

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 86 Noviembre 2017**

**Prof. Dr. Norbert Thom- Universidad de Berna**

**UTILIZAR MEJOR EL POTENCIAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES**

La dinámica económica destaca en la actualidad tanto por sus nuevas dimensiones de globalización y diversificación como también por el empuje de la tecnología, la digitalización y comunicación que rompe todos los esquemas de la estructura industrial tradicional. Pero, en particular, destacan junto a las crecientes exigencias de conocimientos y organizaciones abiertas, la problemática del envejecimiento demográfico, pero con un potente alargamiento de la vida de las personas. No se puede seguir en el esquema tradicional dominante de asumir la pérdida de potenciales de las personas a partir de los conocimientos de los cincuenta o sesenta años. Prof. Norbert Thom, de la Universidad de Berna, propone cómo utilizar el enorme potencial de las personas “mayores” mediante una nueva formación Universitaria y un cambio de paradigma de las organizaciones empresariales. Un gran reto para las empresas y para la Universidad y, en particular, para la valoración correcta del desarrollo de la persona.

Las personas mayores que están trabajando en el marco de la población activa suiza serán cada vez más. Pero, al mismo tiempo, no perciben en el mundo del trabajo la valoración que les corresponde. En los Centros de Trabajo no se les ofrecen frecuentemente nuevas perspectivas de carrera o nuevas posibilidades de formación adicional. El autor exige una reconversión del “modelo deficitario de los mayores” y menciona conceptos concretos para la mejora de la situación. Aprecia buenas oportunidades en los nuevos modelos de tiempos de trabajo y de las carreras profesionales, así como en más formación de acuerdo con la edad. Las Universidades deben establecer la correspondiente oferta de una formación continua y así utilizar de modo óptimo su competencia investigadora.

**1. La situación de partida**

Personas de edad activas están ganando importancia en el mundo del trabajo suizo. Esto se debe, en parte, a la evolución demográfica. Aquí comprobamos –dicho brevemente- un aumento de la ocupación de trabajadores con más de 50 años de edad y, al mismo tiempo, un retroceso relativo de los trabajadores más jóvenes. Por otra parte ha aparecido, en base a la votación popular para reducir la Inmigración (2014), una mayor presión para aprovechar mejor el potencial existente de la fuerza laboral. A este respecto se piensa, sobre todo, en las mujeres y en las personas mayores.

Contra la discriminación de las personas de edad se proponen ya medidas concretas. Así se debe renunciar a datos innecesarios sobre la edad (v.gr. establecer un tope de edad) en los anuncios de puestos de trabajo (en los medios impresos o en los portales electrónicos). Por el contrario, no hay nada que objetar si las Agencias de Empleo hacen mención de la larga experiencia de los mayores que buscan trabajo.

**2. Tesis sobre la situación en los Centros de Trabajo**

Como observador, durante largo tiempo, del mercado de trabajo suizo el autor se atreve a proponer experiencias que, como tesis, han de ser contrastadas empíricamente:

- Por lo general, parece que se presta poca atención a la selección consciente (búsqueda de personal) de trabajadores de edad, así como a su desarrollo posterior. Por el contrario, se encuentra con frecuencia una práctica de despido anticipado. La jubilación antes de los 65 años de edad se fomenta activamente por parte de los Centros de Trabajo (incluso en las Empresas y Administraciones Públicas) y además “se endulza” más aun financieramente.

También los Sindicatos prefieren la jubilación anticipada en lugar de los despidos.

- En la mente de muchos gestores de las decisiones está presente el “modelo deficitario de la edad” (cfr. Lehr 2007). Éste presupone, entre otras, cosas que las personas mayores son inflexibles, poco creativas y opuestas al cambio.
- La siguiente manera de pensar está muy extendida: Una carrera profesional debe completarse a los 45 años; después se ofrecen a los trabajadores sólo en raras ocasiones más perspectivas.
- Algunos gestores de las decisiones sospechan subjetivamente que una inversión en el desarrollo profesional de personas mayores no resulta rentable, sobre todo, si éstos, como se puede suponer, se han jubilado anticipadamente.

