



EL TALENTO SENIOR EN ESPAÑA

PERSPECTIVA GENERAL Y DESAFÍOS

Instituto
santalucía

Presente y futuro del Talento Sénior

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| METODOLOGÍA DE TRABAJO | 8 |
| CAPÍTULO I. Percepción general sobre el talento sénior. | 10 |
| CAPÍTULO II. Diversidad generacional en las organizaciones: cultura, políticas y gestión del talento sénior. | 17 |
| CAPÍTULO III. La salida del talento sénior ¿preparamos a los seniors? | 24 |
| CAPÍTULO IV. Alternativas en el mercado y emprendimiento sénior. Percepción para volver al mercado y barreras existentes. | 31 |
| CAPÍTULO V. Futuro de la inclusión del talento sénior en las compañías. | 39 |
| CONCLUSIONES GENERALES. Identificar las conclusiones más relevantes del estudio de forma global dando una visión más humana. | 45 |
| BIBLIOGRAFÍA | 48 |

INTRODUCCIÓN

Carta al lector

Querido lector,

No te extrañará leer que España es uno de los países más longevos y con mayor grado de envejecimiento del mundo. Vivimos en una sociedad con una esperanza de vida que alcanza los 83,5 años.

En plena revolución demográfica, esta longevidad nos permite mantenernos activos durante más tiempo a nivel laboral. En concreto, para 2030, se prevé que haya más de 8 millones de profesionales mayores de 55 años.

Sin embargo, la realidad es que las últimas décadas han estado marcadas por el edadismo y la moda del rejuvenecimiento, motivo por el que las plantillas se han ido renovando con candidatos más jóvenes. Este cambio del modelo profesional, que se produce principalmente a través de salidas pautadas y procesos de prejubilación, tiene consecuencias globales en la economía del país, entre otros, implica mayor gasto en pensiones durante muchos más años y la pérdida de talento.

Los prejuicios relacionados con la edad son de sobra conocidos. A pesar de esta percepción negativa actual, superar los 50 no implica desmotivación, falta de ganas o merma de las capacidades/habilidades. El talento sénior, como se les conoce en la jerga profesional, son personas que siguen igual de ilusionadas y comprometidas con su trabajo. De hecho, por su experiencia vital y su bagaje profesional, se ha comprobado el gran valor que aportan ante la gestión de situaciones difíciles, la capacidad para liderar equipos, su visión estratégica y su alta capacidad de esfuerzo, entre otros. Incluso en muchas ocasiones se ha comprobado que la presencia de séniors en equipos creativos es un catalizador de propuestas innovadoras e imaginativas.

Las administraciones públicas y las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de adaptarse a la nueva realidad sociodemográfica, mediante la implantación de nuevos sistemas y procesos que permitan crear una cultura empresarial basada en la diversidad generacional, las nuevas fórmulas de trabajo y las ventajas que aporta la digitalización.

Desde el INSTITUTO SANTALUCÍA, en nuestro compromiso con la creación de una sociedad y economía sostenible a largo plazo, queremos con la promoción de este estudio, "Presente y Futuro del Talento Sénior", acercar el día a día del talento sénior y generar conciencia de su situación actual, a través de un análisis que ayude a instituciones, gobiernos y empresas a vivir esta nueva realidad como una gran oportunidad. El estudio ha sido realizado por Auren y The Silver Economy Company, a los que agradecemos su implicación y excelencia en la labor realizada.

De esta forma, nuestro deseo es seguir aportando ideas y propuestas a un debate en el que la sostenibilidad del sistema socio económico y la sociedad del bienestar tenga presente su principal activo, a todos y cada una de las personas.

Jose Manuel Jiménez Rodríguez
Director del Instituto Santalucía

AGRADECIMIENTOS

Ha sido un deleite elaborar este informe. Profundizar en la situación de otras personas de características parecidas a las nuestras, siempre genera un interés aún mayor que cuándo investigamos situaciones que nos son más lejanas.

Hemos aprendido y compartido bonitos momentos de diálogo y profundización en un tema de gran interés humanístico, sociológico, económico y vital.

El informe no habría salido adelante sin el trabajo de coordinación con el INSTITUTO SANTALUCÍA, Prisma y Estudio de Comunicación, así que es de rigor reconocer su trabajo y agradecer su esfuerzo promotor en la preparación del informe. GRACIAS.

El informe se sustenta en el estudio comparativo de informes ya existentes y referencias online sobre el Talento Sénior en España y fuera de nuestro país. Gracias a sus autores, en cierto modo, faro con sus estudios de cómo orientar un estudio que ha pretendido ser más cualitativo y de futuro.

Es imprescindible agradecer la paciencia y el tiempo dedicado a los expertos. Hemos tenido valiosísimos encuentros personales con personas muy ocupadas, verdaderos conocedores del Talento Sénior en sus distintas variantes, y esos diálogos han sido maravillosos para poder dar cuerpo a este informe. Gracias a todos ellos. Adolfo Ramírez, Alfonso Jiménez, Alfredo Bonet, Ana Fernández, Beatriz Noguera, Fernando Lallana, José Antonio Herce, José Carlos Villalbilla, Juan Bueno y María Gutiérrez. GRACIAS.

GRACIAS, también a los participantes en los grupos focales o *focus group*. Personas, a veces, implicadas en el mundo de Gestión del Talento, siempre sénior y que, precisamente, con su *seniority*, han dado valiosa información, cargada de sentimiento y emociones, pero de objetividad y análisis certero de la situación del Talento Sénior.

Y GRACIAS a los encuestados que, con unos minutos de su tiempo, nos han permitido contrastar, verificar, en realidad, que las hipótesis de trabajo que se desprendían en las fases cualitativas, con expertos y grupos focales, estaban respondiendo a realidades y nos han permitido, en cierto modo, evidenciar que no hay gestión del Talento Sénior en España.

Nuestros compañeros de la Fundación Personas y Empresas, con María Pizzuto a la cabeza, han puesto trabajo y la sensatez de siempre. Javier Cantera puso la psicología y sabiduría de Palencia, la experiencia y humildad que lo caracterizan. GRACIAS.

GRACIAS a nuestros compañeros de The Silver Economy Company.

Y a todos los séniors españoles, GRACIAS. Sin ellos, no habría *teams*, ni *zoom*, ni digitalización, ni nada. Estamos dónde estamos gracias al trabajo de la gente con pasado. Con experiencia y experiencias en la mochila, con bagaje. GRACIAS a ellos tienen futuro los séniors actuales y los que, con un poco de suerte, lo serán. Y en un entorno más amigable, sin duda, porque habrá Gestión del Talento Sénior.

RESUMEN EJECUTIVO

El valor añadido del presente informe se basa en el análisis de estudios secundarios ya existentes con la perspectiva cualitativa de las personas implicadas, es decir, teniendo en cuenta su estado de ánimo, la perspectiva digital del futuro y, por supuesto, el impacto del talento sénior en su forma de vida.

Así, el objetivo que nos planteamos es poner sobre la mesa el problema existente y ofrecer posibles acciones que deben combinar el trabajo conjunto de la administración pública, las acciones de las propias empresas y las necesidades del colectivo. Es en este último punto donde las organizaciones de mayores tendrán un papel activo importante que repercutirá en el futuro del talento sénior y, por tanto, en la economía. En este informe presentamos ideas altamente concretas para todos ellos: nada nuevo bajo el sol, salvo la comprobación de que expertos y séniors tienen visiones comunes sobre el futuro del talento sénior.

En el análisis, se percibe un péndulo: frío y calor, esperanza y desesperanza, optimismo y pesimismo. De una parte, hay un cambio vital, un *reseteo*. De otra, hay una proletarización de muchas personas sénior, que son clase media y “se comen o ya se comieron el colchón de los ahorros”. Este doble sentimiento se entiende como:

- **Desesperanza:** encontrar (reencontrar) tu sitio es muy difícil. Y, a veces, da mucha pereza. Casi la mitad de las personas que tienen trabajo o lo buscan en España tiene 45 años o más, frente al 36% de hace una década, según datos de Adecco. Y muchos pasan a ser parados de larga duración. Desde luego hay motivos para la desesperanza.
- **Esperanza:** la tecnología y el cambio de valores nos ayuda. La transformación del trabajo que permitirá seguir desarrollándose hasta la jubilación, la conciliación de la vida personal y la profesional, y saborear el paso del tiempo con mayor conciencia del qué pasó mientras estabas trabajando y nada más que trabajando. Desde luego hay motivos, muchos motivos, para la esperanza. Y es que se está produciendo un despertar, rápido y forzado, de la Gestión del Talento Sénior en la empresa española que facilitará las cosas y hará la vida mejor al mayor de cincuenta años. Paralelamente las pensiones, la sanidad y el bienestar social se tendrán que comprometer también en la integración del talento sénior en sus respectivas políticas para amoldarse a los nuevos cambios sociales, teniendo en cuenta las necesidades de este colectivo a través de las asociaciones.

Lo que queda claro es que urge tomar medidas, cada cual a su nivel.

RESUMEN EJECUTIVO: TALENTO SÉNIOR, LAS CINCO CLAVES

1. Desajuste oferta y demanda matizada por el edadismo.

Hay una disminución de la población activa, cuyo impacto podrá ser suavizado por la tecnología y la inmigración. Urge una adaptación social, política, administrativa, empresarial y de la vida cotidiana a la longevidad. Habrá que trabajar más tiempo y buscar la compatibilidad entre trabajo y pensiones.

Para que esto funcione debemos acabar con el edadismo existente. Una mezcla entre prejuicios y falta de acciones públicas y privadas; un proceder natural de prescindir del mayor, de no respetar la experiencia, de concebir “rejuvenecimiento de plantillas” como una panacea adaptativa que no es tal serán los frenos que tenemos que solucionar.

Hay que positivizar la edad, por la cuenta que nos tiene o iremos a una sociedad de frustrados y acomplejados ¡por vivir y cumplir años! Una persona sénior en activo cumple años y empieza a quedarse fuera de cosas en la empresa. Se habla de envejecimiento activo, pero se aparta a los mayores de 50 años.

2. Trabajar de otra manera.

Trabajar en remoto en un contexto robótico poco tiene que ver con lo que hacíamos los seniors en los 80's o 90's.

Condena y oportunidad. Conciliación y vida flexible (trabajar para vivir y no al revés). Mentorizar, asesorar, "freelancear" son conceptos de la nueva economía. Y como tales, requieren políticas públicas y privadas de adaptación a nuevas realidades.

Urge adaptar legislaciones laborales, culturas de empresa intergeneracionales, con nuevos modelos como el "headrenting" y otros conceptos a los que nos acostumbraremos.

En España estamos muy inmaduros en este sentido, tanto a nivel de estrategias empresariales como a nivel de legislación adaptada a las nuevas necesidades; pero podemos buscar reflejo en otros países. Algunas de las soluciones internacionales se fundamentan en modelos de gestión del talento senior, cuadros de mando, modelos consultivos, estudios normativos, benchmarking de buenas prácticas de gestión de la edad de las plantillas, y un largo etcétera, deberían tener cabida en el comité de dirección de la empresa española en el corto plazo.

3. Hay diferencias.

Hay un mundo Talento Senior. Pero no es compacto. Está lleno de submundos y diversas realidades en las que influyen tanto factores externos (sector, nivel y tipo de puesto, especialización, etc.) como factores inherentes a cada situación personal.

- El sector en el que se desarrolle la carrera es un factor relevante, aunque no el único.
- El tamaño importa: es más llevadero el edadismo en la gran empresa o corporación, porque en un mundo ideal acaba en una prejubilación ventajosa.
- Hay diferencias según "nivel" en la organización, porque tiene más capacidad de reacción el senior que está de mando intermedio hacia arriba que el que está en posiciones de subordinación y trabajos más operativos o administrativos que de gestión.
- A mayor nivel económico se amplían las opciones de reincorporación laboral.
- La situación familiar puede condicionar las necesidades de cada personal a la hora de buscar nuevas alternativas.
- La propia experiencia y *know how* que ofrece distintas opciones.

4. Oportunidad de reencontrarse.

Un contexto planetario de recolocación, la transformación digital y el momento histórico marcado por más de dos años de pandemia, abren la puerta a nuevas metas y reseteo del profesional. Casi siempre a la fuerza en el caso de los mayores de 50, otras con reorientaciones voluntarias.

En este sentido, nos encontramos con dos primas en cuanto a la reorientación y la adaptación al cambio: por un lado, personas mayores de 50 años que están trabajando y que tienen la sensación de reinventarse en temas impuestos por la empresa sin ofrecer un aporte diferencial y, por el otro lado, personas que están fuera de las compañías, y que ven la oportunidad de reencontrarse dedicándose a alternativas en las que se sienten más cómodos y en las que pueden aportar en la sociedad.

5. Talento sénior: es la solución

El desempleo es un problema estructural en España que afecta notablemente al colectivo sénior, quizá con mayor profundidad por su larga duración y difícil recuperación.

La gestión del talento sénior es la solución porque permite tener en cuenta lo que ofrece cada persona en base a su conocimiento y experiencia y no en base a su edad.

Poner las soluciones y trabajar conjuntamente desde todos los ámbitos (colectivo e individual, privado y público) para adaptar la economía y las empresas con un objetivo: disfrutar de una vida más larga, mejor, donde trabajo y vida personal estén equilibrados. Tenemos el gran reto de afrontar todos los cambios y prepararnos para la próxima disrupción global provocada por la longevidad.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

1. Análisis de estudios previos y datos secundarios

2. Focus group

I. Focus group I: perfiles séniors en activo

- Participantes: 8 personas
- Perfiles: Directivos
- Áreas/sectores: Tecnológico, asegurador y proveedores de salud, financiero, administración pública, consultoría y coaching.

