



El futuro el trabajo es gris

El valor inexplorado de la edad en la fuerza de trabajo

Dan Pontefract

ISBN: 9788419962829

Editorial Almuzara

Idioma: Español

Páginas: 312

PVP: 23,95 euros

La obra

En *El futuro del trabajo es gris*, el autor canadiense Dan Pontefract plantea una de las grandes transformaciones que marcarán las próximas décadas: **el impacto del envejecimiento demográfico en el mundo laboral**.

El libro parte de una premisa clara: **las empresas y las instituciones siguen funcionando con modelos diseñados para sociedades jóvenes**, pese a que la realidad está cambiando rápidamente. La caída de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población activa están alterando la estructura del empleo, la productividad y la forma en que las organizaciones gestionan el talento.

El envejecimiento demográfico transformará el mercado laboral

Así, tal y como indica el libro, el futuro del trabajo estará marcado por el envejecimiento de la población y la convivencia entre varias generaciones en las empresas. El autor denomina este fenómeno "**Demographic Tidal Wave**" (**tsunami demográfico**), un cambio estructural que afectará al empleo, la productividad, la innovación y los sistemas económicos.

Según explica, durante décadas las empresas asumieron que las nuevas generaciones reemplazarían de manera natural a las anteriores, garantizando así el relevo laboral y el crecimiento económico. Sin embargo, ese equilibrio se está rompiendo. **Habrán menos trabajadores jóvenes disponibles y un mayor peso de profesionales sénior dentro de las organizaciones**. Pontefract utiliza una de las imágenes centrales del libro para explicar este cambio: la sociedad pasará de una estructura demográfica con forma de "campana" —muchos jóvenes y pocos mayores— a otra con forma de "bulbo", caracterizada por una base demográfica más estrecha (reflejando la caída en picado de las tasas de natalidad) y una parte superior más ancha debido a una población cada vez más longeva.

Este problema a menudo pasa desapercibido: los gobiernos y las empresas siguen basándose en modelos económicos obsoletos —el cortoplacismo— apostando a que la natalidad se recuperará o a que la inmigración cubrirá las carencias indefinidamente; y estas suposiciones ya no son válidas, tal y como indica el autor. "A medida que la bombilla se vuelve más abombada en la parte superior y la base se encoge, las grietas en la infraestructura social se hacen más difíciles de ignorar y más implicaciones tendrá en la fuerza laboral".

El "bulbo" introduce una dinámica completamente nueva: **las generaciones mayores están redefiniendo lo que significa envejecer**. Se mantendrán activas durante más tiempo, desafiarán las normas tradicionales de jubilación y cambiarán la distribución de los recursos.

El gran riesgo: el “Age Debt”

Uno de los conceptos centrales del libro es el denominado **“Age Debt”** o **“deuda/ desequilibrio generacional”**, con el que Pontefract se refiere a la carga acumulativa a la que se enfrentan las organizaciones a medida que nuestras poblaciones envejecen. Las tasas de natalidad se desploman, la brecha interna de habilidades se amplía, los problemas intergeneracionales aumentan y diversas estructuras económicas no logran adaptarse al nuevo ritmo; es decir, se genera un modelo de fuerza laboral debilitado por la disminución de las generaciones más jóvenes y exacerbado por una reserva sin explotar de trabajadores experimentados marginados por políticas y prejuicios obsoletos. El problema, según el autor, no es únicamente demográfico o financiero: es una oportunidad perdida.

Pontefract sostiene que esta crisis no llega de forma repentina, sino silenciosa: muchas organizaciones están perdiendo conocimiento, experiencia y capacidad de mentoría debido a **jubilaciones sin transferencia de conocimiento y a la falta de estrategias intergeneracionales**. La falta de liderazgo en relación con la deuda generacional puede provocar pérdida de productividad, aumento de costes laborales, fuga de conocimiento crítico, dificultades para atraer y retener talento y menor capacidad de innovación.

Aceptar la edad como un activo convierte la deuda en una fuente constante de conocimiento, continuidad y fortaleza, en lugar de una carga. El dividendo de la experiencia es lo que las organizaciones obtienen al integrar las habilidades, los conocimientos y la sabiduría de los empleados más sénior.

La experiencia como ventaja competitiva

Frente a esta visión, el libro propone transformar el envejecimiento en una oportunidad. Pontefract introduce así el concepto de **“Experience Dividend”** o **“dividendo de la experiencia”**, definido como el valor que generan las organizaciones cuando **convierten la edad y la experiencia en activos estratégicos**.

