

Libro Blanco

TALENTO SÉNIOR



EMPRESAS PARTICIPANTES



ÍNDICE

La gestión del talento sénior debe convertirse en uno de los vectores críticos de competitividad y crecimiento de España. Francisco Mesonero	pág. 10
El trabajo en red, la colaboración y cooperación entre distintos agentes, claves para impulsar el talento sénior. Ana Sainz	pág. 11
Objetivos y metodología	pág. 16
1_ Introducción	pág. 18
1.1_ Delimitación del concepto del talento sénior	pág. 18
1.2_ Retos del envejecimiento en España	pág. 19
1.2.1_ Renovación de la imagen de los seniors: el fin de la discriminación	pág. 19
1.2.2_ Empleabilidad del talento senior sostenible en el tiempo	pág. 21
1.2.2.1_ La cronificación del desempleo sénior	pág. 22
1.2.3_ Promoción de la salud y el bienestar de los profesionales sénior en las empresas	pág. 24
1.2.4_ Un sistema de protección social sobrecargado: la puesta en valor del talento sénior	pág. 24
1.2.5_ Cumplimiento de la Agenda 2030 y las directrices europeas	pág. 25
1.3_ La situación en Europa	pág. 27

ÍNDICE

1.4_ La situación en España	pág. 30
1.4.1_ La esperanza de vida	pág. 31
1.4.2_ La tasa de natalidad y el indicador coyuntural de fecundidad	pág. 34
1.4.3_ La tasa de natalidad y el indicador coyuntural de fecundidad	pág. 38
1.4.4_ El índice de envejecimiento	pág. 39
1.4.4.1_ Los desequilibrios territoriales	pág. 40
1.4.5_ Indicadores laborales	pág. 42
1.4.5.1_ Tasa de empleo sénior	pág. 42
1.4.5.2_ Tasa de desempleo sénior	pág. 42
1.5_ La mujer sénior: el doble reto de la inclusión laboral	pág. 44
2_ Propuestas para la inclusión y promoción del talento sénior en las empresas. El reto de adelantarse a la legislación	pág. 48
2.1_ Estrategias de diversidad, equidad e inclusión (De&I)	pág. 50
2.1.1_ La Diversidad corporativa	pág. 51
2.1.2_ La Inclusión	pág. 51
2.1.3_ La equidad	pág. 51
2.1.4_ Elementos en las estrategias de Diversidad, Equidad e inclusión (De&I)	pág. 51

ÍNDICE

2.1.4.1_ Identidad y Cultura de Diversidad e Inclusión (D&I)	pág. 51
2.1.4.2_ Competitividad del Talento Corporativo	pág. 52
2.1.4.3_ Relación de la empresa con sus Grupos de Interés	pág. 52
2.1.4.4_ Inclusión sociolaboral	pág. 52
2.1.5_ Retos en las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (De&I)	pág. 53
2.1.5.1_ Del cambio cultural a la fase de gestión	pág. 53
2.1.5.2_ Apertura a la Diversidad	pág. 53
2.1.5.3_ Desideologización de la Diversidad	pág. 53
2.1.5.4_ Combatir la desigualdad y la exclusión social	pág. 53
2.1.5.5_ Analizar las tendencias sociodemográficas	pág. 54
2.2_ Estructura. Integración del Talento sénior en el “cuadro de mando”. Designación de un responsable y formación de una Comisión del Talento Sénior	pág. 54
2.2.1_ Mecanismos de no discriminación, detección de violencia y/o acoso en el Código Ético	pág. 55
2.3_ Estrategias de sensibilización. Hacia una visión renovada de los séniores	pág. 55
2.3.1_ Diseño de una estrategia de comunicación	pág. 56
2.3.1.1_ Comunicación interna	pág. 56
2.3.1.2_ Comunicación externa, marketing y publicidad	pág. 56

ÍNDICE

2.3.2_ Liderazgo inclusivo: compromiso, sensibilización, diálogo y formación	pág. 58
2.3.3_ Talento Sénior en las políticas de Ethics & Compliance	pág. 58
2.3.4_ Intercambio generacional	pág. 59
2.3.4.1_ Mentoring/reverse mentoring	pág. 59
2.3.4.2_ Cross mentoring	pág. 59
2.3.4.3_ Planes de acogida liderados por séniores	pág. 60
2.3.4.4_ Voluntariado corporativo	pág. 60
2.3.5_ Establecimiento de objetivos de impacto internos	pág. 61
2.4_ La experiencia del empleado sénior. Reducción de desigualdades y empleabilidad permanente	pág. 61
2.4.1_ La atracción del talento sénior. Políticas de selección inclusivas	pág. 62
2.4.1.1_ Exploración de la posibilidad de asegurar una presencia porcentual de currículos séniores en cada vacante a cubrir	pág. 62
2.4.1.2_ En departamentos o áreas en los que se incumplen criterio de tasa media de séniores, realizar un estudio diagnóstico	pág. 62
2.4.1.3_ En los contratos de relevo de jubilaciones parciales	pág. 62
2.4.1.4_ Lenguaje inclusivo	pág. 62
2.4.1.5_ Implementación de un sistema de entrevista cerrado	pág. 62
2.4.1.6_ Currículum ciego	pág. 62
2.4.1.7_ Modulación, en caso de haberlos implementado, de los sistemas de recruiting 5.0	pág. 63

ÍNDICE

2.4.2_ La competitividad sénior. Productividad sostenible en el tiempo	pág. 63
2.4.2.1_ Creación de una visión compartida	pág. 63
2.4.2.2_ Flexibilidad. Nuevas fórmulas de trabajo	pág. 64
2.4.2.3_ La equidad como base de la experiencia del empleado	pág. 65
2.4.2.3.1_ Flexibilidad temporal y movilidad transversal	pág. 65
2.4.2.3.2_ Beneficios que impacten en la familia	pág. 68
2.4.2.3.3_ Ampliación permiso vacacional por edad	pág. 68
2.4.2.3.4_ Refuerzo de los planes de vigilancia de la salud vinculados a la edad	pág. 68
2.4.2.3.5_ Planes de pensiones vinculados a la prolongación de la vida activa	pág. 68
2.4.2.4_ Aprendizaje permanente. Lifelong Learning. Reskilling y upskilling, las herramientas estratégicas	pág. 69
2.4.2.4.1_ Las habilidades críticas	pág. 70
2.4.2.5_ Programas de recolocación u outplacement	pág. 72
2.4.3_ Reevaluación de riesgos laborales y promoción de la salud	pág. 73
2.4.3.1_ Plan estratégico de PRL para los trabajadores de más edad	pág. 73
2.4.3.2_ Vinculación carrera profesional con trayectoria vital	pág. 73
2.4.3.3_ Refuerzo área PRL con medidas pos- COVID-19	pág. 73
2.4.3.4_ Promoción de la salud física y emocional	pág. 74

ÍNDICE

2.4.4_ Amenazas y oportunidades de la COVID-19: la puesta en valor del talento sénior	pág. 75
3_ Un asunto de estado: propuestas para la administración pública: Hacia el cumplimiento de la Agenda 2030	pág. 76
3.1_ Gobernanza. Secretaría de estado para la promoción del talento sénior	pág. 77
3.2_ Benchmarking: con la mirada puesta en otros países	pág. 77
3.3_ Vinculación de subsidios y prestaciones a programas de empleabilidad	pág. 78
3.4_ Impulso de planes de gestión de la edad	pág. 79
3.5_ Reformulación políticas activas de empleo	pág. 80
3.5.1_ Mayor inversión	pág. 80
3.5.2_ Foco en la persona	pág. 80
3.5.3_ Formación en competencias y sectores emergentes	pág. 81
3.5.4_ Colaboración público- privada	pág. 81
3.5.5_ Medidas de intervención tempranas, inmediatas al desempleo	pág. 81
3.5.6_ Flexibilidad	pág. 81
3.5.7_ Emprendimiento	pág. 82
3.6_ Impulso del aprendizaje permanente: consolidación y objetivos cuantificables	pág. 82

ÍNDICE

3.7_ Regulación supuestos jubilación. La apuesta por modelos más flexibles	pág. 83
3.7.1_ Nuevas políticas de prolongación de la vida activa que, por pura lógica demográfica, regulen los supuestos de jubilación anticipada	pág. 84
3.7.2_ Compatibilización del ejercicio de la labor profesional con el cobro de la pensión en todas sus modalidades	pág. 84
3.7.3_ Fomentar los contratos de relevo	pág. 84
3.7.4_ Mejora de la cuantía de la pensión	pág. 84
3.7.5_ Adaptación de las bonificaciones en cuotas a la Seguridad Social y el IRPF	pág. 84
3.8_ Impulso de una certificación oficial GTL (Gestión del Talento Sénior)	pág. 84
4_ La revolución íntima del profesional sénior	pág. 86
4.1_ Un mercado laboral diferente	pág. 86
4.2_ El reto: vencer la resistencia al cambio	pág. 86
4.2.1_ El papel de la empresa: sensibilización y empleabilidad	pág. 86
4.2.2_ La revolución íntima del sénior: del inmovilismo al aprendizaje permanente	pág. 87
5_ Conclusiones	pág. 91
6_ Glosario	pág. 95
Testimonios	pág. 108
Profesionales que han formado parte de LabS	pág.110

LA GESTIÓN DEL TALENTO SÉNIOR DEBE CONVERTIRSE EN UNO DE LOS VECTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO DE ESPAÑA



FRANCISCO MESONERO

Director general de la Fundación Adecco

Con la mayor esperanza de vida de toda la Unión Europea y una tasa de natalidad en mínimos históricos, España es ya uno de los epicentros de envejecimiento mundial: hoy, nuestra nación se postula como firme candidata a ocupar las primeras posiciones del ranking de países más longevos de Europa.

Un fenómeno que, más allá de lo demográfico, tiene un fuerte impacto en nuestro mercado laboral. Porque nuestra fuerza de trabajo envejece. Y lo hace tan rápidamente que no nos da tiempo a asimilarlo. Sin embargo, ya estamos inmersos en un proceso incontenible: estos nuevos años 20 del siglo XXI, marcados por la emergencia sanitaria, simbolizan también el inicio de un nuevo orden económico mundial que estará protagonizado por los profesionales sénior. Los mismos que

hoy son descartados en los procesos de selección por su fecha de nacimiento. Los mismos, también, que en muchas ocasiones siguen anclados en una mentalidad inmovilista que les impide ser conscientes de sus fortalezas o del valor que pueden aportar como profesionales. Y los mismos, por último, que necesitan un impulso definitivo para optimizar su talento.

Hoy, la gestión del talento sénior debe convertirse en uno de los vectores críticos de competitividad y crecimiento de España y, en general, de todos los países en desarrollo. Fruto de este convencimiento nace este Libro Blanco, en una coyuntura en la que las empresas y Administraciones Públicas atraviesan un momento de inflexión idóneo para proponerse nuevas metas y asumir las responsabilidades que se derivan del proceso de envejecimiento mundial.

A través de estas páginas, se recogen de forma sencilla y aproximativa propuestas para la gestión del talento sénior, ilustradas con ejemplos de numerosas compañías líderes en la materia. En este sentido, quiero agradecer a las empresas colaboradoras de la Fundación Seres las buenas prácticas y reflexiones que han compartido para esta publicación. No en vano, la puesta en común de estas iniciativas servirá de base para proceder a una revisión estratégica de la gestión de la diversidad, encaminada a proporcionar a empresas y a poderes públicos los conocimientos necesarios para actuar con criterio en el escenario de envejecimiento que nos circunda. Porque solo los Gobiernos y empresas que integren la gestión del talento sénior en su cuadro de mando hoy, podrán ser referentes en la sociedad y en el mercado laboral del mañana.

EL TRABAJO EN RED, LA COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE DISTINTOS AGENTES, CLAVES PARA IMPULSAR EL TALENTO SÉNIOR



ANA SAINZ

Directora general de Fundación SERES

El envejecimiento de la población está a punto de convertirse en una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI, con consecuencias para casi todos los sectores de la sociedad, entre ellos, el mercado laboral y financiero y la demanda de bienes y servicios (viviendas, transportes, protección social...), así como para la estructura familiar y los lazos intergeneracionales. Si bien los costes del envejecimiento son altos, las soluciones que pueden aportar las empresas al reto del envejecimiento son variadas, pero en todas se apunta a la innovación y la accesibilidad global como vía de trabajo. Las empresas deben pensar en soluciones globales. El trabajo en red, la colaboración y cooperación entre distintos agentes (administración, empresas, entidades sociales, usuarios, etc.) y la suma de cada una de las herramientas

desarrolladas por todos ellos tendrá un efecto multiplicador. Algunos estudios apuntan que el 62% de las compañías de este país asegura trabajar en, al menos, tres aspectos de la diversidad: género, edad y funciones, pero no en todos los casos cuentan con un profesional responsable de su desarrollo o KPIs para medir sus avances. La importancia de cuantificar los logros o la eficacia de las acciones de diversidad e inclusión que se ponen en marcha radica en que los KPIs permitan saber qué funciona para seguir trabajando en ello, qué hay que mejorar o qué prácticas se deberían erradicar. Los objetivos deben ir, además, vinculados a una estrategia de negocio que permita medir su impacto en la compañía.

Sabemos que las compañías se diferencian más por la conexión que logran obtener con la sociedad y en último caso por sus valores únicos. Un sector privado responsable es indispensable para el crecimiento, la productividad, la innovación y la creación de empleo, todos ellos generadores de desarrollo y oportunidades.

Gracias a la colaboración con Fundación Adecco este libro blanco ha sido posible y hemos podido explorar cómo las empresas están dando un paso adelante en la gestión del talento senior en un país en continuo envejecimiento. Generar valor social es posible y se vislumbra como una oportunidad para obtener resultados económicos, así como un impacto social positivo. Las empresas quieren avanzar, crear oportunidades de colaboración real ante los retos sociales, implementación de nuevos procesos de trabajo, mayor eficacia y sostenibilidad en los resultados, pero no es una tarea fácil. Por ese motivo nos esforzamos en crear una espiral de excelencia positiva, que entre unos y otros consigamos aprender, explorar tendencias, descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, y sobre todo mostrar casos de estrategia de valor compartido que originen valor tangible e impacto positivo para las empresas.



JUAN MANUEL CHICOTE

Director de Personas DKV

En DKV hace ya 8 años que fuimos conscientes de la importancia de desarrollar y potenciar el talento sénior en las compañías y más en concreto en nuestra empresa. Fue el comité de Dirección quien creó un equipo de trabajo preocupado por el envejecimiento en todos los grupos de interés. Las personas sénior de la compañía han sido un foco prioritario de atención por parte del Departamento de Personas dentro de una estrategia definida de gestión de la diversidad generacional, diseñando y poniendo en marcha programas específicos de gestión de la edad tanto referentes al desarrollo del talento sénior, como a la prevención por edad, voluntariado con personas mayores, reconocimiento, beneficios sociales específicos y participación en estudios y divulgación de la importancia de gestionar este talento sénior.

ESPERANZA NÚÑEZ

Responsable de Talento en SEUR

Promocionar el talento sénior en SEUR no es un reto que haya surgido en el contexto actual, sino que está dentro de la compañía desde prácticamente sus inicios, hace casi 80 años. Este colectivo aporta sin duda un gran compromiso y responsabilidad, siendo ambos valores estratégicos para nuestra compañía. Pero también demuestra tener una gran capacidad de adaptación y una experiencia imprescindible para el desarrollo y crecimiento de una organización.





PABLO TAURONI

Director de Relaciones Laborales y Prevención El Corte Inglés

En la actualidad, podemos destacar que coexisten hasta cinco generaciones trabajando en El Corte Inglés. Y la aportación de la experiencia sénior en nuestro Grupo de Empresas siempre ha sido significativa, reconocida y genera valor. Para que complementen sus conocimientos ya adquiridos, nuestros profesionales sénior participan en los cursos de especialización, reciclaje y perfeccionamiento que habitualmente organiza la empresa para todos los colectivos. Así como muy activamente en los cursos que, sobre usos de las nuevas tecnologías, se organizan con el fin de actualizar sus conocimientos. El valor de la experiencia es sin duda un valor muy respetado en nuestra empresa, sirviendo siempre de guía de todas aquellas nuevas incorporaciones, así como mejorando sus carreras profesionales con cargos de responsabilidad.

BELÉN FERRER

Sales Director Strategic Accounts & Public Sector

En LHH acompañamos a muchos profesionales sénior que han perdido su empleo y se les presenta la oportunidad de replantear su futuro en una etapa avanzada de su vida profesional. Nos encontramos con grandísimos profesionales y excelentes personas que, en un periodo de madurez de su vida, buscan otros retos diferentes que les permitan seguir aprendiendo y que les den la oportunidad de compartir sus conocimientos y experiencias en otras empresas y con otros equipos.

Ilusión, compromiso, serenidad, profesionalidad, perspectiva, experiencia, estabilidad, madurez, mayor resiliencia, contactos... son muchas de las aportaciones que el talento sénior nos ofrece. Cambiemos nuestra forma de entender hoy el talento y abrámonos a la nueva realidad configurando equipos multidisciplinares, multiculturales y multigeneracionales





ANNA QUIRÓS

Directora corporativa de Relaciones Laborales, Cultura y Desarrollo de CaixaBank

Para cualquier empresa es esencial contar con equipos que representen la sociedad en la que vivimos, así como políticas que favorezcan el talento a través de la meritocracia y la igualdad de oportunidades. La adaptabilidad de las empresas a los cambios culturales mejora su competitividad y genera un impacto social positivo tanto dentro como fuera de las organizaciones. CaixaBank está comprometida y trabaja desde hace mucho tiempo por fomentar la diversidad en todas sus dimensiones. Nuestra cultura organizativa integra como principio la perspectiva de la igualdad de trato y oportunidades. Impulsar la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos, reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria, se mantiene como una de nuestras prioridades. La diversidad generacional es un factor clave a gestionar, potenciando sinergias entre generaciones y tratando las necesidades y expectativas distintas de cada etapa.

CARMEN GARCÍA ALVAREZ

Gerente Corporativa de Talento y Diversidad de Santalucía

En Santalucía nuestra vocación y razón de ser, es estar cerca y proteger a las familias. Siguiendo nuestra línea, no solo de negocio, sino de identidad, desde el ámbito de personas y en concreto de la gestión de talento y la diversidad, tenemos especial sensibilidad y compromiso con el talento senior. Este colectivo, entendido como aquellos profesionales de nuestra Organización con mayor madurez profesional, expertise, conocimiento y garantes de nuestro legado, que en pleno proceso de transformación digital y organizativa debemos tener en cuenta sin ninguna duda. Apostamos por el talento senior, que nos ha demostrado su compromiso y transmiten estabilidad y confianza en la organización. La diversidad generacional enriquece a las organizaciones, y apostar por equipos mixtos formados por profesionales más junior y aquellos más experimentados, que colaboran y comparten experiencias y capacidades, es garantizar la evolución, la transformación y el futuro, sin descuidar la esencia de Santalucía.





GLORIA JUSTE PICÓN

Directora de Proyectos de la Fundación Endesa

Hace 2 años y medio que la Fundación Endesa, respondiendo a una necesidad social que iba en aumento día tras día, adquirió un firme y sólido compromiso con el desempleo de profesionales de más de 50 años. Con este fin nació GENERACIÓN SAVIA, una plataforma con doble objetivo: contribuir a un cambio de mentalidad de nuestra sociedad que considere indispensable el talento de este colectivo y servir de punto de encuentro entre organizaciones, administración y profesionales que han tenido que abandonar sus carreras profesionales de manera prematura y no deseada.

En el camino de búsqueda de empleo ofrecemos a éstos profesionales formación continua y actualización de competencias, que impidan su desconexión del vertiginoso ritmo del mercado laboral . Hoy SAVIA cuenta con más de 400 empresas que apuestan por el talento sénior, 150 organizaciones colaboradoras comprometidas con el proyecto y casi 30 mil profesionales sénior.

Tenemos la obligación moral de trabajar para que la edad no sea un elemento determinante a la hora de descartar valiosos profesionales. Queremos ser parte del cambio social, que estamos seguros llegará, que nos ayude como sociedad a entender que necesitamos recuperar ese TALENTO Sénior y volver a colocarlo en el sitio que le corresponde.

RAQUEL ESTRELLA GONZÁLEZ

HR Manager Talent Acquisition, Development & Projects, Human Resources Department Sacyr

Para que una empresa pueda afirmar que hace una buena gestión del talento, tiene que incluir medidas y acciones focalizadas en la búsqueda y conservación del talento sénior.

Sacyr cuenta con proyectos innovadores que permiten la coexistencia de varias generaciones de trabajadores/as dentro de un marco común de trabajo y desarrollo. Una de nuestras misiones como empresa fue diseñar un proyecto de diversidad generacional que abarcara todo el ciclo de vida laboral de un trabajador/a integrado en nuestra plantilla. Con este objetivo nació la iniciativa Sacyr Generación Senior, donde se realiza una nueva gestión del desarrollo del talento maduro y se genera una sostenibilidad a futuro de los equipos con un traspaso de conocimiento y una organización de trabajo adecuada a cada generación.

En Sacyr es esencial promover un entorno de trabajo basado en la igualdad de oportunidades, es por ello que la gestión de las políticas de igualdad y diversidad son un pilar fundamental dentro de nuestra estrategia empresarial.



OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El **Libro Blanco sobre la Gestión del Talento Sénior en España** ha sido concebido como un manual de carácter práctico, una **herramienta de gestión empresarial** al servicio, tanto de los Comités de Dirección de las compañías, como de todos los Departamentos que las configuran, habida cuenta de la necesidad de adoptar un enfoque integral que involucre a todas las áreas de negocio.

Asimismo, siendo el talento sénior una cuestión de Estado, **el documento se dirige también a la Administración Pública**, en aras de impulsar políticas que inspiren, regulen y también exijan a las empresas implementar prácticas dirigidas a posicionar el talento sénior como eje estratégico para la competitividad del país.

El documento está concebido como una aproximación eminentemente práctica a la gestión del talento sénior, con objeto de ofrecer a empresas y administraciones un recurso para avanzar en la materia y optimizar su competitividad desde un enfoque dinámico y pragmático. De este modo, se persigue que las actividades empresariales ligadas al talento sénior se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortaleciendo la confianza mutua entre la empresa y la sociedad en la que opera.

El contenido de este Libro se redacta a partir de **entrevistas en profundidad a cada una de las empresas participantes en el Lab de la Gestión del Talento Sénior**, impulsado por la Fundación Seres y la Fundación Adecco, a partir de las que se han detectado buenas prácticas, reflexiones y proyectos de futuro. Entrevistas que, junto a una labor posterior de investigación, han conformado las conclusiones de esta publicación.

El Libro se estructura en 5 grandes apartados:

- El **primero** realiza una revisión detallada de los principales indicadores que avalan el envejecimiento de nuestra población, y que han de dar paso a un nuevo paradigma de empresa y sociedad más conscientes y comprometidas.
- El **segundo** compila propuestas e iniciativas de valor dirigidas al tejido empresarial, en base a las experiencias y opiniones recogidas de las empresas participantes.
- El **tercer capítulo** pone su mirada en los poderes públicos, abordando las actuaciones que desde el Estado deben promoverse para, no solo reducir los efectos perniciosos del envejecimiento sobre nuestro mercado de trabajo, sino convertir el reto en una

oportunidad que genere bienestar social y excelencia empresarial.

- El **capítulo 4** versa sobre la revolución íntima que debe acometer el propio sénior para conectar con una sociedad y un mercado laboral en continuo cambio, en el que los séniores van a ocupar un indiscutible y creciente protagonismo.
- Por último, el Libro concluye con **un glosario** con terminología clave para entender y asimilar los conceptos estratégicos que se relacionan con la gestión del talento sénior.

El Libro ha sido confeccionado durante el periodo enero-octubre 2020 y para su realización se ha contado con la colaboración de 11 empresas comprometidas que han compartido sus propuestas de valor e inquietudes sobre la gestión del talento sénior:

CaixaBank, DKV Seguros, Sacyr, Seur, Lee Hecht Harrison, El Corte Inglés, Fundación Endesa y Santalucía.



1_ INTRODUCCIÓN

1.1_ Delimitación del concepto talento sénior

¿A qué llamamos talento sénior? A nivel demográfico la Organización Mundial de la Salud establece que una persona es mayor a partir de los 60 años, pero no existe una regulación oficial que delimite con precisión la edad a partir de la que un profesional se considera veterano. En la construcción de este concepto intervienen factores sociales, económicos y demográficos; elementos que van desde la esperanza de vida hasta la legislación vigente de cada país.

A lo largo de las últimas décadas han aparecido diferentes criterios -no normativos- que no han llegado a consolidarse, teniendo en cuenta los cambios vertiginosos que se ciernen sobre un mercado laboral en constante evolución y la propia elasticidad y subjetividad que caracteriza al concepto de talento sénior.

