

# Reunión del Foro de Expertos

23 de noviembre de 2022

## **Decálogo sobre el talento sénior**

---

# El Foro de Expertos del Instituto Santalucía



**Guillermo  
de la Dehesa**

Presidente Honorífico



**Ignacio  
Conde-Ruiz**

Presidente del Foro de Expertos.  
Catedrático en la Universidad Complutense  
y Subdirector de FEDEA



**Rafael  
Doménech**

Economista Jefe de España y Europa  
del Servicio de Estudios de BBVA



**Ángel  
de la Fuente Moreno**

Director de FEDEA e Investigador del  
Instituto de Análisis Económico del CSIC



**José Antonio  
Herce**

Socio Fundador de LoRIS



**Mercedes  
Varcárcel**

Directora General en Fundación  
Generation Spain y miembro del  
Board del SAAT de Triodos Bank



**Josefa Ros**

Investigadora Postdoctoral MSCA en la  
Universidad Complutense de Madrid y Presidenta  
de la International Society of Boredom Studies.

# Introducción

España es uno de los países más longevos del mundo, alcanzando ya nuestra esperanza de vida los 83,5 años en el momento del nacimiento. Es un dato estadístico que lleva más de siglo y medio aumentando sin cesar. Pero lo que caracteriza especialmente a la longevidad hoy es que las ganancias de vida, una vez comprimida la mortalidad a edades infantiles, juveniles y laborales, se producen fundamentalmente después de la jubilación. Este aspecto es nuevo y, a pesar de la aparente lentitud con la que se manifiestan los cambios demográficos—lo que los hace fácilmente modelizables (en escenarios, más que en predicciones)—, resulta para muchas personas, incluidos analistas y expertos, una verdadera sorpresa.

Entre sus variadas consecuencias, esta “nueva longevidad” con buena salud permite a muchos de los que han alcanzado los 65 años (o su etapa de jubilación) mantenerse activos durante más tiempo en el mercado de trabajo, a veces con significativa formación y experiencia y con amplia consciencia de los valores cívicos, profesionales y corporativos. Esto sucede especialmente entre las personas de 55 años y más. Los 55 se consideran ahora el umbral a partir del que se inicia la “experiencia sénior” de las personas adultas, la mayoría de ellas activas participantes del mundo laboral y profesional en los países avanzados.

En 2030, un año del que nos separa poco más de un lustro, se prevé que en España haya más de 8 millones de profesionales mayores de 55 años. Sin embargo, la realidad es que las tasas de actividad a partir de los 55 inician un descenso que puede ser vertiginoso en países como España, lo que podemos valorar como un despilfarro de recursos que, quizá, no estamos en condiciones de asumir, adicionalmente al impacto en el bienestar material y emocional de las personas cuando esta decisión no es totalmente voluntaria. Siendo en buena medida natural el descenso de la actividad laboral a edades cada vez más próximas a la de jubilación, es destacable que, en España, a edades entre los 60 y 64 años, apenas la mitad de la población se mantenga laboralmente activa. El nuestro es también uno de los países con menor porcentaje de población que compatibiliza el cobro de la pensión con los ingresos del trabajo entre los 60 y 69 años, lo que refleja claramente la naturaleza de la práctica “todo o nada” en la jubilación y la dificultad para tener en cuenta y elegir soluciones intermedias.

En un plano general, sin embargo, el surgimiento del fenómeno sénior va mucho más allá de los meros indicadores demográficos y plantea numerosas cuestiones de complejidad social, económica, funcional, cultural y generacional. Por ello, en esta ocasión, ponemos el foco en la realidad conocida como “talento sénior” para abordar los retos que derivan de esta situación en la relación de las personas con el mercado laboral.

