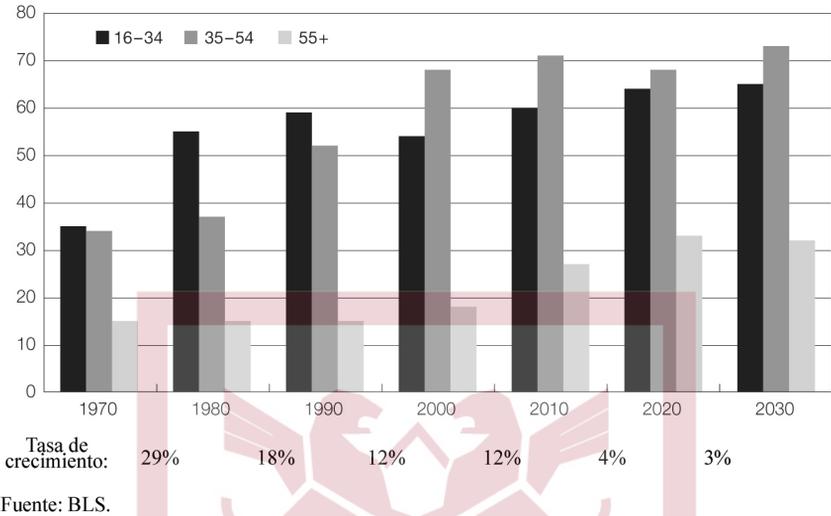
Cuadro 1.5. Distribución de la fuerza de trabajo por edad en Estados Unidos: crecimiento porcentual, 2000-2010



Fuente: Departamento de Población de Naciones Unidas.

Cuadro 1.6. Distribución de la fuerza de trabajo por edad en Estados Unidos: números absolutos y tasa de crecimiento

(en millones)



Si observamos las tasas de crecimiento de la mano de obra por segmentos de edad, las pautas son espectaculares. En la década actual, las categorías de los trabajadores más jóvenes de edades comprendidas entre los 16 y 24, según la agrupación realizada por el Bureau of Labor Statistics (es decir, por la Oficina de Estadísticas Laborales estadounidense, en adelante, BLS), están sufriendo un incremento del 15% gracias a la repercusión que ha supuesto la entrada en el mercado laboral de los hijos de la generación de la posguerra. El segmento de edades comprendidas entre los 25 y 34 ha aumentado justo la mitad del incremento anterior y la agrupación de mano de obra comprendida entre los 35 y los 44 años de edad (es decir, la etapa de mayor desarrollo ejecutivo) está disminuyendo. Con los de la posguerra aproximándose a la madurez y a una jubilación prematura, las tasas de crecimiento que aumentan con mayor rapidez se encuentran en los segmentos que agrupan a los individuos de mayor edad.

Hablando en cifras absolutas, la cohorte de individuos más jóvenes, de edades comprendidas entre los 16 y los 24 años, y con un papel fundamental en la empresa, aumentará en esta década para disminuir más adelante. Lo mismo ocurrirá con los grupos de personas cuya carrera profesio-

sional se encuentra en pleno desarrollo, es decir, los comprendidos entre los 35 y los 54 años; sin embargo, dichos grupos superarán en número a los trabajadores de menor edad. Sólo las cohortes adultas, es decir, aquellas cuyos individuos superan los 55 años de edad, presentan un crecimiento sostenido, siendo el segmento de mano de obra que aumenta con mayor rapidez. En la actualidad, unos 48 millones de americanos pertenecen a la era del auge de la natalidad, donde más del 10% ha nacido en el extranjero³. Las cifras absolutas de este grupo no rivalizan con las que presentan las cohortes de individuos más jóvenes, sin embargo, los trabajadores de más edad serán los que constituyan de forma proporcional la mayor parte de la población activa del futuro.