II. Focus group II: perfiles séniors prejubilados/en paro

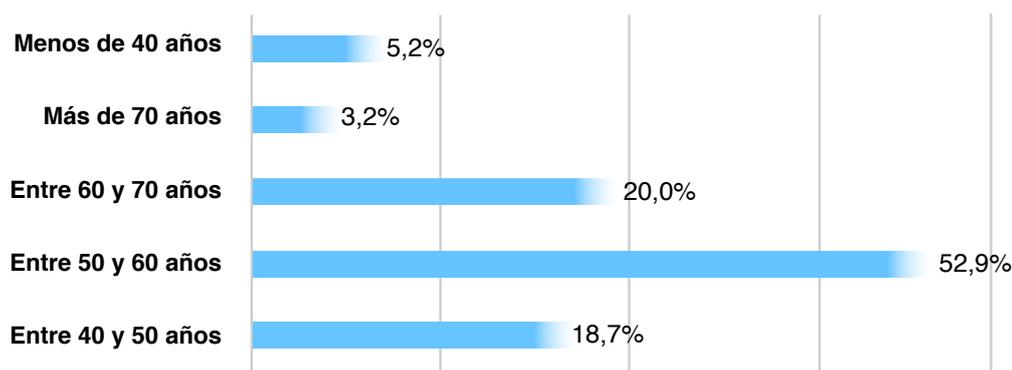
- Participantes: 9 personas
- Perfiles: Ex directivos/ responsables
- Áreas/sectores: Telco, tecnológico I+D, asegurador, bancario, recursos humanos, publicidad y marketing, TV y medios.

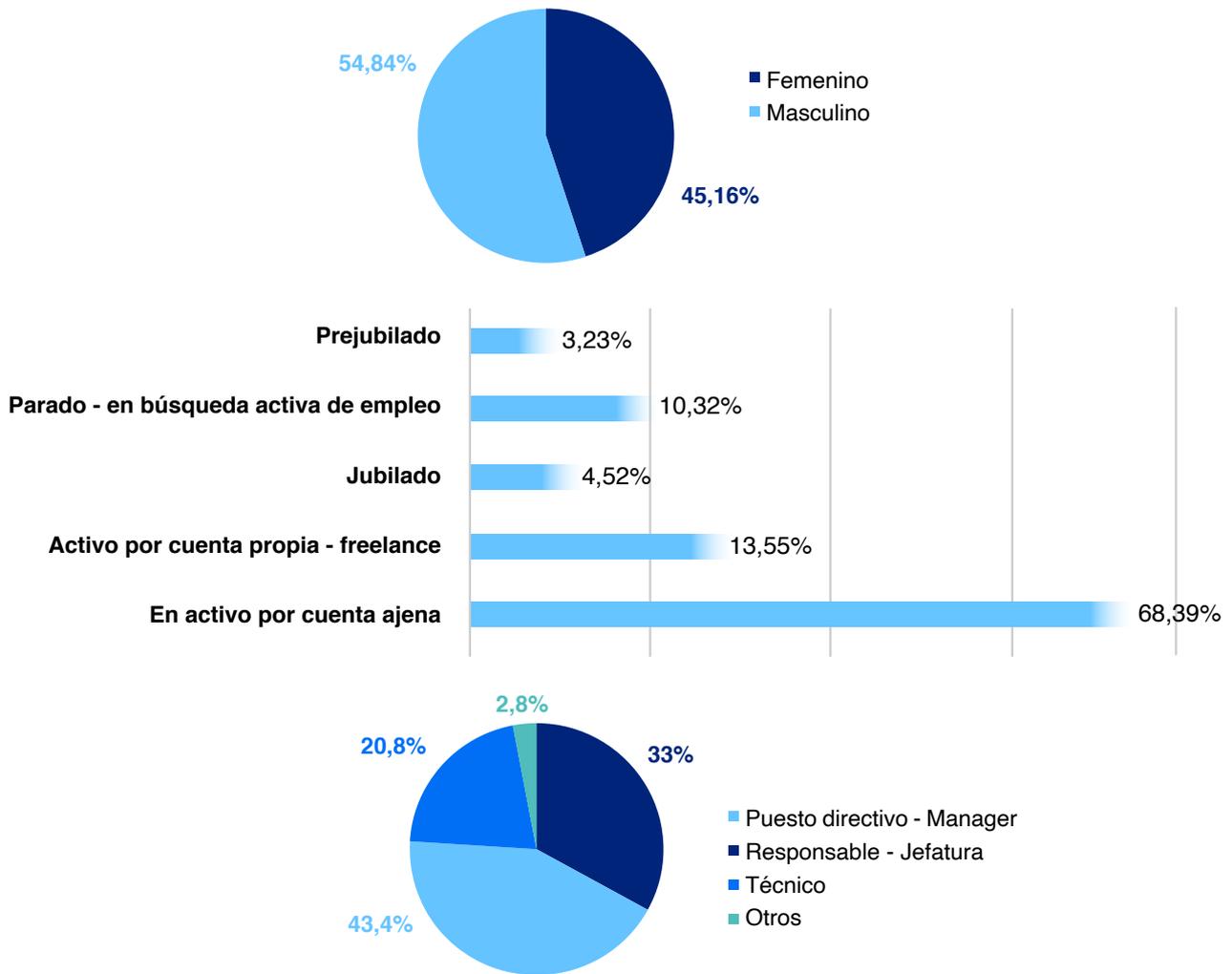
III. Focus group III: perfiles de recursos humanos

- Participantes: 10 personas
- Perfiles: Directivos/ responsables
- Áreas/sectores: Farma, gran consumo, banca, tecnológico, TV y medios, industria aeroespacial, logística y mensajería, inmobiliaria y construcción.

3. Encuesta de contraste

- Lanzado por Fundación Personas Empresas, Auren y The Silver Economy Company.
- 155 respuestas obtenidas.
- **Áreas/Sectores de actividad:** Consultoría, Seguros, Farmacéutica, Sociosanitario y Salud, IT Tecnología Tercer sector, Educación y sector Público, Financiero, Construcción, Seguros, Construcción, Energía, Real Estate, Marketing, Logístico, Agropecuario, Artes Gráficas y Editorial, Automoción, Hostelería y Turismo, Comercio y gran distribución, Biotecnológico.
- **Perfilado de los participantes.**





4. Entrevistas a expertos

- Adolfo Ramírez. Co Promotor de Vida Silver. Asesor en Transformación Digital.
- Beatriz Noguera. Consultora Social independiente para el Tercer Sector.
- Juan Bueno. Managing Partner en RH Talento y Personas. Docente.
- Fernando Lallana. Director Premio +50 Emprende.
- Alfonso Jiménez. Experto en Gobierno Corporativo, Consejos Asesores, Mercado de Trabajo, Estrategia de Personas, Cultura, Diversidad, Ageing, Employer Branding.
- Ana Fernández. Directora at ACKERMANN INTERNATIONAL (Executive Search, Selection Solutions & HR Consulting Services).
- José Carlos Villalbilla. Consejero de la Asociación de Marketing AMKT.
- María Gutiérrez. Recursos Humanos en Siemens.
- Alfredo Bonet. Vicepresidente 2º y miembro de la Junta Directiva de Secot, representando al Círculo de Empresarios.
- José Antonio Herce. Experto en longevidad y pensiones.
- Javier Cantera. Presidente de Auren Consultoría y Fundación Personas y Empresas.

CAPÍTULO I

Percepción general sobre el talento sénior.



Instituto santalucía

a. Conceptos clave

Sénior. Persona mayor de 50 años según la Comisión Europea. Esta es una gran cohorte que comprende una mezcla heterogénea de personas que, a su vez, se subdividen en diferentes segmentos poblacionales con necesidades específicas asociadas.

Silver economy o Economía plateada. Según la Comisión Europea y *Oxford Economics* es la suma de toda la actividad económica a las necesidades de las personas de 50 años en adelante y que incluye tanto a los productos y servicios que compran directamente, como a la actividad económica que genera.

Talento sénior. El desarrollo laboral de profesionales sénior, personas con más de 50 años, que desean seguir comprometidos y aportar su conocimiento y bagaje en diferentes sectores y áreas.

Edadismo. Los estereotipos, los prejuicios y la discriminación contra las personas debido a su edad según la Organización Mundial de la Salud.

b. Introducción

España es uno de los países más longevos y con mayor grado de envejecimiento del mundo. Actualmente, la esperanza de vida alcanza los 83,5 años, por detrás de Suiza (83,8) y Japón (84,2) entre los países de la OCDE.

El envejecimiento mundial estimado por la ONU para 2050 es de 2.000 millones de mayores, lo que supone que el 22% de los habitantes del planeta será mayor de 70 años para entonces. Esto genera el reto de plantear soluciones desde la *silver economy* a las demandas sociales, a los nuevos consumidores y, por supuesto, a la realidad laboral.

Solo en España, la longevidad puede llegar a provocar una disminución de la población activa de 3,7 millones de personas en edad de trabajar (16-64 años), un incremento de más del 12% respecto a hoy; y será grave desde 2030, afectando al crecimiento económico y renta per cápita si la productividad de la tecnología no viene en nuestra ayuda. Es de prever la prolongación de la vida laboral, y la adaptación del ciclo laboral al aumento de la longevidad.

Los datos de la EPA, la Encuesta de Población Activa realizada por el INE, del primer trimestre de 2022 reflejan la realidad sociodemográfica actual. 963.800 profesionales mayores de 50 años se encuentran en situación de desempleo.

Según el informe 'La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas', realizado por el Ministerio de Trabajo y la Fundación Edad y Vida, en 2030...

- I. Habrá más trabajadores/as de edad avanzada (entre 55 y 64 años). En España pasaran de ser el 12,5% en 2017 al 15,5% en 2030.

- II. Habrá más personas de la tercera edad (entre 65 y 79 años) y más población anciana (de 80 años o más). En España del 5,9% al 8% y del 2,3% al 3,1%, respectivamente.
- III. Habrá menos niños, jóvenes y adultos en edad activa. En España, la población de 20 a 54 años pasará de ser del 34,7% al 28,7%.
- IV. La población de la UE disminuirá en aproximadamente 7 millones y la población en edad activa en aproximadamente 52 millones.

Más allá de los datos demográficos y de las estimaciones de diferentes instituciones, la realidad es que las últimas décadas han estado marcadas por procesos de rejuvenecimiento de las plantillas de las grandes empresas de nuestro país, a través de salidas pautadas y procesos de prejubilación, pero, evidentemente el cambio de tendencia es necesario y el concepto de talento sénior se está escuchando, cada vez con más fuerza.

Es por ello, que, como punto de partida de nuestro estudio, creemos necesario conocer de primera mano cómo se percibe este cambio de paradigma y el posible edadismo asociado al ámbito laboral.



c. Principales conclusiones obtenidas de los Focus y del cuestionario de contraste.

Según la percepción de las personas activas de más de 50 años, que participaron en este estudio, la existencia de sesgo por edad es real y se vende como **“la oportunidad de salir, de prejubilarse”**, como el comienzo de una nueva vida con una edad muy temprana.

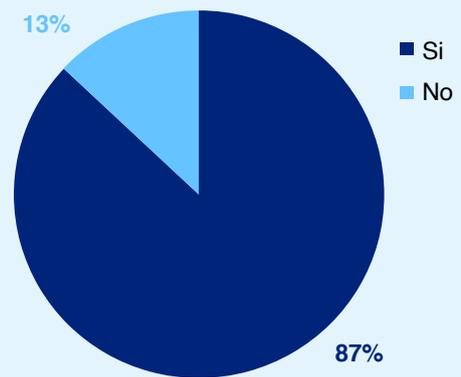
Por otro lado, **las personas prejubiladas participantes perciben que existe sesgo por edad e “hipocresía” cultural en este sentido en las empresas:** “parece que a los 55 años quien no se quiere prejubilarse es un fracaso”.

Desde el **punto de vista de Recursos Humanos**, también se percibe la existencia de sesgo negativo hacia los sénior. Este grupo de participantes en el estudio, asociaban el sesgo, además, al ámbito cultural general en España, donde se asocia la idea de sénior a personas desfasadas y que no está al día de novedades y tendencias. Ni siquiera en compañías con Comités de Dirección compuestos por sénior se apuesta por el talento de los mayores de 50 años, “se buscan jóvenes sin entrar a valorar atributos más allá de la edad”. Por otro lado, desde la visión de directores de Recursos Humanos, **se cree en una nueva variante en cuanto a la percepción y se encuentra en compañías jóvenes que buscan incorporar talento sénior en procesos de mentoría**, una tendencia todavía minoritaria.

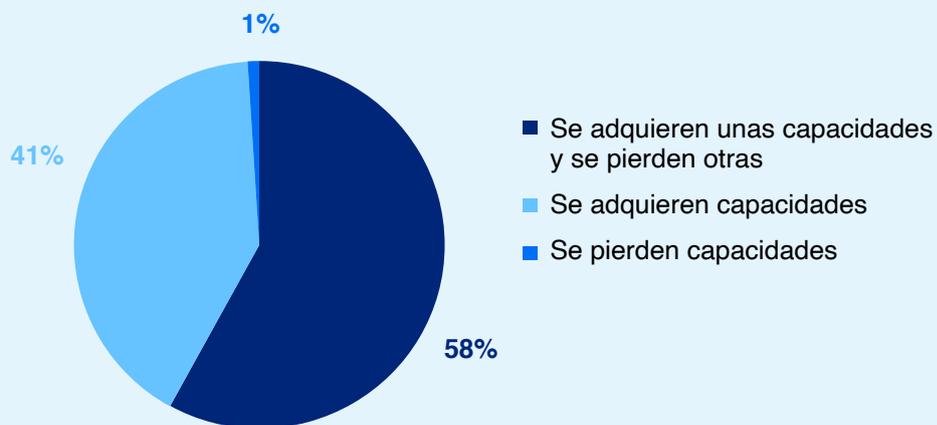


El **87,7%** de las personas encuestadas en nuestra encuesta de contraste considera que existe edadismo o sesgo por edad según su experiencia profesional.

Más del **80%** de las mujeres encuestadas está de acuerdo o completamente de acuerdo con que **el edadismo se acrecienta en el género femenino, por su parte** cerca del **63% de los hombres** que cree en la realidad de esta brecha.



Con la edad y la veteranía el **58%** de los participantes en la encuesta cree que **se adquieren unas capacidades y se pierden otras, el 41% manifiesta que las personas adquieren capacidades en el ámbito laboral** con el paso de los años sin llegar a perderlas.



