

Septiembre de 2020

# viewpoint

## El envejecimiento de la fuerza laboral... la imparable tendencia global

### ¿Pueden los empleadores ayudar a sus empleados a envejecer de forma más saludable?

El envejecimiento de la fuerza laboral es ahora una realidad para todos los empleadores alrededor del mundo. Si bien muchas organizaciones se han centrado desde hace tiempo en atraer, desarrollar y retener los jóvenes talentos, las empresas ahora comprenden y aprecian las ventajas de los trabajadores mayores experimentados y están aprendiendo a gestionar fuerzas laborales verdaderamente multigeneracionales que crea nuevas dimensiones en la diversidad de pensamiento.

Pero ¿por qué ahora? En realidad, el proceso ha estado ocurriendo durante algún tiempo, pero el problema ahora está cobrando una nueva urgencia. El hecho es que vivimos en un mundo que está envejeciendo.

En 1950, la población global era de 2500 millones de personas. En 2019 había aumentado hasta los 7700 millones. A finales de siglo, la ONU espera que alcance los 11 200 millones. Y un factor significativo en ese aumento se debe al hecho de que las personas viven más años. Gracias a las mejoras en la ciencia y la tecnología médicas, junto con los cambios geopolíticos, la expectativa de vida ha estado aumentando durante décadas. Solo entre 2000 y 2016, la expectativa de vida global aumentó en 5,5 años.<sup>1</sup>

Al mismo tiempo, la tasa de natalidad está bajando, lo que significa que habrá menos jóvenes que se incorporen a la fuerza laboral global. Menos empleados para cubrir puestos y pagar para solventar las pensiones y cuidar a las personas edad avanzada a través de sus impuestos. Muchos empleados mayores querrán trabajar más tiempo o pueden verse obligados a hacerlo debido a la caída de los aportes a los fondos de pensiones y a los requisitos para pagar los cuidados que necesitarán a medida que envejeczan.

Aunque esta es una buena noticia para las empresas, los empleados mayores aportan muchos atributos positivos, también tienden a tener algunos requisitos únicos, desde políticas de RR. HH. y prestaciones para empleados (PE), hasta pensiones y desarrollo profesional. Envejecer también es el principal factor de riesgo para muchas afecciones agudas y crónicas, lo que aumenta los costos médicos y requiere de intervenciones por parte de los proveedores de salud, los empleadores y sus socios en materia de prestaciones.

El desafío que enfrentan las multinacionales y los profesionales de PE es que las fuerzas laborales de más edad requieren estrategias proactivas para abordar el bienestar de los empleados, así como medidas para asegurarles que sus familias recibirán atención si su salud flaquea. Con el creciente número de empleados de más edad, las multinacionales deben considerar medidas para minimizar las bajas por enfermedad, controlar los costos médicos y limitar el impacto de la discapacidad.

También tienen que considerar dolencias como la demencia, sea identificando las señales y apoyando a los empleados afectados.

Con el creciente número de empleados mayores, las multinacionales deben considerar medidas para minimizar las bajas por enfermedad, controlar los costos médicos y limitar el impacto de la discapacidad.

#### Definición de los datos demográficos por edad

**Fuera de edad productiva:** menores de 14 años y mayores de 65.

**Edad productiva:** de 15 a 65 años.

**Trabajadores mayores:** empleados entre 50 y 70 años.

## Los numerosos y significativos beneficios de una fuerza laboral de más edad

Para evitar sonar muy negativos debemos considerar los considerables beneficios de una fuerza laboral mayor. Los empleadores informan que los empleados mayores tienen una ética laboral más sólida que sus colegas más jóvenes. La mayor edad también se asocia a mayores niveles de experiencia, autonomía y eficiencia. En general, los trabajadores de más edad reportan menores niveles de estrés relacionado con el trabajo y menos conflictos con sus compañeros de trabajo.

También pueden demostrar una mayor flexibilidad en el equilibrio entre las exigencias laborales y no laborales que sus colegas más jóvenes. Los empleados de más edad tienden a experimentar tasas más bajas de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo (aunque con tiempos de recuperación más largos si se produce un incidente) y la rotación del personal tiende a ser menor entre los grupos de empleados de más edad.