Durante los próximos quince años, el 80% de la población activa que ha nacido y crecido en Norteamérica lo conformará la cohorte cuyos individuos superen los 50 años de edad. Este fenómeno se vivirá de forma más intensa en Europa Occidental. Entre 1970 y el año 2000, el número de trabajadores pertenecientes a la mano de obra de más edad de Estados Unidos se plantó en una cifra constante de unos 15 millones, sin embargo, esta cifra experimentó un descenso del 18 al 11%, como parte de una población activa de crecimiento rápido. Por otra parte, entre los años 2000 y 2015, es probable que dicha cifra se duplique e incluso supere los 30 millones; y como parte de una población activa de crecimiento lento, el número de trabajadores de mayor edad aumentará un 20%. De hecho, en la actualidad, los trabajadores de entre 55 y 64 años constituyen más del 12% de la población activa, superando así el 10,2% registrado en el año 2000.

Todos estos datos sugieren que los empresarios deberían ir pensando en duplicar el número de personal de más de 55 años en sus respectivas plantillas. Ésta es la conclusión a la que hemos llegado tras un año de estudio y posterior investigación sobre una población activa cada vez más envejecida y diversificada⁴. Logramos identificar retos gerenciales sin precedentes y, por tanto, desconocidos hasta nuestros días, asociados a los grupos de todas las edades que dan forma a una confusa población activa en constante desarrollo: trabajadores jóvenes que evitan las grandes empresas, personal de mediana edad en plena carrera profesional que ha perdido la ilusión por las continuas presiones laborales y familiares, y trabajadores maduros que desean seguir contribuyendo a la empresa y a la comunidad. Sin embargo, una amenaza aún mayor se divisa en el horizonte.

1. La falta de cualificación precederá a la escasez de mano de obra

La noticia de que alrededor del año 2010 se calcula que la mano de obra en EE.UU. presentará un déficit de 10 millones de trabajadores, ha puesto a todo el mundo en alerta. Sin embargo, como sucede siempre con cálculos tan generales, este dato simplifica en exceso la situación⁵. La escasez de mano de obra afecta de forma muy distinta tanto a industrias como a empresarios. Mientras muchas empresas de servicios públicos tendrán que hacer frente a una jubilación masiva de técnicos cualificados mucho más tarde del año 2010, la profesión médica se ha visto necesitada de enfermeras durante años. Las previsiones demográficas y económicas indican que la escasez de trabajadores comenzará muy pronto y aumentará de forma significativa. Sin embargo, la Employment Policy Foundation [EPF, la Fundación de Políticas de Empleo] calcula que el 80% de la inminente escasez de mano de obra incluye también su cualificación, pero no el número de trabajadores en teoría disponibles⁶.

Un complejo grupo de variables determina la naturaleza, planificación y extensión de dicho déficit. Las condiciones económicas y la tasa de creación de empleo determinan la demanda de trabajadores. La recesión mundial que originó el cambio de milenio y los efectos que el 11-S tuvo sobre la economía de Estados Unidos, redujeron la demanda de mano de obra y, supuestamente, retrasó la aparición del déficit. No obstante, la creación de empleo se ha ido acelerando y la EPF calcula la aparición de 23 millones de empleos nuevos en esta década, lo cual superaría con creces el suministro de mano de obra⁷.

Los beneficios de la productividad también reducen la demanda de mano de obra. Las previsiones de población activa de EE.UU. elaboradas por la BLS se basan en la tasa de crecimiento del 1,5% por año de la productividad histórica. El aumento del flujo de la automatización y la información permite a las empresas obtener un mayor rendimiento con menos trabajadores, evitando así que los economistas asocien el crecimiento económico al aumento de la mano de obra, como solían hacer cuando la economía se basaba en la manufacturación y en el trabajo manual. Hoy en día, el trabajo basado en la información se presta a una automatización más extensa y a tasas de crecimiento de la productividad potencialmente más altas. De esta forma, una tasa continua del 2% reduciría en dos tercios cualquier déficit.

