

Envejecimiento de la mano de obra

¿Cómo este fenómeno transformará las organizaciones, nuestras instituciones y el sentido del trabajo?

Frédéric Lesemann, profesor titular y investigador, Institut national de la recherche scientifique (INRS), Université du Québec, Montréal, director de TRANSPOL

Frederic.Lesemann@ucs.inrs.ca

Un doble enfoque: sistémico y estratégico

Nuestro grupo de investigación TRANSPOL (Grupo de investigación sobre las transformaciones del trabajo, edades y políticas sociales), activo desde hace siete años, ha venido especializándose en analizar las transformaciones del trabajo y el empleo, a partir de sus relaciones con la cuestión de las edades (en particular el envejecimiento) y la protección social. Por ello, hemos realizado toda una serie de trabajos sobre el envejecimiento en empleo, en distintos sectores de actividad, y también sobre el estatuto del trabajo autónomo y la protección social, sobre la actividad después de la jubilación, sobre el vínculo entre el cese de actividad y las jubilaciones, sobre los trabajadores de edad altamente cualificados, en referencia a la "sociedad del conocimiento", etc.

Para nosotros, está claro que es imposible analizar diversos fenómenos del mercado de trabajo como la escasez anticipada de mano de obra cualificada, los ceses anticipados de actividad, las jubilaciones anticipadas, el desempleo de larga duración de los trabajadores con experiencia, el mantenimiento y el reingreso en el empleo, los empleos "post carrera" (*bridge jobs*), , sin tener en cuenta *la relación sistémica* que existe entre:

- aspectos demográficos como, el envejecimiento de la población, que se conecta directamente a la escasa natalidad: tenemos la costumbre de decir que el problema del envejecimiento es un problema de natalidad;
- de la evolución del trabajo, de la mayor flexibilidad del trabajo requerida para aumentar la productividad de las empresas, de la presión de la globalización de la competencia internacional, de la cuestión de la formación y de las competencias, del cansancio físico o psíquico en el trabajo, etc.

Puede decirse inmediatamente que un enfoque sistémico prohíbe plantear el fenómeno sobre un único elemento, por ejemplo el envejecimiento, para ponerlo más bien *sobre la relación que existe entre este elemento y otros elementos que lo evidencian*. Así, no se puede comprender el fenómeno del envejecimiento demográfico si no se lo pone en relación con la escasa natalidad: aunque el "problema" del envejecimiento no es sólo un "problema" de escasa natalidad. No me extenderé sobre esta relación aquí. Pero, por lo que concierne a la cuestión del envejecimiento en el trabajo, el fenómeno del envejecimiento no se puede entender, *si no se lo pone sistemáticamente en relación con la organización del trabajo*: en una determinada organización del trabajo que evidencia el fenómeno del envejecimiento, puede cambiar el modo de organización, adaptar los puestos y las condiciones de trabajo, hacer los horarios mas flexibles y en muchos casos, el problema del envejecimiento va a esfumarse.

Así nos esforzamos en trabajar, en nuestro grupo de investigación, a partir de un análisis sistémico de las cuestiones que estudiamos. Pero hacemos más, también desarrollamos un análisis estratégico de la realidad. Nuestros estudios de campo en efecto nos enseñaron dos cosas relativas a una comprensión estratégica de la realidad:

- 1) Primero, *por lo que se refiere a los trabajadores*: ellos manifiestan generalmente una comprensión estratégica de su papel en la empresa o en el servicio donde se emplean. Se perciben como protagonistas, capaces de tomar decisiones autónomas, con iniciativa, con inteligencia aplicada a las situaciones imprevistas; son poseedores de conocimientos formales e informales, fundados sobre su experiencia (a menudo no aclarados y en consecuencia tácitos). En pocas palabras son competentes en su trabajo en tanto que la organización del trabajo les permita manifestar esta competencia. En este sentido son estratégicos en su actividad profesional.

Pero también *son estratégicos para ellos mismos*: al envejecer, desarrollan estrategias personales autoconservación: sea ante esfuerzos físicos demasiado importantes, compartiéndolos con jóvenes colegas; o también ante la organización de su trabajo, el ritmo de trabajo, etc. Los estudios de ergonomía relativos a los trabajadores de edad lo muestran bien: saben preservarse y desarrollar estrategias que les permiten mantenerse en el empleo y hacer beneficiar a sus colegas, y a la empresa de su experiencia, siempre que el método de organización del trabajo lo permita, por ejemplo gracias a un trabajo en equipo, o a una organización que permita un margen de maniobra, de autonomía e iniciativa.