A diferencia del conocimiento explícito —que se documenta y comparte fácilmente mediante manuales, formación y otras tácticas—, **el conocimiento tácito es contextual, relacional y, con frecuencia, invisible** (se adquiere con la experiencia y tiende a desaparecer cuando las personas se jubilan). Cuando el conocimiento tácito se pierde, la organización se enfrenta a una realidad costosa y frustrante: el reaprendizaje. Las organizaciones de todos los sectores deben reconocer que el conocimiento tácito no es simplemente un activo intangible, sino una palanca fundamental para la continuidad y la innovación.

Y es que, actualmente, en muchas compañías existe la arraigada creencia de que “la edad avanzada” equivale a “demasiado tarde para aprender”. **Se encasillan a los empleados como “demasiado mayores”, se descartan como la próxima generación de jubilados o se duda de su capacidad para dominar las nuevas tecnologías**. Pero esto es totalmente falso: los adultos mayores pueden reinventarse, adaptarse e impulsar la innovación si se les da la confianza y la formación necesarias.

El autor defiende que las empresas más competitivas serán aquellas capaces de integrar distintas generaciones, aprovechar el valor estratégico del conocimiento y talento sénior, fomentar la mentoría y construir culturas laborales en las que experiencia, innovación y aprendizaje convivan de manera natural.

Cómo deberán cambiar las empresas

A lo largo del libro, el autor propone **repensar profundamente la cultura laboral y los modelos de talento para adaptarse a este nuevo escenario**. Entre otras cuestiones, plantea la necesidad de impulsar **carreras profesionales más largas y flexibles**, facilitar **nuevos modelos de jubilación progresiva**, promover el **aprendizaje continuo durante toda la vida laboral** y desarrollar **programas estructurados de mentoría y transferencia de conocimiento intergeneracional**. También defiende nuevos estilos de liderazgo capaces de gestionar equipos cada vez más diversos desde el punto de vista generacional y políticas laborales adaptadas a la longevidad.

A través del término **“lienzo de carrera”**, el libro sostiene que las trayectorias profesionales dejarán de ser lineales y evolucionarán hacia trayectorias más multidireccionales y flexibles. El lienzo de carrera reconoce que las personas (y las organizaciones) rara vez siguen una línea recta: experimentan cambios en la vida, nuevas inspiraciones y una evolución de las habilidades, y trasladan esos cambios al trabajo. De esta forma, el lienzo de carrera concibe el desarrollo profesional como un camino en el que **los roles se adaptan a las necesidades de los miembros del equipo y de la organización**. Ofrece un abanico de posibilidades que se adaptan a las aspiraciones cambiantes de cada persona, a la vez que garantiza que su organización retenga el conocimiento, establezca las canteras de talento, y aborde de frente la deuda generacional.

Asimismo, introduce el concepto de **“rueda de sabiduría”** para hacer frente a la deuda generacional utilizando la transferencia de conocimiento como herramienta clave.

El reto del edadismo

Uno de los mensajes más relevantes del libro es la **crítica al edadismo en el entorno laboral**. Pontefract sostiene que muchas organizaciones continúan asociando innovación y capacidad de adaptación exclusivamente con juventud, mientras infrautilizan el talento y la experiencia de los profesionales sénior. Además, advierte de que **los prejuicios sobre la edad afectan a todas las generaciones, no solo a las personas mayores**. Así como destaca “el edadismo en el ámbito laboral es una enfermedad que puede infiltrarse en la contratación, los ascensos y los programas de liderazgo. Influye en decisiones que, en última instancia, subestiman el talento, independientemente de su edad”.

Frente a ello, reivindica una visión más equilibrada del trabajo y del talento, basada en la convivencia entre generaciones y en la idea de que **el futuro del empleo no pertenecerá a una única generación**, sino a todas ellas, y que el éxito dependerá de la capacidad de colaboración entre perfiles jóvenes y experimentados.

Un nuevo modelo de liderazgo

El futuro del trabajo es gris plantea que **el gran reto de las próximas décadas no será únicamente tecnológico, sino también demográfico y cultural**. En este sentido, el libro interpela directamente a líderes y directivos, indicando que, en el futuro, los líderes deberán gestionar equipos más diversos en edad, preservar el conocimiento organizativo y fomentar culturas inclusivas capaces de aprovechar el valor de todas las generaciones.

Para Pontefract, las organizaciones que comprendan antes esta transformación y sepan **convertir la longevidad y la diversidad generacional en una ventaja competitiva estarán mejor preparadas para afrontar el futuro del trabajo**.

Píldoras de experiencia: las principales lecciones del libro

A lo largo de cada capítulo, se incorporan una serie de “**Greyaways**”, pequeñas reflexiones o aprendizajes prácticos que sintetizan las ideas centrales del libro. Estas “píldoras de experiencia” funcionan como advertencias y recomendaciones para líderes y organizaciones ante el impacto del envejecimiento demográfico.