**3. Los trabajadores mayores en el debate científico**

En las publicaciones científicas aparece otra imagen sobre las capacidades y potencialidades de las personas mayores. Ciertamente hay pérdidas condicionadas por la edad en la capacidad de rendimiento. Sin embargo, estas pérdidas se pueden compensar. Pueden contribuir a la compensación, la mayor experiencia, la amplia base del saber, una fuerte motivación relacionada con la profesión y la mejora corporal y cognitiva de la capacidad de rendimiento de las personas mayores (cfr. entre otros Bruch/Kunzeer/Böhm 2010). Como características positivas de las personas mayores se mencionan la disciplina y la moral laboral, así como la conciencia de la calidad. Estas características (tendencialmente valederas para toda la cohorte, pero no en todos los casos individuales) pueden compensar, si se diera el caso, una falta de flexibilidad de las personas afectadas por la edad (cfr. Hübner/Kühl/Putzig 2003).

**4. Los trabajadores mayores en el contexto empresarial**

Contrastemos más ampliamente los resultados científicos con la vista puesta en la praxis empresarial. Apreciaciones estimagtizantes y negativas sobre las personas mayores están ampliamente extendidas, en términos generales. Esto conlleva también a que en las medidas para la reducción del personal sean los trabajadores de más edad los primeros afectados. En la estadística suiza del mercado de trabajo se puede comprobar, por lo demás, que la participación de las personas activas disminuye en comparación entre los que tienen más de 55 años con los grupos de personas más jóvenes (cfr. Moser/Egger/Thom 2008) Estos resultados y estimaciones nos llevan a la tesis siguiente: la praxis empresarial está –al menos en parte- en contradicción con los conocimientos conseguidos por la investigación sobre la edad.

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 86 Noviembre 2017

### 4.1 Aportaciones de un trabajo de investigación de Berna

La tesis mencionada se ilustra profundamente con un estudio científico. Se trata de la tesis doctoral de *Cornelia Klossner* (2005), que, bajo la dirección del autor, tuvo lugar en el Instituto de Organización y de Personal de la Universidad de Berna. La investigadora (Klossner 2015) dirigió en Suiza cuatro estudios a fondo de casos para averiguar cómo se configuran las carreras en la edad mediana. Investigó en un grupo de una empresa familiar mediana de un Konzern Intenacional, en una gran Sociedad del sector del transporte y en la Administración Pública de una ciudad suiza de muchos habitantes. Para ello realizó 45 entrevistas con expertos del management de personal de las mencionadas instituciones, así como con personas que se encontraban, ellas mismas, en edad mediana (frecuentemente alrededor de los 45 años de edad). Las entrevistas se configuraron centrándose en el problema, se transcribieron completamente y se valoraron según las reglas de la investigación cualitativa. Algunos hallazgos escogidos se exponen a continuación.

Una importante conclusión de la investigadora fue que en el nivel normativo (actitudes, valores, normas) de los gestores de las decisiones se tenía muy presente el comportamiento concreto respecto a las medidas planteadas según la edad. El “*Mindset*” de los directivos (cuyos estereotipos, como supuestos implícitos en relación con el envejecer) y la cultura realmente vivida en cada una de las instituciones resultan ser factores, con una influencia dominante, en la praxis del mundo del trabajo.

Ricas en conclusiones son las propias estimaciones de las personas de edad entrevistadas. En comparación con anteriores fases de la vida se consideran (subjektivamente) que habrían alcanzado más estabilidad emocional, serían más ilustrados y llegarían a ser más libres de tensiones. Se caracterizan, a sí mismos, como muy conscientes de los deberes y de las responsabilidades. Estarían ahora preparados para la colaboración y en su comportamiento habría menos orientación a la competencia. Además podrían organizarse mejor y focalizarse. Se ven, al mismo tiempo, como muy autocríticos y, en su actual fase de la vida, están menos abiertos a nuevas experiencias y más bien tienden a mantener el comportamiento habitual.