En 1980, la Organización Internacional del Trabajo, en su recomendación número 162, introdujo por primera vez la idea de **“trabajadores de edad”**, instando a los gobiernos a implementar medidas dirigidas a erradicar cualquier tipo de discriminación en materia de empleo, en el marco de una política social equilibrada. Sin embargo, dicha recomendación no especificaba quiénes eran los citados trabajadores de edad, sino que cada país podría definir con mayor precisión a qué trabajadores se aplicaba, con referencia a grupos de edad determinados, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales y en forma apropiada a las condiciones locales.

No es hasta el año 2002 cuando la Decisión del Consejo del 18 de febrero, “relativa a las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros” indica por primera vez quiénes se consideran **“trabajadores de edad”**, señalando a los de edades comprendidas entre 55 y 64 años.¹

Y aunque en la mayoría de textos y documentación posterior no se fija con exactitud una edad a partir de la que un trabajador se considera mayor, las instituciones europeas dirigen sus propuestas a aquellos que se encuentran en edades más próximas a la jubilación, en un contexto en el que la fuerza laboral sénior es imprescindible para la sostenibilidad del Estado del bienestar.

En España, el marco regulador toma como colectivo prioritario de sus políticas de empleo a los mayores de 45 años, mientras que las bonificaciones por contratación se fijan a partir de los 52 años, edad además, a partir de la cual, se establece el derecho a recibir una prestación, en caso de haber agotado el subsidio por desempleo, a tenor del Real Decreto-Ley 8/2019, en relación con el subsidio de desempleo.

Las empresas participantes en este Libro Blanco, aun plenamente conscientes de las dificultades que asoman en la vida de un

¹(Trabajadores de edad avanzada y protección por desempleo ante una política de envejecimiento activo. María Isabel Granados Romera).

profesional cuando supera los 45 años, coinciden en **la necesidad de ampliar la visión del concepto y circunscribir el término talento sénior a aquellos trabajadores o demandantes de empleo que tienen 55 años o más.**

Actualmente un profesional de 45 años está en el ecuador de su trayectoria laboral y con un grado de talento y madurez óptimo para alcanzar la excelencia profesional, por lo que en ningún caso debería ser considerado “mayor” ni persona vulnerable, atendiendo únicamente al factor edad.

1.2_ Retos del envejecimiento en España

El Libro Blanco sobre la Gestión del Talento Sénior se desarrolla en un momento crítico, en el que el envejecimiento de la población alcanza cada año un nuevo máximo, inmerso en una tendencia alcista que anuncia una profunda transformación del tejido social, económico y laboral. Sin olvidar **la conquista social que supone el alargamiento de la vida en las sociedades desarrolladas, se trata de un fenómeno que tiene efectos colaterales en el mercado de trabajo y que requiere una urgente revisión de los planteamientos vigentes.**

Existen algunos elementos clave, derivados del envejecimiento, que amenazan con desestabilizar el Estado del bienestar y menoscabar la competitividad del tejido empresarial. En primer lugar, nos encontramos ante una fuerza laboral cada vez más envejecida, pero que sigue enfrentándose a discriminación por razón de edad. Además, los entornos laborales no se adaptan a un capital humano más maduro y se produce una sobrecarga del sistema de protección social, que ahoga las arcas públicas y merma la calidad de vida de la población. Derivado de todo lo anterior, asistimos a un alejamiento progresivo de las directrices europeas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Los principales retos se concretan por tanto en los siguientes:

1.2.1_ Renovación de la imagen de los séniores: el fin de la discriminación por edad

La imagen del mayor de 55 años suele concebirse como la de un profesional en la antesala de la jubilación, debilitado y con competencias obsoletas, creencia que entra en conflicto con la progresiva ampliación de la edad de jubilación y que exige una urgente puesta en valor del talento sénior. Los **sesgos inconscientes de primera impresión** (pensamientos o ideas preconcebidas) tejen la urdimbre sobre la que se sustentan los prejuicios que incurren finalmente en la discriminación laboral. De hecho, un 40% de los profesionales de RRHH admite descartar automáticamente los currículos de los profesionales mayores de 55 años, según el informe #TuEdadEsUnTesoro, de la Fundación Adecco

PRINCIPALES PREJUICIOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS SÉNIOR EN SU ACCESO AL EMPLEO

- “Sus exigencias salariales serán superiores”
- “No tienen competencias digitales”
- “Sus conocimientos están desfasados”
- “Su capacidad de aprendizaje está mermada”
- “Tienen vicios adquiridos y les costará interiorizar procedimientos”
- “No se adaptarán ni congeniarán con una plantilla mayoritariamente joven”
- “Antepondrán sus responsabilidades familiares, sin disponibilidad para hacer horas extra y/o viajar”

Hoy, esta imagen anticuada ha de dar paso **a un pensamiento renovado, que reconozca el incuestionable valor del talento del sénior como pilar indiscutible para la sostenibilidad del tejido productivo y la competitividad del país. De hecho, el talento sénior apunta a convertirse en la fuerza laboral predominante de nuestro mercado.** Solo en la última década, la representación de la población activa mayor de 55 años sobre el total se ha incrementado en 7 puntos porcentuales. Si realizamos la comparativa con el año 2002, primer ejercicio del que existen datos disponibles, el incremento ha sido de 9 puntos. Si atendemos a la masa laboral disponible (total de desempleados) los mayores de 55 años anotaron un nuevo crecimiento en 2020, representando el 15% del total de personas en búsqueda activa de empleo, frente al 8% de 2010.

AÑO	TOTAL POBLACIÓN ACTIVA + 55	TOTAL POBLACIÓN ACTIVA	% >55
2002	1.901,80	19.224,30	9,90%
2010	2.751,30	23.377,10	11,80%
2020	4.332,30	23.064,10	18,8%

Fuente: Elaboración propia a partir datos de la Encuesta de Población Activa (INE)

DESEMPLEADOS MAYORES DE 55 AÑOS

	NÚMERO DESEMPLEADOS	% SOBRE EL TOTAL
Año 2010	383.700,0	8%
Año 2011	452.700	9%
Año 2012	538.600	9%
Año 2013	592.500	10%
Año 2014	614.000	11%
Año 2015	609.800	13%
Año 2016	573.900	13%
Año 2017	532.700	14%
Año 2018	497.400	15%
Año 2019	510.400	16%
Año 2020	541.700	15%

Fuente: Elaboración propia a partir datos de la Encuesta de Población Activa (INE). Comparativa 4º Trimestre anual

El **edadismo**, definido por la OMS como los estereotipos, los prejuicios y la discriminación contra las personas debido a su edad es una práctica, no solo injusta socialmente, sino profundamente incoherente a tenor de la situación demográfica. Sin embargo, hoy en día sigue siendo un fenómeno profundamente arraigado en el imaginario social y empresarial. Según el último informe de la Fundación Adecco #TuEdadEsUnTesoro, un **40% de los responsables de Recursos Humanos admite descartar automáticamente las candidaturas de los demandantes de empleo a partir de los 55 años.**

1.2.2_ Empleabilidad del talento sénior sostenible en el tiempo

La población mayor de 55 años es una de las que afronta más dificultades para competir en el mercado laboral. La **especialización, la alta competitividad, la brecha digital y/o la desactualización de competencias** son algunos de los elementos que alejan a los séniores del empleo, abocándoles al paro de larga duración.

Para revertir esta situación, el reto es doble. Por un lado, los propios séniores deben asumir el **reciclaje profesional y la actualización de competencias como constantes en su vida laboral y, por otro, el papel de las empresas y poderes públicos es crítico para hacer frente a la discriminación** que aún experimentan: ha llegado el momento de desterrar la imagen estereotipada del profesional sénior como obsoleto y avanzar hacia una visión que refuerce sus fortalezas, otorgándoles el protagonismo que les corresponde en el mercado laboral del siglo XXI.

El gran reto es **impulsar y mantener en el tiempo la empleabilidad de este sector de la población en aumento**, evolucionando del concepto “minoría a proteger” a fuerza laboral a potenciar.

1.2.2.1_ La cronificación del desempleo sénior

En España, existe una importante brecha social en el mundo del empleo, en el que coexisten dos realidades. La primera, la del **mercado laboral estable**, caracterizado por contratos indefinidos y una amplia cobertura social. La segunda, la del **mercado laboral precario**, con altos índices de temporalidad, desempleo de larga duración y escasa protección social.

Los mayores de 55 años que llevan trabajando desde jóvenes suelen concentrar su presencia en el primer escenario y de ahí que su índice de desempleo se mantenga inferior al general (la tasa de paro entre las personas entre 55 y 59 años se sitúa en un 11,8% frente al 15,3% de media, ya que, **por pura estadística, la población mayor de 55 años tiene más posibilidades de llevar más tiempo trabajando**).

El gran problema aparece cuando pierden su empleo y pasan rápidamente del mercado estable al precario, especialmente cuando su cualificación es baja, encontrando grandes dificultades para encontrar una nueva ocupación y viéndose abocados al desempleo de larga duración en gran parte de los casos. En efecto, cuando un mayor de 55 años pierde su trabajo las posibilidades de que su desempleo se cronifique son muy altas. Las cifras hablan solas: un 52,7% de los desempleados entre 55 y 64 años lleva más de un año sin encontrar trabajo, frente al 33,9% de media general.

Además, hay que tener en cuenta que **el mayor de 55 años que pierde su trabajo ve truncadas sus cotizaciones en un momento vital crítico, cercano a la jubilación, lo que afecta directamente a la cuantía de su pensión y por tanto a su calidad de vida.** Así, el paro de larga duración entre los séniores puede convertirse en pasaporte directo hacia la exclusión social y la pobreza.

También hay que prestar especial atención a los mayores de 55 años inactivos que deciden incorporarse al mercado laboral

-esencialmente mujeres- por primera vez o tras largos periodos de inactividad. A los jóvenes se les presupone nula o escasa experiencia, pero cuando la persona supera una cierta edad, suele encontrarse con dificultades para argumentar los periodos fuera del mercado, con perspectivas poco halagüeñas a la hora de encontrar empleo en el corto plazo.

Y si bien la formación es un grado, tanto los más formados con los que tienen baja cualificación se enfrentan a un mercado laboral muy diferente al que conocieron, en el que han de apostar por el aprendizaje permanente para conectar con una realidad en continuo cambio.

Por todo lo anterior, los desempleados mayores de 55 años son considerados un sector de la población de especial vulnerabilidad y riesgo de exclusión social. Sin embargo, **su visibilidad social no es suficiente, ya que los esfuerzos de inserción laboral se dirigen fundamentalmente a paliar el desempleo entre los jóvenes, cuya tasa de paro es más alta.**

Sin minimizar el drama del paro juvenil en España, se obvia que los séniores suelen afrontar su búsqueda de trabajo con un dinamismo inferior al de los jóvenes y un horizonte de desarrollo profesional mucho más reducido, que incrementa los prejuicios y reticencias a la hora de darles una oportunidad profesional. Además, **la oferta formativa (becas, contratos en prácticas, etc) se dirige fundamentalmente a los jóvenes, sin ofrecer una respuesta adecuada a los mayores, que ven reducido su potencial de aprendizaje, con la consiguiente dificultad para actualizar sus competencias y ser empleables en el corto plazo.**

Tampoco las políticas de empleo están siendo capaces de dar respuesta al desempleo sénior y la muestra es el elevado índice de paro de larga duración: mientras **un 26,3% de los menores de 25 años lleva más de un año en paro, la cifra entre los mayores es más del doble (59,6%).**

DESEMPLEO DE LARGA DURACIÓN

Toda la población	40,9%
Menores de 25 años	26.3%
Entre 55 y 64 años	59,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Población Activa (INE). 4T 2020

En definitiva, los mayores de 55 años están mucho más expuestos a la cronificación de su desempleo, derivándose de ello efectos nocivos para su vida personal y profesional: disminución de actitudes en la búsqueda de trabajo, falta de motivación, pérdida de autoestima y mayor riesgo de exclusión social.

1.2.3_ Promoción de la salud y el bienestar de los profesionales sénior en las empresas

El envejecimiento de la población conduce a un interés creciente por afrontar el reto de conocer y atender adecuadamente las necesidades que cada profesional va precisando con la edad, en aras de favorecer una vida activa prolongada y saludable. En otras palabras, se torna necesario **adaptar entornos de trabajo y posiciones a una fuerza laboral cuya media de edad es cada vez mayor.**

El cambio de mentalidad en la concepción del sénior se asocia también a una mayor calidad de vida, que ha de avanzar en la línea de la prevención y la promoción de la salud. En este sentido, los planes de acción sobre **sinistralidad, prevención de riesgos laborales y absentismo** van a cobrar un destacado protagonismo. El objetivo: **que la edad no conlleve una merma de las capacidades de los trabajadores, sino que puedan seguir aportando valor en su desempeño, a medida que cumplen años. Garantizar la conciliación laboral, el aprendizaje permanente, la movilidad interna en la empresa a partir del reskilling o la gestión de conflictos y cargas emocionales son algunas de las claves para que el profesional mantenga su productividad a lo largo de toda su vida activa.**

1.2.4_ Un sistema de protección social sobrecargado: la puesta en valor del talento sénior

El proceso de envejecimiento está alentando un importante debate social en lo que se refiere al gasto público. Prevalece la preocupación de que el aumento de la esperanza de vida suscite un importante incremento del gasto social en pensiones por jubilación y cuidados sanitarios y/o farmacéuticos a personas mayores, sin que las nuevas cohortes de jóvenes sean suficientes para cubrir estas necesidades. Estos efectos podrían mitigarse **potenciando las políticas de conciliación, incrementando la participación en el mercado laboral de los segmentos tradicionalmente inactivos (mujeres, personas con discapacidad, etc), homologando paulatinamente la actividad realizada bajo la economía sumergida o irregular e, indudablemente, estimulando la natalidad y destinando un mayor porcentaje del PIB a las familias. Por otra parte, y en el caso que nos ocupa, resulta imprescindible reivindicar el talento sénior como fuerza laboral.**

Un reciente estudio de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (Airef) vaticina un futuro en el que solo habrá un trabajador por cada jubilado en 2050. En 2019 había en España poco más de 2 cotizantes por cada pensionista (19,2 millones de afiliados por 8,8 pensionistas), una cifra que durante los últimos años se mantiene estable en el tiempo, sin apenas fluctuaciones, según datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social.

No obstante, como se observa en la siguiente tabla, a finales de 2020 la ratio disminuye a 1,93 muy probablemente relacionado con la pérdida de empleo derivada del coronavirus. Esta caída da cuenta de la fragilidad del sistema de la Seguridad Social, expuesto a potenciales crisis cíclicas.

Ante un sistema de la Seguridad Social que da síntomas de asfixia y de agotamiento, por falta de cotizantes, resulta **un completo contrasentido renunciar al talento de un profesional mayor de 55 años, siendo una de las fuerzas laborales que va a adquirir mayor peso en el mercado.**

	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Cotizantes	17	17,6	18,2	18,7	19,2	19,0
Pensionistas	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	9,8
Rel cotizante-pensionista	2,02	2,07	2,12	2,15	2,18	1,93

Fuente: Elaboración propia a partir datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social

1.2.5_ Cumplimiento de la Agenda 2030 y las directrices europeas

Según la [Estrategia de Envejecimiento, personas mayores y desarrollo sostenible de la Agenda 2030](#), prepararse para una población que envejece es crucial para lograr un envejecimiento que vaya en línea con los objetivos de erradicación de la pobreza, buena salud, igualdad de género, crecimiento económico, trabajo decente, reducción de las desigualdades o ciudades sostenibles.

Y si bien es importante abordar la exclusión y la vulnerabilidad contra las personas mayores, es incluso más estratégico **reconocer a los séniores como indiscutibles agentes activos de crecimiento y desarrollo de la sociedad.** Así, el éxito de las sociedades contemporáneas depende, en gran medida, de que se permita a los profesionales de más **edad seguir activos como trabajadores, consumidores, cuidadores, voluntarios y ciudadanos.** El concepto de silver economy refleja, precisamente, este nuevo sistema de producción protagonizado por bienes y servicios de consumo demandados por la población de más edad.

Por otra parte, “no dejar a nadie atrás” es el eje central y transformador sobre el que pivota la Agenda 2030 para el cumplimiento de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta máxima persigue reducir las desigualdades y vulnerabilidades que socavan el potencial de las personas, situándose

la población mayor de 55 años en el centro de estos desequilibrios.

Es fundamental ser coherentes con esta premisa y combatir la discriminación por razón de edad, identificando sus orígenes y actuando sobre ellos a través de políticas y prácticas que garanticen que los séniores pueden participar en igualdad de condiciones en el mundo del empleo.

Sin lugar a réplica, las dificultades de acceso al empleo a partir de los 55 años abocan a los profesionales a situaciones de exclusión y/o pobreza. En primer lugar, los obstáculos a la hora de encontrar un trabajo estable imposibilitan la percepción continuada de un salario, dejándoles sin suficientes ingresos económicos y exponiéndoles a la privación material, más o menos severa. Con todo ello, aparecen sentimientos de inseguridad, infravaloración o soledad, que dejan al margen a los mayores de 55 años y dificultan gravemente su plena inclusión. En otras palabras, “se quedan atrás”.

Es necesario adaptarse a los nuevos modelos de economía social, ponderando salud y crecimiento económico de forma equilibrada. La puesta en marcha de iniciativas que garanticen la inclusión social, económica y política de los demandantes de empleo y trabajadores mayores de 55 años, supone un importante estímulo para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en el cumplimiento de la Agenda 2030 de la Unión Europea.



1.3_ La situación en Europa

El envejecimiento avanza imparable en Europa. La pirámide poblacional experimenta el cambio más acusado de su historia, hacia una estructura “regresiva o de bulbo” que ya se ha hecho patente en algunos Estados miembros.

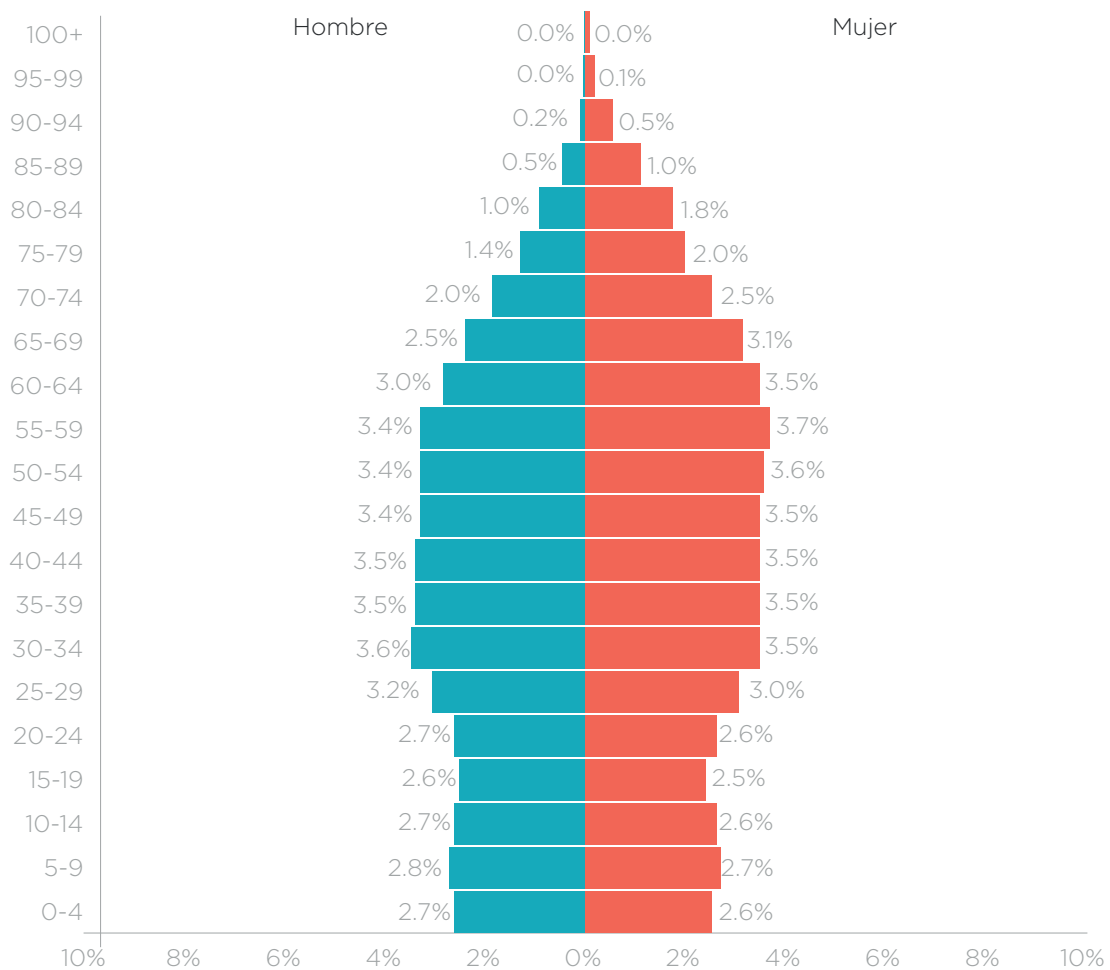
Europa, con un 19,7% de población mayor de 65 años, es ya un continente envejecido. Lideran el ranking Italia, con un 22,6%; seguida de Grecia, con un 21,8% y Portugal (21,5%). **España, por su parte, comparte posición decimoquinta con la República Checa, con un 19,2% de población mayor de 65 años, si bien su crecimiento en los últimos 10 años ha sido proporcionalmente superior a la media europea:** mientras que en el continente el porcentaje de población mayor de 65 años se ha incrementado un 15,2%, en España el crecimiento ha sido del 17,1%.

	AÑO 2008 POBLACIÓN > 65 (%)	AÑO 2018 POBLACIÓN > 65 (%)
Europa	17,1%	19,7%
Italia	20,2%	22,6%
Grecia	18,7%	21,8%
Portugal	17,7%	21,5%
Alemania	20,1%	21,4%
Finlandia	16,5%	21,4%
Bulgaria	17,8%	21,0%
Croacia	17,8%	20,1%
Letonia	17,6%	20,1%
Suecia	17,5%	19,8%
Francia	16,4%	19,7%
Estonia	17,5%	19,6%
Lituania	17,0%	19,6%
Eslovenia	16,3%	19,4%
Dinamarca	15,6%	19,3%

	AÑO 2008 POBLACIÓN > 65 (%)	AÑO 2018 POBLACIÓN > 65 (%)
República Checa	14,6%	19,2%
España	16,4%	19,2%
Hungría	16,2%	18,9%
Holanda	14,7%	18,9%
Malta	13,9%	18,8%
Bélgica	17,1%	18,7%
Austria	17,1%	18,7%
Suiza	16,4%	18,3%
Rumanía	15,4%	18,2%
Reino Unido	15,9%	18,2%
Liechtenstein	12,4%	17,5%
Polonia	13,5%	17,1%
Noruega	14,6%	16,9%
Chipre	12,4%	15,9%
República Eslovaca	12,1%	15,5%
Luxemburgo	14,0%	14,3%
Islandia	11,5%	14,1%
Irlanda	10,8%	13,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

Europa 2019 - población: 747,182,815



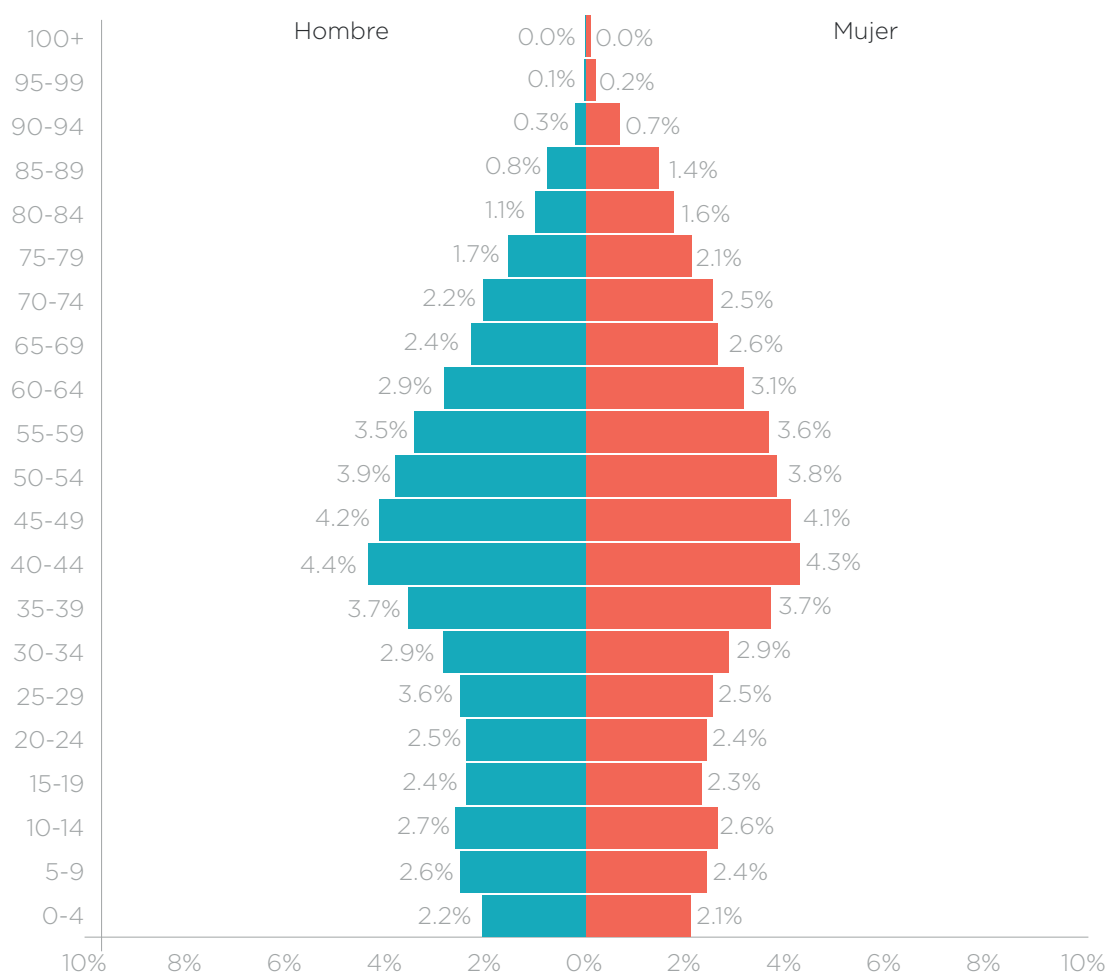
Fuente: Eurostat

Queda patente que la masa laboral comprendida entre los 55 y los 64 años está ganando un peso cada vez mayor, proceso que, por lógica demográfica, debe ir acompañado de una mayor participación de los séniores en el mercado de trabajo. Sin embargo, en el caso español, **la tasa de empleo de los mayores de 55 años se sitúa en un 23% o, lo que es lo mismo, solo el 23% de la población en este intervalo de edad se encuentra trabajando** (ver apartado 1.4.5.1).