La exportación de empleo retrasa o reduce la escasez de mano de obra. Sin embargo, el número de empleos creados en el extranjero en un período de un año asciende a dos décimas del 1% del total de empleos. Los cálculos más precisos indican la creación en el extranjero de unos 2 millones de empleos durante esta década. Una cifra importante, sin duda, pero no lo suficiente como para compensar la escasez anticipada de mano de obra y de cualificación. Muchos trabajadores americanos se ven desplazados por la cesión de sus puestos de trabajo a otros trabajadores también americanos, y no por la externalización de dichos puestos en empresas extranjeras. Si contabilizamos los puestos de trabajo que las empresas extranjeras generan en Estados Unidos, el país resulta ser uno de los mayores exportadores de empleo⁸. Los mercados laborales, como los mercados de consumo y de capital a largo plazo, continúan globalizándose. Hoy la mayoría de los puestos de trabajo relacionados con la tecnología de la información pueden desempeñarse en cualquier parte.

Las políticas de inmigración y los visados de trabajo que se conceden a la mano de obra especializada terminarán por afectar al mercado laboral. Alrededor de 2020, la inmigración representará casi todo el crecimiento neto de la mano de obra de Estados Unidos. La progresión de Norteamérica a este respecto es mayor que la experimentada por algunas naciones europeas o asiáticas, donde la inmigración se encuentra bajo un estricto control y las tasas de natalidad son irrisorias. En el año 2020, si la Unión Europea desea evitar el receso de su economía global necesitará bien incrementar la productividad en dos tercios o bien aumentar de forma significativa la mano de obra mediante el uso de la inmigración; sólo en el caso de Alemania, probablemente sea necesario introducir un millón de inmigrantes en edad de trabajar al año para poder mantener su tasa de mano de obra⁹. Además, los gobiernos de los países miembros de la Unión Europea se enfrentan a un dilema al tener que aceptar la libre circulación de trabajadores y, al mismo tiempo, tener el compromiso con sus ciudadanos de intentar proteger el empleo a escala nacional.

Educación. A la hora de crear nuevos puestos de trabajo, no sólo influye el factor de la cantidad de mano de obra disponible, sino también la cualificación de la misma. La demanda tecnológica incluso en empleos de baja categoría no especializados es cada vez mayor, mientras que los campos profesionales y técnicos experimentan una enorme escasez de mano de obra. La BLS calcula que el 56% de los trabajadores reúne, pro-

cesa o utiliza algún tipo de información automatizada en su trabajo. Según los datos recopilados por la EPF, el 35% de la mano de obra ocupa puestos de dirección, profesionales o técnicos que demandan una formación académica extensa, formación continua, independencia de ideas y rapidez en la toma de decisiones. La BLS estima que uno de cada cinco de los puestos de trabajo creados en esta década estará relacionado con los servicios comerciales, el sector que actualmente refleja un mayor crecimiento. Las profesiones con una mayor proyección corresponderían a una enorme variedad de ingenieros informáticos y usuarios (relacionados, por ejemplo, con la edición electrónica), enfermeras, auxiliares médicos y auxiliares de hogar, agentes comerciales y de atención al cliente, administrativos, manipuladores de alimentos y camareros, y guardias de seguridad. Alrededor de 2010, el 25% de los trabajadores ocupará un puesto de trabajo profesional, ocupaciones que cuentan con el nivel de información más alto. En términos generales podría decirse que en el año 2012, EE.UU. necesitará unos 18 millones de nuevos licenciados universitarios para cubrir determinados puestos de trabajo y reemplazar a los profesionales retirados, pero según los datos actuales, para completar dicha cifra le faltarán 6 millones de licenciados¹⁰.