En estos estudios de casos se afianza la impresión de que las personas mayores, con un alto nivel de formación profesional, pretenden tener presente la continuidad de su carrera profesional “en interés propio”, o sea dependiendo menos de las decisiones del Management y llegar así a tener una responsabilidad personal. La investigadora, después de valorar todas las entrevistas, concluyó que en los cuatro casos de empresas, no hay ninguna base sólida para una planificación de una carrera a largo plazo para los que han superado la edad mediana.

Otros conocimientos dignos de atención de este trabajo de investigación empírica se mencionarán al final. No hubo en las entrevistas ninguna confirmación del temor de que este grupo de personas planee muchos cambios laborales en el resto de la vida profesional hasta la jubilación. Por el contrario, es especialmente importante para estas personas activas la seguridad en el empleo. Resulta evidente, más aún ahora, que la responsabilidad con respecto a la evolución a posterior, profesional es transferida a los trabajadores mayores. De esto se puede deducir: que el tradicionalmente implícito “contrato psicológico” de la lealtad recíproca de empresarios y trabajadores va desapareciendo cada vez más. Sorprendente fue, finalmente, el elevado atractivo que tiene la tradicional carrera del

ascenso jerárquico en las personas entrevistadas en el contexto suizo, que sigue siendo tan relevante como antes. Es público que la mejor carrera conocida desde fuera implica el aumento del status y de la retribución.

### 4.2 Posibles campos de acción para la evolución de personas activas mayores.

Después de estas constataciones del mundo real del trabajo, quiere el autor demostrar a continuación las posibilidades de utilizar mejor el potencial de las personas de edad. La posición sería: se debe cimentar una nueva cultura de la edad. Las personas mayores no se han de tratar exclusivamente como un “factor de coste” (en cuanto de hecho suponen salarios más altos y mayor seguridad social), sino como grupos de trabajo que merecen ser desarrollados. Los responsables de las decisiones empresariales deben hacer todos los esfuerzos necesarios para emplear mejor y valorar la evolución individual de un trabajador de edad. En concreto esto significa: que a través de una forma local de expresarse, de encuestas personales y de conversaciones regulares con los trabajadores y con las trabajadoras los directivos mejoren sus conocimientos sobre las necesidades previas y el potencial de los mayores. El fomento de la carrera a partir de la edad mediana puede designarse como *una compleja tarea del Management* que, en último término, debe ser realizada por los niveles más altos de la dirección (cfr. En detalle Klossner 2015).

#### 4.2.1 Consideraciones para el planteamiento de nuevos modelos de carrera: un cambio de paradigma.

El punto de partida para las consideraciones que se exponen a continuación descansan en la siguiente premisa: en el futuro se debe llegar a un cambio en las formas de las carreras profesionales puramente tradicionales que acentúan fuertemente la ascensión en el rango jerárquico, así como una rígida (lineal) valoración de la actividad profesional.

Una alternativa son las *carreras diferenciadas según la edad*. Aquí tiene lugar una configuración del trabajo, según las aspiraciones y competencias individuales de las personas mayores, lo cual puede aumentar su productividad y su rendimiento. Modelos standard, que se pueden concretar como carreras de dirección, de especialización y de proyectos, no se adaptan en su forma pura a todos los trabajadores. Por eso se ha de exigir una configuración individual de las carreras (cfr. entre otros Kluge 2009), aunque esto suponga algún coste. Las formas mixtas y las carreras individuales pueden, sin embargo, influir positivamente en el compromiso de los trabajadores, y lo que justificaría los costes.

Una segunda alternativa se puede definir como *carreras dinámicas de la edad*. Suponemos que el ya mencionado contrato clásico psicológico (cfr. lo expuesto en párrafos anteriores) se ha agotado. Se ha de exigir sólo una ampliación de la fase de la edad media de la carrera con nuevos “acontecimientos”. Esto pueden ser, por el ejemplo, exigencias en las tareas del proyecto, ocupaciones especiales o un cambio de puestos. Para lo cual se ha de exigir también la iniciativa propia de los trabajadores. Deben pensar de forma activa y de manera constructiva, acerca de nuevas constelaciones, pueden desarrollar que la carrera está ya consolidada hasta el comienzo de la pensión y pueden contar con impulsos estimulantes.