1.4_ La situación en España

El proceso de envejecimiento está calando intensamente en nuestro país. Como ya se ha descrito, la proporción de personas mayores de 65 años (19,2%) es inferior a la media europea (19,7%); sin embargo, indicadores recientes nos llevan a la **conclusión de que España podría convertirse en uno de los países más longevos de Europa en los próximos años**; en primer lugar, nuestra nación cuenta con la mayor esperanza de vida de Europa y, por el contrario, su tasa de natalidad es la más baja de la zona euro. Por otra parte, aunque los últimos flujos migratorios se han saldado en positivo, están sujetos a una enorme incertidumbre que se intensifica con la crisis de la COVID-19.

España 2019 - población: 46,736,782



1.4.1_ La esperanza de vida

Actualmente España registra la esperanza de vida más alta de toda la Unión Europea, con 83,5 años en 2019, una cifra que solo en un año ha aumentado en 0,4 puntos porcentuales (en 2018 era de 83,1 años) y que sigue una evolución ascendente desde que comenzó el milenio, cuando la esperanza de vida se situaba en 79,3 años.

Esperanza de vida al nacer en la UE 2019

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
España	80,7	86,3	83,5
Italia	81,2	85,6	83,4
Chipre	80,9	84,8	82,9
Francia	79,7	85,9	82,8
Suecia	80,9	84,3	82,6
Malta	80,4	84,6	82,5
Luxemburgo	80,1	84,6	82,4
Irlanda	80,5	84,1	82,3
Grecia	79,3	84,4	81,9
Países Bajos	80,3	83,4	81,9
Finlandia	79,1	84,5	81,8
Austria	79,4	84,1	81,8
Bélgica	79,4	83,9	81,7
Eslovenia	78,5	84,4	81,5
Portugal	78,3	84,5	81,4
Reino Unido	79,5	83,1	81,3
Dinamarca	79,1	82,9	81,0

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Alemania	78,6	83,3	81,0
República Checa	76,2	82,0	79,1
Estonia	74,0	82,7	78,4
Croacia	74,9	81,5	78,2
Polonia	73,7	81,7	77,7
Eslovaquia	73,9	80,8	77,4
Hungría	72,7	79,6	76,2
Lituania	70,9	80,7	75,8
Rumanía	71,7	79,2	75,5
Bulgaria	71,5	78,6	75,1
Letonia	70,1	79,7	74,9
UE-28	78,3	83,6	81,0

Fuente: Elaboración propia a partir datos del INE 2019



Esperanza de vida

AÑO	ESPERANZA DE VIDA EN ESPAÑA
2000	79,34
2001	79,67
2002	79,76
2003	79,70
2004	80,29
2005	80,28
2006	80,94
2007	80,97
2008	81,30
2009	81,66
2010	82,07
2011	82,25
2012	82,27
2013	82,78
2014	82,92
2015	82,70
2016	83,11
2017	83,09
2018	83,19
2019	83,59

Fuente: Elaboración propia a partir los datos del INE

1.4.2_ La tasa de natalidad y el indicador coyuntural de fecundidad

Si la esperanza de vida en España lidera el ranking de todos los países europeos, la tasa de natalidad, por el contrario, se sitúa en el último lugar y anotó en 2019 el valor mínimo de toda la serie histórica, con un **7,6% (7,6 nacimientos por cada 1.000 habitantes)**.

AÑO	TASA NATALIDAD ESPAÑA (‰)	TASA NATALIDAD ZONA EURO (‰)
2019	7,6	9,1
2018	7,9	9,3
2017	8,4	9,5
2016	8,8	9,7
2015	9	9,7
2014	9,2	9,8
2013	9,1	9,7
2012	9,7	10
2011	10,1	10,1
2010	10,4	10,3
2009	10,6	10,4
2008	11,3	10,6
2007	10,9	10,4
2006	10,8	10,4
2005	10,6	10,3
2004	10,6	10,4
2003	10,4	10,3
2002	10,1	10,3
2001	9,9	10,4

AÑO	TASA NATALIDAD ESPAÑA (‰)	TASA NATALIDAD ZONA EURO (‰)
2000	9,8	10,6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

La recuperación de la natalidad en España es un fenómeno complejo y difícil de abordar, por su **estrecha vinculación a la planificación de la maternidad** reflejada en el **retraso en la edad de las madres para tener el primer hijo**, que hoy asciende a los 31 años, mientras que en 1980 se situaba en 25 años.

Esta realidad se ve reflejada de forma muy gráfica en el **indicador coyuntural de fecundidad, que el pasado año alcanzó el mínimo histórico de toda la década: 1,23 hijos por mujer, frente a los 1,37 de 2010. En 1975 -primer ejercicio del que existen registros- la cifra era de 2,7 hijos por mujer.**

Como se observa en el gráfico, el número de hijos por mujer comienza su descenso en la década de los 80, toca fondo a mediados de los 90 y experimenta una ligera recuperación con el nuevo milenio, motivada esencialmente por el fenómeno inmigración. Sin embargo, vuelve a caer y en 2019 registra el valor mínimo de la última década.

ÍNDICE COYUNTURAL FECUNDIDAD ESPAÑA	
1975	2,77
1976	2,77
1977	2,65
1978	2,54
1979	2,37
1980	2,21
1981	2,04
1982	1,94
1983	1,80
1984	1,72

ÍNDICE COYUNTURAL FECUNDIDAD ESPAÑA

1985	1,64
1986	1,55
1987	1,49
1988	1,45
1989	1,40
1990	1,36
1991	1,33
1992	1,31
1993	1,26
1994	1,19
1995	1,16
1996	1,14
1997	1,15
1998	1,13
1999	1,16
2000	1,21
2001	1,24
2002	1,25
2003	1,30
2004	1,32
2005	1,33
2006	1,36

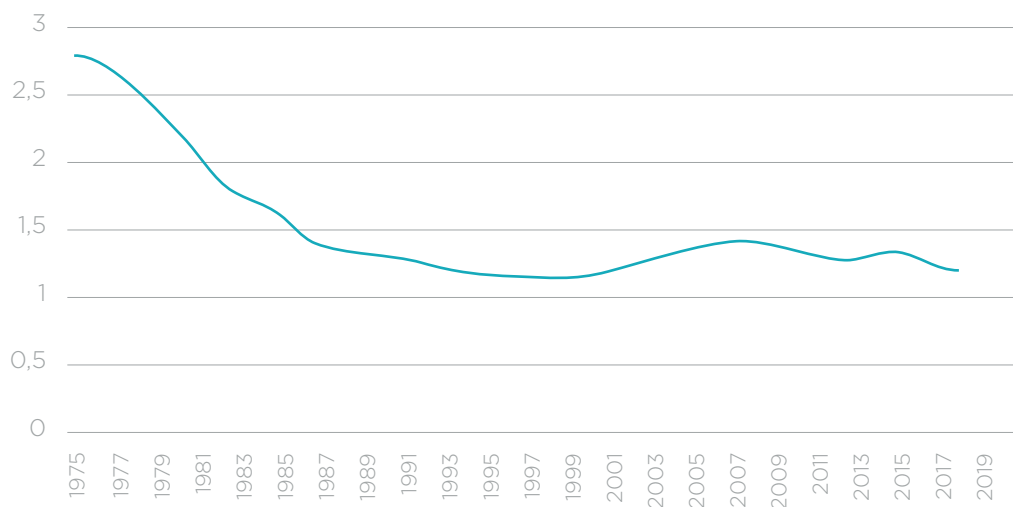
ÍNDICE COYUNTURAL FECUNDIDAD ESPAÑA

2007	1,38
2008	1,44
2009	1,38
2010	1,37
2011	1,34
2012	1,32
2013	1,27
2014	1,32
2015	1,33
2016	1,34
2017	1,31
2018	1,26
2019	1,23

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE



Evolución índice coyuntural de fecundidad en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

1.4.3_ Crecimiento o saldo vegetativo

El aumento de la esperanza de vida y el hundimiento de la tasa de natalidad dieron lugar, en 2015, a que se produjera el **primer saldo vegetativo negativo desde que existen registros**. En 2019 este indicador demográfico alcanzó su mínimo histórico (-1,21), constatando que en nuestro país ya nacen menos personas de las que mueren.

AÑO	SALDO VEGETATIVO
2000	0,96
2001	1,17
2002	1,25
2003	1,38
2004	1,95
2005	1,83
2006	2,52
2007	2,39

AÑO	SALDO VEGETATIVO
2008	2,92
2009	2,38
2010	2,26
2011	1,81
2012	1,12
2013	0,77
2014	0,70
2015	-0,04
2016	0,01
2017	-0,66
2018	-1,16
2019	-1,21

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

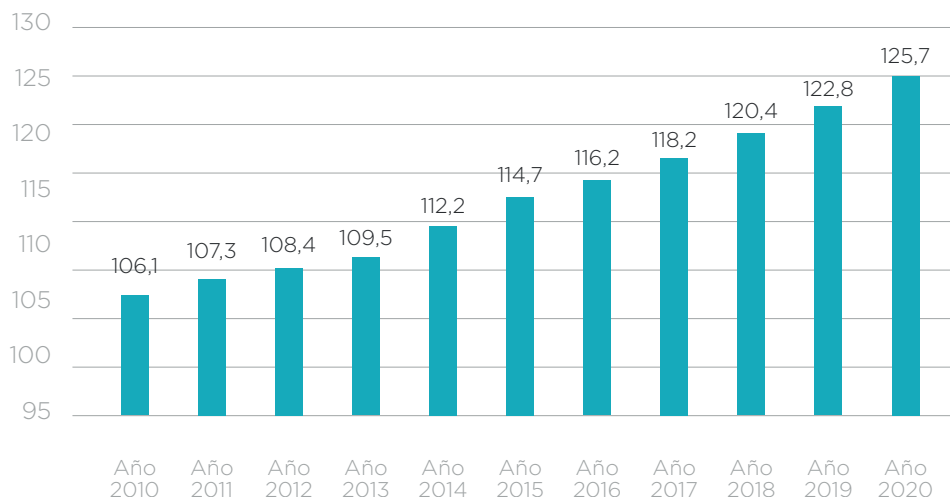
1.4.4_ El índice de envejecimiento

El índice de envejecimiento es un indicador clave que refleja, de forma directa, la realidad demográfica de España. En 2020, nuestro país volvió a registrar un máximo histórico de envejecimiento, del **125,7% o, lo que es lo mismo, se contabilizan 125 mayores de 64 años por cada 100 menores de 16.**



Evolución índice de envejecimiento España

El siguiente gráfico refleja la evolución del envejecimiento de la población en España durante la última década:



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. 2020

Contrastan las cifras actuales con las de finales de siglo XX, cuando nuestro país era aún joven: en 1985 el índice de envejecimiento se situaba en 46,7% (se contabilizaban 46 mayores de 64 años por cada 100 menores de 16), en una sociedad en plena expansión y con gran potencial de crecimiento económico y laboral.

Es a partir del año 2000 cuando España empieza a presentar una mayor proporción de personas séniores que de jóvenes y, por tanto, a ser una sociedad envejecida. **En otras palabras, a partir del nuevo milenio, España presenta un índice de envejecimiento superior al 100%, que aumenta velozmente cada año.**

1.4.4.1_ Los desequilibrios territoriales

La diversidad territorial española y las particularidades sociales y culturales de cada Comunidad Autónoma dan como resultado unos indicadores y cifras que varían mucho entre las diferentes regiones. Estas desigualdades se ven claramente reflejadas en el índice de envejecimiento: es inferior en aquellas Comunidades con tasas de natalidad superiores y menor esperanza de vida, mientras que crece en aquellas donde la tendencia es opuesta.

Hoy, lidera el ranking de envejecimiento **Asturias**, con un envejecimiento del 224,5% (224 mayores por cada 100 menores de 16), seguida de Galicia (202,2%) y Castilla León (201%). Estas 3 regiones ya presentan más del doble de población mayor 64 años que menor de 16 años. En el otro lado, **Ceuta (58,4%) y Melilla (44,6%) y Murcia (87,9%)** son las únicas zonas de España

que resisten con índices de envejecimiento aún por debajo de 100%, registrando una mayor proporción de jóvenes.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	ÍNDICE ENVEJECIMIENTO 2020
Asturias, Principado de	224,58
Galicia	202,27
Castilla y León	201,09
Cantabria	159,31
País Vasco	154,05
Aragón	145,49
Extremadura	144,39
La Rioja	138,40
Comunidad Valenciana	125,26
Navarra	121,59
Canarias	119,25
Castilla - La Mancha	119,21
Cataluña	117,61
Madrid, Comunidad de	110,85
Andalucía	104,21
Baleares	102,20
Murcia	87,96
Ceuta	58,44
Melilla	44,61
Total Nacional	125,79

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. 2020

1.4.5_ Indicadores laborales

La creciente presencia de las personas mayores de 55 años a nivel demográfico no tiene su correspondiente reflejo en la esfera laboral, donde su participación y consideración no se ajusta a la de una sector de la población en continuo aumento. Tal situación se produce ante una sociedad que evoluciona en el plano demográfico, pero que sigue culturalmente anclada en planteamientos laborales del siglo pasado -un ejemplo es el Estatuto de los Trabajadores del año 1980, aún en plena vigencia-.

1.4.5.1_ Tasa de empleo sénior

La tasa de empleo, entendida como el cociente entre la población que trabaja con respecto a la que tiene edad para trabajar, es un indicador muy gráfico que permite medir el grado de desarrollo de un país, así como la participación en el mercado de determinados segmentos de la población, detectando desigualdades y desequilibrios.

Los datos oficiales arrojan que la tasa de empleo sénior es la más baja para todos los grupos de edad: **solo un 23,5% se encuentra trabajando, frente al 50,3% de media general.**

TASA DE EMPLEO (%)	
Menores de 25 años	24,87
De 25 a 54 años	75,75
55 y más años	23,50
Total	50,37

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. 2019

1.4.5.2_ Tasa de desempleo sénior

Como se observa en la siguiente tabla, la tasa de desempleo sénior es inferior a la del resto de grupos de edad ya que, en su mayoría, crecieron en el mercado laboral de la prosperidad y hoy conservan ese empleo al que accedieron en tiempos de bonanza económica.

Por ello, a priori puede resultar lógico que la atención y las políticas de inserción laboral se centren en mayor medida en la población más joven, cuya tasa de paro llega a dispararse hasta el 60,1%, en el caso de los que tienen entre 16 y 19 años.

Sin embargo, se olvida que el drama del desempleo sénior no estriba tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo, exponiéndoles de forma mucho más acusada a la exclusión social. Y que, además, relegarles a un segundo plano implica dejar desatendido a un sector de la población crítico para la competitividad del país. En definitiva, las dificultades añadidas que acompañan al desempleado sénior son las siguientes:

- Aunque la tasa de paro juvenil es mucho mayor, teniendo en cuenta que muchos jóvenes buscan su primer empleo, si la persona que busca una primera oportunidad profesional es mayor de 55 años, sus posibilidades de éxito son comparativamente muy inferiores, pues al sénior siempre se le presupone experiencia.
- La desactualización de competencias entre los séniores se presenta con intensidad, particularmente en el plano tecnológico, hecho que supone un gran obstáculo para competir con los nativos digitales, tanto en el proceso de búsqueda de empleo mayoritariamente online como en el propio desempeño del puesto de trabajo.
- El mayor de 55 años que pierde su empleo lo hace en un momento vital crítico, cercano a la jubilación, en el que se **truncan sus cotizaciones**. Por ello se convierte, de forma casi automática, en una persona en riesgo de exclusión social.

TASA DE PARO POR GRUPOS DE EDAD. (%)

Total	16,1%
De 16 a 19 años	60,1%
De 20 a 24 años	36,5%
De 25 a 29 años	23,5%
De 30 a 34 años	17,2%
De 35 a 39 años	15,2%
De 40 a 44 años	12,5%
De 45 a 49 años	12,7%
De 50 a 54 años	12,9%
De 55 a 59 años	13,1%

TASA DE PARO POR GRUPOS DE EDAD. (%)

De 60 a 64 años	13,0%
De 65 a 69 años	5,9%
70 y más años	0,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (INE) 4T2020

1.5_ La mujer sénior: el doble reto de la inclusión laboral

La mujer sénior encuentra dificultades añadidas para encontrar una ocupación estable. Si bien el estigma de la posible maternidad desaparece gradualmente con la edad, **las mujeres se enfrentan a prejuicios relacionados con la conciliación y el cuidado del hogar durante toda su vida activa**, siendo tradicionalmente las primeras que se retiran del mercado cuando la situación familiar lo requiere. Entre otras cuestiones, debido al menor reconocimiento social que, en términos generales, tiene la carrera profesional de una mujer.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, **la participación de la mujer sénior en el mercado laboral es inferior a la de todas las mujeres** (la tasa de actividad media de la mujer mayor de 55 años es del 30,3%, frente al 53,4% general), así como en relación a los hombres de su misma edad (la participación es inferior en todos los grupos de edad sénior, con una media del 30,3% para ellas y del 37,5% para ellos).

TASA DE ACTIVIDAD

	HOMBRES	MUJERES
Todas las edades	63,3%	53,4%
De 55 a 59 años	81,8%	68,4%
De 60 a 64 años	56,2%	44,3%
De 65 a 69 años	10,6%	8,0%
70 y más años	1,2%	0,4%
Media séniores	37,5%	30,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (INE) 4T2020

El principal motivo para no buscar trabajo es estar jubilada o prejubilada (39%), seguido de la inactividad por razones familiares y/o del hogar (31%). Entre los hombres, estos porcentajes son muy diferentes: el 84% no busca empleo por estar ya retirado y solo un 4,1% lo hace por labores domésticas. En concreto, **actualmente se contabilizan 1.957.500 mujeres mayores de 55 años inactivas por labores del hogar, cifra casi 10 veces superior a la de los hombres -205.400-**.

Dicho de otro modo, **el 91% de los mayores de 55 años que no buscan trabajo por motivos familiares o del hogar, son mujeres.**

INACTIVOS POR LABORES DEL HOGAR + 55 AÑOS		
Hombres	205.400	9%
Mujeres	1.957.500	91%
Total	2.162.900	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (INE) 4T2020

Por otra parte, es destacable que **la búsqueda de empleo de la mujer sénior suele producirse en un contexto diferente al de sus compañeros varones.** Estos últimos suelen provenir de sectores y profesiones tradicionalmente masculinizadas (oficios, industria, automoción, etc) y, ante episodios de crisis, se quedan sin empleo, encontrado dificultades para reengancharse en áreas que ya no generan las mismas oportunidades profesionales. Sin embargo, las mujeres afrontan la búsqueda de trabajo tras largos periodos de inactividad, principalmente como consecuencia de una disminución de sus responsabilidades familiares o debido a que su cónyuge ha perdido el trabajo y deciden buscar empleo para apoyar a una economía doméstica resentida. Si bien la presencia de la mujer sénior se concentra en sectores más dinámicos, como el servicios, encuentran grandes dificultades para acceder a los mismos, entre otras:

- Un **desconocimiento sobre cómo afrontar la búsqueda de empleo:** explicar periodos de inactividad, elaborar un currículum, optimizar canales de búsqueda de empleo o preparar el discurso en la entrevista de trabajo.
- **Prejuicios relacionados con la desactualización de sus competencias.** A menudo, la mujer sénior cuenta con experiencias laborales y formación muy lejanas en el tiempo que generan dudas a los reclutadores. Las desempleadas quieren formarse pero desconocen en qué sectores y/o áreas.

La mujer sénior se enfrenta a una situación de doble discriminación. Si bien los hombres también cuentan con dificultades, suelen tener experiencias laborales más recientes en el tiempo y afrontan un menor estigma que el que acompaña a la mujer durante toda su vida activa.

El desempleo de larga duración es un buen indicador de esta realidad: **aún siendo elevado en ambos casos, se dispara en las mujeres hasta el 63,6%, frente al 56,1% masculino:**

PARO DE LARGA DURACIÓN SÉNIORES

HOMBRES	56,1%
MUJERES	63,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Encuesta de Población Activa (INE) 4T2020

Por último, como se observa, la **tasa de paro de las personas mayores de 55 años es superior en la mujer para todos los grupos de edad sénior**, siendo la diferencia especialmente llamativa en la franja de 65 a 69 años:

TASA DE PARO MAYORES DE 55 AÑOS (%)

EDAD	HOMBRES	MUJERES
De 55 a 59 años	10,95	12,91
De 60 a 64 años	11,94	12,28
De 65 a 69 años	4,97	9,68

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa (INE). 2t 2020

Ante esta realidad **resulta fundamental prestar una atención especial a la mujer sénior tanto en el desarrollo de estrategias de Diversidad, equidad e inclusión (De&I) como en la puesta en marcha de políticas públicas de empleo.**



FRANCISCO MESONERO

Director General de la Fundación Adecco

“A través del concepto #TalentoSinEtiquetas desde el Grupo Adecco queremos eliminar las etiquetas y prejuicios que limitan a las empresas y a la sociedad. La edad es una de estas etiquetas, que nada dice de la valía de un profesional. Cuando hablamos de talento senior, lo hacemos en el marco de una estrategia de Diversidad, equidad e inclusión que pone el foco en los valores, actitudes y competencias de las personas, identificando muros que frenan su desarrollo y actuando para derribarlos”.



ANA SAINZ

Directora general de Fundación SERES

El envejecimiento de la población está a punto de convertirse en una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI, con consecuencias para casi todos los sectores de la sociedad, entre ellos, el mercado laboral y financiero y la demanda de bienes y servicios (viviendas, transportes, protección social...), así como para la estructura familiar y los lazos intergeneracionales. Si bien los costes del envejecimiento son altos, las soluciones que pueden aportar las empresas al reto del envejecimiento son variadas, pero en todas se apunta a la innovación y la accesibilidad global como vía de trabajo. Las empresas deben pensar en soluciones globales. El trabajo en red, la colaboración y cooperación entre distintos agentes (administración, empresas, entidades sociales, usuarios, etc.) y la suma de cada una de las herramientas desarrolladas por todos ellos tendrá un efecto multiplicador. Algunos estudios apuntan que el 62% de las compañías de este país asegura trabajar en, al menos, tres aspectos de la diversidad: género, edad y funciones, pero no en todos los casos cuentan con un profesional responsable de su desarrollo o KPIs para medir sus avances. La importancia de cuantificar los logros o la eficacia de las acciones de diversidad e inclusión que se ponen en marcha radica en que los KPIs permitan saber qué funciona para seguir trabajando en ello, qué hay que mejorar o qué prácticas se deberían erradicar. Los objetivos deben ir, además, vinculados a una estrategia de negocio que permita medir su impacto en la compañía.

Gracias a la colaboración con Fundación Adecco este libro blanco ha sido posible y hemos podido explorar cómo las empresas están dando un paso adelante en la gestión del talento senior en un país en continuo envejecimiento. Generar valor social es posible y se vislumbra como una oportunidad para obtener resultados económicos, así como un impacto social positivo.

2_ PROPUESTAS PARA LA INCLUSIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALENTO SÉNIOR EN LAS EMPRESAS

EL RETO DE ADELANTARSE A LA LEGISLACIÓN

El envejecimiento de la población se refleja en la fuerza laboral: si en 2007 la edad media de los trabajadores se situaba en 39,7 años, hoy lo hace en 43 y todas las previsiones indican que en 2026 rozará los 50 años (*Proyecciones de Tasas de Actividad Globales y Específicas por Grupos de Edad y Sexo 2011-2026*. INE,). Una tendencia alcista difícil de contener, a la luz de los principales indicadores demográficos, sin negar la importancia de las políticas de fomento de la natalidad o de empleo que en esta dirección se lleven a cabo.