### Ventajas de los empleados de más edad

- Sabiduría y criterio en la toma de decisiones
- Capacidad para aplicar las habilidades de la vida a la resolución de problemas
- Desarrollo de habilidades de comunicación y tacto
- Mayor disposición a compartir experiencias
- Sólidas habilidades organizativas
- Valor asignado al trabajo en equipo
- Mayor paciencia que los empleados jóvenes
- Dispuestos a capacitar y orientar a los empleados más jóvenes
- Menos competitivos
- Menos responsabilidades externas y distracciones
- Preferencia por el trabajo a tiempo parcial que proporciona mayor flexibilidad

Una investigación del Foro Económico Mundial muestra que una fuerza laboral más diversa en cuanto a edad ofrece un mejor rendimiento en general.<sup>2</sup> Una encuesta a empleadores reveló que el 87% pensaba que los mayores de 50 años eran “un recurso valioso para la formación y la tutoría” y el 86% “una fuente importante de conocimientos institucionales”.<sup>3</sup>

En algunas profesiones calificadas, retener a los trabajadores de más edad puede ser fundamental. En TI, por ejemplo, alrededor del 35% de las organizaciones en una encuesta admitieron que necesitaban la habilidad para programar en aplicaciones antiguas, habilidades que a los jóvenes no les interesa aprender.<sup>4</sup> Sin su personal veterano de tecnología, muchos bancos y aerolíneas no podrían funcionar.



### Desventajas de los empleados de más edad

- Mayor salario por experiencia/antigüedad
- Reticencia a aceptar revisiones por homólogos de su propio trabajo
- Resistencia y miedo al cambio
- Aumento de los costos de atención médica y seguro
- Dificultad para dominar los nuevos retos tecnológicos
- Falta de calificaciones formales
- Necesidad de formación adicional
- Menor compromiso al acercarse a la jubilación
- Deterioro del rendimiento relacionado con la edad
- Preferencia por horarios flexibles que algunas empresas no pueden ofrecer

## ¿Están cambiando las percepciones de los trabajadores de más edad?

Estos factores, junto con una población generalmente envejecida, deberían estar cambiando las percepciones de los empleados mayores de 50 años. Pero la situación no es tan clara. Un estudio de Deloitte encontró grandes variaciones regionales y culturales en las opiniones sobre las ventajas de una fuerza laboral de más edad. Y a escala global, el 20% de las organizaciones consideran que los mayores de 55 años constituyen una desventaja en la nómina.<sup>5</sup>

Los motivos suelen estar relacionados con la salud. Los trabajadores mayores, con edades comprendidas entre los 50 y los 70 años, observan una disminución de la capacidad física, una reducción de la capacidad cognitiva, una disminución de la memoria de trabajo, dificultades auditivas y visuales, y tasas más altas de trastornos musculoesqueléticos, todo lo cual puede afectar al rendimiento laboral. A los empleados mayores no les va tan bien en ciertos tipos de trabajo, como el trabajo por turnos y las jornadas laborales prolongadas.

“El 20% de las organizaciones consideran que los mayores de 55 años constituyen una desventaja en la nómina”.

## Manejo de afecciones crónicas: la misión vital<sup>6</sup>

Pero es en el área de las afecciones crónicas, incluidas las afecciones de la espalda, digestivas y del sistema cardiovascular, donde vemos los mayores desafíos y oportunidades para los empleadores con empleados de 50 a 70 años. A medida que las personas pasan a esta categoría, los costos de manejar sus afecciones, así como la posibilidad de desarrollar complicaciones relacionadas, aumentan ya que ocurren con mayor regularidad. Y estas afecciones crónicas no solo hacen que los empleados se tomen licencia por enfermedad, sino que también pueden tener un gran impacto en los costos de los beneficios médicos de un empleador.

Si bien existe una clara relación entre el envejecimiento y el desarrollo de enfermedades crónicas, estas también afectan

a los más jóvenes. Los Centers for Disease Control and Prevention (CDC) de Estados Unidos calcularon que alrededor del 60% de todos los adultos en EE. UU. tienen una o dos enfermedades crónicas<sup>7</sup> En Suecia, el 44% de la población tiene una enfermedad crónica y el 25% dos o más.<sup>8</sup>

Y, como estas enfermedades crónicas están afectando ahora a los trabajadores más jóvenes, los paquetes de bienestar, detección y salud pueden ayudar a los empleadores a abordar estas afecciones antes de que se vuelvan más debilitantes en la madurez. Esto significa que los programas de bienestar implementados de la manera y en el momento adecuados podrían tener un enorme impacto en los costos de la atención médica ahora y en el futuro.