#### 4.2.2 Tres conceptos generales para una nueva orientación.

A continuación se tratará, con más detalle, los modelos flexibles de la jornada de trabajo, los modelos diferenciados de carreras profesionales, así como las posibilidades de formación posterior.

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 86 Noviembre 2017

El primer concepto son los *modelos flexibles del tiempo de trabajo a nivel* de una evolución más compleja. Aquí se ha de pensar, por ejemplo, en los sistemas de tiempo de trabajo a lo largo de la vida. Distribuidas por toda la vida laboral, los trabajadores tienen posibilidades de elegir entre formación (formación inicial y posterior), actividad laboral y tiempo libre. Críticamente se plantea la pregunta qué empresarios admitirán tales contratos. Imposible no es esto. El privilegiado grupo profesional de los profesores universitarios puede todavía hoy vivir esta libertad de elección. Así disponía el autor en su fase profesional principal de cuatro sabáticos (semestre libre que fue cubierto con investigación, profesor invitado e investigaciones de la praxis). La mayoría de los empleadores ofrecen hoy, por lo general, modelos de trabajo anual y para algunos grupos de personas ahorros en tiempo sabáticos, que, en parte, se financian por ellos mismos.

Otro modelo es la *pensión deslizante*. Se trata del abandono de la vida activa en un momento puntual. Novedoso es dirigir este paso de forma sucesiva a la situación de retiro. Se realiza a lo largo de un espacio de tiempo más largo y puede también superar los límites locales de la edad normal para la jubilación. Los trabajadores de edad cogen el “bastón”, al mismo tiempo que los más jóvenes que les sucederán (modelo de relevo) dan el salto, si los sucesores están enfermos o de vacaciones (modelo saltador) colocándose también como formadores de la praxis para los colegas más jóvenes, o como entrenadores a disposición de los clientes; asumen, como encargados específicos determinados temas especiales o cambian a un papel de consejeros (cfr. un modelo concreto de asesores de edad en Oertig/Zölch 2017).

El segundo concepto son los *modelos de carrera diferenciados*. La trayectoria de la dirección se dará siempre. Lo que se caracteriza por un ascenso en el organigrama (niveles jerárquicos superiores). Los directivos tienen responsabilidades de dirección en relación con las personas que les están asignadas (subordinadas). Una alternativa desarrollada recientemente es el ejercicio de la especialización (también llamado ejercicio de expertos). El “ascenso” se basa en un aumento del saber cómo experto (v.gr. experto, experto senior, experto internacional) y no en un aumento de las personas que dependen de él o de las unidades de la organización. Bien realizado el ejercicio de especialización se da, por ejemplo, en los siguientes sectores: investigación y desarrollo, en funciones en el marco de la tecnología de la información, en los departamentos jurídico y fiscal. En la variante del desarrollo de proyectos el empleado asume temporalmente funciones limitadas de especialización o de dirección en temas complejos, así como en conjuntos novedosos de proyectos. Por razón de los muchos proyectos de innovación y cambio, aumentan en el mundo del trabajo las oportunidades para carreras de proyectos de este tipo temporalmente.

Aún están todavía relativamente menos extendidas las trayectorias profesionales en *forma de arco*. Partimos en este modelo de que el nivel profesional más alto (medido por el rango y retribución) se alcanza en una ampliada “edad mediana”. En la fase final del ejercicio profesional tiene lugar un “retroceso” consciente y libre como, por ejemplo, el abandono de una posición de dirección muy exigente para pasar a una función interna de asesoramiento o *coach* sin responsabilidad. En algunos círculos de nuestra sociedad esto se considera todavía como una degradación. La aceptación social y empresarial interna del nuevo modelo de carrera es de hecho una exigencia notable. Aquí se necesita de un cambio de valores que seguramente no puede conseguirse de hoy para mañana.

El tercer concepto es la *formación continua*. Presupone una selección escogida de medidas de formación continua con lo que se genera una posibilidad para el mantenimiento de la capacidad para el mercado de trabajo.