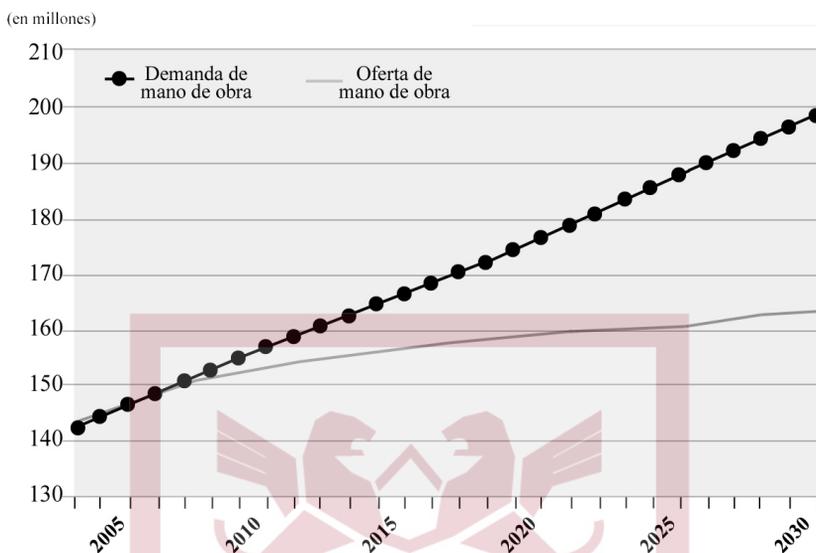
Por último, las tasas de participación de la población activa afectarán a las reservas de mano de obra. Es obvio que cuanto más gente se ponga a trabajar, más se reducirá el déficit de talento. Sin embargo, la tasa general de participación de aproximadamente el 67% se mantendrá estable. El porcentaje correspondiente al sector masculino, que en la actualidad es de un 75%, está disminuyendo ligeramente; por el contrario, el 60% correspondiente al sector femenino continúa aumentando lentamente y hay que tener en cuenta que cada punto de aumento en el porcentaje equivale a un millón de trabajadores. Por otra parte, si comparamos estas cifras con las subidas que han tenido lugar en estas últimas décadas (las tasas se duplicaron entre 1950 y el año 2000), la participación de las mujeres en el mundo laboral se ha visto reducida de forma importante. De ahí, que aún haya espacio para el aumento del sector correspondiente a los trabajadores de más edad. El sector comprendido entre los 55 a 64 años de edad ocupa un 60% del mercado laboral, mientras que el correspondiente a los trabajadores de 65 años ocupa un 13%, y la tendencia de ambas cifras es la de aumentar. La EPF informa que en la actualidad unos 13,6 millones de titulados universitarios no ocupan ningún puesto de trabajo (sobre todo los jubilados de más de 60 años¹¹). Tal y como defendemos en este libro, para minimizar la inminente esca-

sez de empleo y cualificación, los responsables de las empresas deben encontrar una fórmula que retenga en el mercado a los trabajadores veteranos y que beneficie a ambas partes.

Pero ¿cuándo tendrá lugar dicha escasez? ¿Serán devastadores sus efectos? La respuesta varía según a quién se pregunte. Peter Capelli, miembro de la prestigiosa escuela de negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania, no predice escasez alguna de empleo en Estados Unidos para esta década, dadas las tendencias positivas de la productividad, la educación y la jubilación¹². La National Association of Colleges and Employers [NACE, es decir, la Asociación Nacional de Universidades y Empresarios Americana] calcula que se producirá una reducción de 4 millones de puestos de trabajo para el año 2010¹³; la firma de consultoría experta en recursos humanos Watson Wyatt fija dicha reducción en 8,9 millones¹⁴; y la EPF prevé para esta década una reducción de varios millones de trabajadores, 10 millones hacia el año 2015, y 35 millones para 2030. El enfoque que plantea la EPF es el que nos resulta más acertado, ya que compara la mano de obra que se prevé estará disponible con la que realmente se necesita para producir bienes y servicios suficientes para mantener la tendencia de crecimiento histórica de consumo por habitante. El producto nacional bruto actual de Estados Unidos es aproximadamente de unos 11 trillones de dólares. Teniendo en cuenta que el trabajador tipo produce bienes y servicios por valor de 78.000 (en dólares actuales), un déficit de 10 millones de trabajadores supondría una reducción de tres cuartos de trillón de dólares en la economía; un déficit de 35 millones supondría una reducción de casi 3 trillones de dólares. En otras palabras, una disminución grande y prolongada de la mano de obra reduciría gravemente nuestro nivel de vida¹⁵.