- 2) Segundo, *por lo que se refiere a los empleadores*: Nuestros estudios nos enteraron que a veces son estratégicos ante la gestión interna de su empresa, dejando precisamente a los trabajadores este margen de libertad que les permite ser estratégicos para una mayor eficacia de la empresa y en consecuencia solucionar, con algunas adaptaciones, una gran parte de las limitaciones asociadas al aumento de edad;

Pero los empleadores parecen a menudo poco estratégicos, al menos en las PYME, en lo que concierne a la gestión preventiva de su mano de obra, de su medio ambiente institucional y de sus mercados. Parecen preocupados por la rentabilidad a muy corto plazo, dudan en invertir en la formación, prefieren intentar reclutar las competencias necesarias en el competidor, etc. No parecen ver las ventajas de invertir en la formación de la mano de obra. Por lo tanto, es realmente en las PYME, que son los motores de la economía local y del empleo, que debería desarrollarse una cultura estratégica de GPMO, una cultura de desarrollo y transmisión de las competencias, de reforma de la organización del trabajo y de los métodos de gobernanza de la empresa en sus relaciones internas tanto como externas (con su medio ambiente), basada en el reconocimiento, la aceptación profunda de las capacidades estratégicas de los trabajadores o empleados, y de sus conocimientos técnicos.

Esta perspectiva de análisis, a la vez sistémica y estratégica, es el hilo conductor de mi presentación. Pero antes de ir más lejos, deseo decir algunas palabras con respecto a la cuestión relativa a la escasez anticipada de mano de obra cualificada.

Una inversión de problemática en lo que concierne los trabajadores de experiencia

La cuestión del envejecimiento en el trabajo se transformó completamente en algunos años apenas, al menos en los discursos. Hace algunos años, la cuestión del envejecimiento en el trabajo era casi inexistente. Envejecer en empleo se percibía como una cuestión esencialmente individual y privada, sin cuestión particular para la sociedad. (Un poco a la imagen de lo que era la cuestión de las mujeres aún a principios de los años setenta: sí, allí tenía desigualdades, sí había problema de doble tarea: profesional y quehaceres domésticos, pero todo eso se daba por derivado de cuestiones privadas y personales; cada mujer debe arreglarse para ella misma).

Luego, por la cuestión del envejecimiento, vinieron con los años ochenta y noventa, la necesidad de bajar los costes de producción y de reducir los costes de mano de obra. Se siguieron olas masivas de despidos, asumidos de manera desproporcional por los trabajadores y empleados de edad, y a veces con el incentivo de regímenes de jubilación más o menos generosos y de las derogaciones a las normas de estos regímenes para adaptarlos a "jubilaciones anticipadas", otras veces sin ninguna protección, otra que el seguro de desempleo seguido de algunos años de ayuda social antes de gozar de la Seguridad social.

Simultáneamente, una "cultura de la jubilación y de la jubilación anticipada" se instaló en el imaginario popular, ampliamente propagada por los medios de comunicación, incluido obviamente, el ejemplo emblemático de la "Libertad 55". Esta Libertad 55 se destinaba por supuesto a una insignificante minoría de ejecutivos superiores y representantes de las profesiones liberales, financieramente bien dotados. ¡Esta vida de jubilación en libertad bajo los Trópicos rápidamente se inscribió en el imaginario colectivo de los Canadienses!

La investigación consagrada al envejecimiento en empleo se dedicó durante estos años noventa, en Europa como en los Estados Unidos y Canadá, a documentar las condiciones de trabajo y de despido de los trabajadores de edad, destacando el proceso de exclusión de la cual eran víctimas a menudo, debido a su edad. No obstante se ha destacado que la salida prematura de los trabajadores de edad permitía, en un contexto de superabundancia de mano de obra y de escasez de empleos, a jóvenes encontrar un empleo. Pero la investigación en este ámbito puso de manifiesto sistemáticamente que más allá de los buenos sentimientos expresados, no se confirmaba la realidad de la sustitución de un trabajador mayor por un joven. Los empleadores pretendían ante todo reducir el personal.