Las últimas décadas han estado marcadas por una confusa percepción (y valoración) de la edad, como consecuencia del auge del “edadismo” (vid infra) en nuestra sociedad, y también por la obsesión con el rejuvenecimiento. Quizá por estas razones, junto a los cambios en las estrategias de recursos humanos y salariales, las plantillas de muchas empresas 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 y, entre otros problemas, implica un mayor gasto en pensiones durante más años, así como la pérdida, por no decir desperdicio, de talento, experiencia y cultura empresarial y el malestar de algunas de las personas que se han visto obligadas a abandonar el mercado laboral.

Más allá de los posibles prejuicios de nuestra sociedad, superar los 50 años no implica desmotivación, falta de ganas o merma de las capacidades/habilidades de los trabajadores. El talento sénior—término que se utiliza en la jerga profesional para identificar a los trabajadores en edades avanzadas—hace referencia a personas que, en muchos casos, siguen ilusionadas y comprometidas con su trabajo, aunque se encuentren en callejones profesionales sin salida o participando de las crisis que las empresas que los emplean deben sortear de vez en cuando.

De hecho, por su experiencia vital y su bagaje profesional, aportan valor ante la gestión de esas situaciones difíciles, pues pueden demostrar capacidad para liderar equipos, visión estratégica y una alta capacidad de esfuerzo, entre otros atributos propios de estas cohortes. Incluso en muchas ocasiones se ha comprobado que la presencia de trabajadores sénior en equipos creativos es un catalizador de propuestas innovadoras e imaginativas.

Desde todos los ámbitos, somos cada vez más conscientes de la necesidad de adaptación a la reciente realidad sociodemográfica mediante la implantación de diferentes sistemas y procesos que permitan crear una cultura empresarial basada en la diversidad generacional y las nuevas fórmulas de trabajo.

El Instituto Santalucía desea invitar a la sociedad a pensar a fondo sobre estas acuciantes cuestiones proponiendo un decálogo que nos sirva de guía para aprovechar el talento sénior. Este decálogo se compone de reflexiones temáticas sobre diez aspectos del talento sénior que nos han llamado la atención en nuestros trabajos durante los últimos años y a partir de los cuales pretendemos brindar algunas recomendaciones.

# Decálogo sobre el talento sénior

## 1. El talento sénior como recurso.

El talento sénior es un concepto novedoso que parte del hecho de que, desde hace años, todas las ganancias de vida suceden ya a edades no laborales. La resistencia al alza de la edad efectiva de jubilación choca, sin embargo, con la rápida acumulación de ingentes recursos de experiencia, talento y lealtad corporativa que poseen los trabajadores que se jubilan “todo o nada”, incluso anticipadamente, y que quedan lamentablemente ociosos. Esta tendencia no hace sino consolidarse de cara al futuro en medio de una creciente escasez de trabajadores cualificados.

*Recomendamos que se implementen políticas integrales y coherentes para la retención del talento sénior en el ámbito laboral para facilitar un uso socialmente provechoso de este recurso y el bienestar de los profesionales de esa franja de edad.*

## 2. Edad de jubilación y esperanza de vida.

En muchos países, la edad de jubilación está ya vinculada a la esperanza de vida, con revisiones periódicas para lograr un ajuste automático y suave. Por ejemplo, en Dinamarca, un país en el que la vinculación es estricta (la jubilación se retrasa un año por cada año de vida ganado), se está considerando en estos momentos pasar a ocho meses de aumento de la edad de jubilación por cada año de aumento en la esperanza de vida. Cada década, la esperanza de vida al nacer puede aumentar alrededor de dos años. Debiendo ser esta una medida obligatoria, han de introducirse compensaciones y salvedades para lograr, en cualquier caso, el aumento efectivo de la edad de abandono de la actividad laboral, al menos parcialmente. La emergencia del valor intrínseco del talento sénior exige una mirada nueva al reto del ajuste de la edad de jubilación.