El cuadro 1.7 indica que las líneas de empleo solicitado y empleo disponible comienzan a separarse. En este momento, nos encontramos justo en el punto donde está previsto que se acumule la falta de puestos de trabajo. Además, hay que tener en cuenta que nuestro principal problema no es sólo la cantidad de mano de obra disponible, sino la falta de cualificación idónea para cumplir los requisitos de las ofertas de empleo actuales y futuras. Probablemente, casi 7 millones de personas que en la actualidad ocupan puestos directivos, profesionales y técnicos clave tendrán que abandonar el mercado laboral en los próximos diez años, asimismo, los déficit de formación y educación previstos perjudicarán de igual manera a nuestra economía¹⁶.

Cuadro 1.7. Fuerza de trabajo necesaria para mantener el crecimiento económico



Fuente: Análisis de la EPF y proyecciones de la BLS y el Bureau of Economic Analysis.

Resumiendo, dispondremos de una escasa mano de obra nueva y joven para sustituir el trabajo, la cualificación y el talento del que ha hecho uso hasta ahora la generación de la posguerra, ya jubilada. La pérdida inmediata de cualificación y experiencia es un factor que amenaza el rendimiento de muchas empresas. Dado que la generación que sucede a la de la posguerra es bastante inferior en número, las empresas no pueden seguir dependiendo de una teórica abundancia de jóvenes trabajadores. Incluso aunque contraten y consigan mantener a empleados noveles, estarán cambiando experiencia por inexperiencia.

2. Todo un mundo de consecuencias

Las consecuencias sociales, políticas y económicas del aumento de la longevidad, la reducción de las tasas de natalidad y el envejecimiento de la generación de la posguerra son enormes. Hace unos doscientos años, cuando la expectativa de vida era de 35 años y la media de edad rondaba los 14, la mayoría de los países industrializados establecieron sofisticados controles y equilibrios entre los partidos políticos, la iglesia y el

estado, y los sectores público y privado. ¿Cómo podrían haber imaginado los fundadores de Estados Unidos un desequilibrio de poder entre jóvenes y adultos? En la actualidad, por cada dólar americano que los adultos emplean en pagar impuestos federales, un niño sólo recibe 14 céntimos. El adulto tipo obtiene anualmente 7.000 dólares americanos en beneficios médicos; en 1965, sólo recibía un dólar al año. ¿Cómo afectará a las economías nacionales y mundiales la creciente dependencia que los adultos tienen de los recursos sociales?

Desde el punto de vista político, Estados Unidos va camino de convertirse en toda una *gerontocracia*. La tercera edad de hoy en día disfruta de un alto nivel de vida, forma el segmento más rico de la sociedad y ejerce un poder político incomparable que incluso va en aumento. Normalmente, la gente vota en proporción a su edad (menos de un tercio de la población de 20 años de edad vota, sin embargo, más del 70% de la población de 70 años de edad ejerce su derecho al voto¹⁷), así que los políticos se han aprendido bien la lección y dirigen sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del voto de la tercera edad. ¿Cómo afectará el poder político de la tercera edad a las generaciones futuras?

¿Cómo piensan hacer frente las empresas y los gobiernos a la reducción en el número de trabajadores, contribuyentes y consumidores jóvenes? La mayoría de campañas de mercadología están orientadas (o mejor dicho, obsesionadas) con la gente joven, a pesar de que hoy en día, los adultos controlan más de 7 trillones de dólares de la riqueza de Estados Unidos (el 70% del total)¹⁸. La de la posguerra será la generación de consumidores maduros con más poder financiero de la historia. ¿Qué le sucederá al desarrollo de la mercadología y del producto cuando el 80% del aumento del consumo proviene del grupo de población con más de 50 años? ¿Cómo mantendrán las empresas la fidelidad a las marcas en el momento en que los clientes se reinventen a ellos mismos al cumplir los 40, 60 e incluso los 80 años de edad? Después de haber sido consumidores activos de mediana edad, ¿se transformarán los de la posguerra en consumidores más frugales al llegar a la vejez?