La cuestión de la mano de obra de edad no obstante, ha cambiado completamente hace alrededor de 5 años, en favor de la toma de conciencia internacional y nacional de una dinámica demográfica extremadamente preocupante: todos los países industrializados deberían conocer una grave escasez de mano de obra a corto plazo, habida cuenta de la toma de jubilación, a partir de 2006 y hasta hacia 2024, de la masa de los baby-boomers (personas nacidas entre 1946 y 1964) muy escolarizadas y poseedores de competencias formales reconocidas. Los Gobiernos alertan: se

tiene necesidad de la mano de obra cualificada, va a ser necesario que permanezca en su empleo. Se pasa así, repentinamente de una problemática de la puesta a un lado, del despido, a una búsqueda de estrategias de retención. Como resultado, un nuevo término hace su aparición: *el de "trabajadores de experiencia" que sustituye a el de "trabajadores de edad"*. A la percepción de la edad como desventaja sucede la percepción de "experiencia" como ventaja.

Se sigue una movilización de los políticos, de los consultores, de los investigadores, de los asesores para convencer a los empleadores de cambiar su visión de los trabajadores de edad, habida cuenta de los conocimientos que tienen, de la necesidad de encontrar los medios de incitarles a permanecer en su empleo al menos hasta la edad prevista de 65 años e idealmente un poco más. ¡Qué inversión!

El estatuto y el alcance de las previsiones demográficas

Se anuncia pues una escasez de mano de obra cualificada. En efecto, las curvas demográficas están ellas mismas incuestionables. Todas se enfocan en esta dirección. Pero es necesario preguntarse: ¿describen un futuro el cual necesaria e inevitablemente debemos esperar?

La opinión de los especialistas se comparte por lo menos sobre esta cuestión. Los propios demógrafos reconocen los límites de sus proyecciones para la elaboración de las políticas: "no se pueden prever con certeza las presiones sociales, económicas, tecnológicas y medioambientales en el origen de las políticas para los próximos años" (Hicks, p.15). "Las proyecciones pueden constituir una herramienta útil a condición de que tuviéramos en cuenta *que las variables que no podemos prever son cada vez más importantes que las que podemos prever*. Esta advertencia debe (sin por ello llevarnos a abandonar el proyecto de intentar prever racionalmente los acontecimientos demográficos probables) asegurarnos contra la adopción no crítica de toda visión entusiasta o catastrófica relativamente a un fenómeno que se estudia. Recuerden que a principios de los años 90 se anunciaba un excedente de mano de obra de edad, apenas diez años más tarde, se prevé una escasez de esta misma mano de obra (p.16). Es bastante para llamar a la prudencia, no para decir que no se puede saber nada y en consecuencia que no hay nada que hacer, sino aun que el conocimiento de los fenómenos es muy complejo y que estos fenómenos macrosociales son muy inestables.

¿Vamos realmente hacia una escasez generalizada de mano de obra cualificada? La respuesta es no, si se cree en los resultados de un reciente estudio, muy serio, datado de junio de 2003 (Gabriel Laroche, del CETECH: Cambio demográfico y trabajadores altamente cualificados). Por supuesto, existe una tendencia a la disminución luego al paro de la progresión de la población en edad de trabajar (15-64 años), tendencia a la cual es necesario añadir una tendencia a la reducción del tipo global de actividad en los hombres y una disminución de la progresión de las tasas de actividad femeninas. El envejecimiento tiene pues un efecto negativo sobre el volumen total de la población activa, por el simple efecto de los cambios en la estructura de edad de la población (pp.6-8). *Sin embargo, no es necesario concluir no obstante a una situación de insuficiencia crónica de mano de obra* (p.11).

Ya que, dice el autor, "se debe en primer lugar reconocer que el pesimismo corriente alimenta mucho al resultado excepcional de los últimos años en que el tipo de creación de empleo en Quebec alcanzó niveles históricos..." Evolucionamos típicamente en una fase de alta coyuntura desde hace algunos años. Podemos garantizar pero que no debería continuarse aún mucho tiempo... resumidamente es necesario guardarse extender al largo plazo condiciones que son específicas a una coyuntura especialmente eufórica "(p.13)." Se debe por otra parte tomar nota de los elevados niveles actuales de trabajadores cualificados debidos al crecimiento excepcional de los licenciados universitarios, del orden de un 75%, durante los diez últimos años, pasando de 504,300 en 1990 a 884,200 en 2001. El mercado laboral no estuvo en condiciones de absorber tal crecimiento y "la progresión del empleo de nivel profesional fue claramente inferior a la de los licenciados universitarios".