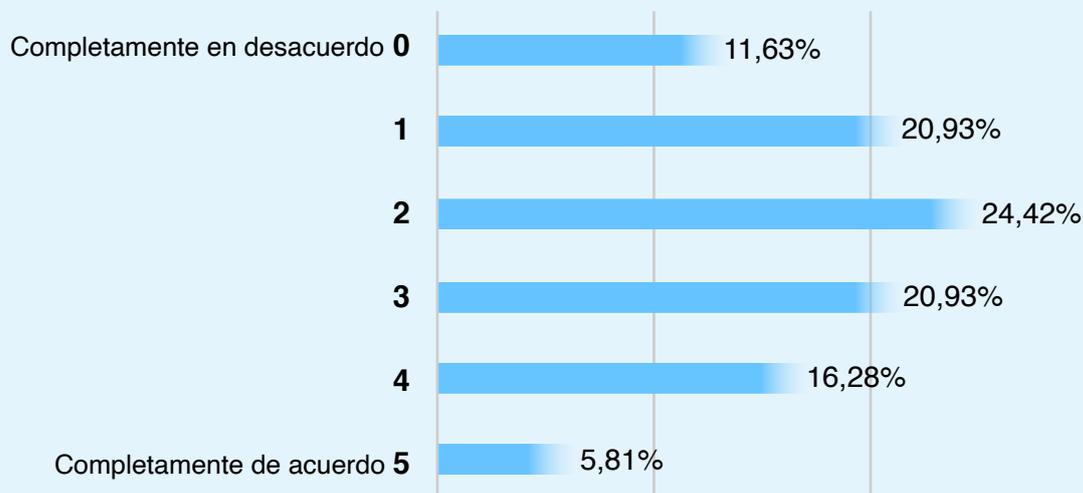
Las capacidades adquiridas por parte de los mayores de 50 años, según las personas encuestadas en nuestro análisis de contraste son:



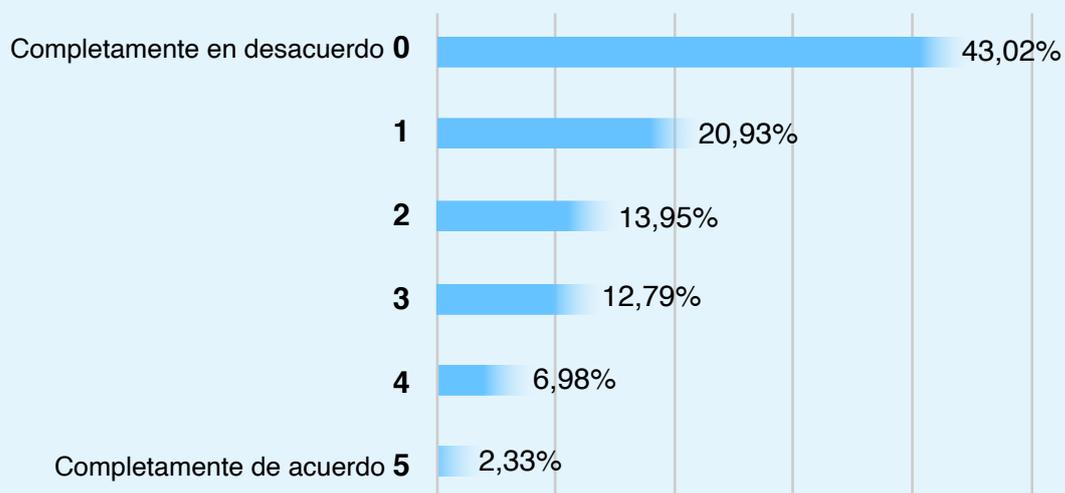
Las capacidades perdidas más comentadas en nuestro análisis de contraste son:

- **Frescura y agilidad mental.**
- **Automotivación y pasión.**
- **Capacidad de adaptación.**
- **Actualización tecnológica.**
- **Creatividad.**
- **Capacidad de mantener trabajo intensivo.**

En cuanto a la pérdida de capacidades, específicamente en el ámbito tecnológico la polarización de opiniones es notable, el **57% de las personas se posiciona en desacuerdo** versus el 43% que lo hace en posiciones de concordancia con esta afirmación.



Por otro lado, la percepción sobre la posible falta de ilusión o compromiso con la empresa y su puesto de trabajo de las personas participantes en el estudio es clara, el **43%** de los mayores de 50 años encuestados está completamente en desacuerdo.



d. Conclusiones de los expertos en general.

La percepción general de los expertos consultados es que el talento sénior está tamizado por el prejuicio y que la edad se valora de manera negativa: “Juicios previos, verdades mentirosas de difícil controversia, los mayores ya no rinden, cuestan más que producen, han perdido ganas, han perdido capacidades, no se integran, no aportan a los equipos o tienen el colmillo retorcido” son algunas de las expresiones comentadas en las entrevistas y que marcan, de manera clara, la tendencia de pensamiento sobre el talento sénior.

La realidad cotidiana demuestra todo lo contrario. Que son rentables por el *know how*, la experiencia, el bagaje y el peso de lo vivido, aprendido y aprehendido para sortear situaciones, generar contextos, dirigir equipos y gestionar en un sentido amplio. Cuando lideran, y aportan visión a los equipos, arriman el hombro y empatizan con los compañeros e intercambian conocimientos cuando no lideran.

e. Citas destacadas.

““

Un profesional sénior que ha tenido una carrera profesional, más o menos exitosa, acumula una serie de fortalezas que ya quisiera para sí un junior. Es decir, por ejemplo, desde una visión mucho más holística de la realidad, hasta las cosas más pragmáticas como una red de contactos, es mucho más amplia con setenta años que con veinticinco. Eso es así de claro. Y luego hay otros elementos intangibles, por ejemplo, la responsabilidad del legado.

””

Fernando Lallana

Director Premio +50 Emprende

““

Existen edadismo y moda de rejuvenecer. Yo creo que en este momento sí que hay una especie de rejuvenecimiento de la plantilla que pasa por la idea generalizada en las direcciones de las compañías de doble eje: rejuvenecimiento y reducción de costes. Tendrás menos costes, pero posiblemente tengas menos talento. Seguro que tienes menos talento porque tienes menos experiencia vital.

””

Adolfo Ramírez

Co Promotor de Vida Silver Asesor en Transformación Digital

f. Ideas fuerza del capítulo.

1.

La percepción de edadismo es una realidad en el mundo laboral y afecta de manera directa al talento sénior.

2.

La realidad socioeconómica del talento sénior está afectada por procesos de prejubilación y de reemplazo por trabajadores de menor edad.

3.

Existe mayor nivel de edadismo en mujeres. Determinadas características sociales, como la escasez de recursos económicos y culturales, o el género actúan como amplificadores de los estereotipos.

4.

Los trabajadores mayores de 50 años asumen que es posible que se dé una merma de capacidades con el paso del tiempo, pero también sienten que ganan en habilidades y conocimientos.

5.

Los trabajadores sénior no quitan oportunidades a los jóvenes, ambos colectivos se complementan. Los sénior aportan su experiencia y los jóvenes su frescura.

CAPÍTULO II

Diversidad generacional en las organizaciones: cultura, políticas y gestión del talento sénior.



Instituto **santalucía**

a. Conceptos clave

Diversidad generacional en la empresa. Diferentes generaciones de trabajadores que conviven en una misma compañía y que trabajan en equipo.

Capital humano. Se trata del valor económico de las habilidades profesionales que tiene una persona. Hace referencia a la productividad de los trabajadores dependiendo de la experiencia laboral y de su formación. El capital humano no es el mismo durante toda la vida, sino que tiende a aumentar gracias a la inversión en capacitación, en educación, a la experiencia y, por supuesto, según las habilidades desarrolladas por el empleado.

Cultura organizativa. Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Age management. Enfoque de gestión de personas centrado en la diversidad etaria; su objetivo final es construir, mediante actuaciones concretas, una cultura de normalización y desarrollo de políticas relacionadas con el aumento de edad en el puesto de trabajo. El *age management* mejora la competitividad de los trabajadores, pone en valor la experiencia y el conocimiento de todos los empleados para, de esta forma, progresar en la comunicación y convivencia entre generaciones.

b. Introducción

Es de sobra reconocido que el capital humano que conforma las compañías es, en gran medida, la base de su crecimiento y éxito. Capital humano que, al igual que la población en España, tiende al envejecimiento, lo que nos dibuja un panorama empresarial en el que la diversidad generacional se hace una realidad que urge gestionar.

Frente a ello, y más allá de los factores demográficos, la gestión del talento sénior en las grandes compañías del país se ha caracterizado por su inexistencia (desde el punto de vista formal), y por procesos de desvinculación pautados a partir de los 50 años.

Una falta, cada vez más acuciante, de profesionales unido a la tendencia demográfica fuerzan a que las empresas revisen sus iniciativas en cuanto a talento sénior e implanten políticas, sistemas, procesos y procedimientos de diversidad generacional. Gestionar la edad y la diversidad generacional en las organizaciones supone incorporar la perspectiva de edad a la gestión empresarial para favorecer la competitividad de las empresas, garantizar los derechos de todas las personas y mejorar su seguridad y su salud. En este sentido, **el *age management* en la empresa debe atender a políticas de gestión del talento sénior y la diversidad generacional.** Políticas colaborativas, públicas y privadas que deben tener en consideración la integridad cultural, la convivencia intergeneracional y las necesidades reales de las personas que conforman el colectivo sénior.

Las buenas prácticas en diversidad generacional existen en grandes corporaciones, especialmente fuera de nuestras fronteras, y se pueden dividir en tres áreas de trabajo y desarrollo, según la Fundación Edad y Vida:

- I. Beneficios sociales y entorno laboral. Acciones que pretenden cubrir las expectativas y aspiraciones laborales de los trabajadores de mayor edad y que permitirán atraer y retener su talento. Beneficios sociales como chequeos médicos específicos a partir de los 50 años o asesoramiento y sesiones de terapia especializadas.

- II. Desarrollo profesional. Acciones para mejorar la ocupación de los profesionales mayores en su puesto de trabajo, que garanticen una mejor y más amplia trayectoria profesional de los mismos, por ejemplo, con evaluaciones personales y asesoramiento sobre la carrera del sénior dentro de la empresa.
- III. Reputación y desarrollo. Acciones que se centran en responder de manera específica a necesidades de los sénior, con el objetivo de integrarlas y fomentar su participación en la comunidad, sensibilización mediante talleres intergeneracionales.

En España, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), desde el año 2020 ha impulsado acciones para sensibilizar en la creación de políticas de gestión de la edad y la diversidad generacional, promoviendo un total de 16 medidas:

1. Compromiso de la Dirección.
2. Estadísticas desagregadas por edad.
3. Mapas de edad por ocupaciones.
4. Evaluación de riesgos con perspectiva de edad.
5. Diseño universal en la gestión de compras.
6. Adecuar demandas y capacidades.
7. Gestión y ordenación del tiempo de trabajo.
8. Políticas de conciliación transversales.
9. Cambio de actividad y reciclaje profesional.
10. Desarrollo de carrera transparente y no discriminatoria.
11. *Mentoring* bidireccional.
12. Planes de formación con perspectiva de edad.
13. Programas de retorno al trabajo.
14. Planes de acogida y planes de transición a la jubilación.
15. Vigilancia de la salud en función de la edad.
16. Promoción de la salud por grupos de edad.

Pero, ¿qué opinan los expertos o cuál es la percepción sobre la realidad de la diversidad generacional y la cultura empresarial en España según las personas participantes en el estudio?



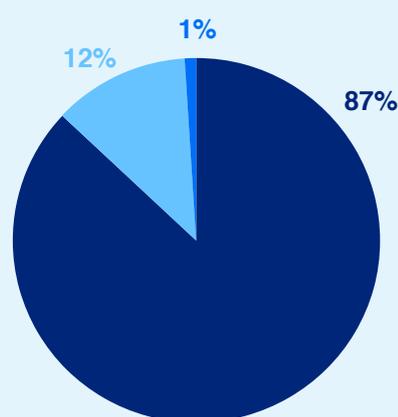
c. Principales conclusiones obtenidas de los Focus y del cuestionario de contraste.

Según las personas activas de más de 50 años, que participaron en este estudio, en el día a día, la diversidad intergeneracional es una constante de facto, es decir, **se trabaja intergeneracionalmente pero no existen políticas de trabajo intergeneracional** en las compañías de las que forman parte. Además, se valora de manera muy positiva el trabajo en equipos diversos, poniendo en práctica las *softskills*, el conocimiento y la experiencia de los seniors. En otro sentido, se apunta a una diversidad generacional que parte de los comités de dirección, donde conviven perfiles seniors frente a plantillas mayoritariamente más jóvenes.

Por otro lado, **las personas prejubiladas participantes perciben la existencia de barreras con las que se han encontrado por la edad, y por eso la necesidad de creación de políticas intergeneracionales en las empresas que** hagan de “puente de conocimiento” y de vector de integración entre generaciones. Comentarios como “he visto como personas mayores podían hacerlo mejor, pero internamente hay prejuicios, cuando no vetos, es la única política existente”, apuntan de manera clara la necesidad de acciones intergeneracionales.

Desde el **punto de vista de Recursos Humanos** se recalca, por una parte, que la edad es una barrera de entrada en la incorporación de nuevos empleados y, por otro lado, que hay falta de iniciativas en este sentido. Con un punto de fricción coincidente con la opinión de los prejubilados que han participado en el estudio, que indican que hay grandes problemas para justificar la contratación de talento senior frente a talento joven: “se percibe miedo de las personas que toman las decisiones de verse a la sombra de contratar a alguien que pueda saber más que él”.

Contrastando las opiniones sobre diversidad generacional, el 87% de los participantes en la encuesta de contraste cree que es importante combinar de manera planificada y ordenada correcta el talento joven y el talento senior, impulsando de esta manera la diversidad generacional en las empresas a través de políticas específicas en este sentido.