¿Qué les sucederá a nuestras familias cuando tengamos que proporcionar más cuidados a nuestros padres ancianos que a nuestros propios hijos? El 30% de la población activa a día de hoy ya se encuentra arrinconada entre las obligaciones para con sus hijos y sus padres. En las próximas décadas, las familias de cuatro generaciones serán algo com-

pletamente habitual. ¿Cómo redefinirán y readaptarán las personas su relación de pareja a lo largo de su vida?

Para terminar, ¿qué recursos tendrá el crecimiento económico y de productividad cuando el crecimiento de la población activa comience a disminuir? Y ¿qué sucederá con el mercado bursátil? ¿Estará bajo el control de los índices de ahorro o de mercados de consumo vacilantes? ¿Cómo se las arreglarán los países para seguir financiando generosos planes de pensiones cuando la proporción de trabajadores con respecto a la de jubilados continúe disminuyendo? De hecho, General Motors Corporation (GM) y otras empresas largo tiempo establecidas ya cuentan con más jubilados que trabajadores. En las fuerzas armadas de Estados Unidos hay más militares retirados que en activo. Los países en vías de desarrollo con distribuciones de población relativamente joven, ¿cómo piensan desarrollar la infraestructura comercial y educativa para sacar partido a la situación?

Todas estas cuestiones merecen recibir más atención por parte de gobiernos, empresas y organizaciones sociales. Sin embargo, este libro va más allá. Las hemos planteado para que usted se dé cuenta de la omnipresencia del cambio que supone el envejecimiento de la población. Esta obra se centra en un escenario de cambio específico, los recursos humanos, y en determinados problemas empresariales que pueden surgir al intentar conservar activos tan valiosos como la mano de obra y su cualificación al mismo tiempo que perdemos el equilibrio demográfico¹⁹.

La falta de atención por las tendencias que experimenta el área de los recursos humanos garantiza el declive de cualquier empresa, sin embargo, éste no pretende ser un libro tremendista y agorero. Nada más lejos de la realidad. Todo lo contrario.

3. Un mundo de oportunidades comerciales

Ésta no es la primera vez que los recursos humanos de Estados Unidos pasan por un período de agitación como este. Durante las primeras décadas del siglo pasado, el país asimiló oleadas de inmigrantes (y también en la actualidad, aunque en una escala proporcionalmente inferior). Durante la Segunda Guerra Mundial, se contrataron a millones de mujeres en puestos de producción para reemplazar a los soldados, quienes al volver de la guerra, recuperaron su antiguo empleo. En las décadas

recientes, el mercado laboral ha absorbido a decenas de miles de mujeres que han optado por trabajar fuera de casa. Con cada afluencia de personal, los trabajadores han ido ajustando sus métodos de trabajo y de búsqueda de empleo. La aplicación de procesos de montaje simplificados y de una formación más sistemática del trabajador permitió a los empresarios dar trabajo a inmigrantes sin una gran cualificación y, a menudo, sin conocimiento alguno del idioma inglés. Durante la expansión económica de los años cincuenta, los empresarios protegían y recompensaban las habilidades de sus empleados concediéndoles un contrato de trabajo implícito (es decir, pensiones muy generosas a cambio de un servicio leal a largo plazo) dando lugar así al nacimiento de una raza de trabajadores más leales a la empresa que a sus compañeros. Durante los años setenta y ochenta, los empresarios ampliaron su oferta de subvenciones familiares con el fin de atraer y satisfacer las necesidades de decenas de millones de madres trabajadoras.

