



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Máster

Gestión del talento senior: análisis y
propuestas de actuación

Senior talent management: analysis and
proposals for action

Autor

Pere Pané Aniz

Directora

Dra. Raquel Ortega Lapiedra

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Año 2023/2024

Resumen

En un contexto demográfico caracterizado por el envejecimiento y un mercado laboral rígidamente estructurado con altas tasas de desempleo, la gestión del talento senior resulta urgente. Garantizar el bienestar de los trabajadores mayores de 55 años, que representan la cohorte más amplia en el mercado laboral, es fundamental tanto para su desarrollo profesional y personal como para el mantenimiento del estado del bienestar a nivel social. En este sentido, se proponen medidas para combatir el edadismo y promover la inclusión laboral efectiva de este grupo de trabajadores.

Palabras clave: talento senior, edadismo, estado de bienestar, demografía, pensiones.

Abstract

In a demographic context characterized by aging and a rigidly structured labor market with high unemployment rates, the management of senior talent is urgent. Ensuring the well-being of workers over 55, who represent the largest cohort in the labor market, is crucial for both their professional and personal development and for the maintenance of the welfare state at a social level. In this sense, measures are proposed to face ageism and promote the effective labor inclusion of this group of workers.

Keywords: senior talent, ageism, welfare state, demographics, pensions.

Índice

1. Introducción	5
2. Estado de la cuestión	6
2.1 Delimitación conceptual	6
2.2 Situación demográfica	6
2.3 Diversidad generacional	14
2.4 Regímenes de bienestar	15
2.5 Edadismo	16
2.6 Pensiones	17
2.6.1 Historia	17
2.6.2 Situación actual	17
2.6.3 Opciones	19
2.7 Sociedad del trabajo	21
3. Medidas para la gestión del talento senior	23
3.1 Medidas para las empresas	23
3.1.1 Alta dirección	23
3.1.2 Sensibilización	25
3.1.3 Experiencia del empleado	26
3.1.5 Ejemplos.....	28
3.2 Medidas para la administración	30
3.2.1 Ejemplos internacionales	31
3.2.2 Propuestas.....	31
4. Entrevistas en profundidad	34
4.1 Gran empresa. Responsable del área de personas de DKV	34
4.2 Administración pública. Vicerrector de la Universitat de Lleida	36
4.3 PYME. Director general del Castell del Remei	38
5. Conclusiones	40
Bibliografía	42

Índice de Figuras

Figura 1. Pirámide poblacional España 2022. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).	7
Figura 2. Saldo vegetativo *1000 habitantes. España, 1975 - 2022. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.	8
Figura 3. Esperanza de vida al nacer por sexos. España, 1975 - 2022. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.	8
Figura 4. Indicador coyuntural de fecundidad. España, 1975 - 2021. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.	9
Figura 5. Edad media a la maternidad. España, 1975 - 2021. . Fuente: Elaboración propia a partir del INE. .	10
Figura 6. Índice de envejecimiento a nivel nacional. España, 1975 - 2023. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.....	11
Figura 7. Tasa de paro por sexo. España, 2002 – 2023. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.....	12
Figura 8. Tasa de paro por grupos de edad. España. Fuente: Elaboración propia a partr del INE.	13

Índice de Tablas

Tabla 1. Paro de larga duración 2022 por grupos de edad y sexo. España. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.....	13
--	----

1. Introducción

En los últimos años ha aumentado el número de noticias acerca de fenómenos como el edadismo, el envejecimiento poblacional, el sustento de la seguridad social o del sistema de pensiones. Estas problemáticas han adquirido una relevancia sustancial en el debate sociopolítico mostrando la urgencia de abordar la gestión del talento senior.

Se trata de un problema que se viene gestando hace años e incluso décadas, nos afecta en el presente y lo hará en los próximos años. Este trabajo tiene como objetivo principal evidenciar la necesidad de implementar estrategias de gestión del talento senior, tanto en el ámbito empresarial como en el gubernamental. Para ello, se proponen medidas concretas dirigidas a las empresas y a las administraciones públicas, algunas de las cuales ya están siendo aplicadas con éxito.