Por ello, la **promoción del talento sénior** se posiciona como eje indiscutible en el marco de la gestión de la diversidad empresarial. Más allá de justicia o ética empresarial, hemos de entender la gestión del talento sénior como palanca de competitividad para que las compañías aprovechen y fomenten una fuerza laboral creciente, como única garantía de sostenibilidad y futuro. Además, **siendo el envejecimiento uno de los principales desafíos presentes y futuros, es cuestión de tiempo que la legislación incorpore normativas para garantizar la correcta gestión y la no discriminación de los trabajadores sénior en las empresas. Cabe señalar que adelantarse a la legislación supone una ventaja competitiva para cualquier compañía**, en la medida en que siempre resulta más complejo y costoso cumplir con la norma cuando ya no queda más remedio. Las empresas que así lo hacen experimentan beneficios de varios tipos: **los derivados de tomar la delantera en la curva de aprendizaje de la materia, los que se relacionan con la mejora de la reputación e imagen de marca y los que provienen de su mayor legitimidad y poder de influencia ante las administraciones públicas**. En definitiva, la gestión del talento sénior es una **marea a la que no conviene resistirse**.

De las entrevistas en profundidad realizadas a las empresas participantes se concluye que **el reto del talento sénior se sitúa en el centro de las preocupaciones de la mayoría de las organizaciones; sin embargo, en términos generales aún no ha adquirido identidad suficiente para experimentar un desarrollo específico- como ya sucede, por ejemplo, en el caso de los planes de Igualdad entre hombres y mujeres, con una ley que ampara su ejecución-**.

En términos generales, las acciones dirigidas a la gestión del talento sénior se enmarcan en la política general de Recursos Humanos o Responsabilidad Social Corporativa, si bien todas las empresas coinciden en la **necesidad de otorgar al talento sénior una posición más transversal y un peso cada vez mayor, que tienda a equipararse a los citados planes de Igualdad de género**.

CaixaBank ha creado un Comité de Diversidad que se reúne trimestralmente para dar respuesta a los diferentes retos que se ciernen sobre su capital humano. Desde CaixaBank constatan que la diversidad generacional y la promoción del talento sénior están implícitas en todos los proyectos. El objetivo de la entidad es identificar acciones que garanticen la convivencia entre generaciones.

Construir una cultura basada en las personas ágil y colaborativa, en la que todas las edades acompañen en la estrategia de transformación cultural y digital.

2.1_ Estrategias de diversidad, equidad e inclusión (De&I)

Las estrategias de **Diversidad, equidad e inclusión (De&I)** son la fuente de la que han de emanar todas las políticas e iniciativas dirigidas a la promoción del talento sénior en las empresas, constituyendo el punto de partida indispensable para dotar de coherencia a las acciones que se pongan en práctica en esta dirección.

Pero ¿qué son las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión?

Son aquellas políticas que, promovidas en el marco empresarial, están encaminadas a generar entornos de trabajo diversos, en los que no haya lugar a discriminación y en los que puedan aprovecharse los diferentes talentos, valores y actitudes de las personas, en aras de lograr una ventaja competitiva para la organización.

Aunque los conceptos Diversidad & Inclusión parecen un binomio inseparable -al que más tarde se añade la equidad-, realmente aluden a realidades diferentes que, cuando se complementan, son capaces de alcanzar resultados verdaderamente innovadores y transformadores.

Una cita pronunciada por la consultora de Diversidad y actual VP Inclusion Strategy de Netflix, Verna Myers, nos ayuda a entender de forma gráfica estas diferencias: “**Diversidad es que te inviten a una fiesta. Inclusión es que te saquen a bailar**”.

2.1.1_ La Diversidad corporativa

La Diversidad corporativa es un valor empresarial estratégico que responde al pool de talentos diferentes y necesarios para el funcionamiento óptimo de una empresa. Con frecuencia, trata de cuantificarse estableciendo categorías por género, edad, discapacidad, raza, etc. Sin embargo, es más difícil de contabilizar cuando se eliminan estas etiquetas y se pone el foco en los **conocimientos, experiencias, valores, actitudes y genuinidad** de las personas. Estas últimas cualidades, más intangibles, son las que conforman la verdadera Diversidad, esa que resulta realmente interesante para la competitividad de la organización.

Sin embargo, la diversidad por sí sola resulta deficitaria si no va acompañada de inclusión. En otras palabras, la **riqueza de la diversidad la proporciona la inclusión**.

2.1.2_ La Inclusión

La inclusión es un elemento empresarial estratégico que se refiere a la capacidad de integrar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único, pero, al mismo tiempo, identificado con el grupo al que pertenece.

La Inclusión, por tanto, es el paso hacia adelante de la Diversidad.

El concepto inclusión es difícil de cuantificar; sin embargo, un reciente [estudio de la Universidad de San Diego](#), propone una interesante fórmula para monitorizarlo:

INCLUSION= Belongingness + Uniqueness / INCLUSIÓN= Sentimiento de pertenencia al grupo + Posibilidad de ser uno mismo y sentirse único

Así, la plena inclusión se produce cuando los empleados y el resto de stakeholders se sienten parte del equipo, identificándose con la misión general de la empresa.

2.1.3_ La equidad

La equidad, por su parte, introduce un principio ético en la igualdad de oportunidades, contemplando las diferencias y circunstancias individuales. En lugar de ofrecer un trato idéntico que, aplicado de forma absoluta resulta injusto, tiene en cuenta las competencias y valores de cada persona, ofreciendo oportunidades de desarrollo específicas.

2.1.4_ Elementos en las estrategias de Diversidad, Equidad e inclusión (De&I)

La puesta en marcha de políticas de De&I exige el diseño de una arquitectura sólida en la que todas las iniciativas puedan ponerse en marcha con garantía de resultados. Podemos diferenciar 5 bloques:

2.1.4.1_ Identidad y Cultura de Diversidad e Inclusión (D&I)

Vivimos una transformación del modelo empresarial en el que la Diversidad y la Inclusión han adquirido un valor estratégico. Inicialmente hay que generar un cambio que implica la creación de una identidad sólida que contemple la formación, diálogo y sensibilización de todos los grupos de interés. Para definir el itinerario que debe seguir la empresa en la implementación de estas políticas, podemos utilizar la matriz de madurez de De&I que establece 5 estadios: **desconocimiento, iniciación, cambio cultural, gestión, integración y optimización**. En la actualidad la gran mayoría de empresas han alcanzado en fases de iniciación y cambio cultural siendo pocas las que se encuentran en fases avanzadas de gestión, integración u optimización.

2.1.4.2_ Competitividad del Talento Corporativo

En este bloque debe ponerse el foco en diseñar estrategias para aprovechar la diversidad de los grupos de interés para favorecer la competitividad de nuestro talento corporativo. Para entender bien este bloque recomendamos la lectura del [GTCI 2018](#) (The Global Talent Competitiveness Index) elaborado por el INSEAD y en el que se abordan la diversidad e inclusión como factores que contribuyen a la competitividad del talento.

La diversidad aplicada al talento no debe responder a cuotas ni a prejuicios, sino a competencias, habilidades, experiencias, conocimientos, valores y actitudes diferentes aportadas por personas que se complementan para crear un equipo competitivo. Con esta visión se da por hecho que el talento no entiende de etiquetas, solo de personas con intereses y talentos diferentes que aporten valor a una misión común. Crear equipos heterogéneos de alto rendimiento y conseguir la unidad en torno a objetivos comunes es la clave para lograrlo.

2.1.4.3_ Relación de la empresa con sus Grupos de Interés

Tradicionalmente, las políticas de Diversidad, equidad e inclusión (De&I) suelen vincularse a políticas de Recursos Humanos, sin embargo, éstas deben contemplar la relación con todos los grupos de interés y no solo con empleados actuales o potenciales. Es decir, deben aplicar de la misma manera a la relación con clientes, proveedores y, en general, en la relación con las comunidades sobre las que la empresa desarrolla su actividad. Por ello, deben establecerse estrategias para favorecer la Diversidad e Inclusión también en las políticas de comunicación, marketing y publicidad, en el diseño de productos y servicios, en la relación con proveedores, en las políticas de compras... A través de estas estrategias, se favorece la participación de cualquier persona en el mercado laboral, en la economía, la cultura o la vida social...

2.1.4.4_ Inclusión sociolaboral

En este bloque de actuación se implementan proyectos dirigidos a empoderar a personas o grupos social y laboralmente excluidos. La inclusión sociolaboral responde, por un lado, al compromiso de la empresa con la sociedad y, por otro, a una cuestión de competitividad: empoderar a las personas de los entornos en los que las empresas desarrollan su actividad, de modo que se produzca un win-win. De esta manera, se contribuye a fortalecer la sociedad, a hacerla más competitiva y cohesionada y a reducir la desigualdad y la exclusión social.



2.1.5_ Retos en las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (De&I)

A pesar de que las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión ya están presentes en la agenda de la mayoría de los Comités de Dirección, es necesario avanzar hacia su consolidación para alcanzar resultados tangibles. Algunos de los principales retos se concretan en los siguientes:

2.1.5.1_ Del cambio cultural a la fase de gestión

Existe un cierto estancamiento en la fase de cambio cultural. Quizás porque tradicionalmente estas políticas se han venido planteando sin la suficiente profundidad, con propuestas parciales y en muchas ocasiones sesgadas por creencias limitantes. Como consecuencia, no se avanza hacia fases más maduras de gestión e implementación. Las empresas deben empezar a aplicar palancas para salir del estancamiento y favorecer el diseño de estrategias de medio- largo plazo.

2.1.5.2_ Apertura a la Diversidad

La aplicación de estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión exige flexibilidad y apertura, atreverse con nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos, novedosas formas de liderazgo, de comunicación y diálogo, así como esfuerzos para derribar creencias muy enraizadas en la cultura empresarial.

2.1.5.3_ Desideologización de la Diversidad

En España existe una gran polaridad ideológica que divide a la sociedad. La politización de la Diversidad ha sido un gran freno para el avance hacia visiones empresariales comunes. Es el momento de despolitizarlas y liberarlas de ideologías, pues solo así podrá crearse un modelo y una visión empresarial basados en valores universales, apoyados en el firme convencimiento de que la aplicación de estrategias de De&I contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas. Asimismo, es necesario crear grandes alianzas empresariales que permitan actuar con mayor decisión.

2.1.5.4_ Combatir la desigualdad y la exclusión social

La exclusión social y la desigualdad, como realidades relacionadas, son grandes enemigos en España y, por tanto, adquieren un papel determinante en las estrategias de De&I de las empresas. Para ello, se torna imprescindible impulsar acciones de inclusión sociolaboral que empoderen a los más vulnerables, así como otras iniciativas dirigidas a reducir las situaciones de desigualdad que aprovechen la diversidad como factor de competitividad.

2.1.5.5_ Analizar las tendencias sociodemográficas

Debemos adelantarnos al futuro tomando decisiones en previsión a la evolución sociodemográfica y actuando con políticas empresariales que contrarresten los efectos del envejecimiento de nuestra sociedad -que se traslada a la fuerza laboral-, las migraciones, la digitalización y su impacto en el mercado laboral, etc.

2.2_ Estructura. Integración del Talento sénior en el “cuadro de mando”. Designación de un responsable y formación de una Comisión del Talento Sénior

Cada organización debe encontrar la forma más operativa y eficiente de canalizar la gestión de su talento sénior como prioridad empresarial, en el marco de sus estrategias de Diversidad, equidad e inclusión (De&I).

Sin embargo, integrar el talento sénior “en el cuadro de mando” es condición sine qua non para tener éxito en el proceso. El compromiso del Comité de Dirección constituye el motor de arranque para la implementación de una **estrategia global que aplique a todos los departamentos y áreas de negocio**. Sin la plena convicción y el decidido apoyo por parte del más alto nivel de la compañía pueden desarrollarse acciones puntuales y dispersas, pero nunca se alcanzará una estrategia común que cale en la epidermis de la organización.

El siguiente paso es la formación de un **Comité de Diversidad, equidad e inclusión (De&I), con comisiones especializadas en diferentes áreas estratégicas. Una de las más relevantes será, sin duda, la Comisión del Talento sénior**. Este órgano habrá de estar formado por empleados séniores y trabajadores jóvenes y tener representación de todas las áreas y niveles jerárquicos de la compañía. Habrá de designarse, asimismo, un responsable directo de esta Comisión para la coordinación y el seguimiento de los planes estratégicos, con formación multidisciplinar en Recursos Humanos y Diversidad & Inclusión. Para avanzar hacia resultados verdaderamente transformadores, dicho responsable deberá reportar, no solo al Comité de Diversidad & Inclusión, sino también al primer nivel de la compañía.

En esta misma línea se plantea el **establecimiento de sistemas de gestión y rendimiento de cuentas regidos por los valores del Código de conducta y del Comité de Diversidad, equidad e inclusión (De&I). Vincular los objetivos individuales a la remuneración (KPIs salariales) se convierte en un mecanismo eficaz para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos**.

2.2.1_ Mecanismos de no discriminación, detección de violencia y/o acoso en el Código Ético

El máximo órgano de gobierno de la empresa debe garantizar que todos los empleados y colaboradores tengan un comportamiento responsable y adecuado, a través de unos valores compartidos que actúen como conciencia de la organización.

Cabe destacar el caso de DKV que contempla, desde hace 5 años, el envejecimiento como reto de primer orden, con la designación de un responsable del Comité de Dirección que coordina, a su vez, a líderes de todas las áreas y departamentos, velando por las necesidades específicas y el bienestar global de los profesionales de más edad. DKV crea, así, un Comité de trabajo del Talento Sénior que se relaciona con los distintos Grupos de Interés, centralizando y canalizando las necesidades e inquietudes de los empleados de más edad y convirtiéndose en embajador e intermediario de las mismas.

La totalidad de las empresas participantes en este Libro Blanco cuenta con un Código de Conducta o ético en el que refleja el proceder que todos sus colaboradores han de seguir ante distintas situaciones. Sin embargo, dicho código suele centrarse fundamentalmente en 2 áreas: **los conflictos de intereses y la corrupción y/o sobornos**. Resulta esencial dar un paso más y desarrollar en profundidad los valores, principios y creencias destinados a garantizar la **no discriminación, la igualdad y la actuación ante posibles situaciones de violencia y/o acoso** por razón de edad, sexo o discapacidad, entre otros. Indudablemente, siendo la masa laboral sénior cada vez más numerosa, habrá de ocupar un destacado protagonismo en el citado Código de Conducta.

2.3_ Estrategias de sensibilización. Hacia una visión renovada de los séniores

La imagen tradicional que asocia al trabajador de más edad con obsolescencia profesional debe evolucionar hacia una visión renovada que derribe prejuicios y refuerce atributos habitualmente presentes en los séniores -experiencia, madurez, control emocional o templanza- que, bien gestionados, pueden convertirse en garantía de éxito para las organizaciones.

El objetivo de las estrategias de sensibilización es revertir la concepción desfasada de los profesionales sénior, aún presente en el imaginario social, generando **un cambio de mentalidad que impacte en la motivación intrínseca de las compañías, sin necesidad de recurrir a elementos extrínsecos (incentivos fiscales u obligaciones legales que, aun siendo imprescindibles para reducir las desigualdades, no generan un verdadero cambio social)**.

En esta línea, las **acciones de formación, diálogo y concienciación** son decisivas para hacer frente a los prejuicios y sesgos inconscientes como principales activadores de discriminación, desigualdad y exclusión social.

2.3.1_ Diseño de una estrategia de comunicación

2.3.1.1_ Comunicación interna

Su objetivo ha de ser acercar a toda la plantilla la necesidad de apostar por el talento sénior, en un contexto de envejecimiento sin precedentes. El axioma es claro y evidente: las cualidades habitualmente presentes en los profesionales de más edad (experiencia, madurez o habilidades de comunicación) son valores en alza para el éxito de la organización.

Nuevamente, el principal impulsor de este mensaje ha de ser **el CEO, Presidente o Director General, quien debe manifestar expresamente el compromiso de la organización con el fomento y la promoción del talento sénior. Un compromiso que habrá de extenderse en cascada a todos los niveles y áreas de la organización, a través de los canales de comunicación interna.**

Existen algunas experiencias incipientes de organizaciones que han creado un Manifiesto de la Diversidad que, guiado por el Código de Conducta, actúa como herramienta de despliegue estratégico, recogiendo el compromiso de la empresa con la igualdad y la no discriminación. Se propone incorporar a dicho manifiesto un **principio centrado explícitamente en el talento sénior y su necesaria puesta en valor, alentando a todos los empleados a suscribirlo y adherirse al mismo, para después extenderse al resto de los stakeholders.**

Asimismo, es importante diseñar unas **Guidelines inclusivas**, con lenguaje adecuado y no discriminatorio, que garanticen la representación, la igualdad y la no discriminación de los séniores en todas las comunicaciones de la empresa. De este modo, **se abre y se visibiliza una nueva representación de los trabajadores sénior en la toma de decisiones, reforzando su protagonismo y conduciendo al cambio de concepción de trabajador obsoleto a profesional activo y rentable para la organización.**

2.3.1.2_ Comunicación externa, marketing y publicidad

Es necesario establecer diferentes mecanismos para promover un comportamiento responsable y acorde con el Código de Conducta entre todos los Grupos de Interés (Clientes,

En el caso de CaixaBank, apuestan por el desarrollo de campañas de referentes que rompen en estereotipos. Para la entidad es importante abordar una cultura del reconocimiento que no vaya ligada a status. Por ejemplo, mostrando en la intranet cómo una empleada de más de 45 años ha tenido alguna idea innovadora o ha logrado algún objetivo estratégico.

Además, CaixaBank cuenta con el programa de diversidad Wengage, un proyecto transversal desarrollado por personas de todos los ámbitos de CaixaBank basado en la meritocracia y en la promoción en igualdad de oportunidades, que trabaja para fomentar y visualizar la diversidad de género, funcional y generacional entre otras.

Objetivos del programa de diversidad generacional

- Visualizar la diversidad generacional y poner en valor sus características diferenciales
- Aprovechar el conocimiento y expertise de cada generación para potenciar y alcanzar los retos de la entidad
- Identificar los obstáculos y palancas de cada generación que convive en la entidad para identificar nuevas iniciativas

En El Corte Inglés destaca la campaña Generaciones ECI, que recoge entrevistas a 79 trabajadores de diferentes edades en las que se refleja, durante un periodo de 3 meses, la diversidad generacional en los equipos de trabajo y el buen funcionamiento de cada área gracias a la contribución de personas de diferentes generaciones. En estas entrevistas, publicadas semanalmente en la intranet, trabajadores de distintas edades que conviven en los mismos departamentos, explican qué han aprendido unos de otros. También tienen voz aquellos que, por antigüedad o experiencia, han sido pioneros o referentes para el resto de compañeros, y padres e hijos que actualmente trabajan en El Corte Inglés. Hoy, el 27% de los empleados tiene más de 50 años

MAPFRE va a poner en marcha el Proyecto Ageing, que busca consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento disponible sin importar la edad y crear una cultura proageing que favorezca la colaboración intergeneracional.

Este proyecto cuenta con tres fases clave: elaborar un diagnóstico de la estructura generacional de la plantilla de MAPFRE en España; diseñar un plan director con medidas centradas en el talento y desarrollo profesional, condiciones laborales, bienestar financiero, salud y bienestar, y cultura; y, para terminar, sintetizar el modelo metodológico que permita replicar el análisis en otros países en los que MAPFRE está presente.

proveedores, medios de comunicación, sociedad civil, etc).

En este sentido, habrán de explorarse nuevas vías para promocionar el talento sénior entre los colaboradores externos, siendo algunas de ellas la **generación de alianzas, la búsqueda de embajadores, sponsors o aliados que promuevan o representen el talento sénior, así como la utilización de la imagen de los séniores para campañas publicitarias.**

Si la empresa cuenta con un Manifiesto de la Diversidad es importante hacer partícipe al resto de Grupos de Interés, de modo que puedan suscribirlo y comprometerse con sus principios. En este sentido resultará clave tener en cuenta la alineación de los stakeholders con el espíritu ético de la empresa, de tal forma, por ejemplo, que contemple el Código de conducta del proveedor en las políticas de compras.

Por último, los **Foros de intercambio de experiencias empresariales** se convierten en espacios estratégicos para el conocimiento de las nuevas tendencias y la mejora continua.

2.3.2_ Liderazgo inclusivo: compromiso, sensibilización, diálogo y formación

El compromiso de la alta dirección resulta deficitario sin la **responsabilidad individual** de cada líder o mando intermedio. Los responsables de equipo son las figuras ejecutoras estratégicas para generar capilaridad en la organización: tienen ante sí el reto de romper zonas de confort y crear una atmósfera abierta y empática, en la que la **diversidad generacional no solo sea posible, sino también positiva para todas las personas y departamentos.** Es importante formar líderes que consigan integrar a cada persona como miembro sólido de su equipo, aprovechando el talento individual para contribuir de forma útil y activa a la misión del equipo y de la organización en su conjunto. Desarrollar espacios de debate y píldoras formativas para los mandos intermedios es esencial para identificar sesgos inconscientes y promocionar el talento sénior en la compañía.

2.3.3_ Talento Sénior en las políticas de Ethics & Compliance

Como se anunciaba en el apartado 2.2.1, resulta fundamental

Desde CaixaBank diseñan programas de desarrollo que incorporan un módulo de diversidad de obligado cumplimiento para todos los responsables de equipo. Según la entidad: “no podemos olvidar a las capas intermedias y su valor estratégico para la generación de una cultura abierta a la diversidad.”

incorporar principios relativos al talento sénior en el Código de Conducta, haciéndolos extensivos a todos los Grupos de Interés, empezando por los propios empleados. Tomando como referencia el Código de Conducta promovido desde el Comité de Dirección, es preciso establecer claros **mecanismos internos de prevención, control y reacción**. Por ejemplo, políticas de puertas abiertas, buzones de denuncia confidenciales o líneas telefónicas de ayuda. La formación en compliance a toda la plantilla es por ello fundamental para **identificar, evitar y denunciar situaciones de exclusión y discriminación -premeditada o involuntaria- hacia el profesional sénior**.

2.3.4_ Intercambio generacional

En un entorno laboral en el que conviven hasta 5 generaciones, es importante aprovechar el potencial de cada una para hacer realidad el ideal win-win. El intercambio de valores y competencias entre generaciones posibilita el crecimiento y enriquecimiento profesional de los trabajadores, a la vez que la empresa se beneficia de las distintas visiones y aportaciones de cada grupo de edad.

2.3.4.1_ Mentoring/reverse mentoring

Junto al modelo tradicional de **mentoring**, en el que un trabajador veterano guía a otro más junior, el llamado **mentoring inverso o reverse mentoring** implica un aprendizaje bidireccional, en el que el profesional sénior también se nutre del más joven, recibiendo una nueva perspectiva sobre cualquier asunto de negocio y muy especialmente en el ámbito digital. Resulta muy útil recabar información sobre estas experiencias para establecer indicadores cuantificables que **midan el impacto de los proyectos colaborativos sénior-junior y cómo se reflejan en la cuenta de resultados**. Asimismo, es una fórmula a explorar el diseño de unas bases reguladoras para la convocatoria de **concursos y/o premios que reconozcan y gratifiquen los mejores proyectos de colaboración intergeneracionales**, con reporte y análisis de resultados.

2.3.4.2_ Cross mentoring

En la misma línea, la práctica del **cross mentoring, que empareja a mentores y mentees de diferentes organizaciones**, es una fórmula novedosa que adquiere un gran potencial al posibilitar el intercambio de conocimientos y experiencias con personas de otra compañía, ampliando horizontes y motivaciones.

DKV implementó en 2015 la primera edición de mentoring, tras un primer diagnóstico de las necesidades, motivaciones y sentimientos de los profesionales sénior, mediante el que se detectó una clara voluntad de transmitir su cultura y valores a los más jóvenes. Con un porcentaje de éxito cercano al 100%, hace 3 años activó el primer mentoring digital, dirigido a la transferencia de conocimientos tecnológicos desde las nuevas incorporaciones – millennials, en su mayoría- a los profesionales sénior. Los jóvenes fueron formados como mentores, siendo los tutelados personas mayores de 60 años, un target que habitualmente presenta un mayor desajuste en este ámbito.

Fundación Endesa está trabajando en el proyecto “Twins”, mediante el que profesionales en activo mentorizan a un mayor de 50 años en situación de desempleo correspondiente al proyecto Generación Savia, que Fundación Endesa desarrolla con la Fundación Mashumano. El objetivo de acompañar al sénior y ayudarlo a construir su itinerario profesional de forma certera.

Danone trabaja por la igualdad generacional, tanto desde fuera como desde dentro, a través de escucha activa, con talleres intergeneracionales y con sesiones de mentoring de miembros del Comité de Dirección a empleados juniors. Gracias a esta escucha activa, en 2019 lanzaron la app Dan Match para empoderar a los “Danoners” e intercambiar el conocimiento entre las diferentes generaciones.