Por tanto, puede decirse que Estados Unidos cuenta con suficientes precedentes positivos para adaptarse con facilidad a los cambios del mercado laboral y para adoptar políticas y métodos de gestión muy eficaces. Sin embargo, la inestabilidad del mercado laboral actual se diferencia de épocas anteriores en dos aspectos fundamentales. Primero, como ya se ha indicado en este capítulo, se avecina una imparable escasez de trabajadores y de cualificación, que nos obliga a tomar medidas urgentes de adaptación. Segundo, los empresarios tienen que retener los servicios de sus trabajadores cualificados de más edad en lugar de prejubilarnos para hacer sitio a personal más joven. Es la primera vez que las empresas se enfrentan a un problema de estas características. Factores como el aumento de la longevidad, la caída de las tasas de natalidad y el tamaño tan desproporcionado de la generación de la posguerra, cuya jubilación está a la vuelta de la esquina, nos obligan a observar el sector de los recursos humanos desde un punto de vista totalmente distinto y a adaptar nuestros métodos de gestión de dicho sector en consecuencia. Éste es el tema principal del libro, el cual se basa en dos amplias investigaciones, tanto en calidad como en cantidad, que aportan un retrato extraordinario de la mano de obra norteamericana²⁰.

El resto del libro diserta sobre los retos y oportunidades a los que tendremos que enfrentarnos. Aunque la mayoría de la información que contiene esta obra hace referencia al mercado laboral de Estados Unidos, otras naciones como Canadá, Europa Occidental, Asia y, en general, los

países industrializados afrontan demografías y retos laborales similares. A pesar de que las normativas y métodos de empleo (especialmente en lo referente a la asistencia sanitaria) difieren según el país, la mayoría de las recomendaciones y, por supuesto, la filosofía subyacente son de aplicación al resto del mundo. Invitamos a los empresarios del mundo entero a que apliquen nuestros patrones de análisis y acción de recursos humanos y los adapten a sus propias circunstancias. Varios de nuestros patrocinadores de investigación se encuentran en Europa, y la mitad de ellos son enormes multinacionales cuyas oficinas centrales están establecidas en Estados Unidos. Todos ellos han traducido y aplicado estas recomendaciones fuera de nuestras fronteras.

El capítulo siguiente trata sobre demografías y tendencias relacionadas con los recursos humanos; resalta las diferentes formas de vencer a la inercia y las medidas que pueden adoptarse antes de que la falta de cualificación afecte en gran medida al mercado laboral. La segunda parte se centra en las tres cohortes de población desde el punto de vista laboral y en cómo establecer un compromiso con la misma para obtener el mejor rendimiento posible:

- **Trabajadores maduros.** A lo largo de esta parte se explica cómo contratarlos y retenerlos, sacando el mayor provecho de sus conocimientos y de sus contactos organizativos. Describe cómo superar las barreras reguladoras y organizativas para crear puestos de trabajo que proporcionen una jubilación flexible, y cómo vencer el sesgo de la edad y desarrollar la reputación de ser una empresa madura en armonía con sus empleados.
- **Trabajadores de mediana edad.** Se plantea cómo mantener su compromiso con la empresa y su productividad mediante la oferta de una amplia variedad de tareas, contratos laborales flexibles y beneficios que faciliten el equilibrio entre la vida laboral y la personal. En este apartado se resalta la forma de reconducir las carreras profesionales, diferentes maneras de reinventarse y de restablecer el compromiso con la empresa, así como el modo de gestionar de forma activa una reserva de candidatos cualificados (los que toda empresa desea conservar el máximo tiempo posible).
- **Trabajadores jóvenes.** La obra desarrolla en este punto la forma de contratarlos y retenerlos, y de minimizar su continuo movimiento

entre empresas, cómo introducirlos en la organización de forma rápida y eficaz, y cómo mantener su compromiso y productividad ofreciéndoles voz y voto y satisfaciendo su deseo de independencia, aprendizaje y crecimiento rápido dentro de la empresa.