Ciertos déficits del envejecer (cfr. párrafos anteriores) pueden ser compensados con la formación continua (por ejemplo: el mantenimiento de la capacidad de aprender) y nuevas fortalezas (por ejemplo: pensar conceptualmente) se pueden conseguir con las actividades de la formación continua. Las formas de la formación continua son muy variadas (en y fuera del puesto de trabajo, dentro y fuera del Centro de Trabajo, formal e informalmente, etc). Las Universidades han descubierto en las últimas dos décadas la “*formación profesional*” como un tema clave (cfr. Thom 2016) y han desarrollado una gran oferta. Desde el punto de vista del autor están en la mejor situación para transferir, en sus ofertas de formación continua, los conocimientos aportados en esta colaboración sobre la investigación en cuanto a la edad, al aprendizaje y a la carrera (transferencia digna de credibilidad de los resultados de la investigación). Un conocimiento es, por ejemplo, que los adultos de edad aprenden mejor a través del intercambio de experiencias y con asesoramiento mutuo. Los participantes se interconectan entre sí y se intercambian saberes y competencias.

Las Universidades deberían tender a colaborar con trabajadores destacados privados y públicos para la elaboración de los programas de formación posterior. Con ello se conseguiría un fructífero acoplamiento entre los sistemas de formación y los sistemas de trabajo. Las oportunidades en las Universidades con respecto al mercado de la formación continua son especialmente buenas para personas que se graduaron con una alta y buena formación. Tendencialmente es válido: cuanto mejor sea el final de la formación primaria más activa es la participación en la formación continua.

Frecuentemente los empresarios tradicionales titubean en cofinanciar medidas para una formación continua de personas de más de 50 años. Gracias a la investigación generacional sabemos que personas pertenecientes a grupos más jóvenes (como, por ejemplo, la generación Y, nacida desde 1980 hasta el cambio de siglo) se plantean mucho más frecuentemente un cambio de empresario (cfr. Thom/Hubschmid 2012). También las conclusiones de la tesis mencionada anteriormente (Klossner 2015) muestran la inercia de los trabajadores mayores. Después de adoptar medidas para la formación continua puede afirmarse, por lo general, que los que tienen más de 50 años tienden a continuar con los empresarios que han tenido hasta entonces. Por eso se amortizan -por lo menos en parte- las medidas para una formación continua financiadas por los empresarios. Es una inversión en capital humano que tendrá buenas contraprestaciones en forma de compromiso y de rendimientos productivos.

Ciertamente adecuados cursos de formación continua para personas que han cumplido ya los 50 años pueden tener mucho sentido. El autor aboga especialmente, en este caso, por incluir la formación continua en un modelo con tres pilares en la formación del personal (Thom 2007). El pilar “*formación*” (formación inicial, formación continua, cambio de formación) se combina muy bien con el pilar “*medidas relacionadas con el puesto de trabajo*” (por ejemplo: configuración de la carrera, cfr. lo expuesto en párrafos anteriores) y con el pilar “*fundamentos informativos*” (por ejemplo: juicios sobre el rendimiento y el potencial). Un ejemplo actual es el Certificate of Advanced Studies (CAS) para

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 86 Noviembre 2017**

Management General y para miembros asesores de la Administración, que ofrecen conjuntamente las Universidades de Berna y la de Rochester (USA). Las competencias clave de los Consejos de la Administración se facilitan con el foco puesto en las necesidades específicas de empresas pequeñas y medianas.