Causando un fenómeno de supercalificación en los empleos ocupados (p.13)." Se subemplean pues un gran número de universitarios, actualmente.

Otro fenómeno que debe tenerse en cuenta en la valoración de esta escasez anticipada: es el aumento regular del nivel medio de escolaridad de la población, especialmente en las mujeres. La cohorte de los 55-64 años tiene en 2001 un porcentaje de titulación universitaria del 10,9%, pero la que sigue (los 45-54 años) conoce un porcentaje del 15,3%, los 35-44 años, un porcentaje del 18,8%, y finalmente, los 25-34 años, un porcentaje del 28,7%, que alcanza incluso, en 2002 un índice del 29.9% para los 30-34 años. El índice de ancianos altamente graduados va a crecer de manera inexorable (p.14), aunque obviamente el índice de titulación de los hombres es claramente menor entre los más jóvenes, alcanzando apenas un 21.9% para los 30-34 años en 2002. Si se añaden (de acuerdo con la definición de los trabajadores altamente calificados de la OCDE) los índices de titulación colegial a los de titulación universitaria, se alcanzan resultados yendo, en 2002, del 31.3% en las mujeres de 60-64 años (40.4% para los hombres) al 70.4% para las mujeres de 30-34 años (62.8% para los hombres), que son las y los que, en apenas veinte años, estarán al límite del estatuto de "trabajador de edad", al menos según las normas actuales.

Entonces, todo indica, según este análisis consagrado a la cuestión de la situación de la mano de obra calificada, que "Quebec podrá contar por las dos próximas décadas con una oferta relativamente abundante de trabajadores cualificados, sin embargo, con una mayor proporción de personal de edad" (p.15).

El envejecimiento de la mano de obra calificada afecta a todos los sectores, *pero no los afecta a todos con la misma intensidad*. Eso depende de la dinámica demográfica de cada uno, y las disparidades son considerables. Así pues, algunos sectores, perfectamente identificables van a conocer la escasez: principalmente en lo que hoy es el sector público: la salud, los servicios sociales, la educación, los servicios gubernamentales ¿Por qué? Porque se constituyeron todos en los años que siguieron a la Revolución tranquila, entre 1965 y 1975 por personas que tenían entonces 25 ó 30 años. Mientras que otros sectores, más directamente conectados a la extensión de las tecnologías, por ejemplo, los sectores financieros, de servicios empresariales, de comunicaciones se constituyeron durante los años 80 y 90. No tendrán a largo plazo problema de escasez conectada al envejecimiento de su mano de obra.

¿Entonces, estoy aserrando la rama sobre la cual intentamos sentarnos virtuosamente para alertar los empresarios, los empleadores, los sindicatos de la escasez anticipada y temida de mano de obra calificada y para hacer del envejecimiento un problema de social? ¡Aserrar, no! ¡Podar, sí! Lo que quiero decir, es que esta información más enfocada, más específica sobre el envejecimiento de la mano de obra, *en función de sectores de actividad, en función de una historia de la constitución de estos sectores*, por lo tanto menos global, puede volvernos más operativos y en consecuencia más creíbles ante los empleadores y sindicatos locales, que a menudo dudan, pero quizá con razón - tienen un conocimiento de su terreno – de lo que les anunciamos.

Vale preguntarse si ¿la cuestión del envejecimiento de la mano de obra no debería ser entendida sobre todo como un índice, un revelador, un "analizador" de una forma a veces ineficaz de organización del trabajo, de utilización de las competencias y recursos humanos en algunas empresas? Plantear la cuestión en estos términos, es intentar llevar a una empresa, que debe hacer frente a una competencia internacional despiadada, que debe cambiarse de perspectiva sobre su gestión, cambiarse de cultura. Es bien allí, en mi opinión, la cuestión de que depende la mejora de la competitividad, de la calidad de los empleos, contribuyendo a relativizar la cuestión de la edad en el trabajo, permitiéndole hacer realmente valer la importancia de la experiencia adquirida durante los años. Es la opinión que voy a desarrollar ahora.

