

En portada



En la sede madrileña de su empresa Entel IT Consulting. JUAN LÁZARO

DETALLES A CONSIDERAR

¿JUSTINE?

"Justine no es sólo un nombre de mujer", dice el director de recursos humanos de Hertz, Tomás Pereda, cuando explica el programa con ese nombre. Justine se llama la iniciativa de la empresa de alquiler de coches para la captación de mujeres de más de 50 años, y sin experiencia previa, para sus oficinas comerciales. "Pensamos que en España existen miles de mujeres que dejaron de trabajar hace años por cualquier motivo" y podían encontrar una oportunidad. "Desde el primer momento encontramos, no sin sorpresa, que estábamos en un terreno bastante inexplorado". No hallaron ninguna candidata. "Fue terriblemente frustrante", reconoce.

Pereda se percató de que las mujeres de esta edad se sienten invisibles para el mercado. Pero, además, las empresas de trabajo temporal, sus intermediarias en la selección, no tienen bases de datos con este perfil por su escasa empleabilidad. Sólo empresas de limpieza o similares son las que demandan a mujeres de esas edad. "Seguiremos insistiendo con tenacidad hasta lograrlo", asegura.

MANPOWER

La empresa de recursos humanos Manpower realizó en 2007 un estudio en 25 países sobre el reclutamiento y retención de trabajadores de más de 50 años. Los resultados revelan que solamente el 14% de los empleadores de todo el mundo implementan estrategias para seleccionar trabajadores mayores, y apenas el 21% puso en práctica estrategias para mantenerlos activos en la fuerza laboral, sólo un 6% en España en ambos casos.

En finanzas y seguros sólo el 1% de las compañías admiten la captación de mayores de 50 años. "Una cantidad sorprendentemente importante de organizaciones todavía cree que las jubilaciones venideras son oportunidades para ahorrar costos, pero este es un pensamiento peligroso y poco visionario, ya que la fuerza laboral compuesta por las personas de más de 50 años será una de las fuentes más importantes de talento en el futuro", señalaron desde la empresa al publicar el informe.



Fuente: IBM

Cinco Días

sisten en un 25% de los casos, según sus datos. En la publicidad no aparecen exigencias sobre género, raza o religión, porque se consideran fuera de la legalidad. Pero "no hay censura social para la discriminación por edad", proclama Pereda. "La sociedad dice: viejos, no gracias", afirma rotundo. Todavía se ven límites en la edad para ocupar determinados puestos de dirección, sobre todo para extraños a la empresa.

Pero hay situaciones peores. "Existe una doble discriminación: la de ser mujer y la de ser mayor, ambas derivadas de la biología", señala Susana Marcos. Además, a las posiciones de directivos llegan muy pocas mujeres, que suelen tener "carreras más cortas" e interrumpidas por su papel social en la conciliación familiar. La tasa de actividad de las mayores de 55 años es de apenas el 25%. "Tiene que ver con un gran déficit educativo" de una determinada generación, señala el presidente de Novaster. Sin embargo, por la mayor actividad independiente del trabajo y por las redes sociales, su tránsito a la jubilación es más suave que el de los hombres, según Marcos.

Chisco asegura que él cuenta con las mujeres en su empresa. La segunda en la organización es la vicepresidente de la Asociación de Mujeres Empresarias, Inmaculada Álvarez Morillas. Y por supuesto, con los seniors. "Hemos rescatado a unos 20 prejubilados de diferentes sectores, como la banca o los seguros".

En portada

Sobradamente preparados, pero a punto de jubilarse

Los expertos en recursos humanos señalan que pocas empresas gestionan la retención del talento de los mayores de 55 años

TEXTO ALFONSO SIMÓN

Chisco tiene 67 años. Pero no está jubilado. Hace cinco años, tras terminar su vida laboral en otras empresas, José Francisco, Chisco, Olascoaga fundó Entel IT Consulting, de la que es presidente. Lo hizo junto a otras siete personas mayores de 55 años. En 2007, la consultora facturó 35 millones de euros, dispone de 900 empleados y de más de 100 clientes, entre ellos BBVA, Telefónica, Iberia, Pelayo, Ono o el Ministerio de Cultura. "A todo el mundo se le llena la boca con la retención de talento, pero este país no se puede permitir prescindir de la capacidad de los mayores", opina Chisco.

El debate está servido. Por un lado, las organizaciones aseguran que necesitan retener el talento (los expertos repiten constantemente que cada vez es más escaso) y la pirámide demográfica se estrecha por la base (en 2015 el 27% de la población española será mayor de 65 años) para perjuicio del sistema de pensiones. Pero, sin embargo, la edad de jubilación en España se sitúa en los 61 años de media y las compañías fomentan las prejubilaciones por ahorro de costes laborales. A esto se añade que la vida saludable para los mayores de 65 se extiende diez o doce años más. "Existe una profunda contradicción entre lo que hacen las empresas y lo que la sociedad necesita", asevera Diego Valero, presidente de Novaster.

El talento no es cuestión de edad. "El que es boniato a los 55 años, lo ha sido a los 45 y a los 35", bromea Tomás Pereda, director de recursos humanos de Hertz. "Yo tenía un cúmulo de experiencias. Desperdiciarlo era una pérdida no sólo personal, sino social", cree Chisco. Su conocimiento sobre el sector de las tecnologías de la información, ha demostrado, era útil. "Los más veteranos podemos aportar experiencia, capacidad de liderazgo, arbitrar, dar credibilidad y tenemos reconocimiento por parte del mercado". En Entel tienen "equipos multidisciplinares" donde los veteranos se sitúan en cargos de estrategia, planificación o asesoría.