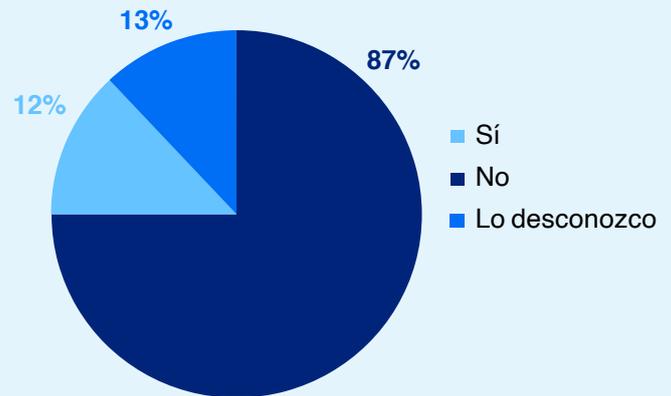
- No, creo que cada empresa deberá de buscar el equilibrio que se adecúe a sus necesidades sin imponer políticas específicas en este sentido.
- No, creo que son los jóvenes los que deben tomar el relevo por tener, en general, una visión más actualizada.
- Sí, es completamente necesario combinar de forma correcta talento joven y talento senior.

En resumen, todos los colectivos analizados consideran que, en las empresas, independientemente del tamaño de las mismas, es necesario implantar entornos de trabajo inclusivos, donde todos los empleados sientan que pueden cumplir sus objetivos profesionales, sin considerar su edad como factor de diferenciación.

En cuanto a la cultura corporativa y políticas orientadas hacia el talento senior, el 75% de las personas encuestadas confirma la inexistencia de políticas específicas para el desarrollo talento senior.

¿Tu compañía cuenta con políticas (selección, promoción, desarrollo, *mentoring*) específicas para el talento sénior?

Según la encuesta de contraste, el 75% de los encuestados indica que no existen políticas adecuadas al talento sénior. Si centramos el análisis en una visión sectorizada, en general, la percepción es la misma. Si bien es cierto que en los sectores en los que los requerimientos de conocimiento experto son elevados hay más interés en la gestión y retención del talento interno en general, lo que influye positivamente en el colectivo sénior.



En este sentido, **según la percepción de las personas activas de más de 50 años**, no hay grandes diferencias sectoriales, pese a ello consideran **que los profesionales liberales sénior gozan de mayor reconocimiento y de menor edadismo en sus profesiones**.

Los **participantes prejubilados o en paro de más de 50 años**, opinan que **la edad es un inconveniente claro en prácticamente cualquier sector** por una creencia cultural de que los profesionales mayores de 50 años tienen una mayor expectativa salarial y sus perfiles son “más complicados de dirigir”, ya que tienen mayor conocimiento y experiencia sobre su trabajo y cómo desarrollarlo.

Por su parte, los profesionales de **Recursos Humanos consideran que no hay grandes diferencias sectoriales**, pero sí que el desarrollo laboral del talento sénior puede verse afectado por varios factores clave, entre los que se encuentra el sector al que se pertenezca. Los tres factores clave comentados por los participantes serían: **sector, cultura de empresa y nivel de los puestos**. Por ejemplo, en sectores industriales con puestos de baja o media cualificación la expulsión del talento sénior es mayor frente a sectores terciarios, donde la cultura empresarial y el nivel de puesto tiene un peso mayor a la hora de gestionar dicho talento. En cuanto al nivel de los puestos, sea cual sea el sector, la lógica es inversamente proporcional: más nivel de puesto significa que menor es el nivel de edadismo.

d. Conclusiones de los expertos en general.

La percepción general de los expertos consultados es que la cultura existente sobre talento sénior en España es escasa y que requiere de revisión por parte de las direcciones de las compañías. Muchas empresas se han focalizado en la gestión de la igualdad de género, pero pocas han tomado conciencia del necesario foco de diversidad generacional. Muy pocas han creado la cultura de la integración de equipos diversos y, aún menos, han preparado a sus empleados para planificar un futuro más longevo.

El compromiso de las direcciones generales constituye el motor de arranque para la implementación de una estrategia global que aplique a todos los departamentos y áreas de negocio y que sea liderada de forma transversal por el departamento de Recursos Humanos. Encontrar la forma más operativa y eficiente de canalizar la gestión del talento sénior como prioridad e **integrar el talento sénior “en el cuadro de mando” es condición sine qua non para tener éxito en el proceso**.



Mentoring, asesoría, colaboraciones cada vez más flexibles y la necesaria compatibilización entre pensión y dedicación profesional a tiempo parcial son algunas de las soluciones urgentes para la gestión del empleo sénior.

En cualquier caso, **sin la plena convicción y el decidido apoyo por parte del más alto nivel de la compañía y del área responsable de la gestión cultural y de las personas de las empresas, se podrán llegar a desarrollar acciones puntuales y dispersas, pero nunca se alcanzará una estrategia común.**

e. Citas destacadas.

“

Corporativamente, tendemos a pensar que si tienes que hacer un ajuste es lógico hacerlo con la gente más mayor. Porque la gente más sénior es más cara, y porque se piensa que está menos preparada para el cambio, así la diversidad generacional en las compañías ‘desaparece’.

”

Alfonso Jiménez

Experto en Gobierno Corporativo, Consejos Asesores, Mercado de Trabajo, Estrategia de Personas, Cultura, Diversidad, Ageing y Employer Branding.
Partner en Exec Avenue, a Eurosearch company

“

En ingeniería, por ejemplo, no hay edadismo porque existe necesidad de incorporar ingenieros permanentemente y hay más demanda que oferta. Es decir, en profesiones muy demandadas, probablemente el edadismo funciona menos. Porque tú lo que quieres es un ingeniero de procesos, y te da igual que tenga 60 que 40.

”

Alfredo Bonet

Vicepresidente 2º de SECOT, en representación del círculo de empresarios.
Consejero externo independiente, presidente de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en Técnicas Reunidas

f. Ideas fuerza del capítulo.

1.

En España se trabaja intergeneracionalmente, pero no hay políticas de trabajo que lo fomenten.

2.

Existen políticas de impulso de la diversidad en otras áreas, pero no en el talento sénior.

3.

Se dan tres factores clave en el desarrollo del talento sénior: sector, cultura de empresa y nivel de los puestos.

4.

Integrar el talento sénior “en el cuadro de mando” de los comités de dirección es condición *sine qua non* para tener éxito en el proceso de desarrollo de políticas intergeneracionales.

5.

El *mix* de la diversidad generacional solo ofrece ventajas: complementariedad de las visiones, experiencias aportadas y un aprendizaje mutuo.

CAPÍTULO III

La salida del
talento sénior:
¿preparamos
a los séniors?



Instituto santalucía

a. Conceptos clave

Jubilación. Acto administrativo por el que una persona en activo laboralmente, ya sea por cuenta propia como por cuenta ajena, pasa a ser inactiva, principalmente al llegar a una edad estipulada (en España en 2022 a los 66 años y dos meses) y a beneficiarse de una prestación económica vitalicia acorde a diferentes criterios.

Jubilación anticipada. Acto administrativo por el que una persona en activo laboralmente pasa a ser inactiva de manera anticipada, es decir, no habiendo llegado a cumplir la edad establecida para la jubilación. La jubilación anticipada implica, según el periodo de adelanto, siempre un recorte en la cuantía de la prestación económica a recibir. En este caso podemos distinguir a su vez la jubilación anticipada voluntaria, a la que se accede por opción personal del trabajador, y la jubilación anticipada involuntaria, tras la expulsión del trabajador del mercado laboral.

Prejubilación. Aunque se trata de un concepto ampliamente extendido en el lenguaje popular, lo cierto es que la Ley no reconoce la existencia de la prejubilación desde el año 1998. Hoy en día debemos entender por prejubilación la situación, de hecho y de derecho, en que queda un trabajador por razón de su edad, próxima a la jubilación, desde el momento en que se extingue su contrato de trabajo hasta que percibe una pensión de jubilación del sistema de Seguridad Social, ya sea anticipada u ordinaria. Es decir, se trata de la situación puente que une el cese definitivo en la actividad laboral de un trabajador con el acceso a la jubilación.

Plan de bajas incentivado. El plan de bajas incentivadas tiene como finalidad instrumentar el cese voluntario en el trabajo con carácter indemnizado. Es decir, la empresa facilita la salida voluntaria del trabajador a cambio de una serie de ventajas económicas y de cotización.

b. Introducción

Pese a que **la edad efectiva de jubilación** evoluciona con una tendencia ascendente, aunque menor de lo esperado, la edad efectiva de jubilación es a los 64 años tras el aumento en 2 meses de la edad legal de jubilación. Según datos del Ministerio de Seguridad Social en 2021, existe una realidad paralela en aproximadamente **el 20%** de las compañías españolas, que reconfiguran sus plantillas a través de acuerdos voluntarios de prejubilación, con una media de edad de salida de 57 años, lo que baja más aún la media de salida del colectivo sénior.

Estas prejubilaciones se dan por tres factores que las favorecen:

- I. Planes de bajas incentivadas.
- II. Cultura de prejubilación existente en España.
- III. Inexistencia de políticas orientadas al talento sénior.

Uno de los mecanismos habituales para incentivar el acceso a la prejubilación, rejuvenecer las plantillas y reducir los costes salariales, son planes de bajas incentivadas. Tras la Covid-19, los **anuncios de nuevas tandas de planes de bajas incentivados** o de Expedientes de Regulación de Empleo **empeoraron la situación de discriminación por edad en el mercado de trabajo en España**. Entre 2020 y 2021, las grandes corporaciones se lanzaron a ajustar las plantillas masivamente con salidas anticipadas en condiciones muy interesantes a nivel económico, que han ido convirtiendo a empleados mayores de 50 años en prejubilados de oro.

Esta situación, unida al envejecimiento poblacional, con más de 9 millones de pensionistas en España, nos lleva a cifras sobre gasto en pensiones en continuo crecimiento, con un aumento acumulado en los últimos diez años de más de un 30% en la cuantía de la pensión de jubilación, según datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social. Concretamente, con datos de julio 2022, la pensión media de jubilación ascendió un 5,5% desde 2021 y se sitúa en 1.254,66 €. Las consecuencias globales que tiene esto en la economía del país son claras y preocupantes: mayor gasto en pensiones durante mucho más tiempo.

Definir y crear procesos de transformación de los modelos empresariales de gestión, tratamiento y preparación de la salida del talento sénior, unido a políticas gubernamentales que apoyen dichos modelos, es clave para paliar la cultura de prejubilación existente en España, orientarla hacia otra más propia del siglo XXI y de la realidad demográfica que impera para afrontar el cambio de paradigma.

Por todo lo anterior, los retos de gestión de la salida del talento sénior de las compañías vienen a confluir en los tres actores: dirección de las compañías, administración pública y, por supuesto, las personas que se enfrentan a esas salidas.

c. Principales conclusiones obtenidas de los Focus y del cuestionario de contraste.

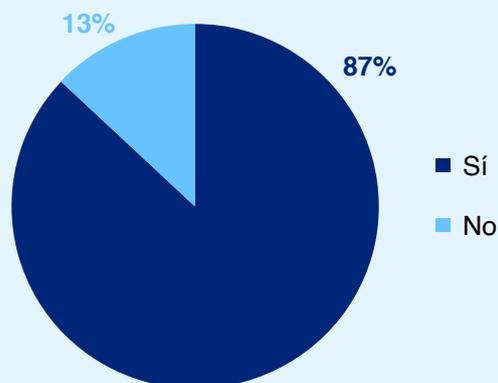
Según la percepción de las personas activas de más de 50 años que participaron en este estudio, no se prepara al sénior para una posible salida temprana de su compañía: “nunca sentí que la edad tuviera importancia en el trabajo, hasta que me comunicaron la posibilidad de entrar en el programa de baja incentivada por mi edad”. La sensación general en este colectivo es que existe un ciclo prefijado que se cumple cuando se superan los 50 años. No se trata de que las empresas lo hagan notar, pero sí tiene que ver con las estrategias de las empresas de renovación de perfiles y la cultura de “prejubilación como oportunidad para vivir”. En otro orden de cosas, desde este grupo se apunta a la necesidad de cambios legislativos de mayor calado que, por ejemplo, penalizar más las salidas anticipadas de los mayores de 50 años y una mayor orientación al *time to market*, con formación específica para séniors, subvencionada por el Estado, al igual que las ya existentes para otros colectivos.

Por otro lado, **las personas prejubiladas participantes, coincidiendo con los séniors en activo**, perciben que las compañías no tienen políticas de ningún tipo, más allá de un programa de bajas incentivadas-prejubilación. Se percibe, en otro sentido, un aumento de la presión de la sociedad y de los colectivos séniors para que se desarrollen medidas, tanto en el ámbito privado como en lo concerniente al ámbito público, desde políticas de promoción o desarrollo no condicionado por edad hasta la penalización de los planes de bajas incentivadas.



Desde el **punto de vista de Recursos Humanos** no hay planteamientos sobre qué hacer como cultura de organización o hacia donde se debe evolucionar, aunque se asimila como necesaria la revisión de culturas corporativas, políticas y herramientas en este sentido. Además, se culpa a una normativa laboral “estanca” que no permite grandes cambios ni nuevos modelos de vinculación o contratación de mayores de 50 años: “Igual que hay programas para la gente joven, se van a tener que hacer programas de ayuda y de capacitación de los séniors”.

Si nos concentramos en la encuesta de contraste, el requerimiento sobre una mejora del marco legislativo que modifique las actuales políticas de jubilación anticipada existentes en España es cada vez más acuciante. En el análisis realizado, el **87% de los encuestados cree que es necesario, de cara al futuro, la creación de iniciativas legislativas** por parte de las administraciones públicas para gestionar los procesos de prejubilación en las compañías.



Pero, ¿qué iniciativas políticas serían necesarias a ojos de los encuestados? Las respuestas más repetidas según los participantes son:

A nivel empresarial, la creación de estrategias para mantener la competitividad de estos profesionales, enfocándose en iniciativas de intercambio generacional, políticas de selección inclusivas o acciones de reciclaje y perfeccionamiento de habilidades.