La tercera parte de este libro se centra en los tres componentes principales del acuerdo laboral y en la forma de personalizar la ecuación trabajador-empresario para satisfacer a los trabajadores, sea cual sea su edad y estilo de vida:

- **Acuerdos laborales flexibles.** En esta parte del libro se establece la manera de aceptar la flexibilidad en el trabajo como una faceta natural y necesaria de cualquier creador de empleo, en una economía desarrollada en la edad de las redes de la información; analizamos la forma de personalizar los programas, lugares y formatos de trabajo para generar productividad y lealtad, y se sugiere la forma de permitir que los teletrabajadores y otros trabajadores de jornada flexible puedan seguir conectados a la organización, tanto social como electrónicamente.
- **Formación flexible.** Esta obra pretende destacar con firmeza la importancia de proporcionar al trabajador una formación continua, sea cual sea su edad, estilo de trabajo o puesto en la empresa. Analiza también los múltiples métodos de aprendizaje que deben adoptarse para satisfacer las necesidades de diversos grupos, empleando al mismo tiempo las experiencias de aprendizaje para estimular el trabajo entre departamentos. Finalmente, en este apartado del libro se establece cómo equilibrar el potencial de aprendizaje con la eficacia de la tecnología de la información.
- **Retribuciones y beneficios flexibles.** El libro describe cómo lograr que los trabajadores alcancen un mayor equilibrio entre la vida laboral y la personal haciendo que las retribuciones y los beneficios sean claros, accesibles, razonables y valiosos. Intenta además conseguir que las compensaciones y los beneficios formen parte de un sistema de gestión del rendimiento aún mayor que motive a los trabajadores para que generen un mayor rendimiento y mejores resultados comerciales.

La cuarta parte del libro examina las prácticas de gestión esenciales para triunfar en los negocios, a pesar de los continuos cambios que sufre el

mercado laboral, comenzando por el papel fundamenta que ejerce el mismo trabajo a la hora de comprometer a los trabajadores, es decir, ¿el trabajo resulta interesante? ¿Tiene sentido? ¿Es importante? ¿Motiva lo suficiente? Otro de los temas que se analiza en esta parte, es la manera de evaluar y prever los grupos demográficos de la mano de obra de cualquier empresa, y aplicar directamente los resultados. Por último, concluye con una relación de preguntas, puntos de vista y medidas a tener en cuenta por los empresarios.

Este libro también incorpora estudios y ejemplos de buena práctica en los negocios que le permiten ser testigo de problemas y soluciones reales. A pesar de que los retos administrativos asaltan con más fuerza a los grandes empresarios, ya sean grandes empresas, organismos gubernamentales u organizaciones sin ánimo de lucro, las técnicas específicas para obtener el compromiso de los trabajadores deberían ser de utilidad para cualquier tipo de empresario, grande o pequeño. De hecho, podrá advertir que a lo largo del libro se han utilizado los términos *empresa* y *negocio*, por tanto, la interpretación de los mismos queda en manos de los líderes de las organizaciones sin ánimo de lucro y de los organismos gubernamentales.

El objetivo de esta obra es el de animar a las empresas y a sus líderes a hacer todo lo posible por cuidar sus reservas de empleados cualificados presentes y futuras a pesar de los continuos e inminentes cambios de composición de la mano de obra. El libro proporciona perspectivas de gestión para hacer frente a los retos demográficos y del mercado laboral, así como técnicas de gestión muy prácticas. Lo que se pretende también aquí es transmitir el ímpetu de gestión necesario para adoptar con antelación las medidas necesarias para evitar la falta de reservas de trabajadores cualificados. Se hace hincapié en las prácticas de empleo que potenciarán el compromiso y rendimiento de la mano de obra de forma inmediata, y que al mismo tiempo posicionarán a las empresas como proveedoras de opciones para el trabajador en los reñidos mercados laborales de un futuro no tan lejano. Los lectores de este libro que decidan actuar ahora obtendrán una pronta y continua recompensa, especialmente aquellos que son responsables de proporcionar mano de obra cualificada a las empresas, concretamente la figura del presidente y los cargos de mayor responsabilidad, ejecutivos de recursos humanos y gerentes.