(cfr [www.certifiedboardmember.ch](http://www.certifiedboardmember.ch); Zugriff. 21.03.2017)

**5 Resumen**

- Los conocimientos de la investigación interdisciplinar en el sector del envejecimiento no han llegado todavía de forma adecuada a la praxis para que se puedan aplicar satisfactoriamente. Aquí existe todavía una gran necesidad de aclaración. Los investigadores deben, junto a las aportaciones de alto nivel en publicaciones especializadas, transferir conocimientos en publicaciones orientadas a los responsables empresariales.
- La presión para mantener durante más tiempo a personas mayores adaptadas en el proceso activo (por ejemplo: con un perfil poco recargado corporalmente y adaptado a las cambiantes capacidades cognitivas) aumentará en el mundo del trabajo suizo. Los argumentos (demografía, política) ya fueron mencionados al principio.
- Los empresarios que mejor utilicen el potencial de los trabajadores de edad tendrán ventajas de competencia en el mercado de trabajo. Como oferentes atractivos de puestos de trabajo ganarán y mantendrán personas cualificadas y motivadas que perdurarán durante toda la vida profesional.
- Las Universidades, a la vista de esta situación de partida y de los futuros escenarios, deben ofrecer la posibilidad de la formación continua para personas mayores. Para deslindarse de los competidores puramente comerciales, deben utilizar de manera óptima su propia capacidad investigadora. De esta manera tendrán, especialmente las Universidades (como, por ejemplo, Berna y Zurich), oportunidades particulares de establecer altos estándares de calidad. Esto fomentará la presencia en el mercado de trabajo de los trabajadores de edad, aumentará la reputación de los oferentes serios y aportará también a las Universidades valiosos conocimientos sobre los potenciales de este grupo (formación continua después de los 50 años) para continuar con la investigación en esta área.

**Notas bibliográficas**

Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hübner, W. / Kühl, A. / Putzig, M. (2003): Kompetenzerhaltung und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Berlin: QUEM-report No. 84.

Klossner, C. (2015): Karrieren in der Lebensmittele. Beitrag zur Theorieentwicklung anhand einer qualitativen Analyse. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Kluge, A. (2009): Motivation und Leistung im Alter. Organisationspsychologische Gestaltungsansätze. In: Universität St. Gallen (Hrsg.): Konferenzpapier «Chancen aus dem demographischen Wandel. Handlungsfelder für Führungskräfte». St. Gallen.

Lehr, A. (2007) Psychologie des Alterns. 11 Auflage, . Wiebelsheim, Verlag UTB, Quelle und Meyer.

Moser, R. / Egger, M. / Thom, N. (2008): Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften in der Schweiz. In: Die Volkswirtschaft, 81(1/2), S. 67–70.

Oertig, M. / Zölch, M. (2017): HR Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen. In: Zölch, M. / Oertig, M. / Calabrò, V. (Hrsg.): Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?, Bern: Haupt Verlag, S. 78–124.

Thom, N. (2007): Personalentwicklung. In: Köhler, R. / Küpper, H. / Pflingsten, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1354–1363.

Thom, N. (2015): Erfolgreiche Führungskräfte – Generelles und Spezifisches. In: Verbands-Management, 41(3), S. 37–43.

Thom, N. (2016): Exzellenz in der universitären Management-Weiterbildung. Zwei Praxisbeispiele. In: Zimmermann, T. E. / Jütte, W. / Horváth, F. (Hrsg.): Arenen der Weiterbildung. Bern: hep Verlag, S. 143–151.

Thom, N. / Hubschmid, E. (2012): Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: Perrig-Chiello, P. / Dubach, M. (Hrsg.): Brüchiger Generationenkitt. Generationenbeziehungen im Umbau. Zürich: vdf Hochschulverlag AG, S. 81–93.



**Autor CV.**

El Prof. Dr. Norbert Thom (1946) investigó y enseñó en las Universidades de Colonia, Giessen, Freiburg/Suiza y Berna en el ámbito de la *Innovación, Organización y Personal*. Desde su jubilación en el año 2012 se ha centrado fundamentalmente en dos encargos de los Consejos de Administración de empresas industriales activas en el plano Internacional (Técnicas médicas e industrias de plásticos). Imparte clases

en el extranjero, entre otras en la Universidad de Alcalá de Henares, así como imparte Conferencias y es autor de diversas publicaciones. ([www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)). Es Profesor Emeritus de la Universidad de Berna y Profesor Invitado de la Universidad Alcalá. Dispone de una larga experiencia en el ámbito de la dirección de las Asociaciones, así como en los Consejos de Administración de organizaciones “Non-profit”.