Dan match app web conecta empleados entre sí para intercambiar conocimientos y experiencias profesionales. Participan un total de 50 personas.

2.3.4.3_ Planes de acogida liderados por séniores

Se plantea el establecimiento de tutores, veteranos en la compañía, que acojan a las nuevas incorporaciones, de modo que se perciba la puesta en valor del talento sénior desde el mismo momento en que el nuevo profesional se incorpora a la organización. En este punto cabe destacar el **shadowing**, entendido como la técnica que posibilita al trabajador junior acompañar, durante un breve periodo de tiempo, al trabajador sénior, de modo que puede conocer de cerca sus funciones, interiorizarlas y nutrirse de su madurez a través de la observación.

En Seur cuentan con un Plan de Acogida liderado por trabajadores séniores, que se encuentra entre los 3 elementos más valorados cuando se mide la experiencia del empleado.

2.3.4.4_ Voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo, entendido como la movilización del talento, conocimiento y tiempo de la plantilla para la consecución de un objetivo social, tiene un gran potencial para

reunir de forma natural a trabajadores de todas las edades. Es por ello uno de los máximos exponentes de intercambio generacional. Independientemente de la naturaleza de la iniciativa, los trabajadores tienen la oportunidad de compartir actividades extralaborales con compañeros de otras edades, encontrando nexos en común en el ámbito personal que cristalizan en una mayor empatía y cooperación en la esfera profesional.

Francisco Peña, responsable de gestión de la edad en DKV: “el voluntariado es una herramienta de gestión de personas muy potente, y en el aspecto generacional sin duda. Es el ejemplo claro de la mezcla de diversidades, al movilizar a personas de todas las edades de forma natural, sin que sea necesario forzar que se apunten personas de una u otra generación”.

Actualmente El Corte Inglés está trabajando en un programa de Voluntariado Corporativo. Hasta la fecha, se han realizado acciones puntuales que unen a voluntarios de todas las edades de las distintas empresas del grupo. A través del GECl (grupo de trabajadores de El Corte Inglés) se han organizado muchas de estas acciones, coordinadas por trabajadores séniores y jubilados de la empresa, que siguen colaborando con este grupo.

2.3.5_ Establecimiento de objetivos de impacto internos

Las acciones de sensibilización pueden resultar insustanciales si no se mide su repercusión. Es importante monitorizar su impacto a través de **encuestas de percepción, analítica de impacto, visualización de comunicaciones o feedback recibido**. De este modo, puede cambiarse de rumbo si los resultados no son los esperados.

2.4_ La experiencia del empleado sénior. Reducción de desigualdades y empleabilidad permanente

El marco social y empresarial exige la creación de equipos de trabajo cuya diversidad humana y competencial mejore la innovación, la creatividad y la capacidad de adaptación a una realidad social en continuo cambio.

En un contexto en el que aumenta la edad media de la plantilla, es vital generar entornos de trabajo que impacten en la experiencia global de los empleados en todas sus etapas: desde que tienen el primer contacto con la organización hasta que se desvinculan de la misma.

Optimizar la experiencia del empleado revierte en incuestionables beneficios para la organización, en la medida en que aumenta su competitividad y la antigüedad de sus profesionales no supone una merma en su rendimiento, sino que, muy al contrario, puede convertirse en valor añadido.

2.4.1_ La atracción del talento sénior. Políticas de selección inclusivas

Las políticas de atracción del talento deben incorporar criterios que garanticen la no discriminación por edad, de modo que, por un lado; los reclutadores no caigan en sesgos inconscientes que descarten de forma automática a los séniores de los procesos de selección y, por otro, que los profesionales más veteranos no se autoexcluyan de las ofertas de trabajo. Algunas de las propuestas se concretan en las siguientes:

2.4.1.1_ Exploración de la posibilidad de asegurar una presencia porcentual de currículos séniores en cada vacante a cubrir

De modo que los séniores siempre estén presentes en los procesos finales de evaluación de candidatos.

2.4.1.2_ En departamentos o áreas en los que se incumplen criterios de tasa media de séniores, realizar un estudio diagnóstico

Analizar las causas y establecer, si procede, mecanismos para alcanzarla en un número determinado de nuevas contrataciones.

2.4.1.3_ En los contratos de relevo de jubilaciones parciales

Priorizar a los trabajadores de más edad, cuyo perfil sénior puede adaptarse fácilmente a un puesto de trabajo que ya ocupaba un profesional veterano.

2.4.1.4_ Lenguaje inclusivo

En las ofertas de empleo e informaciones corporativas, **sustituir expresiones que discriminan** de forma velada como “ambiente joven” por otros términos que sugieran dinamismo, energía o vitalidad.

2.4.1.5_ Implementación de un sistema de entrevista cerrado

Con preguntas – estandarizadas, evitando caer en vicios adquiridos en los procesos de reclutamiento, que tienden a descartar al candidato por cuestiones ajenas a su valía.

2.4.1.6_ Currículum ciego

Eliminación del currículum todo dato vinculante como la edad o la procedencia del profesional. El objetivo: que la empresa solo

disponga de la información relevante para el puesto, como las habilidades y la experiencia del empleado.

2.4.1.7._ Modulación, en caso de haberlos implementado, de los sistemas de recruiting 5.0

En aras de garantizar que los séniores no se convierten en víctimas de la digitalización de los procesos de selección, eliminando los sesgos inconscientes de la Inteligencia Artificial a través del factor humano.

2.4.2 La competitividad sénior. Productividad sostenible en el tiempo

En nuestra era de envejecimiento, en la que aumenta irrefrenablemente la edad media de los equipos de trabajo, las empresas han de explorar nuevas fórmulas que acompañen su éxito al desarrollo de sus profesionales. De esta forma, se consigue que **el progresivo aumento de la edad no lleve aparejado una merma de la productividad, sino que se convierte en un valor añadido crucial para el éxito de la organización.**

El gran reto es conseguir que **la sostenibilidad de la empresa y la empleabilidad de sus trabajadores vayan siempre a la par.** Para afrontarlo, las organizaciones deben identificar cuáles son los **factores de productividad que van a permitir que el talento perdure en el tiempo**, independientemente de las circunstancias sociodemográficas del momento.

Estos nuevos elementos de productividad descansan fundamentalmente en atributos intangibles que habrán de constituirse como pilares básicos para la sostenibilidad de cualquier compañía: **la construcción de una visión compartida, la apertura hacia nuevas fórmulas de trabajo, el aprendizaje permanente y la equidad como base de la experiencia del empleado.**

2.4.2.1_ Creación de una visión compartida

La concepción tradicional de organización que Frederick Taylor planteó a finales del siglo XIX y cuyas doctrinas han seguido vigentes hasta tiempos recientes, queda hoy obsoleta. Dicha corriente asociaba rentabilidad a la división del proceso productivo, de modo que cada trabajador se ceñía estrictamente a unas tareas y objetivos individuales, que revertían en la obtención de resultados en un corto plazo. Este paradigma trajo consigo el aislamiento de las personas y su alienación con respecto a la misión de la organización. No en vano, olvidaba que la empresa es un “organismo vivo”² y que no está integrada por entes automatizados, sino por seres humanos, siendo vital

(“The living company” Arie de Geus, 1983)

para su sostenibilidad la saludable, y a veces impredecible, interrelación entre cada uno de ellos.

El nuevo paradigma de la gestión empresarial implica **construir un sentido de la comunidad que se basa en la generación de una visión compartida**. Cuando las personas comparten unos valores y hacen suya la misión empresarial, tienden a superarse y a ser más creativas, siendo esta **motivación intrínseca** el motor más potente para mejorar continuamente y ser diferenciadores. Las compañías han de lograr que **esta motivación permanezca intacta o incluso incremente a medida que el profesional cumple años en la empresa, minimizando el “efecto desencanto” que puede producirse con los años y que lleva a la desmotivación de los trabajadores**. En la construcción de esta visión compartida, intervienen algunos factores clave:

- **Políticas encaminadas a la reducción de las desigualdades**, con productos y servicios inclusivos y accesibles hacia las personas con necesidades especiales.
- **Liderazgo inclusivo** como motor para extraer el máximo potencial de cada trabajador, sin favoritismos ni sesgos inconscientes que puedan perjudicar o estereotipar, en este caso, a los profesionales de más edad.
- **Claridad en el establecimiento de objetivos**. Es importante que cada persona conozca cuál es su aportación individual, por pequeña sea, a la consecución de los objetivos grupales. De este modo los trabajadores pueden orientarse mejor a resultados y evitar las dudas, la desconfianza y la incertidumbre.
- **Flexibilidad**. Tolerancia y apertura a nuevas ideas, formas de trabajo y organización temporal y espacial, que garanticen la igualdad de oportunidades y den respuesta a la diversidad de situaciones.
- **Herramientas actualizadas**. Los empleados deben disponer de equipos de trabajo aptos y formación continua para cumplir con los objetivos empresariales (Reskilling y upskilling).

2.4.2.2_ Flexibilidad. Nuevas fórmulas de trabajo

El **trabajo colaborativo es** una de las principales vías para materializar esta visión compartida y mejorar el clima laboral. Supone **un gran reto para los profesionales más veteranos**, en la medida en que muchos crecieron en un modelo educativo sustentado por la concepción cartesiana y reduccionista de Taylor -individualidad y realización personal en lugar de visión compartida y el espíritu grupal-.

Sin renunciar a la frugalidad (prudencia a la hora de gestionar su capital), las empresas deben caminar en paralelo a las nuevas necesidades sociales y escuchar a todos sus Grupos de Interés. Las **metodologías agile**, hoy en auge, implican ser capaces de dar una respuesta rápida y eficaz ante diferentes necesidades e imprevistos, superando la rigidez de procedimientos y adoptando posiciones colaborativas y no estrictamente contractuales.

El trabajo colaborativo no solo permite la consecución de resultados tangibles, sino que refuerza el incalculable valor de los intangibles. En 1929, un estudio de la escuela de negocios de Harvard Robert Kaplan exponía que el 85% del valor de una empresa correspondía a sus activos tangibles mientras que solo el 15% descansaba en los intangibles. Hoy, **esta tendencia se ha invertido y los intangibles suponen casi un 80% del valor generado por las empresas, al ser los que verdaderamente permiten diferenciarse de sus competidores.**

Los procesos de aprendizaje, la reputación o la generación de conocimiento serán más o menos exitosos en función de las relaciones que se establezcan entre todos los Grupos de Interés. Y si bien el conocimiento puede adquirirse en el mercado, una pluralidad de experiencias, opiniones y aptitudes multiplica el potencial creativo y la genuinidad de las organizaciones, resultando fundamental apostar por un trabajo colaborativo que incluya de forma plena a los profesionales de más edad.

2.4.2.3_ La equidad como base de la experiencia del empleado

El concepto de **equidad** se convierte en factor indiscutible de productividad, en la medida en que las personas se sienten únicas y valoradas por su genuinidad. En un entorno en el que la plantilla tiende a tener una edad cada vez mayor, las empresas deben escuchar a sus empleados y ofrecerles respuestas, soluciones y beneficios que se adapten a un talento mayoritariamente sénior, como los siguientes:

2.4.2.3.1_ Flexibilidad temporal y movilidad transversal

Tradicionalmente, el valor de la conciliación se ha vinculado estrechamente a las familias con hijos menores, sin contemplar de la debida forma otras circunstancias. Las empresas entrevistadas han identificado, principalmente, dos situaciones que se repiten a menudo entre los profesionales de más edad:

- Tener a un progenitor dependiente a cargo
- Estar realizando alguna formación presencial

Resulta interesante identificar, mediante encuestas y otras herramientas de medición, qué necesidades de conciliación

presentan los trabajadores séniores -cada vez más numerosos-, para después diseñar un paquete de medidas flexible que se ajuste a las mismas.

Por otra parte, es fundamental la realización de un diagnóstico para estudiar **la movilidad interna o transversal de los empleados**, de modo que los trabajadores que hayan sufrido, por ejemplo, una merma de sus capacidades físicas, o bien desempeñen un trabajo que ha dejado de ser necesario, puedan reubicarse en otras áreas donde puedan seguir aportando valor, mediante acciones de **reskilling y upskilling (ver apartado 2.4.2.4)**.

En Sacyr Servicios se aboga por la movilidad transversal, de manera que cada persona puede conocer y desarrollar las diversas competencias que posee. Esto permite dar una nueva posibilidad de carrera a aquellos perfiles que por una discapacidad sobrevenida no puedan seguir desempeñando sus funciones. Además, cuentan con un Centro Especial de Empleo donde los perfiles diversos pueden continuar aportando su valor a todos los negocios y clientes.

El proyecto #CEOPorlaDiversidad, de la Fundación Adecco, detecta el caso de la empresa Florette y su proyecto pirámide de edad. Esta iniciativa muestrea por cada centro de producción la edad de la plantilla y predice cómo va a ir envejeciendo a lo largo de los años. Una vez se define la pirámide de edad, se estudia la gestión del cambio y las actuaciones a llevar a cabo pensando en el futuro de la plantilla y poniendo foco en la prevención de problemas que pueden aparecer a causa del envejecimiento. A grandes rasgos algunas de las prácticas que se llevan a cabo desde Florette en cuanto a la gestión de la edad son:

a) Formación y reciclaje de profesionales más veteranos Siempre que sea posible se aprovecha el conocimiento de los trabajadores veteranos. Los trabajadores más antiguos forman a los nuevos y gran parte de su trabajo consta de la gestión de líneas o formaciones a otros trabajadores.

b) Trabajo preventivo

- Evaluación ergonómica de los riesgos por cada uno de los puestos de trabajo y aplicación de medidas preventivas favoreciendo las colectivas a las individuales. Adaptación ergonómica del diseño de los puestos de trabajo.
- Auditorias ergonómicas de cumplimiento de los estándares de los puestos de trabajo por los mandos intermedios diariamente.
- Observaciones de seguridad: Se establece un nivel de personas que tienen que realizar frecuentemente observaciones de seguridad en la planta y se muestran abiertos a conocer la situación diaria de cada trabajador para poder crear planes de acción acordes a las problemáticas que puedan observar en cuanto a seguridad y salud.

- Utilización de exoesqueletos: Estructuras robustas a utilizar cuando los trabajadores tienen que realizar posturas incómodas para intentar que se sobrecarguen.
- Formación y realización de ejercicios de calentamientos colectivos en el puesto al inicio del turno para todos los trabajadores específicos por puesto de trabajo.
- Se proporciona formación y herramientas para realizar ejercicios de fortalecimiento muscular en casa.
- Servicio de fisioterapeuta. Da servicio de rehabilitación a todas las personas que tengan alguna patología además de observar in situ a cada persona en su puesto de trabajo para detectar correcciones posturales.
- Servicio de médico de empresa en el centro de producción de Milagro: Dispone de una consulta en el centro de trabajo con equipos para realizar ciertos diagnósticos. Bajo criterio médico en algunos casos se envía a especialistas externos con un informe detallado y la información del seguimiento que se ha hecho por la empresa.

Servicio de enfermería en el centro de producción de Milagro para proporcionar los tratamientos médicos pautados por el médico de empresa.

c) Rotaciones y reubicaciones de puesto.

Todos los centros de producción tienen un plan de rotaciones establecidas basadas en la evaluación de riesgos de cada uno de los puestos. En los puestos en los que la ergonomía se ve más afectada, se establece una rotación y su duración para que el trabajador no tenga que estar toda la jornada laboral en el mismo puesto.

d) Campañas de prevención

Periódicamente se realizan campañas de prevención para concienciar de la importancia de la prevención en la salud y el bienestar de los trabajadores.

Como ejemplo, alguna de estas campañas puede ser:

- Menos es más: Se trata de reforzar el eje de prevención dentro de la cultura Florette (Más epis menos accidentes)
 - Información diaria del contador de días sin accidentes con baja.
 - Prevenir antes que curar: Se trata de concienciar a la plantilla que ante el mínimo síntoma o dolencia hay que acudir al servicio de prevención o servicio fisio/médico antes de que vaya a más.
- Compartir las buenas prácticas entre los centros de trabajo del grupo Florette y externamente con otras empresas del sector.

El objetivo que persigue el proyecto es que todos los trabajadores finalicen su vida profesional en la casa, evitando salidas cuya causa sea el envejecimiento o deterioro de la salud de forma

temprana a causa del trabajo en Florette.

Para ello, se utilizan KPI o métricas para evaluar el desempeño de la buena práctica:

- Edad y distribución de la plantilla.
- Formaciones, nº de horas, polivalencias.
- Utilización de servicio médico y fisio.
- Nº accidentes e incidentes.
- Nº de observaciones.
- Resultados de auditorias.

2.4.2.3.2_ Beneficios que impacten en la familia

Ayudas formativas para hijos, planes de acompañamiento para familias con personas con discapacidad, etc.

Desde el Grupo Santalucía han puesto en marcha un programa de sensibilización en Nuevas Tecnologías que se inició de la mano de la Asociación ADITEC, para favorecer la inclusión digital de padres de empleados y compañeros jubilados. Y desde 2018, también se ha puesto a disposición de los clientes séniores, a quienes acompañan en el conocimiento y profundización de los smartphones.

2.4.2.3.3_ Ampliación permiso vacacional por edad

Incrementando los días de descanso a partir de la edad que se estipule por convenio, como medida de fidelización y retención del talento sénior.

2.4.2.3.4_ Refuerzo de los planes de vigilancia de la salud vinculados a la edad

Partiendo de la premisa de que la edad incrementa las afecciones de salud, entre las más frecuentes pérdida de audición, dolores de espalda, osteoartritis o diabetes, el refuerzo de los controles de salud a los empleados sénior y/o de riesgo ante las patologías más frecuentes, es una alternativa de fidelización y retención del talento.

2.4.2.3.5_ Planes de pensiones vinculados a la prolongación de la vida activa

Complementar el tradicional plan de pensiones con proyectos de preparación a la jubilación que asesoren y motiven a los trabajadores para mantener una vida activa, a través del coaching o la participación en voluntariados, una vez finalizada la relación laboral con la empresa.

Dentro de su programa Generación Sacyr Sénior, desde Sacyr Servicios ponen a disposición de la plantilla diferentes herramientas para adaptar el ciclo de vida laboral al ciclo de edad y vitalidad de cada persona, contando con seguros de salud, planes de pensiones e incluso un proyecto específico denominado Jubilación Guiada. Dicha iniciativa nace con el objetivo de acompañar al trabajador/a durante los últimos años de su ciclo de vida laboral. Según Raquel Estrella González, Responsable de Gestión del Talento, Diversidad e Igualdad: “la idea es acompañar y guiar en el proceso de desvinculación para garantizar que el empleado/a no se sienta desubicado ante su desvinculación de la empresa. También es importante que durante este tiempo el empleado/a sénior pueda transmitir a la organización sus conocimientos y competencias, así como ayudar a seleccionar y formar a la persona que ocupará su puesto, evitando así la fuga y la pérdida del talento sénior, una vez se alcanza la edad de jubilación”.

Además, dentro de la Jubilación Guiada, se pone a disposición de la plantilla sénior un asesor personalizado para orientar en diferentes áreas claves en esa etapa: tips fiscales o de ahorro, hábitos de vida saludables y de vida activa, etc.

2.4.2.4_ Aprendizaje permanente. Lifelong Learning. Reskilling y upskilling, las herramientas estratégicas

Sin lugar a dudas, el aprendizaje permanente constituye uno de los principales factores de productividad y sostenibilidad empresarial, al permitir conectar a las organizaciones y sus empleados con las necesidades de una sociedad inmersa en un proceso de cambio.

Las empresas que adoptan el aprendizaje permanente de sus empleados como eje estratégico de competitividad, están apostando por lo que se conoce, en inglés, con el nombre de **Lifelong Learning**, que implica asumir que las organizaciones que aspiran a ser sostenibles dependen de las competencias de su fuerza laboral, así como de su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes. Innovar o probar un nuevo proceso requiere aprendizaje, por lo que todos los profesionales necesitan adquirir, de forma continua, nuevos conocimientos y habilidades. Solo así pueden afrontar y dar respuesta cualquier reto desde una perspectiva más actual e innovadora.

Para dar respuesta a las necesidades formativas de toda la plantilla, y particularmente de los séniores, las acciones de **reskilling** -capacitación de un profesional para otra posición dentro de la empresa- y **upskilling** -mejora de la capacitación en el propio puesto- cobran una importancia estratégica. El reskilling suele emplearse cuando es necesario cubrir una vacante de trabajo para la que no se encuentran candidatos fuera de la empresa. El empleador busca, así, retener al profesional, capacitándolo para una nueva disciplina. El upskilling, por su parte, permite a los trabajadores crecer en su rol actual e incrementar su valor añadido.

Promover el aprendizaje permanente mediante acciones de reskilling y upskilling comporta importantes beneficios, entre otros:

- **Retorno de la inversión**, al impactar en la satisfacción de los empleados y en su desempeño, mejorando por tanto los resultados obtenidos y la rentabilidad.
- **Retención del talento**, al brindar oportunidades de mejora a los profesionales. La empresa tiene ante sí el reto de poner en valor estas variables como ejes tractores de atracción y fidelización del talento entre los empleados internos y potenciales.
- **Impulso de las soft skills**. La automatización y los algoritmos tienen sus límites. La comunicación, el pensamiento crítico o las habilidades sociales adquieren una gran relevancia para llegar donde la tecnología no llega, siendo fundamental acercar estas competencias a los profesionales.
- **Reducir costes**. Cubrir un vacío de habilidades a través de nuevas contrataciones puede parecer una opción sensata, pero resulta costosa, máxime si tenemos en cuenta la prolongación en el tiempo que caracteriza a los procesos de reclutamiento. Si bien las acciones de upskilling y reskilling también requieren inversiones de tiempo y dinero, siempre resultan menos costosas, al estar integradas de forma permanente en la empresa.
- **Sostenibilidad**. Estas acciones se convierten, además, en garantía de futuro para la propia organización, en la medida en que invertir en el capital humano fortalece la capacidad de respuesta de la empresa ante ciclos económicos negativos o episodios de crisis.

2.4.2.4.1_ Las habilidades críticas

La Comisión Europea insta a los gobiernos de la UE (Recomendación 2006/962/CE sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente) a introducir la enseñanza y el aprendizaje de competencias clave en sus estrategias de aprendizaje permanente.

En línea con las directrices europeas, las empresas habrán de incorporar el elemento formación como parte esencial de su cultura empresarial. El aprendizaje ha de ir en la línea de la adquisición o reskilling en habilidades críticas, que la Comisión Europea clasifica en 8 bloques:

- **Comunicación en la lengua materna**: habilidad para expresar e interpretar conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones de forma oral y escrita.
- **Comunicación en una lengua extranjera**: como la anterior, pero incluye capacidades de mediación (es

decir, resumir, parafrasear, interpretar o traducir) y la comprensión intercultural.

- **Competencia matemática, científica y tecnológica:** buen dominio del cálculo, comprensión de la naturaleza y habilidad para aplicar los conocimientos y la tecnología a lo que se percibe como necesidades humanas (como la medicina, el transporte o la comunicación).
- **Competencia digital:** uso seguro y crítico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el trabajo, el ocio y la comunicación.
- **Aprender a aprender:** habilidad para gestionar el propio aprendizaje de una manera eficaz, ya sea individualmente o en grupos.
- **Competencias sociales y cívicas:** habilidad para participar de una manera eficaz y constructiva en la vida social y profesional de cada uno y comprometerse con la participación activa y democrática especialmente en sociedades cada vez más diversificadas.
- **Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa:** habilidad para transformar las ideas en actos a través de la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como la habilidad para planificar y gestionar proyectos.
- **Conciencia y expresión culturales:** habilidad para apreciar la importancia creativa de las ideas, las experiencias y las emociones a través de distintos medios, como la música, la literatura y las artes escénicas y plásticas.

Entre las empresas entrevistadas, existe una percepción compartida: en el caso de los séniores, es en la adquisición de **competencias digitales** donde se observa un mayor desajuste. Las acciones formativas han de dirigirse, por tanto, a paliar este desequilibrio, **acercando a los trabajadores de más edad el uso correcto, eficiente, crítico y seguro de las nuevas tecnologías, tanto a nivel general, como atendiendo a las particularidades de los programas o herramientas digitales de cada empresa o sector**. En segundo lugar, la **formación en lengua extranjera** es otro de los talones de Aquiles de la mayor parte de la fuerza laboral en España, y especialmente de los séniores, un hándicap en un entorno orquestado por las relaciones internacionales.

Por último, las empresas que han colaborado en la realización de este Libro Blanco comparten una reflexión: los séniores despliegan una **cierta resistencia al cambio**, como resultado de un modelo educativo y cultural con dogmas muy enraizados, en los que la vida de un profesional se asemejaba a un recorrido de tren con paradas predecibles y estancas: formación, empleo

y jubilación. Como respuesta, es fundamental el fortalecimiento de las **soft skills o habilidades blandas** (adaptación al cambio, espíritu colaborativo, iniciativa o empatía).