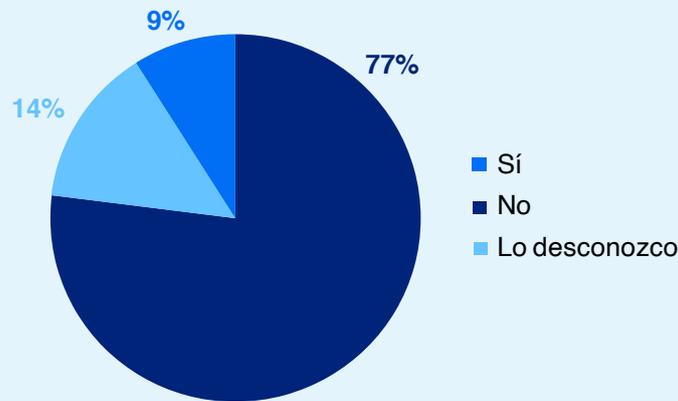
A nivel gubernamental y administrativo:

- I. Creación de penalizaciones en los procesos de salida de mayores de 50 años.
- II. Incentivación de la permanencia del talento sénior mediante subvenciones en las cuotas. Bonificaciones o exenciones en las cuotas de la Seguridad Social.
- III. Flexibilización de la legislación laboral que permita otras fórmulas colaborativas de trabajo o la creación de contratos de relevo gradual. Políticas de carrera profesional y de envejecimiento activo.

Si nos centramos en la encuesta de contraste en las políticas y cultura interna, según el análisis realizado y como hemos mencionado con anterioridad, el **77,2% de los participantes en la encuesta de contraste cree que existen barreras internas en las compañías frente a iniciativas y políticas de desarrollo del talento sénior.**



La **inexistencia de políticas para afrontar los procesos de prejubilación es palpable** en nuestro estudio, donde cerca del 77% de los encuestados declara no tener en su compañía, y el 13,6% asegura no conocer la existencia de este tipo de políticas.



Por otro lado, el **73,5%** de los participantes en la encuesta de contraste, desde su experiencia profesional, considera que **ante procesos de bajas incentivadas o salidas de mayores de 50 años no se contemplan procesos de ayuda y orientación** para abordar el futuro laboral para las características específicas de este colectivo.

Según el análisis realizado lo que más valoran los encuestados mayores de 50 años de nuestro estudio para seguir trabajando es **mantenerse en activo pese a una pérdida de ingresos** o mantener horarios reducidos, adecuados a sus necesidades.

Todo ello, además, lastrado por el contexto actual, donde **la pandemia de la Covid-19 se ve como un vector negativo para el desarrollo de políticas de talento sénior** por **el 68%** de los participantes, paralizando, por una parte, las acciones que pudieran estar en marcha y, por otro, por el incremento de salidas incentivadas, EREs y ERTes que tuvieron lugar.

d. Conclusiones de los expertos en general.

Una de las ideas más reiteradas por los expertos consultados en el estudio se fundamenta en el **análisis de la legislación de otros países** en este sentido, en específico los **Países Bajos**, donde si las compañías quieren realizar una reestructuración tiene que ser lineal por distintas variables, una de ellas proporcional a la edad. En 2006 se eliminaron los incentivos fiscales a la prejubilación para los menores de 55 años, medida parcialmente compensada por el sistema de ahorro de parte del salario durante la carrera profesional que les permite retirarse antes de la edad establecida por ley.



Los expertos coinciden en que en España no existen políticas reales de preparación de salida en procesos incentivados y, aún menos, formación en habilidades que puedan preparar a los sénior que salen de las compañías. En cualquier caso, no cabe duda que las personas necesitan una preparación para una vida (a veces deseada, a veces no tanto) de mayor disposición de tiempo o de reinversión laboral en muchos casos. La sensación de incertidumbre es una realidad para el sénior.

La parte positiva de la situación a la que nos enfrentamos, según los expertos, es la de “tener un lienzo en blanco” sobre el que desarrollar culturas corporativas, políticas y herramientas que, de una parte, aprovechen las fortalezas de cada generación y que, de otra, se conviertan en una salvaguarda para los sénior. Siempre teniendo en cuenta la necesidad de trabajo conjunto entre administración, empresas y colectivo.

e. Citas destacadas.

““

Las empresas tienen la obligación de gestionarse lo más solvente y sosteniblemente posible, apoyadas en una buena legislación laboral y en políticas empresariales sensatas y adaptadas a la realidad demográfica. Las leyes laborales y fiscales son muy rígidas y, en general, los prejuicios de la sociedad son grandes. Si hay personas con capacidad de trabajar y ganas, se les debería permitir que lo hagan, o que se les diera un cauce para poder seguir contribuyendo a la sociedad. De mil maneras: pro-bono, o con remuneración, o en uno u otro marco. Lo que tenemos que hacer es adaptar las leyes, escucharlas (a las personas) y ver en qué sentido pueden seguir siendo útiles.

””

José Antonio Herce

Socio fundador de LoRIS (Longevity & Retirement Income Solutions)

““

Hay bastante seniority acumulada en España, pero en ningún caso planes de carrera o ningún tipo de política que tienda a crear puentes al talento sénior y a la compartición de conocimientos intergeneracionales. Como en todas partes, cuestión cultural, la gente empieza a contar el tiempo que le queda para poder jubilarse.

””

Beatriz Noguera

Consultora Social independiente para el Tercer Sector

f. Ideas fuerza del capítulo.

1.

La tendencia demográfica está forzando la necesidad de políticas públicas y privadas, escuchando siempre al colectivo y dando respuesta a las necesidades emergentes que tienen en cuanto a la gestión del talento sénior y sus posibles salidas a partir de los 50 años.

2.

España no es un país preparado, ni social ni culturalmente desde el punto de vista de la salida prematura de las personas de sus puestos de trabajo. Falta legislación y tipologías de nuevos contratos que minimicen los impactos económicos individuales de este colectivo.

3.

Los séniors salen del mercado con muchos años de vida por delante y no se contemplan procesos de ayuda y orientación para abordar su futuro profesional. Las políticas y estrategias se deben plantear a varios niveles: formación durante la vida activa, ayuda y asesoramiento para la desvinculación.

4.

Se puede y debe potenciar la empleabilidad de las personas hasta su jubilación a través de herramientas como la formación continua.

5.

Realizar un análisis de buenas prácticas legislativas y empresariales en otros países es clave para una reestructuración efectiva del mercado de trabajo y de las salidas de este colectivo.



CAPÍTULO IV

Alternativas en el mercado
y emprendimiento sénior.
Percepción para
volver al mercado y
barreras existentes.

a. Conceptos clave

Desempleado de larga duración. Se entiende por parados de larga duración aquellas personas que llevan al menos 12 meses buscando trabajo y no han desempeñado ningún empleo durante dicho tiempo.

Emprendimiento sénior. Iniciativas de emprendimiento realizadas por personas mayores de 50 años.

Interim management. Según la Asociación Interim Management de España, es la asignación a corto plazo de un gerente ejecutivo interino- profesional con dilatada experiencia en dirección y gestión que se incorpora de forma externa a una empresa para llevar a cabo una misión ejecutiva concreta durante un plazo de tiempo determinado y con unos objetivos previamente definidos. Esto sucede cuando una empresa atraviesa un proceso de cambio y necesita a una persona con experiencia que sepa solucionar los problemas que van surgiendo, a pesar de que a largo plazo su puesto de trabajo no tenga continuidad.

Trabajo por proyecto. Se trata de una relación laboral que permite a las compañías determinar cuáles son sus necesidades a la hora de planificar y ejecutar proyectos importantes. Y, a la vez, contratar profesionales especializados en las áreas de gestión que requieren. Estos contratos de trabajo se firman por un periodo de tiempo determinado, durante el cual los profesionales asumen la responsabilidad de un proyecto. Además, se establecen los pagos de sus honorarios que se regirán según lo que acuerden ambas partes.

Talento deslocalizado. Fórmula de trabajo, fruto de la digitalización y la pandemia de la Covid-19, por la que las compañías contratan a personas que no se encuentran en su área de influencia física para trabajar a través del entorno digital, dando así más relevancia a las aptitudes profesionales y a la consecución de tareas que a la fisicidad en el puesto de trabajo.

Gig Economy. El término *gig* proviene de la jerga musical y se refiere a las actuaciones cortas que realizan los grupos musicales y que podrían traducirse como “bolos”. Aplicado al mundo laboral, el concepto alude a los trabajos esporádicos que tienen una duración corta y en los que el contratado se encarga de una labor específica dentro de un proyecto.

Headrenting. Servicios de alquiler de directivos (*freelances* en su gran mayoría) en lugar de contratarlos en plantilla. Con dicha práctica, las empresas pueden conseguir de esta forma talento directivo sénior de alto nivel flexible y a coste variable.

Hub de innovación. Se trata de espacios colaborativos donde emprendedores y empresas de la economía social se unen para aprender y reforzar conocimientos sobre innovación social, el trabajo colaborativo y la co-creación.

b. Introducción

¿Qué sucede con los mayores de 50 años cuando salen del mercado? Tres ideas son las preponderantes en este sentido:

- I. Tendencia creciente del paro del colectivo sénior.
- II. Barreras de entrada para este colectivo a la hora de encontrar un nuevo puesto de trabajo.
- III. Alternativas del colectivo sénior para reincorporarse al mundo laboral.



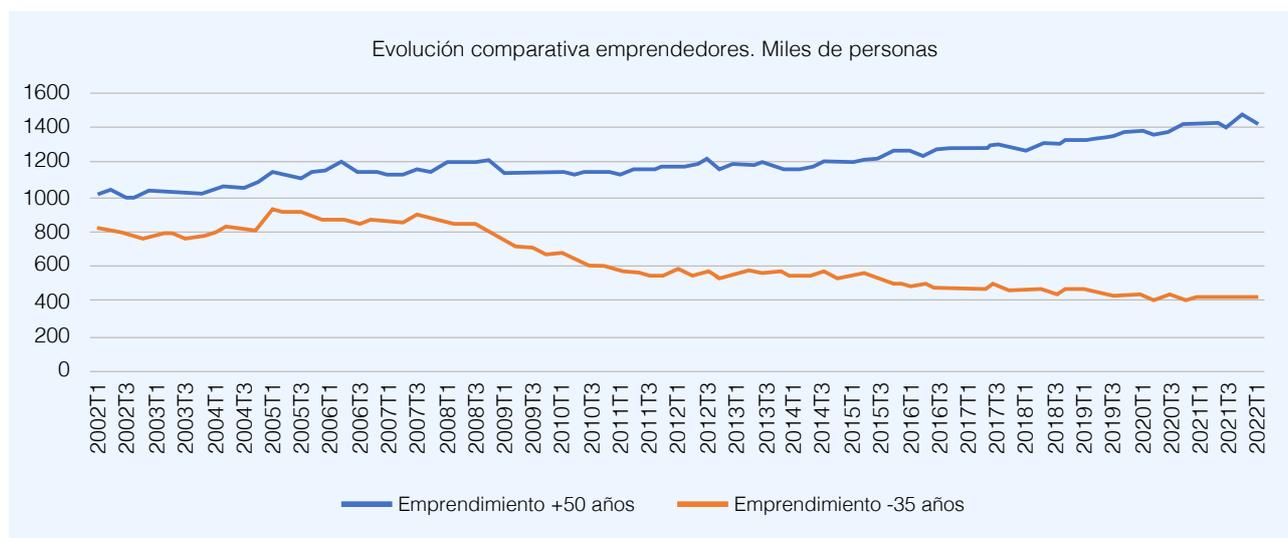
Como hemos visto en datos reflejados en capítulos anteriores, el desempleo en mayores de 50 años ha aumentado de manera creciente en los últimos años, encontrándose según las últimas cifras de la Encuesta de Población Activa (EPA) por encima del 30%.

Convirtiéndose, una parte muy importante de ellos, en parados de larga duración. Según datos de Eurostat en 2020, de media el 51,7% de los mayores de 50 parados eran considerados desempleados de larga duración. La pandemia, la crisis derivada de la misma y las habituales dificultades para la búsqueda de trabajo han agravado una situación que ya se había convertido en crónica.

Frente a esta situación es necesario plantear soluciones de reinserción y retorno a la vida laboral activa a través de diferentes fórmulas o figuras de trabajo que permitan a este colectivo seguir en activo hasta, al menos, su edad de jubilación.

Una de las fórmulas más habituales es la de convertirse en emprendedor sénior. El número de emprendedores de **más de 50 años aumentó**, principalmente por las menores oportunidades en el mercado laboral tras la salida de las compañías de este perfil etario, según el Círculo de Empresarios. Los datos de la Encuesta de Población Activa confirman una tendencia alcista del emprendimiento sénior en los últimos 15 años, aunque lineal.

Tanto es así que el número de trabajadores por cuenta propia de más de 50 años supone cerca del 50% del total frente al emprendimiento en menores de 35, que implicó el 13,1% del total en el primer trimestre del 2022 y que sufre una tendencia a la baja, según cifras del INE.



En cualquier caso, se trata de una actividad que, bien es sabido, puede entrañar riesgos económicos y en un momento vital previo a la jubilación es relevante tener una buena planificación para no convertir una idea en un problema.

La mayoría de los emprendedores suelen establecer su propio negocio a edades avanzadas. Así lo constata también el estudio de PWC “Cooper Golden Age”, a través del que se indica que “si todos los mayores de 55 años emprendieran en España, el PIB subiría 15 puntos, esto es, más de lo que ha descendido durante la pandemia”. El perfil de este emprendedor es el de, generalmente, personas que han trabajado en grandes compañías -casi siempre multinacionales- durante la mayor parte de su vida, pero que disfrutaban emprendiendo proyectos.

La mayoría de estos profesionales han iniciado una segunda carrera porque encuentran especialmente atractivo aportar toda su experiencia, conocimiento y bagaje profesional a nuevas iniciativas.

La experiencia adquirida, el conocimiento del mercado y la capacidad de reacción son atributos que, bien gestionados, pueden convertir a los sénior en grandes valedores para desarrollar una segunda o tercera carrera, principalmente a través de la figura de trabajo por cuenta propia. Pero, más allá de la figura de emprendedor, existen otras opciones, de momento minoritarias, que pueden servir para desarrollarse una vez hayan salido del mercado tras los 50 años. Opciones como *interim management*, trabajo por proyectos o talento deslocalizado.