- 1 El cambio demográfico ya no es futuro, es presente:** el envejecimiento de la población y la convivencia prolongada de distintas generaciones en el trabajo ya están transformando las organizaciones. Ignorar esta realidad supone quedarse atrás en la gestión del talento y en la adaptación al futuro laboral.
- 2 La longevidad obliga a rediseñar las carreras profesionales:** las trayectorias laborales dejan de ser lineales y rígidas. Frente a la antigua “escalera profesional”, surge un “lienzo de carrera” flexible que incorpora movimientos laterales, pausas, reincorporaciones, jubilaciones graduales y nuevas oportunidades de aprendizaje continuo.
- 3 El conocimiento organizativo no es infinito:** cada jubilación o salida implica una posible pérdida de experiencia, criterio y memoria institucional. Si las organizaciones no crean sistemas para capturar y transferir ese conocimiento, acumulan una peligrosa “deuda generacional”.
- 4 La mentoría debe ser bidireccional:** la colaboración entre generaciones no consiste únicamente en que los mayores enseñen a los jóvenes. La verdadera mentoría surge del intercambio mutuo de experiencia, innovación, curiosidad y nuevas perspectivas entre profesionales de todas las edades.
- 5 El edadismo limita el talento:** muchas empresas siguen vinculando innovación y adaptabilidad exclusivamente con juventud, desaprovechando así el potencial de los profesionales sénior. La inclusión generacional debe convertirse en un elemento central de la cultura corporativa.
- 6 La salud, el bienestar y la vida personal influyen en el trabajo:** el aumento de enfermedades crónicas, las responsabilidades de cuidado, la menopausia o la presión financiera afectan directamente al rendimiento y a la permanencia laboral. Las empresas deberán adaptar beneficios, políticas y modelos de bienestar a las distintas etapas de la vida.
- 7 El coste de vida y la inseguridad financiera transformarán el empleo:** la presión sobre salarios, vivienda y pensiones condicionará las decisiones laborales y la movilidad del talento. Las organizaciones tendrán que normalizar la educación financiera y ofrecer mayor apoyo para reducir la incertidumbre de sus equipos.
- 8 Los líderes deberán aprender a gestionar la complejidad generacional:** el liderazgo del futuro exigirá gestionar equipos más diversos en edad, reducir tensiones derivadas del relevo generacional y crear culturas basadas en la colaboración, la flexibilidad y el aprendizaje continuo.
- 9 La inercia organizativa es uno de los mayores riesgos:** los sistemas heredados y las prácticas tradicionales dificultan la adaptación al nuevo contexto demográfico. Las organizaciones que no transformen sus estructuras, métricas y modelos de trabajo perderán capacidad de innovación y retención de talento.
- 10 La inacción tendrá consecuencias económicas y sociales:** no actuar frente a la longevidad agravará problemas como la presión sobre las pensiones, la escasez de talento, la desigualdad y el agotamiento de las generaciones intermedias. Las organizaciones que afronten estos desafíos con valentía y visión estratégica convertirán la longevidad en una ventaja competitiva.

El autor



Dan Pontefract (Canadá, 1971) es un reconocido estratega canadiense especializado en liderazgo y cambio cultural, autor de publicaciones con éxito de ventas y conferenciante, con más de dos décadas de experiencia como alto directivo en SAP, TELUS y Business Objects. Ha colaborado con organizaciones de primer nivel como Salesforce, Amgen, Virgin Media O2 y Nestlé para mejorar sus operaciones.

Dan ha escrito seis libros reconocidos internacionalmente, entre los que se incluyen 'Work-Life Bloom' y 'Lead. Care. Win.' Su último libro, 'The Future of Work Is Grey' ('El futuro del trabajo es gris'), analiza cómo el envejecimiento demográfico y la convivencia intergeneracional transformarán el futuro del trabajo y plantea la necesidad de que empresas e instituciones adapten sus modelos de liderazgo, talento y cultura organizativa a una sociedad cada vez más longeva.

Además, escribe para Forbes, Harvard Business Review y otras publicaciones de primer nivel. Dan ha participado en cuatro conferencias TED y ha impartido más de 1.000 ponencias y eventos. Es profesor adjunto en la Gustavson School of Business de la Universidad de Victoria y ha recibido 25 premios.

Dan figura en el Thinkers50 Radar y en la lista de las 100 personas más influyentes en RR. HH. de HR Weekly, entre otras distinciones, incluida también la de los 100 mejores conferenciantes sobre liderazgo de la revista Inc.

Con la colaboración de:



ALMUZARA

Para más información:

laura.diez@lidbusinessmedia.com