Para canalizar el aprendizaje permanente habrán de habilitarse **nuevos formatos y plataformas que incluyan formación, atención y oportunidades novedosas que faciliten el aprendizaje a lo largo de toda la vida profesional y lo hagan más flexible.**

Jorge Gómez Bardón, Técnico de Responsabilidad Social Corporativa en Sacyr: “Hemos desarrollado una app exclusiva para toda nuestra plantilla denominada Sacyr Contigo, a través de la cual la plantilla puede acceder a módulos formativos adecuados a su posición y perfil, de cara a mejorar las competencias profesionales, independientemente de su departamento o momento laboral vital”.

En El Corte inglés, el 47% de las personas lleva más de 15 años en plantilla. En 2019 se entregaron 768 emblemas de oro (25 años de antigüedad) y 4008 de plata (15 años de antigüedad). Esto se consigue, entre otras medidas, con formación. En 2019 el número total de horas de formación alcanzó las 1.740.713. Cada empleado ha participado de media en siete actividades formativas y ha recibido de media 17,8 horas de formación. Existe una formación dirigida a desarrollar las competencias necesarias para desempeñar un determinado trabajo o actualizar conocimientos dirigida a los trabajadores según sus necesidades, sin tener en cuenta factores como edad o género. Asimismo, hay otra formación general que se imparte a todos los trabajadores del grupo de empresas sobre temas como RSC, Diversidad & Inclusión.

2.4.2.5_ Programas de recolocación u outplacement

El outplacement o proceso de recolocación es hoy una obligación legal ([Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre](#)) que exige a las empresas, que lleven a cabo un despido colectivo que afecte a más de 50 trabajadores, la obligación de impulsar un plan de recolocación que incluya medidas de formación y orientación profesional.

Sin embargo, la organización ha de ser capaz de **transformar esta obligación legal en una oportunidad que genere excelencia empresarial**. Los programas de recolocación o outplacement no pueden llevarse a cabo como un mero requisito formal que atenúe las consecuencias económicas o psicológicas del despido, sino incorporar parámetros que garanticen, en un alto porcentaje, la empleabilidad de los trabajadores en el plazo más corto posible.

Según Lee Hecht Harrison, compañía líder en recolocación, un 46% de los participantes en estos procesos tiene más de 45 años. Ante esta elevada exposición a los despidos, resulta decisivo acompañar a los séniores a través de planes de

outplacement eficientes, que desarrollen un itinerario laboral personalizado, dirigido a fortalecer sus competencias y oportunidades profesionales.

2.4.3_ Reevaluación de riesgos laborales y promoción de la salud

El aumento de la edad media de las plantillas exige renovar y actualizar de forma permanente el plan estratégico de Prevención de Riesgos Laborales incluyendo, en cada posición, posibles riesgos derivados del envejecimiento de los trabajadores.

2.4.3.1_ Plan estratégico de PRL para los trabajadores de más edad

Diseño de un plan que contemple la edad como un factor de riesgo para el ejercicio de determinadas funciones y/o posiciones, protegiendo a los trabajadores séniores y promocionando y reforzando las elecciones saludables.

2.4.3.2_ Vinculación carrera profesional con trayectoria vital

El envejecimiento de la fuerza laboral exige a las compañías reevaluar los riesgos laborales que afectan de manera directa a la edad, adecuando los puestos de trabajo y las funciones a las necesidades de los trabajadores séniores. La idea de vincular carrera profesional con trayectoria vital exige contar con instrumentos y recursos que permitan desarrollar el trabajo en las mejores condiciones en cada etapa de la vida profesional. Para ello, será necesario **adaptarse determinados puestos de trabajo, aplicando conocimientos ergonómicos para su personalización**. Si el empleo implica, por ejemplo, el manejo de cargas, habrán de adoptarse medidas en línea con una mayor frecuencia del tiempo de descanso, la rotación en las tareas o el paulatino tránsito del profesional sénior hacia competencias estratégicas, de control y gestión, para dar el relevo a trabajadores más jóvenes. Asimismo, las acciones de **reskilling** vuelven a subrayarse como claves para que el sénior pueda ocupar otras posiciones dentro de la compañía.

2.4.3.3_ Refuerzo área PRL con medidas pos- COVID-19

Ante el cambio de paradigma derivado de la pandemia, el área médica y de Prevención de Riesgos Laborales adquiere una importancia sin precedentes, siendo la plantilla sénior uno de sus principales públicos estratégicos. Si la empresa cuenta con servicio médico, habrá de fortalecerlo y muy especialmente en lo que respecta a la **vigilancia de la salud**. Por su parte, el equipo de PRL habrá de dirigir su foco, principalmente, a los siguientes elementos:

- **Dotación equipos protección individual** (cumplimiento Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales , artículo 17.2, siguiendo las directrices marcadas por la Guía de Prevención y control frente a la COVID-19 del Ministerio de Sanidad).
- **Medidas de distanciamiento**
- **Escalonamiento horarios** para reducir afluencia de personas.
- **Modificación de la disposición de puestos de trabajo,** turnos y zonas de uso común como comedores, vestuarios, taquillas o aseos.
- **Creación de espacios abiertos para el trabajo colaborativo o coworking.** Frente al modelo de salas cerradas de reuniones, la apuesta ha de dirigirse a los espacios abiertos que, además de promover un ambiente distendido para el diálogo, garanticen el distanciamiento social como medida de prevención.
- **Diseño de planes de desescalada con especial atención a los séniores, ante posibles brotes futuros,** siendo los más veteranos los últimos en incorporarse al espacio físico de trabajo.
- **Teletrabajo no ocasional** como medida de prevención a consolidar, siempre que sea posible, especialmente entre algunos grupos de riesgo como pueden ser las personas de más edad. Dos cuestiones van a ser fundamentales:
 - **Desarrollo de píldoras formativas sobre teletrabajo,** que aborden conceptos estratégicos como la ubicación, la postura o la desconexión desde el domicilio.
 - **Diseño o refuerzo de nuevas herramientas digitales para facilitar el trabajo en remoto.**

2.4.3.4_ Promoción de la salud física y emocional

Mediante la puesta a disposición de profesionales de la salud, propuesta de hábitos físicos y alimentarios saludables, gestión del estrés, etc.

En Sacyr Servicios destaca la iniciativa Club Deportivo Sacyr, que consigue movilizar a trabajadores de todas las edades en la realización de diferentes actividades físicas y deportivas a las que pueden acudir acompañados de sus familiares. La variedad de estas acciones (senderismo, pilates, yoga...) permite conectar con todas las generaciones y que cada trabajador pueda encontrar posibilidades de participar, en función de su edad y otras circunstancias.

En el Grupo Santalucía disponen del Club +55, una iniciativa enmarcada en el programa de salud integral Cuida (t) más, para que el profesional sénior (a partir de los 55 años) pueda compartir experiencias sociales y actividades relacionadas con la salud, en compañía de compañeros y excompañeros que ya están jubilados (sesiones de Street walking, yoga, hipopresivos...)

2.4.4_ Amenazas y oportunidades de la COVID-19: la puesta en valor del talento sénior

La crisis de la COVID-19 ha desafiado las estructuras empresariales, acelerando la digitalización y el trabajo en remoto. Esta digitalización súbita ha planteado amenazas y oportunidades para organizaciones, profesionales y sociedades. Entre las principales amenazas, es destacable cómo se ha destapado la **brecha digital**, siendo fundamental seleccionar las herramientas tecnológicas idóneas para llegar a todos los niveles de la organización y no dejar fuera a las personas con menos competencias digitales, entre ellas, los mayores de 55 años. Asimismo, esta amenaza ha de convertirse en reto u oportunidad para **impulsar la formación de la plantilla en competencias tecnológicas, así como evolucionar las estrategias de comunicación corporativa para adaptarse al formato digital**, consiguiendo mantener los niveles de compromiso por parte de los empleados, a través de nuevos entornos y plataformas. Cabe señalar que la crisis de la COVID-19 ha dado pie al interés real y profundo de los trabajadores por adquirir competencias digitales. Es por tanto fundamental aprovechar esta tendencia para impulsar su formación e incrementar así el valor que aportan en su desempeño.

Por otra parte, en tiempos de incertidumbre, las organizaciones y, en concreto, los líderes, tienen el reto de adaptar la comunicación corporativa a las necesidades de cada generación, aprovechando el potencial de cada una de ellas. En este sentido, los trabajadores séniores pueden aportar su **experiencia, madurez y mensaje de superación, además de un gran compromiso y lealtad que les convierten en grandes adalides de la recuperación.**



3_ UN ASUNTO DE ESTADO: PROPUESTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

HACIA EL CUMPLIMIENTO DE LA AGENDA 2030

Si bien en las últimas legislaturas los profesionales mayores de 55 años han sido considerados un eje prioritario de políticas de empleo en nuestro país, las propuestas en este ámbito son aún exiguas, con escasa implementación y calado. [La Estrategia española de activación para el empleo 2017-2020](#) ya reconoció e indicó que la transición al empleo de los mayores de 55 años es de las más difíciles de todos los segmentos de la población, marcándose como objetivo **“mejorar de manera prioritaria la activación e inserción de los desempleados de larga duración y los mayores de 55 años”**.

Sin embargo, esta máxima se ha quedado mayoritariamente en el plano teórico, siendo preciso acelerar de forma urgente las medidas que contribuyan a su materialización. Las nuevas fórmulas pasan por **dotar de un mayor protagonismo a la fuerza laboral sénior, conseguir el alargamiento de la vida laboral de los trabajadores e inyectar flexibilidad a un mercado rígido, que encuentra grandes dificultades para recobrar su salud ante episodios adversos, ahondando la brecha social y con elevado riesgo de cronificar la exclusión y la pobreza de determinados segmentos de la población (entre ellos las personas mayores de 55 años)**.

Hoy, el episodio de la COVID-19 pone sobre la mesa una nueva oportunidad para reconstruir el modelo español, con audacia renovadora para acercarlo a modelos más flexibles y dinámicos de otros países europeos. Todo ello, partiendo de que los profesionales sénior van a ser el motor y el futuro de nuestra economía. **O se adoptan medidas para integrarles de forma eficiente en nuestro modelo productivo o las consecuencias pueden ser catastróficas, en una sociedad que envejece de forma irreversible**.

El papel del Gobierno es crítico en lo que ya podríamos llamar una nueva economía caracterizada, no solo por el envejecimiento de su capital humano, sino por la modificación de los hábitos de una población cuya media de edad es cada vez más elevada, y que será una masa dominante de todos los públicos y Grupos de Interés sociales.

3.1_ Gobernanza: secretaría de estado para la promoción del talento sénior

El **envejecimiento activo**, definido por la OMS como el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen, implica, en el contexto laboral, un ineludible alargamiento de la vida de los trabajadores, acompañado de medidas que velen por su salud y aprendizaje permanente.

Las empresas participantes en este trabajo cuestionan la idoneidad del término “envejecimiento activo” en el plano laboral y prefieren reservarlo al ámbito social o demográfico, debido a que sus connotaciones se vinculan más a la tercera edad que a la población en disposición de trabajar.

Dada la magnitud y trascendencia que cobra la fuerza laboral sénior en este contexto de envejecimiento, es necesario **dotar de un mayor peso público al concepto, explorando el diseño de nuevas áreas de gobernanza que velen por su desarrollo**. Este proceso ha de activarse en torno a algunos parámetros:

En primer lugar, urge crear “guidelines” o modelos universales que sirvan de espejo a todas las organizaciones, a través de un nuevo órgano de gobierno: una **Secretaría de Estado para la promoción del Talento Sénior que, dentro de la estructura del Ministerio de Trabajo y Economía Social**, eleve la concienciación en esta materia. El primer cometido de este organismo ha de ser la adaptación del marco regulador. La normativa vigente está regida por un Estatuto de los trabajadores de hace 4 décadas, desde el que no puede construirse el empleo del nuevo siglo, en el que han surgido novedosos retos protagonizados por la irrupción de la tecnología y el avance exponencial de la fuerza laboral de mayor edad, entre otros.

Por otra parte, toda la producción legislativa debe concretarse en una **Estrategia de Activación del Talento Sénior** que mejore la empleabilidad de los profesionales mayores de 55 años, atacando las raíces del paro de larga duración a través de políticas activas de empleo y/o emprendimiento, entre otros.

3.2_ Benchmarking: con la mirada puesta en otros países

Es importante fijarse en modelos que llaman la atención en Europa y que evidencian las mejores prácticas en el área de la gestión de la diversidad y del talento sénior, con el propósito de transferir su conocimiento y aplicación al modelo español.

Algunas prácticas exitosas, ya testeadas con éxito, son las siguientes:

Reino Unido. Irlanda creó en 2014 el órgano independiente

Equality Authority and the Human Rights Commission, con el objetivo de promover la igualdad con reformas estructurales encaminadas a reducir la arbitrariedad en la contratación, así como las prácticas discriminatorias. Esta política global de igualdad ha conseguido importantes avances, logrando minimizar las desigualdades de acceso al mercado laboral por razón de edad, género o racial.

Alemania. Desde 2006, el país germano cuenta con un programa especial para trabajadores mayores y con poca cualificación, consistente en cursos de mejora paralelos al desarrollo de una actividad. A través de esta iniciativa, se financian cursos de mejora profesional en las empresas de hasta 250 empleados.

Además, los profesionales menos cualificados pueden acceder a **vales de formación** durante la percepción del subsidio de trabajadores con jornada reducida. La formación tiene lugar durante las jornadas de trabajo y no debe sobrepasar la duración equivalente a la jornada reducida.

Suecia. Existen ejemplos históricos de programas para personas desempleadas durante más de un año en el país escandinavo, con ayudas dirigidas a las empresas que son proporcionales a la duración del periodo en el que la persona ha estado en desempleo - y con beneficios adicionales si se trata de un profesional mayor de 55 años-. Se trata de una medida muy dirigida a los profesionales sénior, dada su mayor exposición al empleo de larga duración. En España, el 62% de los desempleados mayores de 55 años lleva más de un año en búsqueda activa de empleo.

3.3_ Vinculación de subsidios y prestaciones a programas de empleabilidad

En este contexto de necesario alargamiento de la vida profesional, **los periodos de desempleo sénior no deberían tratarse como una transición precaria la jubilación**, sino como una etapa perfectamente válida para adquirir nuevas competencias y habilidades que conecten al profesional con el mercado laboral del momento.

Actualmente, el subsidio para mayores de 52 años cumple una importante misión social, pero cuando se prolonga en el tiempo **acepta como irremediable la imposibilidad de acceso al mercado laboral de los trabajadores séniores, incentivando la reducción de su vida laboral. Una paradoja, en un contexto en el que se está promoviendo, al mismo tiempo, el alargamiento de su vida activa.**

Ante esta realidad, resulta imprescindible **incardinar este tipo de prestaciones a planes de acompañamiento que multipliquen las posibilidades de empleo y de realización personal de los trabajadores de mayor edad.** Si bien el actual

subsidio para mayores de 52 años exige como requisito estar inscrito como demandante de empleo y la obligación de aceptar una oferta de trabajo adecuada, es importante añadir la **vinculación a un programa de empleo guiado por el tejido asociativo**, conocedor de las necesidades de los segmentos más vulnerables, que contemple **el diseño de itinerarios de empleo personalizados**.

3.4_ Impulso de planes de gestión de la edad

Bajo el modelo de los ya imperativos planes de Igualdad ([Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres](#)), se vislumbran los Planes de Gestión de la Edad, con diagnóstico de situación que garanticen la presencia e igualdad de oportunidades de los séniores y eliminen todo atisbo de discriminación por razón de edad.

Atendiendo a las valoraciones de las empresas entrevistadas, estos planes deberían reunir una serie de características:

- **Estratégicos:** articulándose a través del Comité de Dirección y con objetivos medibles y auditables, a través de la aplicación de nuevas políticas e indicadores.
- **Realistas:** con medidas ejecutables que permitan obtener resultados que se puedan llevar a la práctica de forma operativa.
- **Transversales:** a través de medidas de carácter grupal que apliquen a todos los trabajadores de la organización, independientemente de su edad (no solo a los séniores) o posición en el organigrama.
- **Flexibles:** adaptándose a las necesidades particulares de cada sector y/o empresa, que habrán de determinarse en la fase de evaluación y diagnóstico iniciales.
- **Dinámicos:** abiertos a evolucionar y a cambiar para adaptarse a nuevos escenarios y situaciones imprevistas, siempre con la vista puesta en la mejora continua.
- **Transparentes:** garantizando el derecho de todos los Grupos de Interés a tener acceso a la información sobre los contenidos del plan y el grado de consecución de los objetivos.

3.5_ Reformulación políticas activas de empleo

Las políticas activas de empleo, entendidas como el instrumento por excelencia para ayudar a los desempleados a no perder cualificación y a encontrar una ocupación sostenible, siguen siendo la partida menos cuantiosa para luchar contra el desempleo de los más vulnerables.

Asimismo, buena parte de la cuantía destinada a estas iniciativas (un 35%) se destina a bonificaciones a la contratación o deducciones fiscales dirigidas a las empresas que, si bien constituyen un buen punto de partida, **no suponen en la práctica un verdadero acicate para la generación de empleo estable.**

Urge por tanto una reforma **de las políticas activas de empleo, que tantas veces ha sido reclamada por la Comisión Europea,** entre otros organismos internacionales. Esta reformulación ha de articularse en torno a 4 ejes estratégicos:

3.5.1_ Mayor inversión

Europa invierte el doble en políticas activas de empleo y su paro se sitúa en la mitad. Según datos de la OCDE, el gasto en políticas de empleo en España representa el 4% del PIB, del que solo un 0,9% corresponde a políticas activas (el octavo país de la Unión Europea). En 2019, se destinaron 5.700 millones a estas políticas, que fueron casi triplicadas por las pasivas, cuyo montante ascendió a 18.000 millones. Estos datos dan cuenta del potencial de desarrollo que tienen las políticas activas de empleo en nuestro país, tras años de constatación de que la naturaleza de los subsidios, aun siendo un impulso para superar situaciones de exclusión, no constituyen a la larga un instrumento eficaz para sacar a sus perceptores de la pobreza.

3.5.2_ Foco en la persona

Más de una tercera parte de las políticas activas de empleo se centran hoy en la empresa como actor generador de empleo, a través de bonificaciones para estimular la contratación de los desempleados más vulnerables. Estas ayudas suponen un incuestionable impulso, pero deben fortalecerse a través de un mayor empoderamiento de la persona como pilar indiscutible de empleo sostenible. Es fundamental reforzar las actuaciones de inserción, asesoramiento y acompañamiento que garanticen la conexión de las competencias de los profesionales con las necesidades del tejido empresarial.

3.5.3_ Formación en competencias y sectores emergentes

Creación de ayudas específicas para la formación que vayan dirigidas a prolongar la vida laboral en aquellas áreas de actividad que experimenten una mayor demanda.

3.5.4_ Colaboración público- privada

Ante un sistema desbordado, la acción de los Servicios Públicos de Empleo está perdiendo fuerza como instrumento generador de empleo o reclutamiento de talento. En este contexto, existe un campo de conocimiento compartido que actualmente se está desaprovechando: la colaboración público-privada. La crisis de la COVID-19 ha demostrado la vulnerabilidad a la que se exponen muchos desempleados que ya estaban en la antesala de la pobreza, siendo esencial contar con instrumentos para darles respuesta. El sector privado y las agencias de colocación, reguladas en el Real Decreto 1796/2010, de 30 de diciembre, cuentan en la actualidad con el mayor recorrido y expertise para proporcionar orientación laboral y un trabajo adecuado a las personas desempleadas.

3.5.5_ Medidas de intervención tempranas, inmediatas al desempleo

Asistencia y acompañamiento inmediato por parte de entidades especializadas, para aquellos trabajadores que, de manera voluntaria o forzosa, se hayan desvinculado de su empresa, en aras de evitar el paro de larga duración que tanto afecta a los séniores -el 62% parados mayores de 55 años es de larga duración-.

3.5.6_ Flexibilidad

Es necesario explorar y potenciar nuevas fórmulas de contratación que incidan en la empleabilidad real de los séniores. Algunas de ellas son las siguientes:

- Fomento de **contratación por proyectos** que permitan la conexión de los séniores con el mercado.
- Creación de **contratos de transición a la jubilación** que incentiven el mantenimiento de los trabajadores en las empresas, de modo que no se desvinculen de forma prematura.
- Creación de un nuevo contrato de "**primer empleo tras el paro de larga duración**" que, durante un año, exonere de parte de la carga fiscal a las empresas que incorporen trabajadores que llevaban más de un año desempleados.

3.5.7_ Emprendimiento

Según el Informe Especial del Global Entrepreneurship Monitor sobre Emprendimiento Sénior, publicado en abril del 2018, y que analiza la actividad emprendedora en 104 países, solo **un 18% de los emprendedores tiene entre 50 y 64 años**. Actualmente, las ayudas para el emprendimiento sénior son las mismas que para el resto de la población, orientándose todos los apoyos de esta naturaleza a los jóvenes. Sin embargo, la experiencia adquirida, el conocimiento del mercado y la capacidad de reacción son atributos que, bien gestionados, pueden convertir a los señores en grandes valedores para desarrollar una carrera por cuenta propia. Por ello, es necesario incrementar los apoyos públicos, tanto a nivel financiero como de orientación, hacia el desarrollo de proyectos de emprendimiento por parte de los señores.

3.6_ Impulso del aprendizaje permanente: consolidación y objetivos cuantificables

Mantener la productividad del talento a medida que los profesionales cumplen años es un factor crítico para la competitividad de un país, máxime en este contexto de envejecimiento. Por tanto, se torna imprescindible impulsar medidas que garanticen la formación y la empleabilidad de los trabajadores durante toda su vida activa.

Según datos de la Comisión Europea, España tiene un 11% de adultos beneficiándose del aprendizaje permanente, medio punto por encima de la media europea; sin embargo, la participación en este tipo de programas se concentra sobre todo en trabajadores cualificados. A pesar de que se han activado planes de acción para poner el foco en aquellos que tienen una menor cualificación, las partidas presupuestarias en educación se han ido reduciendo, siendo además competencia de las Comunidades Autónomas y por tanto difíciles de coordinar con el gobierno central.

Por todo ello, es preciso retomar los objetivos que la Comisión Europea estableció en la estrategia 2020 y que aún no han cristalizado en resultados. Algunas de las metas señaladas son las siguientes:

- Incrementar las partidas presupuestarias destinadas a Educación
- Hacer del aprendizaje permanente y de la movilidad una realidad
- Mejorar la calidad y eficiencia de la educación y la formación.
- Fomentar la igualdad, la cohesión social y la ciudadanía activa.

- Incrementar la creatividad y la innovación, incluido el espíritu empresarial, en todos los niveles de la educación y la formación.
- Lograr que un 15% de la población adulta participe en actividades de formación continua

Por otra parte, los EREs o despidos colectivos, regulados en la Ley del Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 51, mediante el [Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre](#) están sujetos a coyunturas no siempre predecibles, que **dejan en desamparo, no solo a los trabajadores, sino también a los territorios en los que operan**. Si bien se han planteado diferentes fórmulas para proteger al talento sénior frente a los EREs, habida cuenta de sus mayores dificultades para acceder al mercado laboral, podría resultar pernicioso aplicar esta sobreprotección a un grupo concreto de edad. Es crucial, por tanto, potenciar al máximo las acciones de **reskilling** y **upskilling** como principales garantías para que el trabajador, abocado a un despido colectivo, tenga recursos para mantener su cualificación y ser empleable en el corto plazo. Los poderes públicos deben **orientar, apoyar y guiar a las empresas para incorporar estos atributos en el core de las organizaciones**, así como reforzar la validación y el seguimiento del Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, mediante el que se regulan los procedimientos de despido colectivo, de cara a que **los planes de recolocación trasciendan el mero trámite para convertirse en verdaderos impulsores de empleo sostenible en el tiempo**.

3.7_ Regulación supuestos jubilación. La apuesta por modelos más flexibles

El [Real Decreto-ley 5/2013, de 15 de marzo](#), de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo, avanzaba la progresiva ampliación de la edad de jubilación, que hoy se sitúa en 65 años y 10 meses y que ascenderá hasta los 67 años en el horizonte de los próximos 15 años. Sus directrices ahondaron en las restricciones de la edad de acceso a la jubilación anticipada, estableciendo, entre otras medidas, el aumento de la edad mínima de los 61 a los 63 años de jubilación para carreras largas (36,5 años o más) y de los 61 a los 65 para carreras medias (entre 33 y 36,5 años). En definitiva reforzaron el concepto de empleabilidad para los trabajadores de mayor edad, a fin de prolongar su vida activa el mayor tiempo posible.

Sin embargo, **existe una disonancia entre las previsiones normativas y la práctica cotidiana**, en la medida en que las altas por jubilación anticipada están experimentando un considerable aumento -entre 2014 y 2019 han crecido un 71%-.

En este escenario, se plantean las siguientes actuaciones:

3.7.1_ Nuevas políticas de prolongación de la vida activa que, por pura lógica demográfica, regulen los supuestos de jubilación anticipada

Reservándose a trabajadores con discapacidades o patologías que les impidan seguir desarrollando su actividad, así como a sectores de actividad de carácter específicamente penoso.

3.7.2_ Compatibilización del ejercicio de la labor profesional con el cobro de la pensión en todas sus modalidades

Jubilación parcial, flexible o activa. Ofrecer la compatibilidad entre trabajo y pensión para trabajadores por cuenta ajena, como ya ocurre con los autónomos.