El estudio se estructura en tres bloques. En primer lugar, se ofrece un estado de la cuestión que permite contextualizar y comprender la magnitud del problema. A continuación, se presentan propuestas basadas en la experiencia de grandes empresas que han desarrollado políticas exitosas de gestión del talento senior. Finalmente, se llevan a cabo tres entrevistas a personas que podrían ser ejecutores de estas políticas, aportando así una visión complementaria desde la experiencia subjetiva.

2. Estado de la cuestión

2.1 Delimitación conceptual

El paso previo para hablar acerca de un concepto es saber de qué estamos hablando. Veamos las diferentes definiciones de talento senior generadas en las últimas décadas, tanto desde las instituciones internacionales como las nacionales. Ni en España ni en el mundo existe una definición estandarizada sobre la edad en que consideramos mayor a una persona. A nivel internacional, la organización mundial de la salud (OMS, 2021) entiende que una persona es mayor a partir de los 60 años. En 1980, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación nº162 introdujo por primera vez el término “trabajadores de edad” instando a los gobiernos a evitar cualquier discriminación laboral (OIT, 1980). Ambos son organismos dependientes de la Organización de Naciones Unidas (ONU) por lo que su conceptualización busca la homogenización de países con niveles de salud y esperanza de vida tremendamente dispares.

Acercándonos a la Unión Europea, en la decisión del consejo del 18 de febrero de 2002, relativa a las directrices para las políticas de empleo de los estados miembros, se indica que se consideran trabajadores de edad aquellos entre 55 y 64 años. Es decir, a partir de los 55 y hasta la jubilación (Consejo de la Unión Europea, 2002). En el caso español no hay una edad exacta, pero las bonificaciones a la contratación se dan a partir de los 45 años y la edad legal de jubilación actual es de 65 años según cotizaciones. Estos datos incluyen cuándo consideramos a alguien mayor y cuándo lo consideramos trabajador veterano. En este trabajo tomaremos como trabajadores seniors o veteranos a aquellos de más de 55 años, se entiende hasta la jubilación. Es también la edad que toma el Libro blanco de la gestión del talento senior en España realizado por la Fundación Adecco y la Fundación Seres (2020) porque se trata de los últimos años de participación en el mercado laboral y a los 45, en que bonifica el estado, una persona todavía se encuentra en la mitad de su vida laboral.

2.2 Situación demográfica

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), a 1 de enero de 2021 en España éramos 47,4 millones de personas, de los cuales el 49% hombres y el 51% mujeres. De éstos, 7,2 millones eran personas jóvenes de entre 0 y 19 años, 28,9 millones estaban en la edad considerada activa para trabajar (19 a 64 años) y 9,3 millones eran personas mayores de más de 65 años. Las agrupaciones de edad están realizadas en base a los grupos que desglosa el INE.

La Figura 1 muestra la pirámide poblacional española para el año 2022, sin cambios significativos en la actualidad. Las sociedades industrializadas han mantenido la forma piramidal hasta la segunda mitad del siglo

XX. Fue entonces cuando se empezó a romper esta dinámica a distintos ritmos según el país. En España se presenta esta forma de tronco hasta los 50 años y de pirámide pasada esa edad. Esta extensa cohorte entre 50 y 60 años asociada a la generación del Baby boom está cerca de la jubilación y no le precede un sistema demográfico renovable.