*Sugerimos que, una vez completado en 2027 el ajuste de la edad de jubilación hasta los 67 años, se introduzca un mecanismo de ajuste automático (y simétrico) de vinculación de ésta con la esperanza de vida, en línea con lo que se observa en los países más avanzados.*

## 3. Jubilación activa.

Las menciones al “envejecimiento activo” son habituales en medios oficiales europeos y españoles. Se entiende por ello la práctica de estilos de vida que favorezcan la permanente integración de las personas mayores en actividades de todo tipo para evitar (o limitar) su decaimiento físico, cognitivo y social. No obstante, el concepto de “jubilación activa”, una figura normativa existente en nuestro país desde hace una década es muy poco conocido entre los asalariados y sus empleadores—no tanto en el caso de los autónomos—. Estamos convencidos de que deben utilizarse todo tipo de medidas e incentivos, como son los “contratos de compatibilidad”, el “voluntariado sénior”, el *mentoring* de jóvenes trabajadores, etc., para lograr la (re)integración laboral mediante un aprovechamiento mutuamente beneficioso del talento de los trabajadores sénior que deseen mantenerse activos laboralmente, aligerando sus costes laborales y con plena compatibilidad de ingresos y rentas de jubilación.

*Abogamos por la adopción de medidas consensuadas por los interlocutores sociales e impulsadas desde una nueva normativa laboral más eficiente que posibiliten la plena compatibilidad de rentas laborales y de jubilación.*

## 4. Jubilación forzosa.

La jubilación es un derecho, no una obligación. Muy pocos países mantienen la obligación de jubilarse en la actualidad, pues constituye, probablemente, una de las manifestaciones más extremas del “edadismo” (*vid infra*). En España subsiste la figura de la “jubilación forzosa” (a los 68 años, bajo determinados supuestos), que contraría incluso a algunos supuestos de nuestra Constitución. Cada vez es más difícil justificar este tipo de limitaciones a la vista de la expresión de la “nueva longevidad” y el fenómeno del talento sénior y conociendo la capacidad de las empresas para medir la aportación a la creación de valor añadido de estos trabajadores. Cada trabajador debe poder satisfacer su deseo de jubilarse, dentro de un marco normativo flexible, pero también, si es que lo tuviera, el de no jubilarse. Este marco, en el caso de los trabajadores asalariados, pasa necesariamente por ajustes convenientes y normativos, salariales y contractuales que han de acometerse con premura.

*Recomendamos que se garantice la voluntariedad de la jubilación, prohibiendo expresamente que cualquier norma o convenio establezcan su obligatoriedad.*

## 5. Contra el edadismo.

El edadismo es la discriminación que se ejerce contra las personas por razón de su edad bajo una mirada capacitista y paternalista. El edadismo alcanza su cara más amarga cuando la edad de las personas las inhabilita a ojos de terceros para desarrollar actividades o comportamientos vistos como aceptables o propios de otras edades, como podría ser el trabajar o la forma de vestir. Incluso subvencionar ciertas prácticas a personas de una edad determinada, sin tener en cuenta su situación material y excluyendo a otras personas en peor situación solo porque no alcanzan dicha edad—algo que sucede, por ejemplo, con los abonos gratuitos de transporte—puede incurrir en edadismo. El auge del fenómeno sénior está complicando las cosas en este sentido cuando viejos comportamientos, ya de por sí discriminatorios hacia las personas mayores, se ven exacerbados y agravados por el recelo entre grupos etarios, o se ven generalizados hacia un segmento de la población cada vez más numeroso y, por cierto, cada vez menos caracterizado por las afecciones de la salud.

