

La Nueva Agenda para una Fuerza Laboral de Adultos Mayores

¿Qué porcentaje de su fuerza de trabajo está planeando jubilarse dentro de los próximos 5 a 10 años y qué impacto tendrá esta situación en su organización? Esta es una pregunta clave que debería estar en la agenda para su discusión en las reuniones a nivel administrativo a nivel mundial, en la medida en que la escasez de talento se agrava, reemplazar a quienes se van se vuelve una tarea más difícil. La pérdida potencial de productividad y capital intelectual podría tener un impacto devastador en muchas compañías que actualmente no están preparadas para adaptarse a las nuevas realidades de una fuerza laboral en proceso de envejecimiento. Y el dilema es que muchas personas que tienen el talento que las compañías necesitan retener, son aquellas que tienen la flexibilidad financiera y opciones de empleo para jubilarse o cambiar a un esquema de trabajo más flexible y menos demandante.

A corto plazo, los empleadores tendrán que enfocarse principalmente en reducir el éxodo de trabajadores que sean adultos mayores cuyas habilidades y conocimientos sean más valorados por la compañía, y al mismo tiempo, preparar a sus sucesores para que realicen tareas muy importantes y aprendan tanto como sea posible antes de que estos recursos expertos abandonen la fuerza laboral. Atraer y retener a estos trabajadores será un tema que cobrará importancia en las agendas corporativas en la medida en que quede claro que el segmento de la fuerza laboral más grande que no se ha aprovechado es el de

los adultos mayores, la mayoría de quienes aún gozan de buena salud y son capaces de contribuir mucho tiempo después de jubilarse. La mejor manera de hacerlo es ofreciendo el tipo de trabajo que quieren, y mantenerlos involucrados tratándolos como miembros valiosos del equipo. Una misma solución no funcionará para todos ellos.

Tanto el empleador como el empleado de mayor edad encontrarán que en el futuro representa una transición

difícil en el mundo del trabajo porque ambos siguen pensando de manera tradicional sobre los últimos años del empleo. Algo aún más preocupante es el hecho de que los empleadores aún tienen una tendencia a considerar a las futuras jubilaciones como oportunidades de ahorro — esto es peligroso y con poca visión a futuro.

No habrá lugar para desperdiciar talento en las organizaciones ágiles y faltas de personal del mañana. Por lo que no habrá nadie cuyas habilidades o conocimientos se vuelvan obsoletos.

A largo plazo, los empleadores tendrán que mejorar la atracción del talento durante el proceso de contratación de cada empleado con la compañía, a través de un enfoque de mejora continua que involucre evaluación de plan de carrera y habilidades, capacitación y alineación de las habilidades y competencias del

individuo con las necesidades de la organización para que se mantengan involucrados y motivados. No habrá lugar para talento desperdiciado en las organizaciones ágiles, no se permitirá que las habilidades o conocimiento de nadie se hagan obsoletos. Consecuentemente, se requerirán soluciones más sofisticadas para administrar las demandas del talento de las compañías.

Este nuevo enfoque hacia la administración de talento también se extenderá a la preparación de los individuos para su retiro, en la medida en que el empleador asuma un papel más importante en la definición de lo que significa para los empleados de mayor edad. Para seguir siendo relevantes en la época posterior al retiro de los trabajadores de mayor edad, será importante que los empleadores ofrezcan los recursos profesionales necesarios para apoyar a quienes están planeando llevar a cabo una transición para la segunda mitad de sus vidas. Estos planes tendrán que ser realistas y alcanzables considerando el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y una variedad de posibles impactos financieros provenientes de las decisiones del individuo y sus situaciones personales.

Mientras tanto, con el propósito de evitar crisis fiscales generadas por el número insostenible de adultos mayores que reciben pensiones y pagos del seguro social, los gobiernos tendrán que motivar un cambio tanto en los empleadores como en los individuos en el sentido de que la población de adultos mayores pueda ser empleada para tener una vida laboral más larga. Algunos gobiernos ya están logrando avances en esta área y están demostrando que es, efectivamente, posible encontrar soluciones “ganar-ganar” ante este dilema.

Qué hacer

La primera prioridad de los empleadores hoy en día debería ser pronosticar y planear la fuerza laboral para el futuro, cuando una buena parte del talento clave actual se jubile y haya pocos candidatos disponibles para reemplazarlos. Sin dicho análisis y planeación fundamentales, es probable que muchas compañías

El empleador que gane la guerra por el talento será el que determine cómo generar empleos de mediotiempo para atraer a adultos mayores y cómo hacer que los empleos existentes sean de medio tiempo para mantener a su staff actual por unos cuántos años más.

encuentren que no son capaces de crecer y cubrir las necesidades de sus clientes como resultado de una escasez de talento inesperada y generalizada en puestos

clave. Dos de las razones claves por las que los empleadores no estén haciendo más para tratar de reclutar o retener a sus trabajadores de mayor edad como parte de sus estrategias de administración de talento son simplemente que no les queda claro cómo hacerlo en forma efectiva, ni tampoco entienden por qué esto debería ser una alta prioridad para ellos ahora.