El *interim management* o el trabajo por proyectos son dos de las figuras que mayor relevancia están adquiriendo tras la pandemia. Iniciativas y puestos de *interim management* suponen una oportunidad de gran interés para perfiles directivos con gran experiencia en gestión que deseen dar continuidad a su carrera profesional, pero con un aumento de la flexibilidad. Por su parte, en lo referente al trabajo por proyectos, o la contratación de *freelances* en las empresas, hace que los profesionales, tras salir de sus compañías, puedan desarrollar proyectos de manera simultánea en varias organizaciones, siendo dueños de su tiempo, aunque con contratos económicos que pueden acordar, sin mayores beneficios sociales.

Este aspecto, en cuanto a la contratación de *freelances* apunta a la ya denominada **Gig Economy**; una fórmula mediante la cual, **para aprovechar ese talento sénior expulsado del mercado antes de lo deseado, surge la fórmula del headrenting** a lo que algunos se refieren como “novedoso servicio de alquiler de directivos (*freelances* en su gran mayoría) en lugar de contratarlos en plantilla. Con dicha práctica, **las empresas pueden conseguir de esta forma talento directivo sénior de alto nivel “flexible y a coste variable”**.

El profesional **mayor de 50 años puede encontrar en la Gig Economy una oportunidad y solución al desempleo, al focalizarse en el conocimiento**, que se dirige a profesionales de alta cualificación o nivel de especialización que pueden **ejercer de consultores**. La figura de consultor es un referente de servicios profesionales basados en conocimiento y puede ser una buena forma de poner en valor la experiencia por proyectos.

¿Cuál es la percepción sobre las alternativas existentes en el mercado?

c. Principales conclusiones obtenidas de los Focus y del cuestionario de contraste.

Según la percepción de las personas activas de más de 50 años que participaron en este estudio, al acercarse la edad de la posible prejubilación, se vive un proceso de análisis y reinversión en lo personal y laboral. De ahí que surja emprendimiento sénior, sobre todo en lo pegado a la consultoría y mentorización. Además, ponen de manifiesto que la capacidad de crear y tener nuevas ideas no está reñida con cuestiones de edad, siendo “un error de bulto” asociar el emprendimiento a los jóvenes, frente a ello sostienen que el sénior gana en tiempo, en independencia y en ideas claras de lo que es y lo que hace por su experiencia y su perspectiva.

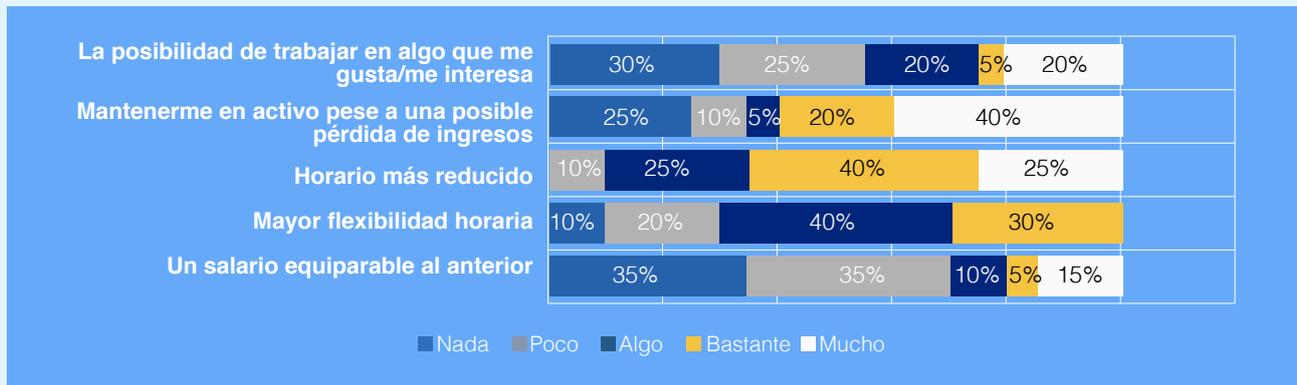
Por otro lado, **las personas prejubiladas participantes** lo perciben como una oportunidad para hacer cosas nuevas como, por ejemplo, emprender. Esto es posible gracias al “dinero-colchón” que han generado a lo largo de la carrera y que les permite redescubrir cosas que ya saben hacer y les apetece: “Es un momento para redescubrirse con una serie de competencias que quizá no has podido desarrollar, lo veo como una oportunidad y sobre todo como algo que nos permite hacer cosas que antes no podíamos hacer y nos apetece”, poniendo foco en un matiz importante: no es lo mismo estar prejubilado que estar buscándose la vida con 50 años, en este caso el sentimiento de redescubrimiento vira hacia la ansiedad y la búsqueda de un nuevo puesto, sea cual sea.

Mientras que las personas en activo sienten la necesidad de reinventarse para mantenerse en el mundo laboral porque sus empresas así se lo exigen, el prejubilado lo percibe como la oportunidad de hacer lo que realmente sabe o le apetece; es decir, redescubrirse.

El **punto de vista de Recursos Humanos** ofrece una perspectiva diferente a los colectivos anteriores, más centrada en la demanda del mercado laboral. Según su punto de vista, las personas deben encontrar empleo de manera rápida para no perder oportunidades y seguir siendo competitivas en el mercado. La permanencia en situaciones de desempleo en mayores de 50 años se convierte así en un agravante para su reincorporación al mundo laboral. Además de las ideas anteriores, persisten en la necesidad de legislación y políticas empresariales o sectoriales de desarrollo del emprendimiento sénior. Por ejemplo, la creación de centros de innovación o *hubs*, donde un sénior se pueda sentir comprendido y atendido en su emprendimiento ya que, actualmente, todo está diseñado y pensado para las necesidades del emprendedor joven.



Pero, ¿qué valora una persona de más de 50 años en un nuevo puesto de trabajo?

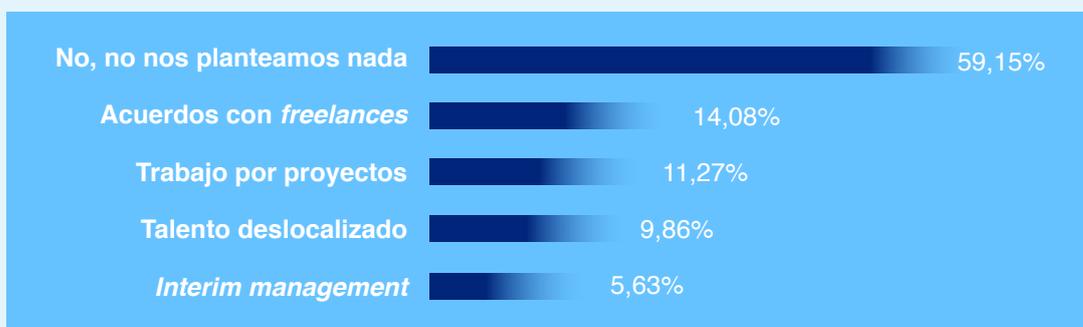


Mantenerse en activo pese a una posible pérdida de ingresos y horarios más reducidos son los dos aspectos más interesantes para los participantes en la encuesta de contraste, seguido por una mayor flexibilidad horaria.

Por otro lado, pero muy asociado a las características anteriores, más del 30% de las personas encuestadas cree que convertirse en emprendedor o *freelances* es, tras la búsqueda de un empleo por cuenta ajena, la alternativa con mayor interés para relanzar su carrera profesional y generar ingresos.



Desde el punto de vista de **los profesionales de Recursos Humanos encuestados**, cerca del **60% confirman que sus compañías no se plantean actualmente ninguna forma de incorporación del talento sénior**, siendo la contratación de séniors *freelances* o el trabajo por proyectos las opciones más factibles, según los datos obtenidos, con un 14,08% y un 11,27% respectivamente.



Ambas posturas actualmente son contrarias, lo que dificulta la reincorporación del talento sénior en el mundo laboral a través de contratos disponibles hoy en día según la legislación española.

d. Conclusiones de los expertos en general.

Los expertos coinciden en que las iniciativas de emprendimiento, *interim management* y cooperación entre séniors son las opciones más interesantes para que el colectivo vuelva al mercado de trabajo.

La dificultad de encontrar empleo convencional hace más factible ofrecerse para realizar encargos o proyectos que buscar trabajo en plantilla de cualquier organización. La capacidad y el *expertise* de los séniors les hace perfiles idóneos para estos puestos.

e. Citas destacadas.

“

La causa más común de emprendimiento sénior es la sensación de exclusión del mercado laboral frente a la necesidad de mantenerse activo. Y la segunda causa, según mi perspectiva, es la ilusión por desarrollar algo que le gusta y que tiene pendiente en la vida. Para emprender hacen falta muchas cosas, y la edad es uno de los elementos clave, porque se necesita estabilidad económica, emocional y una buena red de apoyo, que habitualmente se crea con los años.

”

Ana Fernández Laviada

Presidenta del Observatorio de Emprendimiento de España.
Red GEM España

“

Hay un gran número de iniciativas y de ayudas para el emprendimiento, pero no se comunican bien por parte de la administración. La gente no las conoce y no se les da uso. Además, estas iniciativas y ayudas al emprendimiento deben adecuarse a la realidad del mercado y destinarse a los emprendimientos realizados por séniors en un porcentaje que, al menos, esté en consonancia con el número de mayores de 50 años que se hacen emprendedores al salir de sus organizaciones.

”

Juan Bueno

Managing partner&talent manager en RH Talento y Personas

f. Ideas fuerza del capítulo.

1.

El mercado español no está desarrollando las alternativas para el mantenimiento del talento sénior dentro de las empresas.

2.

La tendencia demográfica está forzando la necesidad de políticas públicas y privadas en cuanto a la gestión del talento sénior y sus posibles salidas a partir de los 50 años.

3.

Los séniors salen del mercado con muchos años de vida por delante y no se contemplan procesos de ayuda y orientación para abordar su futuro profesional. Es necesario desarrollar legislación que regule las nuevas formas de colaboración entre el talento sénior y las empresas y que ayuden al colectivo en su desarrollo.

4.

El emprendimiento entre el talento sénior tiene que estar basado en una buena planificación y análisis de las competencias del sénior. No puede deberse solamente a que sea la única forma posible de mantenerse en el mercado laboral, ya que, en ese caso, las posibilidades de éxito se reducen.

5.

Realizar un análisis de buenas prácticas legislativas en otros países, así como de buenas prácticas empresariales que sirvan como base para la construcción de políticas y estrategias a desarrollar en España.

CAPÍTULO V

Futuro de la inclusión del talento sénior en las compañías.



Instituto **santalucía**

a. Conceptos clave

ReRo. Se denomina así a la revolución del Trabajo en Remoto (Re) unido al incremento del uso de la Robótica (Ro) en el entorno productivo y laboral.

La Gran Renuncia. Término acuñado por Anthony Klotz, psicólogo y profesor de Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Texas, que se refiere al fenómeno social mediante el cual, en Estados Unidos, se empezó a detectar tras la pandemia un patrón de comportamiento en empleados de todas las industrias y de diferentes profesiones que comenzaron a renunciar de manera masiva a sus lugares de empleo.

Generaciones. Según el ICEMD, el Instituto de la Economía Digital de ESIC Business & Marketing School:

- Generación Z. Nacidos entre 2001 y 2011.
 - Generación Y (*Milenials*). Nacidos entre 1980 y 2000.
 - Generación X. Nacidos entre el 1965 y 1979.
 - Generación *baby boom*. Nacidos entre 1945 y 1964.
-

b. Introducción

A lo largo de los capítulos previos hemos visto la realidad a la que se enfrentan los mayores de 50 años. El talento sénior en los próximos años se verá afectado por diferentes factores que actuarán como aceleradores y frenos.

I. Aceleradores: necesidad empresarial de dicho talento por las vacantes existentes de este colectivo, trabajo en remoto, incremento del uso de la robótica, flexibilidad horaria y conciliación con la vida familiar.

II. Frenos: el avance tecnológico y la digitalización pueden ser factores desaceleradores si no se implantan planes de formación continua.

Por ello, es necesario poner sobre la mesa las oportunidades y amenazas con las que se encuentra este colectivo para poder desarrollar las estrategias necesarias, tanto públicas como privadas, para estar preparados.

El envejecimiento evidente de la pirámide poblacional de nuestro país nos da una idea de incertidumbre en el porvenir de los entornos laborales: para 2030 **se prevé que existan más de 8 millones de profesionales mayores de 55 años.** Entre **1,6 y 2 millones de empleos van a quedar vacantes en la próxima década,** según el estudio “Índice ManpowerGroup seniors 2021-2030”, debido a la falta de activos en el mercado laboral.

La intergeneracionalidad a la que, como vimos en capítulos anteriores, nos vemos abocados de manera directa convierten a los planes de carrera, **los procesos de mentorización y a la formación intergeneracional en claves en los próximos años para que el mercado tenga posibilidades exitosas de rotación.** Para ello, además de políticas que regulen el mercado de talento sénior, habrá que tomar en consideración nuevas formas de trabajo para la incorporación del talento sénior, como apoya la Organización de Naciones

Unidas con el punto 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el que habla de promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

Por su parte, la **digitalización y el proceso del trabajo en remoto (Re)** introducido a gran escala tras la pandemia, han venido para quedarse, **y el incremento del uso de la robótica (Ro) en el entorno productivo, marcan la revolución ReRo** y el futuro del mundo del trabajo.

El **teletrabajo, el trabajo híbrido y la digitalización masiva** de tareas y procesos han marcado, también, el reposicionamiento de prioridades y motivaciones para muchas personas en el ámbito laboral. Según el estudio “El mix generacional de las empresas españolas” realizado por la compañía Sodexo en 2021, el salario sigue a la cabeza como principal motivación laboral para la mayoría de los empleados, la conciliación de la vida personal y familiar ya ocupa el primer puesto para la Generación Z y el segundo puesto para *millennials* y Generación X. Un cambio de paradigma que se ve apoyado por “La Gran Renuncia” un fenómeno, indiscutiblemente relacionado con los acontecimientos y crisis económica de la pandemia Covid-19 y por el que, solo en abril de 2021, renunciaron a sus puestos de trabajo casi 4 millones de trabajadores estadounidenses al mes, llegando a 50 millones en todo el 2021.