*Recomendamos que se implementen políticas de sensibilización sobre, y de lucha activa contra, la discriminación por edad.*

## 6. Los trabajadores sénior no quitan el trabajo a los jóvenes.

Una y otra vez se constata que, en una economía dinámica, el empleo de los jóvenes es mayor cuanto mayor es la tasa de participación laboral de las personas mayores. No queremos decir que lo uno sea causa de lo otro, pero, según toda evidencia, tampoco sucede que los trabajadores mayores expulsen a los jóvenes del empleo, siendo la convivencia de generaciones en el ámbito laboral y profesional deseable en sí misma. Si los trabajos fuesen de tal naturaleza que tanto un trabajador joven y no experimentado como otro con larga trayectoria laboral o profesional pudieran desempeñarlos por igual (y a un coste mucho menor los segundos) no serían extrañas ni la reivindicación de la sustituibilidad entre ambos tipos de trabajadores ni la de la jubilación forzosa. Por el contrario, sin esa diversidad generacional, la economía no logra ser suficientemente avanzada, productiva y con futuro. Mantener viva esta falacia, por bienintencionada que sea, no nos califica como una sociedad ambiciosa de progreso social y económico, sino como una anquilosada y temerosa de perder un estatus material que no sabe cómo mejorar.

*Alentamos a combatir desde las instituciones, las instancias empresariales y sindicales y la sociedad civil la equivocada percepción de que existe una cantidad fija de trabajo a repartir entre los distintos grupos de edad.*

## 7. Mujeres y talento sénior.

Especial mención merecen las mujeres en este contexto. Poseedoras de un singular capital humano por pertenecer a cohortes que ya accedieron en creciente proporción a la educación superior, muchas de ellas realizan tareas de cuidado de familiares mientras mantienen su ilusión e involucración en trabajos valiosos y gratificantes, o tratan de completar carreras más largas de cotización como asalariadas o autónomas para acceder a mejores pensiones. Afrontar la compleja situación de la parte femenina del talento sénior, que puede agudizarse con el paso a la jubilación, es una tarea de toda la sociedad que debe llevarse a cabo mediante el apoyo a estas cohortes.

*Recomendamos la dotación de recursos y la adopción por todas las administraciones públicas de políticas que apoyen a las mujeres sénior en el ámbito laboral y alivien su carga de tareas fomentando la corresponsabilidad y los servicios públicos de apoyo.*

## 8. Formación.

Es un hecho que la formación continua en el puesto de trabajo no ha despegado en España. Consideramos deseable ofrecer a los trabajadores que se encuentran en el punto crítico de sus carreras profesionales—que suele situarse alrededor de los 50 años—la oportunidad de reconvertirse. La oferta de formación (con el apoyo de la tecnología, *vid infra*) debería ser uno de los pilares para las personas mayores que quieran seguir activas en el último tramo de su vida productiva.

*Recomendamos que se incorporen a las políticas activas de empleo instrumentos que faciliten el reciclaje profesional de los trabajadores a partir de una determinada edad.*

## 9. Tecnológica y talento sénior.

La estrategia general que se menciona en el punto anterior debe incluir formación en tecnologías específicas para el aprovechamiento del talento sénior. Muchas personas mayores tienen un buen dominio de las nuevas tecnologías, pues dieron comienzo a su vida laboral en plena emergencia de las denominadas TICs. No obstante, otras muchas han visto como sus funciones exigen cada vez mayor conocimiento tecnológico o carecen de las habilidades necesarias para el desempeño de determinados puestos y precisan de una formación específica para dar continuidad a su vida laboral.

*Apostamos por el establecimiento de programas de capacitación tecnológica específicos para trabajadores sénior.*

## 10. Impulso político del talento sénior.

Las cuestiones que se abordan en los puntos precedentes sobre el talento sénior son tan solo un botón de muestra de un fenómeno de creciente importancia social y económica. Nos interpelan sobre un recurso que quizá ahora estamos desperdiciando y con el que hay que contar ya para el futuro de la sociedad española. Su importancia no puede rebajarse y amerita una iniciativa integral de calado que debe liderarse desde el Parlamento para que las vidas laborales de los trabajadores sénior sean más gratificantes, productivas y útiles para ellos mismos y para la sociedad en su conjunto.

*Respaldamos la creación de una comisión parlamentaria focalizada en la revisión de la normativa laboral vigente y la remoción de obstáculos que se oponen a la adaptación de los trabajadores sénior a los retos a futuro.*