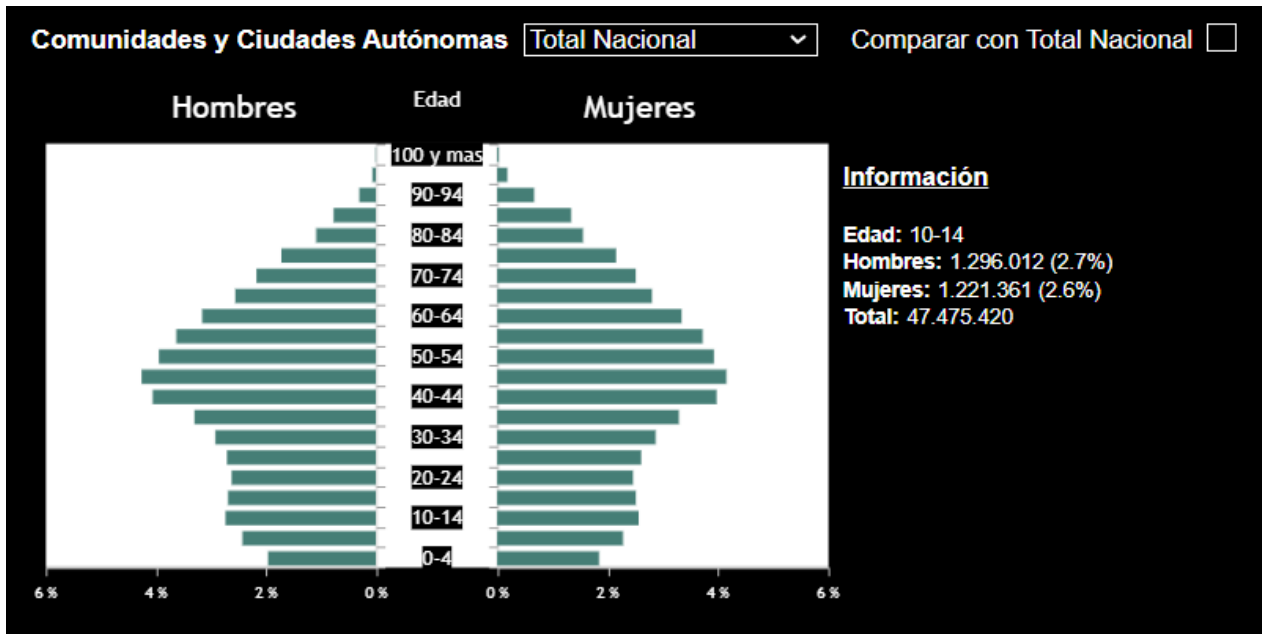


Figura 1. Pirámide poblacional España 2022. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

El saldo o crecimiento vegetativo, la diferencia entre nacimientos y defunciones, debería ser positivo en un país en crecimiento. Esto significa que nacen más personas de las que mueren. Así, junto a las migraciones se conseguiría el relevo generacional. Además, económicamente interesa que haya más gente activa que inactiva y socialmente queremos mejorar la calidad de vida de todos los grupos de edad. Centrándonos en el primer punto, la Figura 2 refleja la correlación del saldo vegetativo con los ciclos económicos. Nos debe alertar la caída desde la crisis del 2007 y la entrada en números negativos a partir de 2016, lo que refleja que la población española va en descenso y el saldo migratorio no es una solución factible a largo plazo.