3.7.3_ Fomentar los contratos de relevo

Vinculados a la jubilación parcial, de modo que un trabajador en situación de desempleo pueda cubrir de forma progresiva las funciones de la persona que va a retirarse.

3.7.4_ Mejora de la cuantía de la pensión

En proporción a los años adicionales trabajados, más allá de la edad que marca la ley.

3.7.5_ Adaptación de las bonificaciones en cuotas a la Seguridad Social y el IRPF

Para los trabajadores de más de 55 años.

3.8_ Impulso de una certificación oficial GTL (Gestión del Talento Sénior)

Diseño de una certificación oficial GTL (Gestión del Talento Sénior) que reconozca a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura de trabajo, implantando un modelo de gestión que permite el acceso, desarrollo y promoción de los trabajadores séniores.





IRENE GIL

Experta talento sénior en Fundación Adecco

“La activación de las personas mayores de 55 años como fuerza laboral es un hecho, en un escenario de envejecimiento sin precedentes (su tasa de actividad media ha crecido 7 puntos porcentuales en la última década); sin embargo, el cambio cultural en la sociedad y en las empresas continúa en punto muerto. El descarte automático de los mayores de 55 años en los procesos de selección o el hecho de que sean los propios desempleados sénior quienes asuman como irremediable que nunca volverán a trabajar, son indicadores que dan cuenta de este contrasentido.

El futuro del mercado laboral no puede construirse por inercia: es necesario actuar para que los séniores adquieran el papel que les corresponde, y no solo por justicia social, sino porque está en juego la competitividad de nuestro país.

El acento debe recaer en la renovación de la visión desfasada que hoy se tiene, desterrando la discriminación por edad para dar paso a una auténtica revolución articulada en torno a 3 ejes: la propia empresa, como generadora de empleo y bienestar social; la Administración Pública, como agente regulador, inspirador e impulsor del empleo sénior y los profesionales mayores de 55 años como protagonistas de un cambio de paradigma en el que no pueden ser sujetos pasivos que deambulan hacia la jubilación, sino auténticos activistas con capacidad para reciclarse, adaptarse a nuevas realidades y aportar un incuestionable valor a la sociedad.

4_ LA REVOLUCIÓN ÍNTIMA DEL PROFESIONAL SÉNIOR

4.1_ Un mercado laboral diferente

Los profesionales sénior afrontan el reto de competir en un mercado laboral diferente al que conocieron cuando iniciaron su andadura profesional. Las diferencias principales estriban en una **competencia mucho mayor, exigencias de especialización sin precedentes, la transformación digital, la necesidad de formación continua y el aprendizaje permanente. Por otra parte, destaca una devaluación salarial** que ha afectado a gran parte de sectores y puestos de trabajo, a raíz de la crisis económica de 2008 y que hoy se ve reforzada ante la emergencia de la COVID-19.

4.2_ El reto: vencer la resistencia al cambio

Como ya hemos señalado, las empresas que han colaborado en la realización de este Libro Blanco comparten una reflexión: los séniores acusan cierta resistencia al cambio, como resultado de un modelo educativo y cultural en el que la vida de un profesional era predecible y estanca.

4.2.1_ El papel de la empresa: sensibilización y empleabilidad

En un **entorno VUCA** (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), el itinerario profesional cambia su forma lineal para adoptar una apariencia curva e inestable, en la que aparecen nuevos actores (Expedientes de Regulación de Empleo, emprendimiento, necesidad de cambiar de sector para ser empleable, etc).

Del mismo modo e, inmersos en una **transformación digital** sin precedentes, los procedimientos de trabajo se sofistican y simplifican a través de las nuevas tecnologías, exigiendo a los profesionales competencias digitales y una gran capacidad de adaptación que resulta novedosa para muchos veteranos.

En este escenario, las empresas **han de reformular y redefinir sus estrategias para optimizar la experiencia de los trabajadores séniores (ver apartado 2.4.2) desde que comienzan su relación con la empresa en las primeras fases de reclutamiento, hasta que se desvinculan de la misma,** pasando por la actualización de competencias y mejora de la empleabilidad durante su vida activa en la organización.

La **sensibilización y la empleabilidad** se alzan como 2 grandes conceptos que la empresa debe potenciar, tanto para

concienciar acerca del valor del talento sénior a todos sus Grupos de Interés, como para impulsar un cambio de mentalidad entre sus trabajadores más veteranos, que les lleve al aprendizaje permanente y a la adquisición de nuevas competencias como únicos garantes de empleo sostenible.

4.2.2_ La revolución íntima del sénior: del inmovilismo al aprendizaje permanente

Toda iniciativa empresarial ha de ir acompañada de una toma de conciencia de los séniores como punto de partida estratégico para avanzar hacia un nuevo paradigma en el que el talento más maduro ocupe el protagonismo que le corresponde.

Este proceso ha de comenzar por una revolución íntima del propio profesional sénior, que le lleve a luchar contra la pasividad y a movilizarse para conectar con una realidad en continua evolución. De hecho, según el último informe #TuEdadEsUnTesoro, de la Fundación Adecco, un 75% de los desempleados mayores de 55 años asume que no volverá al mercado laboral.

¿Cuáles son los pilares de esta revolución íntima?

Cambio de actitud: La actitud es la piedra angular de todo el proceso de búsqueda de empleo y cobra una importancia mayúscula entre los profesionales sénior. Acostumbrados a un mercado inmóvil, en el que se formaban para luego encontrar trabajo, han de abrirse a nuevas fórmulas de búsqueda de empleo y a la adquisición de nuevos atributos y competencias. Para canalizar este cambio de actitud, es necesario prestar atención especial a los siguientes elementos:

- **Autoconocimiento.** La experiencia es un grado, pero no es suficiente. Los mayores tienen que ser conscientes de sus fortalezas (madurez, control emocional, templanza), pero también analizar sus debilidades para convertirlas, si procede, en puntos fuertes.

Desde el proyecto generación SAVIA, liderado por Fundación Endesa y Fundación Mashumano, destacan que el proceso de revolución del sénior comprende 5 fases: serenidad -cierre de su etapa anterior-, análisis -proceso de autodiagnóstico-, visión -del mercado laboral y oferta formativo-, impacto -en el mercado de trabajo- y búsqueda de alianzas.

- **Aprendizaje permanente.** La adquisición de nuevos conocimientos y competencias y el espíritu de mejora continua son, probablemente, los máximos exponentes del cambio de mentalidad que ha de acometer el profesional sénior. El binomio inmovilista de formación → empleo ha

de dar paso a una nueva concepción de carrera, en la que el profesional no deje nunca de aprender y evolucionar al compás de los cambios tecnológicos, económicos y sociales. El reciclaje profesional y la adquisición de nuevos conocimientos son los cimientos para construir una conexión permanente con un mercado laboral competitivo e incierto, en el que aparecen nuevos retos a los que el profesional sénior podrá verse expuesto, entre otros:

- **Movilidad interna o transversal en la propia compañía**
- **Expedientes de regulación de empleo**
- **Procesos de recolocación**
- **Cambios de sector**
- **Movilidad geográfica**
- **Situaciones laborales de incapacidad permanente, incapacidad absoluta, incapacidad total o gran invalidez**
- **Prolongación de la vida activa y edad de jubilación**
- **Desarrollo de habilidades blandas.** Más allá de los conocimientos técnicos o curriculares, son los valores y actitudes personales los que cotizan al alza en el mercado del siglo XXI. Resiliencia, motivación, espíritu colaborativo, empatía, capacidad de adaptación o curiosidad son algunos de los atributos que los séniores deben cultivar para estar en conexión permanente con el empleo.
- **Desarrollo de competencias digitales.** Por cuestiones generacionales, los profesionales de más edad están especialmente expuestos a la brecha digital: sus dificultades en el uso de las nuevas tecnologías se convierten en un nuevo factor de exclusión que les aleja del empleo estable. Se torna fundamental la adquisición de habilidades y conocimientos que posibiliten el uso correcto, eficiente, crítico y seguro de las tecnologías de la información, en un entorno en el que la mayoría de los puestos exigen intuición tecnológica.
- **Apertura hacia nuevas fórmulas de trabajo.** El aprendizaje permanente está íntimamente ligado a la flexibilidad en las formas de trabajo y supone un importante desafío para los profesionales más veteranos, en la medida en que, como apuntábamos en epígrafes anteriores, crecieron en un modelo educativo

regido por la individualidad, muy diferente a la visión compartida y espíritu grupal hoy imperantes.

- **Identificación de nuevos nichos de mercado.** La llegada de la COVID-19 ha impulsado algunos sectores y puestos de trabajo que experimentarán una gran demanda, configurando las posiciones que marcarán el rumbo del mercado laboral futuro, y en las que los séniores deberán poner foco:
 - **Logística:** el aumento de las compras online está acelerando la demanda de perfiles como preparador de pedidos, conductores o repartidores.
 - **Tecnología:** las empresas desarrollan de forma creciente servicios online y demandan expertos que puedan ofrecer servicios y soluciones virtuales a los clientes.
 - **Sector sociosanitario:** se trata de un área en pleno desarrollo, debido a la creciente preocupación por la salud y el bienestar, así como al envejecimiento de la población. Un perfil que está repuntando con fuerza es el de gerocultor.
 - **Sector alimentario:** se refuerzan los equipos de los supermercados, no solo posiciones habituales como cajeros y reponedores, sino también especializados.
 - **Limpieza especializada.** La necesidad y preocupación por crear y mantener espacios higiénicos y salubres dispara la demanda de operarios de limpieza y desinfección tanto de espacios urbanos como cerrados.

¿Cómo pueden los séniores demostrar su apertura al cambio en los procesos de selección? Si bien el criterio edad no debería tratarse, ni explícita ni implícitamente en los procesos de selección, algunas preguntas de los reclutadores se orientan a detectar si el sénior tiene la suficiente capacidad de adaptación y apertura hacia al cambio. He aquí algunos ejemplos:

¿Cuánto tiempo llevas en desempleo? Es frecuente que los profesionales sénior acumulen extensos periodos de paro o inactividad profesional: lo importante ante esta pregunta es señalar que el tiempo en desempleo no ha sido perdido, sino que ha generado cambios positivos a nivel personal. Para el sénior, resultará muy útil señalar formaciones que ha realizado durante la etapa de desempleo, así como información extracurricular (por ejemplo, la participación en actividades de voluntariado).

¿Te actualizas a nivel profesional? El profesional debe ser capaz de buscar, tanto en experiencias laborales como formativas

recientes, ejemplos de nuevas capacidades que haya adquirido, poniéndolas en valor en la entrevista de trabajo.

¿En qué áreas necesitarías reciclarte? Con esta pregunta, el seleccionador puede detectar las debilidades del candidato, pero sobre todo, su actitud frente a las mismas, es decir, si se muestra abierto e ilusionado ante la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y crecer profesionalmente.

¿Cómo te sentirías si tu superior es una persona muy joven?

A través de esta cuestión, el reclutador puede medir la apertura y flexibilidad del sénior frente a esquemas tradicionales y jerárquicos. El sénior deberá mostrarse abierto a trabajar bajo las indicaciones de cualquier persona, atendiendo únicamente a sus méritos profesionales y no a la edad, que nada dice de su valía.



5_ CONCLUSIONES

- **España podría convertirse en uno de los países más longevos de Europa en los próximos años**, cuenta con la mayor esperanza de vida de Europa y su tasa de natalidad es la más baja de la zona euro. Y aunque los últimos flujos migratorios se han saldado en positivo, están sujetos a una enorme incertidumbre que se intensifica con la crisis de la COVID-19.
- Sin olvidar la conquista social que supone el alargamiento de la vida en las sociedades desarrolladas, es un fenómeno que tiene **efectos colaterales en el mercado de trabajo y que requiere una urgente revisión de los planteamientos vigentes**.
- Existen algunos elementos clave, derivados del envejecimiento, que amenazan con desestabilizar el Estado del bienestar y menoscabar la competitividad del tejido empresarial: **una fuerza laboral cada vez más envejecida, que sigue enfrentándose a discriminación por edad, unos entornos laborales que no se adaptan a un capital humano más maduro o una sobrecarga del sistema de protección social que asfixia las arcas públicas y merma la calidad de vida de la población. Derivado de todo lo anterior, se produce un alejamiento progresivo de las directrices europeas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la Unión Europea**.
- A pesar de que la plena inclusión laboral del talento sénior es un reto de primera magnitud, su **visibilidad social no es suficiente**, ya que los esfuerzos se dirigen fundamentalmente a paliar el desempleo juvenil, cuya tasa de paro es más alta. Sin embargo, cuando un sénior pierde su empleo se ve abocado con muchas más posibilidades al paro de larga duración y, con ello, a la exclusión y a la pobreza. En primer lugar, porque al sénior siempre se le presupone experiencia. Además, la desactualización de competencias entre los séniores se presenta con intensidad, lo que supone un gran obstáculo para competir con los nativos digitales. Por último, el mayor de 55 años que pierde su empleo lo hace en un momento vital crítico, cercano a la jubilación, en el que **se truncan sus cotizaciones**, convirtiéndose, de forma casi automática, en una persona en riesgo de exclusión social.
- En España, existe una importante brecha social en el mundo del empleo, en el que coexisten dos realidades. La primera, la del **mercado laboral estable** (contratos indefinidos y una amplia cobertura social). La segunda, la del **mercado laboral precario** (altos índices de temporalidad, desempleo de larga duración y escasa protección social). El gran problema aparece cuando

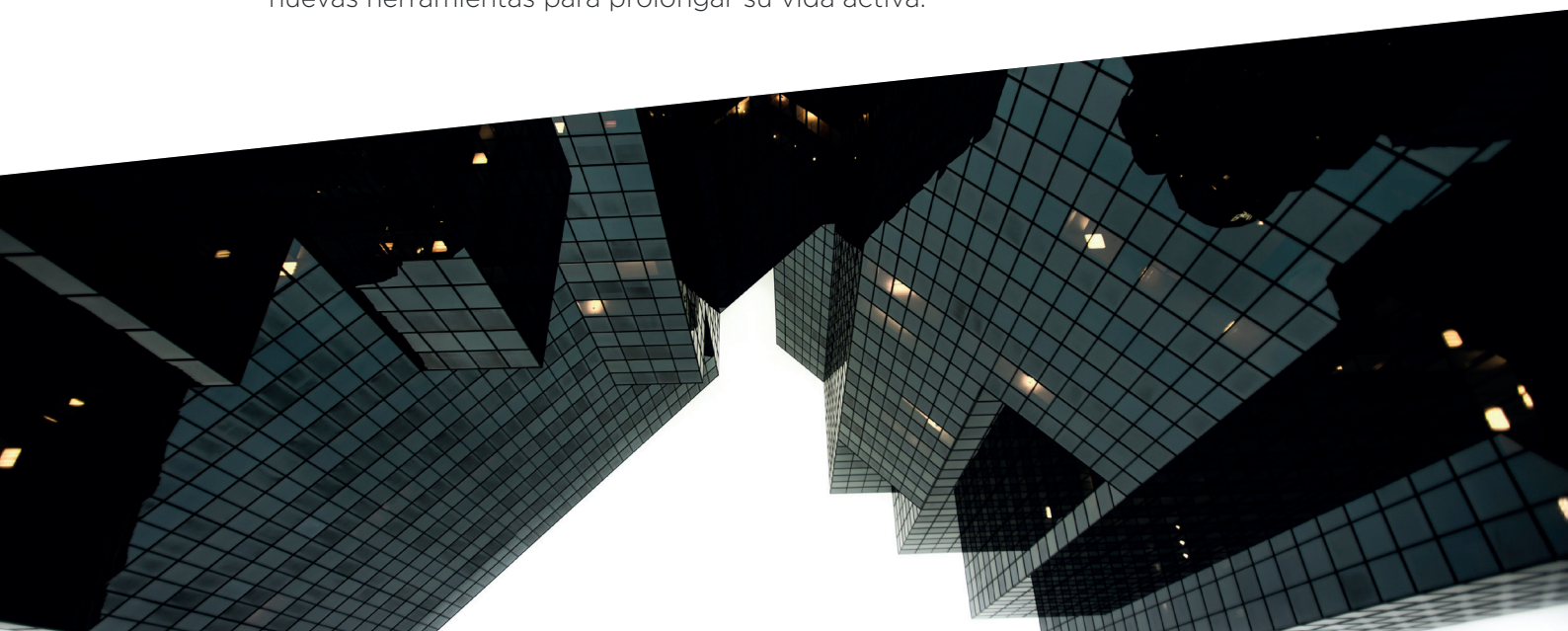
el sénior pierde su empleo y pasa rápidamente del mercado estable al precario, especialmente cuando su cualificación es baja, afrontando grandes dificultades para encontrar una nueva ocupación y viéndose abocado al desempleo de larga duración, en gran parte de los casos.

- **Las mujeres séniores se enfrentan a una doble discriminación laboral:** suelen tener experiencias laborales lejanas en el tiempo y buscan empleo tras largos periodos de inactividad. Y a pesar de que el estigma de la maternidad se difumina con los años, la mujer afronta un estigma que le acompaña durante toda su vida activa.
- La **promoción del talento sénior** se posiciona como eje indiscutible en el marco de la gestión de la diversidad empresarial. No solo por justicia o ética empresarial, sino como palanca de competitividad y sostenibilidad para las organizaciones. Además, es **cuestión de tiempo que la legislación incorpore normativas para garantizar la correcta gestión y la no discriminación de los trabajadores séniores en las empresas.** En este sentido, **adelantarse a la legislación supone una ventaja competitiva.**
- Las **estrategias de Diversidad, equidad e inclusión (De&I)** son la fuente de la que han de emanar todas las políticas de talento sénior que se lleven a cabo en el seno de las organizaciones, en aras de alcanzar resultados tangibles y transformadores.
- El tejido empresarial tiene ante sí el gran reto de **integrar el talento sénior en su cuadro de mando y en las políticas de Ethics & Compliance**, creando una Comisión que permita articular todas las estrategias e iniciativas dirigidas a optimizarlo. **El Comité de Dirección** ha de ser la correa transmisora para poner en marcha iniciativas de sensibilización que renueven la imagen obsoleta de los séniores, potencien el liderazgo inclusivo e impulsen acciones de intercambio generacional como el voluntariado corporativo.
- Se plantea el **establecimiento de sistemas de gestión y rendimiento de cuentas regidos por los valores del Código de conducta y del Comité de Diversidad & Inclusión, vinculando los objetivos individuales a la remuneración (KPI,s salariales) como mecanismo eficaz para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos.**
- Es imprescindible desarrollar **estrategias de comunicación interna** y externa que reconozcan a los séniores como valedores de atributos clave para el éxito de la organización. Algunas de las iniciativas estratégicas son la elaboración de un **Manifiesto de**

la Diversidad, el diseño de Guidelines inclusivas, la búsqueda de aliados que promuevan el talento sénior o la utilización de su imagen para campañas publicitarias.

- El **liderazgo inclusivo** es un vector crítico para generar capilaridad en la organización: los líderes o mandos intermedios tienen ante sí el reto de crear una atmósfera abierta y empática en la que la diversidad generacional no solo sea posible, sino también positiva para todas las personas y departamentos.
- El **intercambio generacional** se torna clave en un entorno laboral en el que conviven hasta 5 generaciones, siendo algunas prácticas como el **mentoring, el mentoring inverso o el voluntariado corporativo**, fundamentales para garantizar la convivencia e intercambio de valores entre trabajadores de todas las edades.
- Mantener la competitividad del talento sénior de forma continuada en el tiempo es otro de los grandes retos, de modo que la **edad no menoscabe la productividad de los profesionales, sino que, muy al contrario, se convierta en valor añadido**. Es fundamental optimizar la experiencia del empleado sénior, desde que tiene su primer contacto con la compañía hasta que se desvincula de la misma. Políticas de **atracción del talento inclusivas, modulación de los sistemas de recruiting 5.0 para eliminar sesgos de la inteligencia artificial, equidad, impulso de fórmulas flexibles de jubilación o reevaluación de riesgos laborales** son algunas de las claves.
- Las acciones de **reskilling y upskilling** cotizan al alza en el seno de las compañías y constituyen la base del aprendizaje permanente que ha de promoverse desde cualquier organización, permitiendo la movilidad interna de los empleados y su crecimiento en el rol actual. Entre otros beneficios, estas iniciativas permiten obtener un retorno de la inversión, retener el talento sénior o reducir costes. Algunas de las habilidades estratégicas en las que habrá de ponerse foco para mantener la empleabilidad de los profesionales son las competencias digitales, las soft skills y los idiomas.
- La plena inclusión del talento sénior en el mercado laboral es un asunto de Estado, en un contexto en el que los mayores de 55 años van a ser el motor y el futuro de nuestra economía. **O se adoptan medidas para integrarles de forma eficiente en nuestro modelo productivo o las consecuencias pueden ser catastróficas en una sociedad que envejece de forma irreversible.**

- Las nuevas fórmulas pasan por dotar de un mayor protagonismo a la fuerza laboral sénior, conseguir el alargamiento de la vida laboral de los trabajadores e inyectar flexibilidad a un mercado rígido, que encuentra grandes dificultades para recobrar su salud ante episodios adversos, ahondando la brecha social y con elevado riesgo de cronificar la exclusión y la pobreza de determinados segmentos de la población.
- La Creación de una **Secretaría de Estado para la promoción del talento sénior** y la adaptación del marco regulador, a partir del desarrollo de una Estrategia de Activación del Talento Sénior constituyen el punto de partida para que las iniciativas tengan un calado real y sostenible en el tiempo. Es fundamental poner la mirada en otros países de Europa, con el propósito de transferir buenas prácticas y aplicarlas al modelo español.
- Resulta crítico **vincular los subsidios y prestaciones a programas de empleabilidad**, en la medida en que los primeros aceptan como irremediable que un sénior no tiene capacidad para trabajar, lo que cronifica su vulnerabilidad y choca directamente con la necesaria prolongación de la vida activa, convirtiendo los periodos de desempleo sénior en transiciones precarias a la jubilación.
- La **reformulación de las políticas activas de empleo** se posiciona como uno de los grandes ejes de actuación para posibilitar el mantenimiento de la cualificación de los séniores. **Mayor inversión, foco en la persona y colaboración público-privada** son los principales elementos a tener en cuenta a la hora de redefinir estas políticas.
- La actuación de las empresas y poderes públicos resulta deficitaria si no va acompañada de un cambio de mentalidad del propio profesional sénior, que ha de experimentar una **“revolución íntima”** e interiorizar nuevas fórmulas de búsqueda de empleo, así como nuevas herramientas para prolongar su vida activa.



6_ GLOSARIO

ABSENTISMO LABORAL

Se define como la ausencia o abandono del puesto de trabajo y los deberes vinculados al mismo. Aunque existe una creencia estereotipada que asocia al profesional mayor de 55 años con mayores tasas de absentismo, una reciente encuesta de la Fundación Adecco revela que un 88% de los responsables de Recursos Humanos cree que la edad no es un factor que predisponga al absentismo y que, además, puede incitar precisamente a lo contrario. No en vano, el sénior necesita garantizar su cotización los últimos años de su vida profesional y, al mismo tiempo, ha alcanzado su madurez y plenitud profesional, lo que puede conducir a una mayor satisfacción laboral.

APRENDIZAJE PERMANENTE

Proceso de adquisición de nuevos conocimientos, valores, actitudes, destrezas, conductas y habilidades de forma continuada y constante en el tiempo. La Comisión Europea insta a los gobiernos de la UE a introducir el aprendizaje permanente en todas las dinámicas públicas.

BENCHMARKING

Anglicismo cuyo origen se encuentra en la palabra benchmark (referencia) y que se basa en realizar seguimiento de aquellos productos, servicios y procedimientos de otras organizaciones, con el objetivo de incrementar conocimiento e identificar buenas prácticas que aporten valor a la organización.

BRECHA DIGITAL

Desigualdad en el acceso a internet y en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), atendiendo a criterios geográficos, demográficos (como la edad) o el nivel formativo y/o cultural.

COMPETENCIAS DIGITALES

Conjunto de habilidades y conocimientos que posibilitan el uso correcto, eficiente, crítico y seguro de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Durante las últimas décadas,

han dejado de ser un elemento exclusivo de las profesiones tecnológicas para convertirse en un atributo que se presupone a los profesionales de cualquier sector.