Si bien los empleadores han hecho mucho en los últimos años para proporcionar un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida privada para los padres que trabajan, aún no han entendido lo que significa este para los trabajadores de mayor edad; principalmente porque esperan trabajar en forma diferente con arreglos laborales flexibles, donde puedan hacerlo bajo sus propios términos y no los de su empleador. Hay una creciente porción de la población que está bastante dispuesta y es capaz de continuar contribuyendo durante años si se siente involucrada y se le motiva a hacerlo. La mejor forma de atraer a trabajadores de

mayor edad es a través de tener trabajos en los que sean expertos, existe la tendencia a trabajos de mediotiempo. El empleador que logre tener al talento será el que determine la forma de generar este tipo de trabajos para atraer a los adultos mayores tendrá que rediseñar los

trabajos existentes para que puedan realizarse bajo este esquema.

En la medida en que el talento se vuelve más difícil de encontrar y retener, será esencial que los empleadores optimicen el flujo de este por medio de la alineación de las habilidades de los empleados con las necesidades de la compañía durante el transcurso de la carrera de cada individuo. Esto requiere de un reclutamiento estratégico; evaluación continua y periódica de los intereses y las habilidades, así como la alineación de estas últimas con las necesidades actuales y futuras de la compañía; pero sobre todo hacer que la capacitación de por vida sea una alta prioridad.

El dilema de la fuerza laboral de adultos mayores se basa en el hecho de que la mayoría de los individuos que tienen mayor demanda, y cuentan con las habilidades más solicitadas, también son aquellos que tienen una mayor flexibilidad financiera para alcanzar el retiro temprano o explorar otras opciones a lo largo de sus carreras. Esto significa que la gente que más se necesita también es la que tiene la posibilidad de irse, llevándose consigo sus habilidades, conocimientos y experiencia. Los empleadores inteligentes desarrollarán formas innovadoras de retener a estos importantes colaboradores durante el mayor tiempo posible.

Gestionar el flujo de talento para asegurar que los empleados con alto potencial se desarrollen al mismo nivel que aquellos que se retiran será un aspecto importante de la futura gestión del talento.

Sin embargo, es inevitable que aún los empleados más involucrados eventualmente alcancen

el retiro. En el futuro la administración de la gestión de talento asegura identificar y asegurar a los empleados con alto potencial para ser los sucesores y se les desarrolle. Un plan de transferencia de conocimientos efectivos que sea ejecutado adecuadamente puede hacer una enorme diferencia en la habilidad de un empleador para retener el importante capital intelectual y mantener niveles de desempeño consistentes en la transición de quien se retire y su sucesor.

Los empleadores también deberán tener en cuenta el bienestar del empleado durante el importante cambio de vida que representa el retiro. Asesorarlo a entender sus opciones de trabajo, sus habilidades y atributos, y el grado hasta el cual la compañía está dispuesta a trabajar con él y encontrar una forma aceptable de continuidad laboral.

El empleador deberá ofrecer un proceso de opciones de pre retiro para los empleados como parte del desarrollo de carrera de la compañía o servicios de asistencia para el empleado. Este proceso, típicamente ofrecido a través de un consultor calificado, ayudará a los empleados a decidir si tienen la motivación personal para seguir trabajando, así como medir si están listos para el retiro desde un punto de vista financiero, psicológico y físico.

Como parte de este proceso, el empleado tendrá que hacerse preguntas tales como:

- **¿He sabido aprovechar las oportunidades de capacitación que he tenido con el propósito de asegurar que mis habilidades estén actualizadas para que yo pueda seguir siendo importante para mi empleador?**

- **Si sigo trabajando, ¿quiero continuar en la misma función o intentar algo nuevo?**
- **Si me retiro ahora, ¿cuento con los recursos financieros para mantenerme y a quienes dependen de mí a lo largo de mi vida?**
- **Si en algún momento en el futuro algo cambia y mi gobierno - o empleador - redujeran o eliminaran el monto destinado a mi retiro, ¿podría seguir pagando mis cuentas o tendría que conseguir un empleo?**
- **Si me retiro completamente y después se me termina el dinero, ¿mis habilidades seguirán siendo suficientes para permitirme encontrar empleo en 10 ó 20 años?**

Mientras tanto, se espera que los programas de fondos para pensiones y programas de seguro social de muchos gobiernos en todo el mundo presenten deficiencias de sus fondos con relación a sus requerimientos financieros, porque simplemente habrá demasiada gente recibiendo fondos de programas del gobierno y muy pocas personas involucradas en forma activa en la fuerza de trabajo financiando estos programas a través de sus impuestos por nómina. Si un gobierno está buscando formas para aumentar el empleo de los adultos mayores dentro de su población para reducir la carga de pensiones, parte de la respuesta parece estar en su disposición para ser un instrumento de cambio y pedirle a los empleadores que tomen medidas para abordar el problema de reclutamiento y retención de trabajadores de mayor edad a través de nuevos incentivos y motivadores más fuertes.

No será posible tener una economía sustentable y en

crecimiento en un futuro con escasez de talento sin un mercado laboral fuerte y dinámico que incluya a trabajadores que sean adultos mayores y otros grupos que actualmente están sub representados en la fuerza laboral. Los gobiernos necesitan enfocar su atención en una estrategia de desarrollo y utilización de talento si quieren tener un mercado laboral competitivo que les ayude a fortalecer la economía del país para el futuro. El reto para los gobiernos es determinar cómo alinear los intereses y habilidades de los adultos mayores con los intereses y requerimientos de los empleadores, y hacer esto antes de que la burbuja de las pensiones estalle, causando estragos en otras áreas de la sociedad. La solución a este acertijo debería ser una alta prioridad en la agenda de los líderes gubernamentales.

Derechos de
Autor©2007
Manpower Inc.
Todos los Derechos
Reservados.



La versión completa de este documento puede encontrarse en
<http://www.manpower.com/researchcenter>.