Con estas bases ¿cuál es la percepción sobre el futuro del talento sénior en nuestro estudio?

c. Principales conclusiones obtenidas de los Focus y del cuestionario de contraste.

Las personas activas de más de 50 años que participaron en este estudio creen que los cambios tecnológicos, la revolución *ReRo*, la inteligencia artificial y la gestión del dato obliga a los séniors, a adaptarse y capacitarse de manera continua. Por el lado de las compañías, la opinión de los participantes en activo de más de 50 años se basa en profundizar en planes de formación intergeneracionales, información y reorientación para personas “no útiles” o alineados con el perfil de trabajo. Frente a todas las necesidades de cambio, hay una sensación predominante de incertidumbre y pesimismo ante la falta de foco de compañías y administraciones públicas en este sentido.

Por otro lado, **las personas prejubiladas participantes**, perciben que el futuro del talento sénior necesita pasar por la adaptación y creación de puestos específicos de mentorización o acompañamiento en las organizaciones, con el eje central en la búsqueda de conciliación, flexibilidad y adaptación para, por un lado, adecuar la oferta a las necesidades del mercado laboral sénior y, por otro lado, para que las personas se mantengan en activo dentro del mercado.

Cada uno de los colectivos perciben los cambios de manera diferente, los que actualmente están dentro de la empresa con incertidumbre por falta de planes específicos dentro de las empresas, que es lo que reclaman, y los prejubilados reclaman a la administración la falta de alternativas legislativas a las nuevas formas de trabajo que surgen de los cambios actuales.

Desde el **punto de vista de Recursos Humanos**, partiendo de la idea de que el talento sénior suele aportar más *expertise* y experiencia en *soft skills*, se comparte la visión del colectivo anterior de creación de figuras de mentorización. Además, en otro orden de cosas, creen que la evolución lógica en los próximos años del talento sénior en las compañías llevará a la creación de *KPI's* que midan diferentes aspectos asociados al colectivo sénior (% de trabajadores de más de 50 años, prejubilaciones anticipadas, contrato por proyecto con séniors, actividades de mentorización realizadas por séniors dentro de la compañía, etc.) .

¿Cómo ven las personas preguntadas el futuro personal y profesional del talento sénior?

Las sensaciones sobre el futuro personal y profesional son encontradas, no siguen una tendencia clara, un **39% de personas que se ve en una situación peor que la actual en los próximos años** versus el 32% que se ve mejor que en la actualidad, sobre todo valorado por una anticipación y una preparación financiera y mental frente un escenario de vida de incertidumbre.

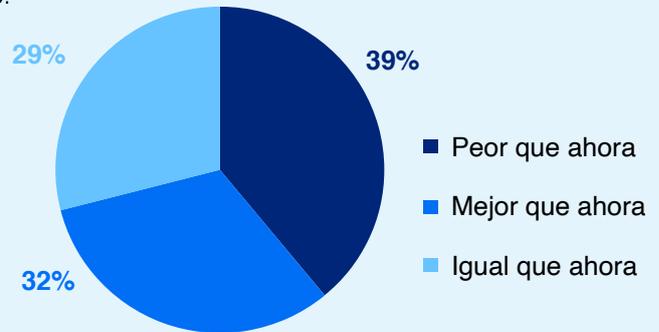
La sensación negativa y de incertidumbre pasa, además, por la evolución tecnológica, política y económica en la que estamos inmersos en la actualidad y que va a afectar al desarrollo futuro de políticas e iniciativas.

Según los participantes en la encuesta de contraste, la sensación negativa y de incertidumbre aumenta debido a:

- I. “La evolución tecnológica va más rápido que la legislación y que la realidad social; todo ello está creando brechas insalvables que, unidas a la creencia limitante de la edad, hace muy complicado que una organización se plantee la incorporación de una persona sénior”.
- II. “Creo que la situación política y económica actual va a influir negativamente en los resultados de las empresas que, por recortes en gastos, no van a poner foco en esta necesidad en los próximos años”.

Según los participantes en la encuesta de contraste, la sensación positiva se basa en la posibilidad de tener tiempo, capacidad de seguir aprendiendo y de seguir aportando en el entorno laboral:

- I. “Mientras la energía y la vitalidad sigan, al tener más tiempo, pienso seguir aprendiendo (enriqueciendo mi conocimiento en varios campos) cada día más para no quedarme atrás”.
- II. “No me quedo atrás en el desarrollo de mis competencias, preparando el camino y maximizando lo que me diferenciará frente al talento más joven”.



d. Conclusiones de los expertos en general.

Por una parte, según los expertos, todos estos cambios van a influir en el mercado laboral y en los puestos de manera general. Donde la robotización tenga mayor relevancia nos podremos encontrar una mayor discriminación por edad. Por ello los expertos piden políticas de inclusión, desarrollo e intergeneracionalidad.

Por otro lado, el futuro lleva a las empresas a abordar políticas de mayor flexibilidad gracias a la llegada de nuevas formas de trabajo (en remoto y cambios en la relación laboral en la que se trabaja por un tiempo determinado y/o en un proyecto concreto) para facilitar la conciliación del trabajo.

Los expertos son contundentes en cuanto al futuro del talento sénior, la incertidumbre y la falta de políticas en este sentido es una realidad, pero también lo es que los actores implicados se están dando cuenta de la urgencia futura a la que nos enfrentamos, como dice Alfonso Jiménez "en cuanto haya una masa crítica que empiece a ver las cosas de otra manera, todo va a cambiar. Ha ocurrido así durante toda la humanidad".

e. Citas destacadas.

““

El futuro es incierto, por propia definición. Pero hay algunos signos que estoy viendo cada vez más, que me hacen ser optimista. ¿Qué es lo que veo? Veo que las personas capaces, son cada vez más conscientes de qué les está pasando cuando sobrepasan los 50 años. Esto hará que puedan tomar las riendas de su vida y que haya una transformación social importante. Pero primero tiene que haber ese aumento de consciencia.

””

María Gutiérrez

HR transformation manager en Siemens

““

El futuro del talento sénior ha de pasar por evitar la obsolescencia y la inadecuación de los conocimientos de los empleados, por sistemas de formación continua y por la identificación de fórmulas que ayuden a adaptarse a esta nueva revolución tecnológica, consecuencia del teletrabajo y de la pandemia.

””

Alfredo Bonet

Vicepresidente 2º y miembro de la Junta Directiva de Secot, representando al Círculo de Empresarios

f. Ideas fuerza del capítulo.

1.

Envejecimiento poblacional ascendente, intergeneracionalidad, nuevas fórmulas de trabajo, digitalización y cambios en el entorno social son factores que actúan como aceleradores y/o frenos del futuro del talento sénior.

2.

Buscar soluciones y anticiparnos a los frenos que estamos detectado con políticas públicas, estrategias empresariales y planes de formación.

3.

La legislación deberá adaptarse y buscar nuevas fórmulas para regular las nuevas relaciones laborales.

4.

La necesidad de rotación en el mercado laboral hará que la formación intergeneracional y la mentorización se conviertan en procesos muy relevantes.

5.

Estamos viviendo un “despertar” del talento sénior que irá a más en los próximos años. Séniors, administraciones públicas y empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de cambio real para adaptarse.

CONCLUSIONES GENERALES

En la empresa española hay edadismo y no hay políticas reales de age management.

Hemos organizado en tres bloques las conclusiones más relevantes para, precisamente, demostrar estas dos premisas, según nuestro estudio. Veamos:

Prejuicios, opiniones preconcebidas

Edadismo prejuicioso, pues tanto expertos entrevistados, como los grupos focales y las encuestas contraste coinciden en describir los prejuicios que imperan en la cultura empresarial.

A saber:

- **Desvinculación y falta de compromiso.**

A tenor de nuestro estudio, las personas sénior se desapegan y comienzan, a veces, una desvinculación psicológica de la empresa porque no se gestionan sus expectativas y necesidades profesionales; el no reconocimiento del sénior y la deificación de lo juvenil (por el simple hecho de serlo) generan malestar y desvinculación en las personas de más de cincuenta años. El sénior se agota de defenderse, y abdica, a veces, cediendo a la desmotivación como reacción.

Hay consenso en identificar como un prejuicio la desvinculación del senior con la gestión de la empresa. El sénior, tendría, según el prejuicio, menos ilusión.

En sentido contrario, existen informes como *“El Talento Sénior y el Valor de la Experiencia”* liderado por la Fundación Transforma España que documentan que los sénior que llevan bastante tiempo trabajando en la empresa son más leales y comprometidos que los recién llegados.

- **Falta de motivación.**

El entusiasmo y la motivación no depende de la edad, sino del contexto profesional y laboral. Esto queda claro tanto en entrevistas a expertos como en grupos focales y en todas las encuestas realizadas.

Estudios previos ya lo demostraban, pero nuestros expertos han insistido en argüir que, las startups dirigidas por personas de 45 o más años tienen una tasas de éxito mucho mayores que las de los jóvenes. Esto vendría a demostrar que la pericia es un factor clave, sobre todo si se refuerza con el reposo, la mesura, el bagaje y la experiencia que da el paso de los años.

- **Disminución de habilidades.**

Otro de los tópicos más extendidos sobre la vejez tiene que ver con la afirmación de que la inteligencia se deteriora con la edad, como si una supuesta decadencia intelectual fuera generalizada e inevitable con el paso de los días y los años.

En sentido contrario, todos los datos manejados, estudios e informes del mundo de los Recursos Humanos, pero también de medicina del trabajo, nos indican que quizá se pierde capacidad de memorizar cosas recientes, procesar cierta información, fluidez y/o velocidad, ¡cuando somos muy mayores! (pero no a los 50 años, ni a los 60). Sin embargo, se incrementan las capacidades que vienen dadas por la experiencia y la educación, como las habilidades verbales o el buen juicio. Es una inteligencia que evita el conflicto, la **inteligencia emocional**, enriquecida con las experiencias previas y el bagaje.

- **Dificultad de adaptación al cambio y a las nuevas tecnologías.**

Nuestros grupos focales han hecho hincapié en el argumento falaz de la “comodidad”, de la supuesta “zona de confort”. Así, se les acusa de ser incapaces de asumir retos, y mucho menos, tecnológicos. Presentan dificultades de adaptación al cambio porque ya no tienen ilusión ni energías para enfrentarse al mismo.

Según nuestros expertos, la realidad es bien distinta: los mayores pueden y, si se les permite, desarrollan las tareas que se les encomiendan, poniendo mucho interés en desarrollarlas y en hacerlo bien, precisamente porque son conscientes del lastre que les acarrea su edad en la sociedad y por ello intentan demostrarse y demostrar que pueden, que saben y quieren hacerlo. Cuando se estimula adecuadamente al perfil sénior para la realización de tareas, es capaz de desarrollar nuevas habilidades que sustituyen a las posibles mermas de la edad o suplen las tecnologías que aún no aprendieron a dominar. Así se expone de forma repetida en todos los grupos focales, que son más capaces de gestionar lo inesperado, las crisis y la sorpresa negativa, porque han tenido antes en su vida situaciones parecidas.

- **Los séniors quitan el empleo a los jóvenes.**

Esta idea prejuiciosa, nunca expresada en modo literal, pero presente en el ideario social, y también en el saco de opiniones preconcebidas dominantes es de las más ancladas, según nuestra escucha a los séniors. Y es uno de los argumentos que expertos y participantes en nuestro estudio han desmontado.

Séniors, aporte evidente presente y futuro

Que las personas mayores sigan trabajando hace que sean consumidores más activos, contribuyan a la economía y generen así nuevos puestos de trabajo. Se genera, en suma, crecimiento.

Como ha demostrado el estudio, los séniors en activo aportan más valor por su know how, bagaje y experiencia acumulada a lo largo de su trayectoria que, en combinación el talento más joven, gracias a políticas de intergeneracionalidad, será clave en la evolución del mercado laboral en los próximos años.

Los mayores de 50 años que salen de las compañías de manera prematura, hemos visto en nuestro análisis que, gracias a sus habilidades adquiridas, sus niveles de contactos y su experiencia tienen la posibilidad de aportar a través de nuevas fórmulas de trabajo o a través del emprendimiento.

En ese contexto, la mezcla de experiencias entre jóvenes y mayores será enriquecedora. Es útil, necesario, quizá imprescindible (todos los expertos entrevistados han sido enfáticos), trabajar la mentorización de los séniors (el talento sénior como formador del junior, como toda la vida) a los demás y ¡al revés! (mentoría inversa), haciendo una verdadera transferencia de know how y capacidades-habilidades.

En cualquiera de los casos, estamos en una economía de servicios y, es claro, que los mayores de 50 años están en perfectas condiciones para prolongar su vida profesional y que van a jugar un papel muy relevante, en el mercado laboral del futuro inmediato. Las empresas no tendrán más remedio que recurrir a ellos para cubrir sus necesidades de plantilla. La gestión del talento sénior se impondrá, ojalá que por convicción, pero si no es así, será por necesidad, incluso por urgencia.

Urgen políticas, urgen medidas. Urge el age management

Se deben, pues, plantear políticas específicas (públicas y privadas) de gestión del talento sénior:

- **Cambios legislativos** que incidan sobre la tendencia de expulsión de los séniors de las compañías españolas y posibiliten opciones de continuidad en el mercado laboral una vez pasada la frontera de los 50 años. Paso a paso, como hemos visto reflejado en los resultados del estudio, nos damos

cuenta de la necesidad de mantenerse en activo, por cuestiones económicas pero también por salud mental y física. Mejoras en la fiscalidad de los emprendedores sénior, la creación de figuras laborales específicas para el colectivo mayor de 50 con contratos de relevo, de mentoría, interim management, serán fórmulas adecuadas según los expertos y participantes en nuestro estudio.