CLASIFICACIÓN GENERACIONAL

Segmentación y ordenación de las personas atendiendo al criterio edad, que se vincula con atributos y valores sociológicos que se reflejan en comportamientos y hábitos de trabajo diferentes. Hoy en día conviven en el mercado laboral hasta 5 generaciones:

- **Generación de la posguerra o silent generation.**
Nacidos entre 1935 y 1955. Destacan por la austeridad y la prudencia. Respetan las estructuras corporativas y tienden a desarrollar toda su carrera en la misma empresa. Los que aún continúan en activo suelen ocupar posiciones en Consejos de Administración o cargos simbólicos de honor.
- **Baby boomers (1955-1965).** Como sus antecesores, buscan la estabilidad laboral y evitan el riesgo, pero destacan por una gran capacidad de observación y sacrificio para alcanzar sus objetivos y progresar.
- **Generación X (1966-1980).** Los sociólogos los describen como una generación intermedia que se mueve entre el conservadurismo de sus antecesores y las nuevas ideas de sus descendientes. Son una generación nexo con gran capacidad para generar sinergias y gestionar equipos de trabajo y destacan por su asertividad. Sin embargo, tienen ante sí el reto de adaptarse a un mercado laboral en continuo cambio que no es el que conocieron sus padres, ni ellos mismos, en sus primeras etapas profesionales.
- **Generación Y o millennials (1981-1994).** Sus inicios profesionales estuvieron marcados por la crisis económica y valoran, por encima de todo, la flexibilidad, la autonomía y la contribución social de su trabajo. Son idealistas, rechazan las estructuras jerárquicas y se sienten más atraídos por modelos de liderazgo inclusivo. Son los primeros nativos digitales, pero aún presentan importantes gaps con respecto a la generación posterior, principalmente en el área de idiomas.
- **Generación Z o centennials (nacidos desde 1995).** Son la generación de la tecnología: crean su identidad a través de las redes sociales, buscan empleo, realizan actividades online y están conectados permanentemente. Se desenvuelven con facilidad en al menos 2 idiomas. Son también la generación de la incertidumbre y se mueven en un entorno muy competitivo, que les conduce a la autoexigencia y al pragmatismo. Son menos idealistas que sus antecesores.

CÓDIGO DE CONDUCTA O ÉTICO

Declaración de valores, creencias y principios de una compañía que define el comportamiento que todos los integrantes han de seguir en su relación con los Grupos de Interés. El Código de conducta o ético debe regir todas las actuaciones de la compañía y permite una descentralización de la toma de decisiones.

COMPLIANCE

Conjunto de procedimientos definidos por la empresa para garantizar que los empleados cumplen con la legislación vigente, estableciendo mecanismos de gestión, prevención, control y reacción, así como canales de denuncia a disposición de todos los profesionales.

COWORKING

Modalidad de trabajo en la que los profesionales comparten espacios físicos y desarrollan sus proyectos de forma independiente, pero creando oportunidades profesionales e impulsando iniciativas conjuntas.

CRECIMIENTO O SALDO VEGETATIVO

Indicador demográfico básico que expresa, en porcentaje, la diferencia entre el número de nacidos y el número de fallecidos en relación con el número total de habitantes en el periodo de un año.

CURRÍCULUM CIEGO

Documento que resume la formación y experiencia del candidato que postula a una oferta de empleo, suprimiendo todo dato vinculante que pueda dar lugar a discriminación: fotografía, sexo, edad, nacionalidad, raza. Esta modalidad permite evitar sesgos en las primeras fases de reclutamiento y va dirigida a garantizar procesos de selección transparentes e inclusivos.

EDADISMO

Fenómeno definido por la OMS como los estereotipos, los prejuicios y la discriminación hacia las personas debido a su edad. Se trata de una práctica, no solo injusta socialmente, sino profundamente incoherente a tenor de la situación demográfica.

EMPLEABILIDAD

Concepto que se refiere a la capacidad de los profesionales para estar en sintonía con un mercado laboral en continuo cambio, de modo que se mantengan en permanente cualificación y adquieran las capacidades, actitudes y valores necesarios para encontrar un empleo en el corto plazo.

ENTORNO VUCA

Acrónimo creado por el ejército estadounidense para describir el clima de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad -volatility, uncertainty, complexity & ambiguity- tras el fin de la Guerra Fría, y que hoy tiene su aplicación en el incierto y cambiante contexto social y empresarial.

ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Concepto acuñado por la OMS que se refiere al proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad de las personas que envejecen. El uso de este término ha dado lugar a controversia, en la medida en que sus connotaciones son contrapuestas a la necesaria prolongación de la vida activa, en la que los profesionales no se hacen “viejos” (deslucidos, gastados o estropeados), sino que ganan madurez, experiencia y otras cualidades estratégicas.

EQUIDAD

Principio que se basa en la igualdad de trato, pero teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de cada persona, ofreciendo posibilidades de desarrollo específicas. La igualdad implica trato idéntico y, aplicada de forma absoluta, resulta injusta. La equidad, por el contrario, introduce un principio ético en la igualdad, teniendo en cuenta las diferencias y circunstancias individuales.

EMPODERAMIENTO

Traducción del inglés, empowerment, es un neologismo que se refiere a la adquisición de poder por parte de un segmento de la población, tradicionalmente desfavorecido, que le permite incrementar su autonomía e independencia y mejorar su situación. En el terreno laboral, el empoderamiento exige autoconocimiento, actualización de competencias y aprendizaje permanente como claves para conectar con un mercado en continuo cambio.

ESPERANZA DE VIDA AL NACER

Indicador demográfico que refleja la edad estimada que pueden alcanzar los individuos de una población concreta en una época determinada. Constituye el indicador más ampliamente utilizado para realizar comparaciones sobre la incidencia de la mortalidad y, en consecuencia, sobre las condiciones de salud de los individuos (INE).

ESTRATEGIAS DE DIVERSIDAD & INCLUSIÓN

Políticas empresariales dirigidas a gestionar e integrar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la heterogeneidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único, pero a su vez cohesionado con el grupo al que pertenece. La implementación de estas estrategias es condición sine qua non para la sostenibilidad de la empresa, revirtiendo en equipos más creativos e innovadores y permitiendo la apertura a nuevos mercados y/o la prevención de crisis reputacionales.

EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO

Abreviado como ERE, es un mecanismo legal a disposición de las empresas que, atravesando una situación económica crítica o una necesidad de reorganización interna, obtienen un permiso para suspender o extinguir las relaciones laborales, garantizando algunos derechos de los trabajadores. Los EREs pueden ser temporales o permanentes.

GUIDELINE

Manual que recoge las pautas e instrucciones básicas en torno al uso de una marca: misión, visión, valores, identidad visual (logotipo, tipografías, estilo fotográfico, etc) e identidad verbal (naming, tono, mensajes, etc).

GRUPOS DE INTERÉS (GI)

En inglés stakeholders, este término hace referencia a todos los públicos (personas u organizaciones) con los que se relaciona una empresa y que se ven afectados por la actividad y decisiones de la misma.

INCAPACIDAD PERMANENTE

Situación laboral de una persona que, estando afectada por un proceso patológico o traumático derivado de una enfermedad o accidente, ve reducida o anulada su capacidad de forma presumiblemente definitiva. Estos profesionales tienen derecho a una prestación dirigida a cubrir la pérdida de rentas profesionales ocasionada por los citados motivos. La incapacidad permanente adopta diferentes grados:

- Parcial: supone una disminución no inferior al 33% del rendimiento del trabajador.
- Total: inhabilita al trabajador para dedicarse a su profesión habitual, pero puede desempeñar otra distinta.
- Absoluta: inhabilita por completo al profesional para cualquier profesión.
- Gran invalidez: inhabilita al trabajador para el ejercicio de cualquier profesión, precisando además asistencia de otra persona para sus actividades diarias.

INDICADOR COYUNTURAL DE FECUNDIDAD

Refleja el número medio de hijos por mujer en edad fértil. EL INE lo define como el número medio de hijos que tendría una mujer perteneciente a un determinado ámbito a lo largo de su vida fértil, en caso de mantener la misma intensidad fecunda por edad que la observada en un año concreto, en ese ámbito.

ÍNDICE DE ENVEJECIMIENTO

Indicador demográfico básico que expresa el porcentaje que representa la población mayor de 64 años sobre la población menor de 16 años, a 1 de enero del año en cuestión.

JUBILACIÓN

Acto administrativo por el que un trabajador abandona su actividad profesional y pasa a una situación de inactividad, ya sea por haber alcanzado la edad máxima para trabajar marcada por la ley, o por enfermedad crónica o incapacidad. Cuando se cumplen los requisitos estipulados por la legislación vigente, la persona que se jubila tiene derecho a percibir una prestación durante toda su vida. Las modalidades de jubilación más frecuente son las que se detallan a continuación:

- **Ordinaria.** Se refiere a la prestación a la que tienen derecho los profesionales que han alcanzado la edad y los años de cotización correspondientes, según lo establecido en la legislación vigente.
- **Parcial.** Se considera jubilación parcial la iniciada después del cumplimiento de los 60 años, simultánea con un contrato de trabajo a tiempo parcial y vinculada o no con un contrato de relevo celebrado con un trabajador en situación de desempleo o que tenga concertado con la empresa un contrato de duración determinada (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones).
- **Flexible.** Es aquella derivada de la posibilidad de compatibilizar, una vez causada, la pensión de jubilación con un contrato a tiempo parcial, dentro de los límites de jornada a que se refiere el artículo 12.6 del ET, con la consecuente minoración de aquélla en proporción inversa a la reducción aplicable a la jornada de trabajo del pensionista, en relación a la de un trabajador a tiempo completo comparable. (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones).
- **Anticipada.** Modalidad legal que permite al profesional retirarse antes de cumplir la edad legal de jubilación y que se divide, a su vez, en diferentes tipologías:
 - Jubilación anticipada por razón del grupo o actividad profesional
 - Jubilación anticipada de trabajadores con discapacidad
 - Jubilación anticipada por tener la condición de mutualista
 - Jubilación anticipada derivada del cese no voluntario en el trabajo
 - Jubilación anticipada por voluntad del trabajador
 - Jubilaciones anticipadas desde el 1-1-2004, por expediente de regulación de empleo

KPI'S

Abreviatura de las siglas Key performance indicator, se refiere a los indicadores clave que se utilizan para medir y cuantificar la eficacia y productividad de cualquier estrategia que se implemente, con el fin de definir objetivos y tomar decisiones con mayor criterio y rigor.

LIDERAZGO INCLUSIVO

Modelo de dirección basado en el respeto y reconocimiento de las diferencias como fuente de valor para el éxito de los equipos. Los líderes inclusivos consiguen aflorar el máximo potencial de cada persona y aprovechar sus diferentes competencias para crear equipos sólidos, eficientes y cohesionados.

LIFELONG LEARNING

Anglicismo que hace referencia al aprendizaje permanente promovido desde las organizaciones. Se trata del enfoque empresarial que adopta dicho aprendizaje como eje estratégico de competitividad, promoviendo la formación continua y la adquisición de herramientas, conocimientos y habilidades entre los empleados, para afrontar cualquier reto desde una perspectiva más innovadora y actual.

MANIFIESTO

Declaración de principios e intenciones, de carácter público, para dar a conocer la visión compartida, valores, estrategias y posicionamiento de una entidad sobre un asunto determinado.

MENTORING EMPRESARIAL

Estrategia de capacitación destinada a la formación y desarrollo de valores en la que interviene una persona del equipo con más experiencia, que asume el rol de mentor, y otra persona más junior que recibe esa formación (mentee). Esta práctica ha evolucionado en los últimos años, adoptando nuevas formas:

- **Mentoring inverso o reverse mentoring.** Proceso de mentoring en el que se intercambian o duplican los roles, de modo que la persona con menos experiencia también nutre de conocimientos al profesional con más recorrido. Los profesionales juniors intervienen sobre todo aportando sus conocimientos digitales, mientras que los séniores transmiten capacidades de gestión, más estratégicas.
- **Cross-mentoring.** Modalidad de mentoring en la que participan dos o más empresas diferentes, de modo que se emparejan a mentores y mentees de diferentes organizaciones para el intercambio de diferentes formas de trabajo y valores corporativos.

METODOLOGÍA AGILE

Nueva fórmula de trabajo que abandona la tradicional rigidez de procedimientos y apuesta por la organización flexible y dinámica del trabajo, adaptando los objetivos y acciones según las necesidades que se presentan en cada fase del proyecto. Esta modalidad es cada vez más interiorizada por las compañías y exige a los profesionales de más edad evolucionar desde los esquemas tradicionales hacia modalidades más abiertas.

MOVILIDAD TRANSVERSAL

Concepto que, aplicado al ámbito empresarial, hace referencia a la posibilidad de los trabajadores de desplazarse hacia otras posiciones y/o Departamentos, a medida que cambian las necesidades de la compañía o se produce un desajuste de sus competencias. En los perfiles que tienen un componente más físico - por ejemplo, aquellos que implican el manejo de cargas- esta movilidad se convierte en valor añadido cuando el profesional supera una cierta edad y, por tanto, experimenta una merma de sus capacidades físicas.

NICHO DE MERCADO

Área de actividad que, en una coyuntura determinada, experimenta una notable demanda no satisfecha, generando nuevas oportunidades tanto para empresas como para demandantes de empleo.

PIRÁMIDE DE POBLACIÓN

Forma gráfica de representar datos estadísticos relativos al sexo y edad de la población de un país o continente, con objeto de simplificar la interpretación y la percepción rápida de fenómenos como el envejecimiento de la población o el desequilibrio entre sexos. ¿Qué tipo de pirámides existen?

- **Pirámide progresiva o de pagoda.** Se asemeja a un triángulo y es frecuente en los países menos desarrollados, que cuentan con una tasa de natalidad elevada y una reducida esperanza de vida.
- **Pirámide estacionaria o de campana.** Presenta un equilibrio entre todos los grupos de edades, con una natalidad y una mortalidad que se mantienen estables. Es típica de los países en vías de desarrollo en los que se comienza a controlar tanto la natalidad como la mortalidad.

- **Pirámide regresiva o de bulbo.** Su parte inferior es más estrecha que las zonas superiores, debido a que la natalidad desciende y la población comienza a concentrarse en edades más avanzadas. Es la pirámide típica de los países desarrollados.

POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO

Iniciativas promovidas por las Administraciones para la creación de empleo directa, y que constituyen el instrumento por excelencia para ayudar a los desempleados a no perder cualificación y a encontrar una ocupación sostenible en el tiempo. La colaboración público-privada constituye el eje fundamental para el desarrollo de estas políticas, en la medida en que las empresas y agentes privados tienen capacidad para cubrir los vacíos a los que no llegan los poderes públicos.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (PRL)

Disciplina que se centra en garantizar la seguridad en el puesto de trabajo y que se concreta en el desarrollo y aplicación de medidas que eviten los riesgos derivados del desempeño, eliminando o disminuyendo las posibilidades de que se produzcan accidentes. En las empresas, los Departamentos de PRL actúan como áreas estratégicas para identificar posibles riesgos derivados de la edad en la ejecución de las tareas.

PROCESO DE RECOLOCACIÓN

También conocido como outplacement, se trata de un plan de acompañamiento dirigido a reubicar trabajadores que han salido de sus empresas, bien debido a EREs o procesos de reestructuración, bien debido a fusiones o adquisiciones. Los procesos de recolocación se basan en el diseño de un itinerario personalizado que dota a los profesionales de herramientas y recursos para agilizar su reincorporación laboral. El 46% de los participantes en procesos de recolocación tiene más de 45 años, según Lee Hecht Harrison.

RECLUTAMIENTO (O RECRUTING) 2.0, 3.0, 4.0 Y 5.0

El reclutamiento es el proceso de atracción de candidatos cuyo perfil se adapte a los fines de la organización. El proceso de reclutamiento se ha clasificado en diferentes niveles:

- **2.0** Representa la etapa en la que el reclutamiento comenzó a trasladarse al mundo online. Aparecieron los primeros portales de empleo y buscadores en internet, aunque todavía no era posible la comunicación bidireccional.

- **3.0** Se produce un auge de los portales de empleo, redes sociales y recursos digitales para la búsqueda de empleo. Los candidatos ya pueden interactuar con las empresas y/o portales a través de internet y los reclutadores empiezan a interesarse, no solo por los candidatos desempleados, sino por cualquier profesional en activo que tenga presencia en internet. Se consolidan los headhunters.
- **4.0** Su diferencia con el anterior estriba en la creación de valor de forma transversal y proactiva. La atracción del talento ya no se limita a la redacción de ofertas atractivas o a las redes sociales, sino a la creación de contenido interesante y útil, en todos los canales corporativos, para atraer a candidatos potenciales. El desarrollo de la Inteligencia Artificial permite realizar cribas de candidatos sin intervención humana.
- **5.0** Supone una mezcla de todos los anteriores. El móvil se convierte en el principal canal de búsqueda de empleo, asistimos a un protagonismo de la Inteligencia Artificial sin precedentes, se perfeccionan las técnicas big data como fuente para detectar candidatos potenciales, pero sin perder de vista el componente humano como básico para garantizar una selección inclusiva.

RESKILLING

Anglicismo que hace referencia al reciclaje profesional, es decir, a la capacitación de un trabajador para otro puesto, a través de la dotación de nuevas habilidades y competencias. Este proceso suele llevarse a cabo cuando se necesita cubrir una vacante para la que no se encuentran candidatos. La empresa puede retener al trabajador, capacitándolo en una nueva disciplina.

SESGOS INCONSCIENTES

Pensamientos o ideas preconcebidas fruto del bagaje cultural y social (familia, religión, educación, entorno, etc). Los sesgos inconscientes son producto de un sistema rápido e instintivo que decide, con poco o ningún esfuerzo, mediante patrones de respuesta aprendidos de acuerdo a valores, cultura y experiencia previa. Aunque los sesgos inconscientes son básicos para la supervivencia, pueden ser muy perniciosos en la esfera laboral, en la medida en que conducen a actitudes de discriminación y rechazo, dificultando la diversidad y frenando la innovación y creatividad intrínsecas a la misma.

SHADOWING

Anglicismo que hace referencia a la técnica consistente en la observación in situ, y por un breve periodo de tiempo, de un trabajador junior a otro más sénior, para conocer las funciones que el primero podría realizar en el futuro. De este modo, el empleado más joven puede aprender e interiorizar, de forma precisa y transversal, las funciones del trabajador veterano, nutriéndose de su madurez y experiencia.

SILVER ECONOMY

Actividad económica que basa su actuación en el estudio de las necesidades y motivaciones de las personas de más edad, en un contexto de envejecimiento sin precedentes, y que se orienta a dar una respuesta específica a las circunstancias de este sector de la población cada vez numeroso.

SOFT SKILLS

Anglicismo que hace referencia a las “habilidades blandas”, aquellas que comprenden actitudes, habilidades sociales y rasgos de la personalidad que garantizan que los profesionales se desenvuelven con solvencia en los entornos laborales del siglo XXI. Algunas de las soft skills que han adquirido mayor relevancia son la resiliencia, el espíritu colaborativo o la curiosidad. Las habilidades blandas se complementan con las “hard skills” o habilidades duras, que hacen referencia a la formación, conocimientos técnicos y aptitudes profesionales.

TALENTO SÉNIOR

Fuerza laboral que supera los 55 años de edad y que se considera veterana en nuestro mercado laboral. Destaca por atributos como la madurez, la experiencia, la templanza o el control emocional, pero sigue enfrentándose a importantes prejuicios y estereotipos que dificultan su acceso al empleo. Estos profesionales tienen ante sí el reto de actualizar permanentemente sus competencias para conectar con un mercado laboral en continuo cambio.

TASA BRUTA DE NATALIDAD

Indicador demográfico básico que se define como el total de nacimientos en un ámbito determinado y en el periodo de un año, por cada 1.000 habitantes.

TASA DE ACTIVIDAD

Cociente entre el total de personas en activo (desempleados + ocupados) y la población de 16 y más años.

TASA DE EMPLEO

Cociente entre el total de personas con empleo y la población de 16 y más años.

TASA DE PARO

Cociente entre el total de personas en situación de desempleo y la población activa.

TRABAJO COLABORATIVO

Forma de colaboración y relación que exige a los profesionales adaptarse a grupos flexibles, responder a objetivos comunes y contribuir al aprendizaje de los demás miembros del equipo. Tener espíritu colaborativo implica priorizar el proyecto común ante los objetivos individuales y supone un reto para las generaciones más veteranas, que crecieron bajo modelos individualistas y jerárquicos.

UPSKILLING

Anglicismo que hace referencia a la capacitación adicional de un profesional que mejora el conjunto de sus habilidades, permitiéndole crecer en su rol actual y aportar un valor añadido a la organización.

VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Práctica empresarial que vincula estrechamente a la compañía con la consecución de retos sociales y Objetivos de Desarrollo Sostenible, movilizándolo su talento, tiempo y recursos para contribuir a tales fines. El voluntariado corporativo permite la convivencia e interacción entre personas de diferentes edades, sexos y/o capacidades, potenciando la empatía y derribando barreras y estereotipos.

TESTIMONIOS

Damián, 56 años y desempleado

DE JOVEN NUNCA ME FALTABA TRABAJO

Damián tiene 56 años y está desempleado desde octubre del año pasado. Es la vez que más tiempo lleva en paro ya que, aunque no ha tenido contratos indefinidos, siempre ha encadenado trabajos de forma regular: “es cierto que estamos en una pandemia, pero cada vez cuesta más encontrar un empleo debido a la edad: de joven nunca me faltaba trabajo”

“Las empresas prefieren la juventud a la experiencia”- recalca. Cuenta Damián que, en una ocasión en la que él optaba a un puesto de carretillero frente a otro más joven y con menos experiencia, le descartaron a él. En otra ocasión, le comunicaron que una empresa estaba muy interesada en su perfil pero, cuando le vieron en persona, se echaron atrás por su edad.

“No tiene sentido”- lamenta. “Un trabajador sénior con experiencia entiende mejor el puesto y lo que se espera de él, además de tener mayor capacidad de reacción ante cualquier situación o problema”.

Cree que el empleo no solo aporta estabilidad económica, sino también incrementa la autoestima: “te sientes útil y eso hace que te veas bien a pesar de la edad.” Aunque envía muchos CV al día, casi nunca obtiene respuestas. Él, a pesar de todo, no pierde la esperanza y espera que llegue el momento en que alguien le conteste. “Internet es la única puerta que tenemos”- asegura.

María Pilar, 57 años y con trabajo temporal

LA EDAD APORTA EXPERIENCIA Y ESTABILIDAD PORQUE UNO SABE LO QUE QUIERE

María Pilar está trabajando, pero su contrato es de un mes, por lo que en unos pocos días volverá al paro si no le renuevan. Es la incertidumbre propia del sector de la metalurgia y el automóvil: si hay crisis, las ventas disminuyen y no se sabe cuándo se recuperarán.

Ella ha tenido suerte porque no se ha visto discriminada por su edad en este trabajo, pero en otras ocasiones sí ha visto cómo a sus compañeras jóvenes les renovaban el contrato y a ella no. Su edad, 57 años, es vista en muchas empresas como un inconveniente.

María Pilar sostiene que aporta experiencia y estabilidad al equipo de trabajo porque sabe lo que quiere, cumple con los tiempos, con la producción, etc. “Los jóvenes en muchas ocasiones llegan y se dan de bruces con la realidad de lo que es el trabajo en una fábrica”.

Su necesidad de trabajar (tiene aún una hija a su cargo y su marido está en paro) le ha llevado tirar hacia adelante y actualizarse tecnológicamente para trabajar con los robots de la fábrica porque “ya no se trabaja con la maquinaria sencilla de antes”.

María Isabel, 59 años y desempleada

SI ME HACEN UNA OFERTA, LA ACEPTO Y ME QUEDO

María Isabel, a sus 59 años, reconoce que a lo mejor no tiene las competencias tecnológicas de una persona joven, pero “lo que está claro es que no tengo pájaros en la cabeza”- asegura. Ella sabe que, si le hacen una oferta, la acepta y se queda. Sin más. Alguien joven tiene más probabilidades de no acertar con lo que quiere y eso supone un coste para la empresa porque acaba marchándose al poco tiempo.

Tiene 30 años de experiencia de trabajo cara al público y habilidades como la empatía, experiencia, madurez o control emocional. “Esto también es muy valioso, sobre todo por la clientela de edades como la mía o más avanzadas. Esa capacidad de empatizar no suele aportarla un joven sin experiencia”.

PROFESIONALES QUE HAN FORMADO PARTE DEL LABS

CAIXABANK

Eva Abella

Gerente de Diversidad

DKV SEGUROS

Francisco Peña

Responsable de Gestión de Edad

EL CORTE INGLÉS

Esmeralda Barroso

RSC

Elena Martí

Responsable de Diversidad e Igualdad

FUNDACIÓN ENDESA

Blanca Andrada

Coordinadora de Proyectos de la Fundación Endesa

Gloria Juste

Directora de Proyectos en Fundación Endesa

LHH

Marcos Huerga

Director General de LHH

SACYR

Jorge Gómez Bardón

Técnico de RSC y Sostenibilidad

SANTALUCÍA

María López

Técnico de Atracción del Talento

Paloma Serrano

Gerente Corporativo de Diversidad - Área de Talento, Movilidad y Diversidad

María Ramírez

Técnico de Comunicación y RSC

SEUR

Esperanza Núñez

Responsable de Talento

EXPERTOS EN TALENTO SÉNIOR

Francisco Mesonero

Director General de la Fundación ADECCO

Irene Gil

Experta Talento Sénior en la Fundación ADECCO

EQUIPO FUNDACIÓN SERES Y FUNDACIÓN ADECCO

seres

fundación sociedad
y empresa responsable



FUNDACIÓN ADECCO

Fundación SERES

Madrid
Teléfono 91 575 84 48
www.fundacionseres.org