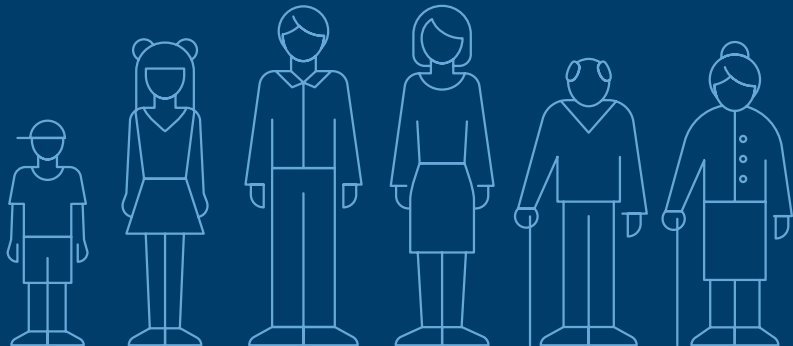
“...alrededor del 60% de todos los adultos en los Estados Unidos tienen una o dos enfermedades crónicas”.

## Entender la ciencia del envejecimiento

Pero ¿cómo saben los empleadores qué programas de bienestar serán más eficaces para mejorar la salud de su personal? Es un desafío importante para cualquier profesional de PE, pero entender cómo envejecemos y el efecto que esto tiene en nuestra salud podría ser útil a la hora de planificar futuras intervenciones.

El envejecimiento es objeto de un vasto y creciente conjunto de ciencias<sup>9</sup>, lo que significa que nuestra comprensión del proceso evoluciona rápidamente. Saber por qué envejecemos y qué podemos hacer al respecto es muy importante, tanto para nosotros como individuos, como para configurar nuestras respuestas al envejecimiento de la fuerza laboral. Si, por ejemplo, los tratamientos para retrasar el envejecimiento a nivel celular se vuelven habituales, es posible que debamos replantearnos todo nuestro enfoque de PE.

Esta ciencia también nos ayuda a entender qué intervenciones que contribuyen al envejecimiento saludable funcionarán y, por tanto, podrían formar parte de futuros paquetes de PE.



## ¿Pueden los empleadores ayudar a combatir los efectos negativos del envejecimiento en la fuerza laboral?

Ante el envejecimiento de la población —y el envejecimiento de la fuerza laboral— no hacer nada no es una opción. Aparte de los problemas de salud que pueden afectar a la productividad e incurrir en grandes costos, las empresas de la mayoría de los sectores se enfrentan a una escasez de capacidades que les exigirá atender más eficazmente al grupo de edad de 50 a 70 años. Dado que el número de jóvenes que acceden al lugar de trabajo es proporcionalmente menor, los empresarios deben contratar, retener y reciclar, como nunca antes, a un mayor número de trabajadores de más edad.

Adoptar un enfoque progresivo y reflexivo respecto a las prestaciones flexibles y que brinden respuesta puede ayudar a los empleados de más edad, manteniéndolos motivados y productivos, así como abrir vías para que los empleados más jóvenes adopten un enfoque proactivo respecto a su propio proceso de envejecimiento.

El envejecimiento es inevitable. Pero tenemos el poder de envejecer mejor, y al ayudar a los empleados a envejecer bien, también creamos futuros más sostenibles para nuestras organizaciones.

“...los empresarios deben contratar, retener y reciclar, como nunca antes, a un mayor número de trabajadores de más edad”.

Analizamos este fascinante tema en más detalle en nuestro flamante informe oficial sobre salud y bienestar **Envejecimiento saludable en la era del envejecimiento de la fuerza laboral global**. El informe provee un análisis profundo de los problemas ante los cuales las empresas deben mostrar cautela cuando planifican incluir una fuerza laboral de mayor edad, explica la ciencia del envejecimiento y analiza cómo podemos todos envejecer de forma más saludable y las maneras cómo apoyar a los empleados.

Este informe oficial estará disponible para su descarga a partir del 15 de septiembre de 2020.