- **Políticas de empresa** apoyadas en la intergeneracionalidad. A nivel cultural, según se desprende de las entrevistas con expertos, de los grupos focales y muy especialmente de nuestra encuesta de contraste, y como enfatizábamos líneas atrás, hay que desmontar prejuicios. Desbaratar absurdas creencias profundas, con actitud inclusiva que propicia el sentido de plena integración del mayor y del joven, erradicando estereotipos, mitos, eliminando prejuicios con acciones de cambio cultural de orientación al cliente, pero también de cuidado emocional de las personas.

Hay que evitar la discriminación etaria en procesos de selección y desde luego en promoción interna trabajando la intergeneracionalidad, como se viene trabajando la igualdad de género, desde hace algún tiempo.

Por último, **el sénior deberá estar mental y culturalmente preparado** para una vida laboral más larga, en la que pueda conciliar pero con la que se sienta tranquilo en cuanto a su futuro, más longevo que el de generaciones anteriores.

Todos estos cambios, no vendrán solos, como hemos reseñado requieren liderazgos y estrategias, planes y programas en los que trabajen todos los actores implicados.

Y ASÍ, MÁS PRONTO QUE TARDE LLEGARÁ EL DÍA EN QUE HABLEMOS DE GESTIÓN DE PERSONAS Y GESTIÓN DE TALENTO SIN “APELLIDOS”. EL TALENTO, ES TALENTO. EL TALENTO NO TIENE EDAD.

Juan Carlos Alcaide

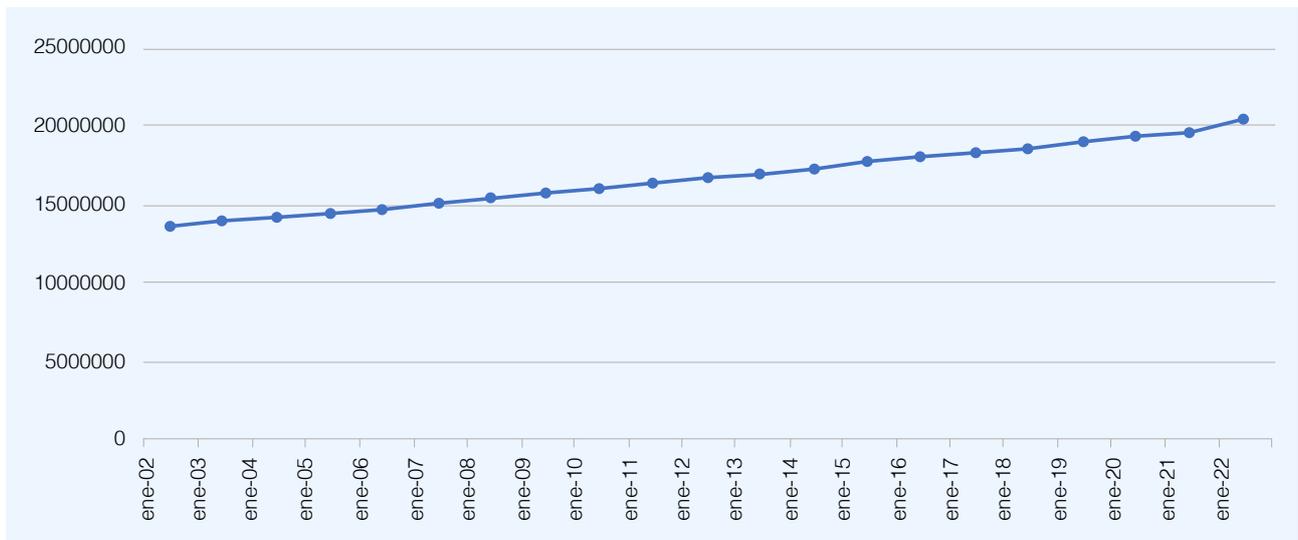
BIBLIOGRAFÍA

- La Vida de 100 Años: Vivir y trabajar en la era de la longevidad. Gratton L. Scott A. Lettera Publicaciones 2018
- Silver Surfers: El Futuro Laboral Es para Los Mayores De 40. Roca R. LID Editorial. Colección Acción Empresarial. 2019
- Silver Economy: Mayores de 65 el nuevo target. Alcaide J.C. LID Editorial. Colección Acción Empresarial. 2019
- La revolución de las canas: Ageingnomics o las oportunidades de una economía del envejecimiento. Ortega I. Huertas A. Gestión 2000. 2018
- Estructura demográfica y envejecimiento de la población. Eurostat (2020)
- Encuesta de Población Activa (EPA). Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Informe Mundial sobre el Edadismo. WHO (2021)
- La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas. Fundación Edad y Vida (2020)
- La discriminación por edad en el ámbito laboral. Fundación PIMEC (2020)
- La Gran Renuncia. Claves para atraer, retener y ganar la batalla del talento (2022)
- Informe #TuEdadEsUnTesoro. Fundación Adecco (2022)
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas.
- Un país para mayores. INSTITUTO SANTALUCÍA (2022)
- Las 6 generaciones de la era digital. ICEMD ESIC (2017)
- El Talento Sénior y el Valor de la Experiencia. Fundación Transforma España y Círculo de Empresarios (2021)
- Libro Blanco del Talento Sénior. Fundación Seres y Fundación Adecco (2021)
- Informe Empresas responsables con el envejecimiento. Recomendaciones y buenas prácticas en la gestión del envejecimiento de los trabajadores. Fundación Edad y Vida (2021).
- Barómetro del Consumidor Sénior. Centro de Investigación Ageingnomics Fundación Mapfre (2021)
- Mapa del Talento Sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics Fundación Mapfre
- INFORME LLYC-DCH Tendencias Talento 2022
- The Working Future: More Human, Not Less. Bain&Company (2022)
- Guía del Emprendimiento Sénior. UNIR y Centro de Investigación Ageingnomics Fundación Mapfre (2021)
- El futuro del trabajo y la revolución ReRo. Más cambio. Deutsche Bank Chief Investment Office (2022)
- Libro Blanco de DCH y EJE&CON de Mejores Prácticas para la Gestión del Talento Senior. EAE Business School (2021)
- Informe Human Capital Outlook. Instituto EY-Sagardoy (2022)

ANEXOS

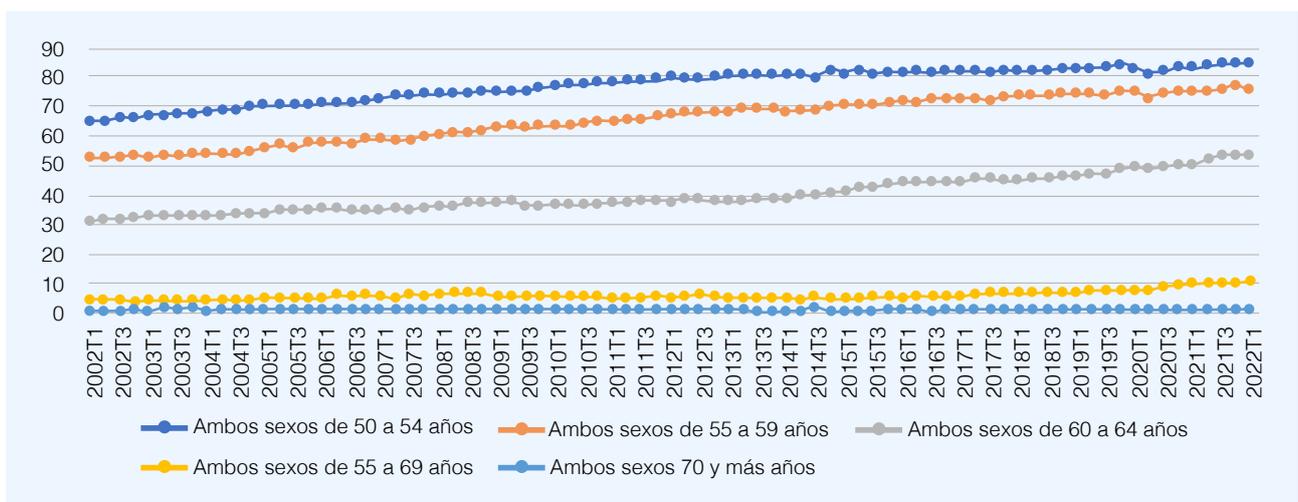
Anexo 1. Datos de evolución de la EPA (Encuesta de Población Activa).

Anexo 1.1. Datos evolución del Padrón mayores de 50 años en España.



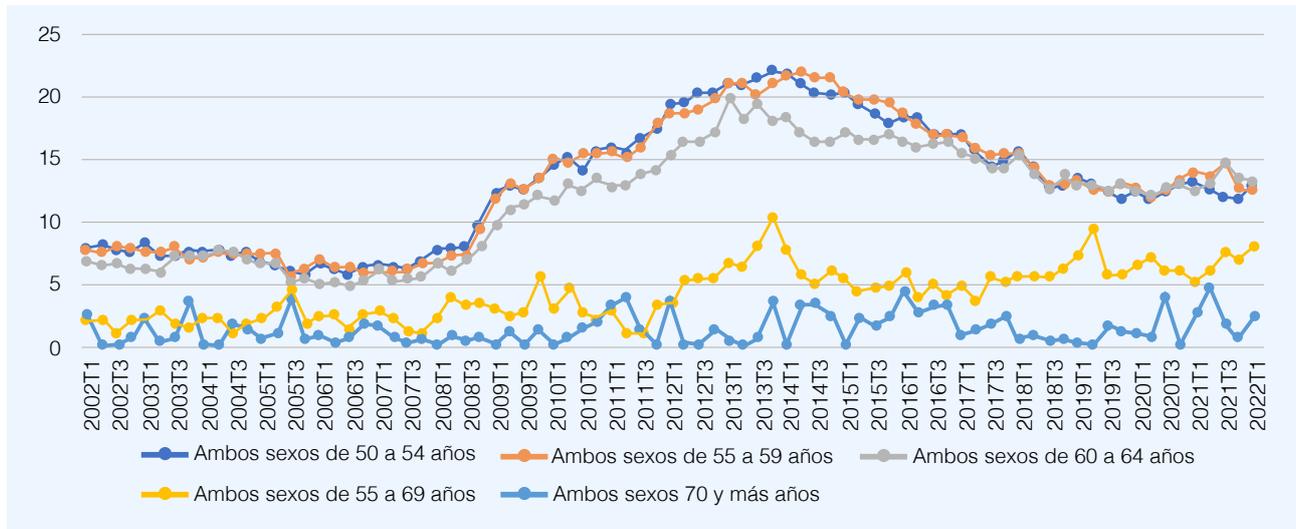
Fuente: Elaboración propia con datos INE

Anexo 1.2. Datos de evolución tasa de personas en activo mayores de 50 años por grupo de edad.



Fuente: INE

Anexo 1.3. Datos evolución tasa de parados mayores de 50 años por grupo de edad.



Fuente: INE

ANEXOS

Anexo 2. Ejemplos de buenas prácticas públicas en el ámbito del talento sénior

- Iniciativas orientadas al colectivo senior.**

| País | Iniciativas |
|--------------|--|
| Australia | Programas de promoción y asesoramiento del talento sénior y creación de buenas prácticas en esta línea. |
| Finlandia | Desarrollo de guías para diseñar un plan de desarrollo intergeneracional. |
| Reino Unido | "Age Action Alliance" informe que proporciona orientación a directivos sobre la gestión del talento sénior en sus empresas. |
| Países Bajos | Programa "Ontwikkeladvies"- orientación para los trabajadores de +45, entender perfil de habilidades y oportunidades profesionales. |
| Alemania | "Perspective 50 Plus" - planes de acción personalizados de asesoramiento dirigido a desempleados del colectivo sénior incluyendo actividades grupales. |
| Canadá | "Targeted Initiative for Older Workers" iniciativa para ayudar a los parados senior a recuperar su lugar en el mercado laboral. Combinación de tutorías, asesoramiento, mejora de competencias, formación y mentoring. |
| Corea | Servicios de orientación y asesoramiento profesional para ayudar a los seniors a comprender los beneficios de mantenerse activos y en continuo aprendizaje. |

- Iniciativas orientas a la empresa privada.**

| País | Iniciativas |
|-----------|--|
| Alemania | Programa "El Valor Corporativo Humano importa" ayuda para formación y desarrollo estrategias de gestión intergeneracional en las compañías, con enfoque principal en formación digital. |
| Eslovenia | "Apoyo Integral Empresas para el Envejecimiento Activo Empleados" - Incentivos financieros a empleadores para desarrollo estrategias gestión sénior, y para acceso de los de +45 años a ciclos de formación. |
| Grecia | "50plusHellas" formación gratuita en TIC al colectivo senior, con el apoyo compañía de telecomunicaciones y autoridades locales. |
| Francia | Colaboración en el desarrollo de planes de acción con empresas para la gestión de la edad y el desarrollo de convenios colectivos a nivel sectorial para mantener a los séniors en el empleo. |
| Portugal | Iniciativa de Nuevas Oportunidades ofrece auditoría de competencias a los trabajadores sénior y asiste en formación y validación competencias. |

- Iniciativas legislativas.**

| País | Iniciativas |
|--------------|---|
| España | Nuevo subsidio para desempleados mayores de 52 años. |
| Polonia | Las normas especiales de protección de empleo limitan el despido de los trabajadores mayores con menos de 4 años restantes hasta la edad de jubilación. |
| | Las contribuciones al sistema de seguridad social pueden reembolsarse y salarios subvencionarse hasta el 80% del salario mínimo para contratación de + 50 años. |
| Países Bajos | El Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar ofrece subvenciones a las Pymes para incentivarlas en la fijación de salarios en función de la competencia de los trabajadores. |
| | La jubilación anticipada en la que el 70% de la cuantía procede de una pensión obligatoria de una empresa y un 30% de la Seguridad Social. |
| | A través de la iniciativa "Anuncios de vacantes para todas las edades" filtran los anuncios clasificados de empleo para luchar contra el edadismo. |
| | Las cotizaciones pueden reducirse hasta 7.000 euros/año por contratar un trabajador de 50 años o más. |
| Dinamarca | Incentivos para diferir la pensión posponiendo la jubilación tras la edad oficial. |

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio El Talento Sénior y el Valor de la Experiencia. Fundación Transforma España y Círculo de Empresarios (2021)

Instituto **santalucía**