



**C**reo sinceramente que el Pacto de Toledo ha llegado al mejor acuerdo posible sobre las pensiones. Sin embargo, el alargamiento de la edad legal de jubilación, para que no resulte lesivo, debe ir acompañado de un retraso en la edad real de jubilación. Y es que las tasas de actividad entre las franjas de 55 a 59 años son 20 puntos inferiores a las de entre 30 y 44 años y bajan a un 36% en la franja de 60 a 64.

¿Por qué ese descenso? Básicamente porque el empresario desvincula a un trabajador cuando sabe, o intuye, que su productividad marginal es menor que su coste marginal. Y aquí la mala noticia: la edad afecta negativamente (casi siempre y si no hacemos nada) a la productividad. Nuestras capacidades físicas al-

## Intangibles

CARLOS **Obeso**  
PROFESOR DE RECURSOS HUMANOS DE ESADE



### Gestionar la edad

canzan su cénit entre los 18 y los 25 años; después comienza el declive y sus efectos perversos: capacidad disminuida, más absentismo etc. ¿Podemos mitigarlo? Por supuesto. Podemos desarrollar estrategias personales y organizativas que minimicen sus efectos. Por ejemplo: perder audición es menos problema si se reduce el ruido ambiental.

¿Qué ocurre con los trabajos inte-

lectuales? ¿Se pierde talento desvinculando a los trabajadores mayores? No siempre. Los trabajadores que utilizan el razonamiento abstracto, o procesamiento de información novedosa, tienen su pico de excelencia alrededor de los 20 años y luego entran en suave declive. Los controladores aéreos utilizan este tipo de inteligencia por lo que tiene sentido que se jubilen alrededor de los 50.

En cambio, los trabajos que progresan por la articulación inteligente de experiencias ganan con la edad. Los médicos son un ejemplo por eso se pueden jubilar pasados los setenta. Pero aquí también hay límites. La edad puede ser un lastre cuando se pida a esos profesionales manejarse con información muy novedosa. Hoy ya sabemos que el binomio edad-productividad se puede gestionar para revertir sus efectos negativos (absentismo, jubilaciones anticipadas, desocupación) y potenciar los positivos. En Europa las experiencias avanzan ¿Por qué en España no hacemos nada? En primer lugar, porque el desempleo lo desincentiva. Si hay tanta oferta frente a tan poca demanda ¿para qué complicarse la vida?

En segundo lugar, porque muchos empresarios piensan que la cul-

tura de los mayores es la de reivindicar derechos. Son por lo tanto molestos. En tercer lugar, porque los estereotipos presuponen que una persona mayor no tiene capacidad de nuevos aprendizajes, aunque nadie lo ha probado. Y, en cuarto lugar,

### La edad afecta casi siempre negativamente a la productividad

porque se supone, y suele ser así si no se remedia, que con la edad baja la motivación por el trabajo. Demasiados estímulos para seguir desvinculando trabajadores antes de que alcancen la edad legal para jubilarse.