La mano de obra, verdadera riqueza de la empresa

La cuestión del envejecimiento en el empleo puede considerarse como un indicador, un "analizador" de la cultura de una empresa y de su método de organización del trabajo. Tenemos, en el marco de nuestros trabajos de investigación, la ocasión de realizar investigaciones para PYMES del sector manufacturero, tanto como para empresas del sector de los servicios, tanto públicas como privadas. En el caso de las PYMES, no podemos sino ser afectados por el hecho de que la gran mayoría de estas empresas, principales proveedoras de empleos en Quebec, parecen no tener ninguna política de gestión preventiva de su mano de obra, no solamente sobre las edades, sino en general. Son totalmente movilizadas por la búsqueda de contratos. Contratan cuando hay trabajo, generalmente de boca a boca, o por redes de relaciones muy personalizadas; despiden cuando hay más trabajo. Si se les plantean cuestiones con respecto a sus trabajadores de edad, no conocen generalmente ni el número de esos trabajadores, ni la edad exacta. No anticipan las situaciones donde tal o cual trabajador poseedor de conocimientos o conocimientos técnicos estratégicos va a jubilarse, dejando a la empresa desprovista de estos conocimientos.

Con todo, todos los principios de la gestión de los recursos humanos convergen para hacer hincapié en el hecho de que la mano de obra calificada representa la verdadera riqueza de una empresa, la clave de su competitividad, sobre todo en un contexto donde la producción se hace cada vez más especializada y dedicada (custom). La mano de obra de edad no es por supuesto una excepción a estos principios: es importante que sus calificaciones puedan ser regularmente actualizadas, que el medio ambiente de trabajo sea lo más favorable posible al

ejercicio de estas calificaciones, que algunas condiciones propicias a la transmisión de los conocimientos adquiridos por la experiencia se establezcan, que se trate, por ejemplo, de iniciativas de compañerismo u otras formas de tutelaje.

Pero para que eso pueda realizarse, sea necesario que reine un clima de trabajo en el cual los trabajadores sientan que se reconocen sus contribuciones al resultado de la empresa, donde sus competencias son reconocidas, dónde se respetan sus derechos fundamentales. Es necesario por otro lado, que en la empresa se de una política de mano de obra que permita al menos elaborar una pirámide de las edades de sus colaboradores, anticipar a grandes rasgos la evolución probable de su sector de actividades, conocer sus competidores potenciales locales, nacionales e internacionales, resumidamente, que la empresa sea dotada con una capacidad de anticipación de sus mercados y su producción, así como de una capacidad mínima de estabilización de sus estrategias de inversión, no solamente en términos de equipamientos, pero sobre todo en términos de mano de obra y de competencias.

Los Gobiernos despliegan enormes esfuerzos para intentar estimular el desarrollo de una cultura de anticipación, entre otras cosas por medio de los Comités sectoriales de mano de obra (CSMO), pero nuestra experiencia de investigación in situ nos hace pensar que por lo que se refiere a las PYMES, están aún muy lejos del objetivo. Los gremios profesionales, los sindicatos, están lejos de la implantación de tal cultura, condición indispensable para el mantenimiento de una capacidad productiva apta para apoyar la competición mundial.

Invertir de manera específica

Nuestros estudios nos llevaron a concluir que los trabajadores ocupan, en una empresa, posiciones desigualmente estratégicas. En los ámbitos de producción standard y poco calificados, tal o cual trabajador podrá fácilmente ser sustituido por otro. Por el contrario, allí donde la producción es especializada aún más (y allí reside el futuro para las PYMES, lo sabemos), allí donde por lo tanto la producción recurre a calificaciones y a competencias específicas, los trabajadores interesados ocupan posiciones verdaderamente estratégicas. Y cuando son trabajadores de edad que ocupan estas posiciones, parece "curiosamente" que nadie piensa en su edad, lo que es una ventaja a la vez (ausencia de discriminación potencial basada en la edad) y un riesgo (la empresa que no anticipa su salida corre el riesgo de tomarla desprevenida). Las inversiones en formación y las estrategias de formación se diferenciarán pues en función del carácter más o menos estratégico de las posiciones ocupadas.