- 1 Anon, OMS, Estadísticas Mundiales de Salud 2019, [https://www.who.int/gho/publications/world\\_health\\_statistics/2019/EN\\_WHS\\_2019\\_Main.pdf?ua=1](https://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2019/EN_WHS_2019_Main.pdf?ua=1) (obtenido en marzo de 2020)
- 2 Anon, WEF, An ageing workforce isn't a burden. It's an opportunity, 2019 <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/an-aging-workforce-isnt-a-burden-its-an-opportunity/> (obtenido en marzo de 2020)
- 3 Anon, Centro Transamerica de Estudios sobre Jubilación, Baby Boomer Workers Are Revolutionizing Retirement: Are They and Their Employers Ready? 2014 [https://www.transamericacenter.org/docs/default-source/resources/center-research/tcrs2014\\_sr\\_baby\\_boomers\\_and\\_employers.pdf](https://www.transamericacenter.org/docs/default-source/resources/center-research/tcrs2014_sr_baby_boomers_and_employers.pdf) (obtenido en marzo de 2020)
- 4 Sarah K White, CIO Magazine, 9 legacy programming skills still in demand, 2017 <https://www.cio.com/article/3243575/9-legacy-programming-skills-still-in-demand.html> (obtenido en marzo de 2020)
- 5 Dimple Agarwal, Josh Bersin & Gaurav Lahiri, Deloitte, The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives: 2018 Global Human Capital Trends, 2018 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/benefits-implications-of-aging-workforce.html> (obtenido en marzo de 2020)
- 6 Anon, National Association of Chronic Disease Directors, Why Preventing Chronic Disease is Essential - Prevention Works, 2018 [https://www.tfah.org/wp-content/uploads/2018/12/COMMS\\_WP\\_InvestinginCD2018F.pdf](https://www.tfah.org/wp-content/uploads/2018/12/COMMS_WP_InvestinginCD2018F.pdf) (obtenido en marzo de 2020)
- 7 Anon, Centros para el Control y Prevención de Enfermedades <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html> (obtenido en agosto de 2020)
- 8 Mattias Georgsson, The Swedish Agency for Health and Care Services Analysis, 2018 <https://www.himss.org/resources/aging-population-larger-chronic-disease-burden-and-reliance-digital-self-management-tools-require> (obtenido en marzo de 2020)
- 9 López-Otín et al en la revista Cell, The Hallmarks of Ageing, 2013, <https://www.cell.com/cell/fulltext/S0092-8674%2813%2900645-4> (obtenido en marzo de 2020)

Este documento ha sido elaborado por MAXIS GBN únicamente con fines informativos y no constituye un asesoramiento. MAXIS GBN ha hecho todo lo que estaba a su alcance para garantizar que la información contenida en este documento proceda de fuentes fiables, pero no puede garantizar la exactitud o integridad de la misma. La información contenida en este documento puede estar sujeta a cambios en cualquier momento sin previo aviso. Por lo tanto, si deposita su confianza en esta información lo hace estrictamente por su cuenta y riesgo. Este documento es estrictamente privado y confidencial y no debe copiarse, distribuirse ni reproducirse total o parcialmente, ni transmitirse a terceros.

La red MAXIS Global Benefits Network (la "Red") es una red de compañías aseguradoras miembros de MAXIS con autorizaciones locales (los "Miembros") fundada por AXA France Vie, París, Francia (AXA) y Metropolitan Life Insurance Company, Nueva York, NY (MLIC). MAXIS GBN, inscrita en el registro ORIAS con el número 16000513, y con domicilio social en 313, Terrasses de l'Arche, 92 727 Nanterre Cedex, Francia, es un intermediario de seguros y reaseguros que respalda la Red. MAXIS GBN es propiedad conjunta de los afiliados de AXA y MLIC, y no emite pólizas ni ofrece seguros; dichas actividades son llevadas a cabo por los miembros. MAXIS GBN opera en el Reino Unido a través de su establecimiento en dicho país, con domicilio social en 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, Londres EC3R 8AF, número de establecimiento BR018216 y en otros países europeos en régimen de libre prestación de servicios. MAXIS GBN opera en EE. UU. a través de MetLife Insurance Brokerage, Inc., con domicilio en 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, un agente de seguros con licencia de NY. MLIC es el único miembro autorizado para realizar actividades de seguros en Nueva York. Los demás miembros no están autorizados para ejercer su actividad en Nueva York y las pólizas y contratos que emitan no han sido aprobados por el Superintendente de Servicios Financieros de Nueva York, y no están protegidos por el fondo de garantía ni sujetos a las leyes de dicho Estado. MAR687/0920