Susana Marcos, socia de PeopleMatters, ofrece todo un listado de valores positivos que aportan los trabajadores experimentados: son personas fiables, flexibles, dispuestas al cambio, interesadas en aprender, abiertas a trabajar en horarios laborales diversos, aportan experiencia de alto valor y una ética más fuerte, más lealtad, diversidad de pensamiento y enfoque, más seriedad y redes de contactos. En el lado negativo

EN MI OPINIÓN...



PABLO PASTOR
Director de recursos humanos de IBM

"Animo a las empresas a que realicen un análisis sobre qué hacen con el talento. Esto no es algo bonito o de glamour"



SUSANA MARCOS
Socia de PeopleMatters

"Existe una doble discriminación, la de ser mujer y la de ser mayor, ambas derivadas de la biología"



DIEGO VALERO
Presidente de Novaster

"Hay una profunda contradicción entre lo que hacen las empresas y lo que la sociedad necesita"

señala una mayor aversión a la tecnología, incrementos en gastos médicos, menor versatilidad, mayor necesidad de capacitación y cierta creatividad reprimida.

Cuando las compañías de selección tienen dificultades para encontrar líderes, los seniors que otras firmas no aprovechan pueden convertirse en un vivero. "Nos hace falta un mayor número de profesionales que el mercado no puede ofrecer", explica Pablo Pastor, director de recursos humanos de IBM. La contradicción crece aún más en los puestos directivos, donde sólo se llega tras largos años de experiencia. "Animo a las empresas a que realicen un análisis sobre qué hacen con el talento. Esto no es algo de glamour y bonito, sino de necesidad", añade. "Las compañías se tienen que adaptar para que las personas mayores no se sientan obligadas a salir de la empresa. Hay que motivarlas para que se encuentren a gusto".

El problema es que hasta ahora "las medidas para fomentar la jubilación

antes de los 65 tienen mucha más enjundia que las que la retrasan", asegura Martín Godino, socio del despacho de abogados Sagardoy. Esto va en contra de la Agenda de Lisboa, donde se exige que el 50% de la población de la UE entre 55 y 64 años deba estar empleada en 2015 (un 45% en España en 2007).

Los convenios colectivos son, también, un problema para muchos de los directivos veteranos. ¿Qué se hace con un ejecutivo de 55 años que no va a medrar más en la compañía? Jubilarlo. Existen numerosos casos en diferentes sectores, como el bancario. "La carrera es lineal por convenio, pero pueden existir carreras alternativas, no necesariamente ascendentes", señala Godino.

Un trabajo distinto

"Hasta ahora se ha dicho que prejubilado se vive mejor, pero yo digo que trabajando distinto se vive mejor". Lo afirma Francisco Betés, fundador del Foro Encuentro, donde directivos prejubilados se reúnen para contar sus experiencias. Betés fue director general de Axa hasta que lo jubilaron con 52 años. "Te dicen: 'Mire, usted ya no vale para nada'. Hay una sensación de ingratitud tremenda", relata algo emocionado.

"Soy un activo ya amortizado para la empresa. Nos pagan el 100% del salario por estar en nuestra casa", cuenta enojado. "Hay una pérdida de autoestima, también por la pérdida del estatus". Y según él, es algo que le pasa a todo el mundo, aunque no se quiera aceptar por "el efecto avestruz": con 49 años un ejecutivo ve que jubila a un colega, pero piensa que a él no le va a ocurrir, porque es más listo. Betés cree que hay espacio para otras atribuciones para los mayores de 50, como las relaciones institucionales y el coaching o formación.

"El desafío está en estructurar una experiencia de trabajo distinta", asegura Enrique Arce, socio de PeopleMatters, cuidando el rediseño de los puestos de trabajo, la prevención de la salud, la conciliación laboral o el desarrollo de programas de mentoring (mentores) hacia los empleados más jóvenes. "Que se vaya un directivo con experiencia es un desperdicio", sostiene.

Las políticas para los empleados mayores "llegaron tarde a los programas de gestión de la diversidad", aclara Pereda. Una de las pocas empresas con este tipo de programas es IBM. Según explica Pastor, el director de recursos humanos, la compañía tiene seis prioridades, con algunas especificidades para los que superan una cierta edad: la política de reclutamiento ("¡no reclutar sólo en la universidad!"); la retención del talento con



José Francisco, Chisco, Olascoaga, de 67 años

programas de mentoring y coaching, un ambiente de trabajo accesible y programas de bienestar con iniciativas para una vida saludable; la conciliación, con reducción de jornada; beneficios como la jubilación paulatina; plan de desarrollo profesional, rediseñando los puestos, y la formación de otros directivos.

Pastor reconoce que IBM "no hace nada" en asuntos como la transición al retiro, grupos de apoyo, readaptación del sistema redistributivo, en posiciones alternativas de carrera o en trabajo estacional, aunque reconocerlo sea un paso. Además "hay que estudiar escenarios basados en la edad de jubilación y rotación y ver su impacto en el crecimiento del negocio", añade. Una clave que casi ninguna empresa valora.

Otras empresas como General Electric o Lufthansa e instituciones como el Banco Mundial ya empiezan a desarrollar este tipo de programas. Los supermercados británicos ASDA, por ejemplo, han incluido un plan de reclutamiento de personas mayores de 55 años, con jornadas bastante flexibles y pensadas como complemento a otros ingresos. El banco australiano WestPac contrata este tipo de personal para atender a clientes de edad avanzada, en un intento de ofrecer un lenguaje y unas formas cercanas.

El director de recursos humanos de Hertz cree que la media de edad en el reclutamiento está empezando a subir entre los directivos. Pone como ejemplos los anuncios de prensa, donde cada vez hay menos requisitos sobre los años de los aspirantes, aunque todavía per-

Cuando las compañías de selección tienen problemas para encontrar líderes, los seniors pueden convertirse en un vivero