Es posible decir que una inversión en cuanto a la formación debería proceder, para ser realmente eficaz, de un análisis estratégico profundo de los distintos puestos de trabajo de la empresa, de las calificaciones y competencias previsibles requeridas en función de estos puestos, además del conocimiento detallado (edad, proyectos de jubilación, competencias, aptitudes) de los trabajadores que ocupan estos puestos. Los trabajadores con formación general, corren el riesgo a menudo de ser poco eficaces ya que serán la expresión de una ignorancia del funcionamiento real de la empresa, o más bien de un conocimiento estrictamente fundado sobre la experiencia directa de uno o dos contramaestres (jefes de equipo de producción) pegados sobre la producción. Tal conocimiento es ciertamente importante y legítimo; debe

absolutamente tenerse en cuenta. Pero sólo ello, no basta ya que ahorra del proceso de puesta a distancia y contextualización de la producción tal que solamente el análisis permite realizar.

El trabajo tal como se organiza es una fuente de sufrimiento

La cuestión del envejecimiento en el trabajo nos parece ser revelador no solamente de la cultura de una empresa como lo dije anteriormente, pero, esta vez, *de la calidad de la organización de trabajo*. He aquí porque. Sondeo tras sondeo, la gran mayoría de los trabajadores y trabajadoras, empleados y empleadas, ejecutivos se declaran cansados, desmotivado por su trabajo. Solo expresan un deseo: poder jubilarse lo más rápidamente posible, terminar con el trabajo asalariado.

Existe un verdadero sufrimiento en los medios de trabajo, cualquiera que sean: industriales, fabricantes, de servicios, de oficinas y también profesionales. No se habla aquí sino de las enfermedades laborales bien conocidas y asociadas a la condición trabajadora, atribuibles a la insalubridad de los lugares, a la dureza de la tarea, a la contaminación sonora, etc. Se habla también, en los servicios, de los innumerables burn-out y depresiones entre las empleadas: enfermeras, educadores, empleadas de oficina. Todas están enfrentadas:

- a una presión cada vez más fuerte: se debe producir más en menos tiempo, en un contexto de escasez de recursos,
- a frecuentes bajas por enfermedad o a salidas en jubilación anticipada que implican sobrecargas para el personal permanente,
- a una mayor burocratización del funcionamiento de los servicios,
- a la realidad de un trabajo que debe realizarse con clientelas cada vez más pesadas o difíciles.

Tomaré rápidamente aquí el ejemplo de los servicios públicos. Se podría estudiar de la misma manera en detalle el "sufrimiento en el trabajo" en la producción manufacturera. Este sufrimiento en el trabajo no es nuevo probablemente, aunque se asoció hasta ahora sobre todo a los empleos físicamente duros. Su extensión al sector de los servicios, tanto privados como públicos, parece ser por el contrario un nuevo fenómeno, al menos en la amplitud que se reconoce. La principal explicación de este fenómeno debe probablemente buscarse en el efecto sistémico de una triple dinámica:

- la del "entorpecimiento" de las clientelas: no se colocan ya las personas ancianas en asilos si no para los "casos realmente graves"; los otros se mantienen a domicilio. A nivel escolar, los casos de niños "con características especiales" se integraron a las clases regulares, sin que los servicios especializados sigan siempre. Las clientelas también se entorpecen por el hecho de que una serie de niños potentes que contribuirían a equilibrar los comportamientos y los resultados medios de una clase pasaron a las escuelas privadas que, por otra parte, eliminan a los niños "difíciles" quienes se encuentran entonces en la enseñanza pública. Esta evolución se combina y hace sistema con otra dinámica:
- la de la burocratización de los procesos de trabajo que trae los establecimientos (preocupados de conformidad con las exigencias reglamentarias, o incluso jurídicas) instaurar normas internas que obligan a los participantes a describir de manera

sistemática los gastos que generan diariamente, sobre formularios informatizados, cuyo sentido muy a menudo no ven, sobre todo teniendo en cuenta que tienen la percepción que la única cosa que preocupa sus superiores son garantizar de la buena aplicación de las normas, medida por el hecho de los formularios completados a tiempo. Esta burocratización del trabajo y la percepción que implica de un no-reconocimiento por los directores del carácter profesional del trabajo realizado, hace a su vez sistema con una tercera dinámica:

- la de la individualización del trabajo que produce la organización del trabajo, del cada uno en su casa, de la rotura de esta comunicación informal, indispensable para el reparto mutuo y para el compartir de las dificultades del trabajo diario, de los casos que se tiene que solucionar, resumidamente a la desaparición de esta "comunidad de práctica" que hacía que le gustaba hacer su trabajo, que se podían construir solidaridades profesionales porque el medio organizativo lo permitía. Para muchos administradores, presionados por la exigencia hacer cuanto más con menos, estos "espacios y tiempos de descompensación" aparecen como tiempo perdido en charlar, tiempo retirado a la productividad y a los clientes. Ahora bien, la desaparición de estos espacios y de estos tiempos le cuestan finalmente mucho más a la organización puesto que se traduce en frustraciones agudas, desmotivaciones, y *burn-outs*. Y eso se traduce en el hecho de que estas personas de 50 a 55 años deciden dejar la organización y en algunos casos tomar una jubilación anticipada. Abandonan todo, sus competencias, su conocimiento, su salario. ¡Qué pérdida para todas las partes interesadas! Y todo esto, debido a una determinada organización del trabajo. Absolutamente nada que ver con la edad. La edad está siendo una pantalla.

Hacer el trabajo como movilizador y productor de sentido para los que lo ejercen

Este fenómeno del impacto de la organización del trabajo sobre la motivación y sobre el sentido mismo de la vida se desarrolla en una sociedad que valoriza al extremo la autonomía del individuo, su capacidad de no depender de ningún otro más que de sí mismo, de formarse, precisamente en la idea de que la formación, cualquiera que sea, va a contribuir a aumentar su autonomía, financiera, personal, incluso espiritual; que va a aumentar su capacidad de actuar como un sujeto autónomo dotado con derechos, dotado con una capacidad para controlar su propia vida, a tener su opinión personal sobre un conjunto de temas estratégicos para él, a controlar su vida fuera de las presiones sociales y materiales, a producir por sí mismo el *sentido* de su propia vida.

Ahora bien este sujeto autónomo - que se encuentra hoy tanto en el sector manufacturero como en el de los servicios, sujeto cada vez más escolarizado e informado - generalmente se enfrenta en su trabajo a una organización del trabajo que experimenta un funcionamiento de manera exactamente contraria a sus aspiraciones. Estas aspiraciones se encuentran por lo tanto confinadas, rechazadas al ámbito de su vida privada. En efecto, el individuo estará siempre en su vida profesional en relación con un nivel jerárquico, a veces físicamente presente, a veces ausente, pero activo por un conjunto de normas burocráticas que deben cumplirse, que irá contra su búsqueda de autonomía. Se puede pensar que una socialización "normal" del individuo lo habrá preparado a negociar de manera

permanente su "margen de libertad e iniciativa" con el nivel jerárquico superior. Es el caso a veces. Pero se descubre a menudo que el superior jerárquico no comparte en absoluto una cultura de la negociación permanente y del "margen de autonomía" por parte de sus subordinados. Aún inscrito mucho en una concepción taylorista de la organización que choca de frente la idea de una capacidad de iniciativa y que inscribe los trabajadores en una pura lógica de ejecución de tareas sobre la definición del cual no tienen nada que decir, este tipo de superior jerárquico contribuye a construir un verdadero bloqueo de las colaboraciones. En nuestras culturas individualistas, este tipo de bloqueo se traduce, no por rebeliones o protestas organizadas, sino por la desmotivación a la tarea, o por el burn-out y la depresión, o también por la dimisión.

El individuo contemporáneo no puede soportar mucho tiempo una fuerte disociación entre su vida personal y su vida profesional. Se formó para buscar constantemente el sentido de su vida, a determinarlo, a tomar los medios para construirlo. El es precisamente eficaz en la medida dónde encuentra sentido en el ejercicio de su actividad profesional, porque puede tener la sensación de que "se realiza" realmente en la empresa donde ejerce su oficio; ahí ocupa una posición estratégica, reconocida por sus colegas y sus superiores.

Estas consideraciones sobre la importancia central, para la organización del trabajo en las empresas o las organizaciones de servicios, de ofrecer a los trabajadores y a los empleados la posibilidad, y en consecuencia las condiciones necesarias, de construir sentido en su trabajo, me llevan a pensar que será necesario actuar de manera prioritaria a este nivel. En efecto si se quiere motivar (justificar) a los trabajadores de experiencia para permanecer en su empleo y movilizar sus energías, será necesario ofrecerles condiciones de trabajo que les permiten sentir y pensar que tienen control sobre su actividad profesional. ¡Esta visión no vale por supuesto solamente para los trabajadores de experiencia! Pero puesto que se trata de ellos y de la posibilidad de prolongar su actividad de trabajo, recuerdan que hoy, el salario no es el único factor que puede motivar a los individuos. Es necesario que puedan también encontrar en la organización una oportunidad para realizarse como personas poseedoras de conocimientos, de construir del sentido para ellos mismos.

Una responsabilidad de las empresas, de los sindicatos y del Estado para hacer esta evolución posible

Pero tal reorientación de la organización del trabajo debe ser apoyada por una reflexión a nivel de la sociedad sobre el estatuto del trabajo en la sociedad y sobre las condiciones concretas de realización de los objetivos de acceso al empleo. A este respecto, y habida cuenta de la participación siempre mayor de las mujeres en el mercado laboral, tanto como de la evolución de la reflexión sobre el papel de la familia en la sociedad y sobre las responsabilidades parentales, está admitido que tanto las empresas, los sindicatos como el Estado deben implicarse en facilitar la actividad de trabajo, en particular cuando debe reconciliarse con las responsabilidades parentales.

En este sentido deben discutirse las cuestiones de adaptación del tiempo de trabajo, de gestión flexible del tiempo de trabajo, de adaptación de los puestos de trabajo, de permisos, del tiempo de vacaciones, de formación continua, reciclaje, permisos de

estudios, y también de establecimiento de recursos y servicios como los servicios de guardia, de ayuda a domicilio para el cuidado a miembros familiares dependientes, servicios de respiro, y en algunos casos, de transporte, etc, tanto como permisos parentales. Unos sindicatos (14.4% de los convenios colectivos recientemente firmados) incluyeron en los convenios colectivos cláusulas que se destinaban a los asalariados de edad, sobre todo en cuanto a reducción del tiempo de trabajo.

Se debe pues introducir, en nombre de la equidad que obliga a tener en cuenta las condiciones diferenciales de las carreras de trabajo, una comprensión diversificada de los procesos de jubilación y, en este sentido, "desglobalizar", individualizar la idea de la jubilación, en el marco de normas generales que deben definirse.

Los Gobiernos entran poco a poco en el proceso de reconocimiento de estas necesidades estratégicas para los individuos como para las empresas y para la sociedad. Ya que, medidas como las susceptibles de favorecer la permanencia en el empleo, la conciliación entre el trabajo y la familia, la natalidad o la custodia de hijos interactúan en la producción global de una mano de obra disponible para el trabajo. ¡No se podría olvidar que el envejecimiento de la población es la manifestación tanto de la prolongación de la esperanza de vida como de la escasa tasa de nacimiento! Espero haberles convencido del interés de un análisis sistémico de estas cuestiones.

Para concluir

Destaqué en la introducción, la especificidad sistémica y estratégica de nuestro enfoque del fenómeno del envejecimiento en el trabajo. ¡No funciona nada en vasos cerrados! El diagnóstico demográfico solo es válido en referencia a un determinado estado de la organización del trabajo. En consecuencia, por lo que concierne a las soluciones, es necesario actuar de manera integrada y en una visión estratégica global, a la vez: 1) sobre la cultura de las empresas y sindicatos, sobre su relación con la mano de obra y sobre su capacidad de desarrollar un verdadero enfoque de gestión preventiva de la mano de obra, así como sobre la formación en empleo, 2) sobre la organización misma del trabajo, con el fin de permitir una verdadera realización de sí-mismo en el trabajo, 3) sobre las medidas de políticas públicas destinadas a permitir la realización de los objetivos profesionales de los individuos, y también la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades parentales, o también la toma de jubilación progresiva, tanto como 4) sobre la concepción de las edades en el trabajo y de la jubilación. Todos esos elementos se conectan estrechamente y hacen un sistema.

Nota: para más informaciones y bibliografía, por favor consulte el sitio www.transpol.ca en el cual podrá encontrar los estudios y artículos pertinentes al tema del envejecimiento de la mano de obra.