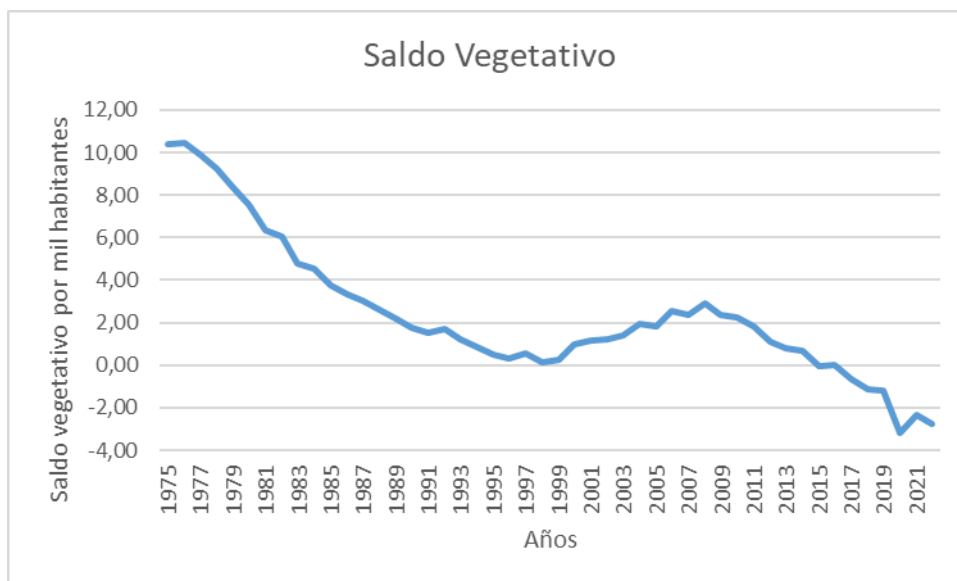


Figura 2. Saldo vegetativo *1000 habitantes. España, 1975 - 2022. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Siguiendo con esta dinámica senil nos encontramos que España tiene uno de los niveles de esperanza de vida al nacer más elevados de Europa y del mundo. Se sitúa en los 83 años, 80 para los hombres y 85 para las mujeres. Un dato que, como se observa en la Figura 3, no ha dejado de subir en los últimos 50 años.

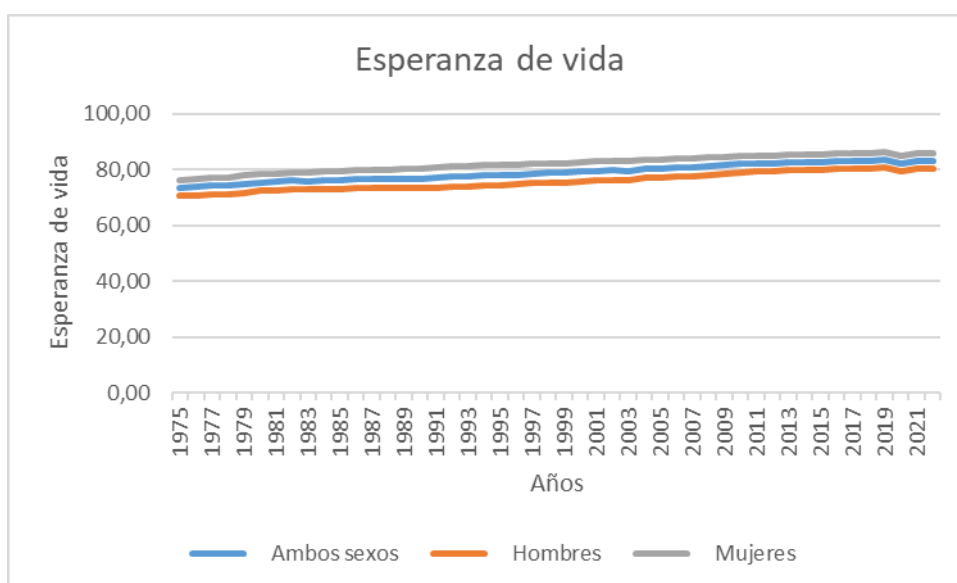


Figura 3. Esperanza de vida al nacer por sexos. España, 1975 - 2022. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Por supuesto, haber conseguido estos niveles de esperanza de vida es un gran éxito para la humanidad que nos ha permitido tener la mayor calidad de vida. Ahora bien, este aumento ha venido ligado a un descenso de los niveles de natalidad. De este modo, el índice de hijos por mujer, reflejado mediante el indicador

coyuntural de fecundidad, ha descendido en los últimos 50 años tal como se refleja en la Figura 4. En concreto, ha pasado de los 2,77 hijos / mujer en 1975 a los 1,19 en 2021. Este dato ha venido marcado de nuevo por los ciclos económicos españoles. Recordemos que el nivel indicado para asegurar el relevo generacional es de 2,1, un nivel que alcanzamos en los 80.

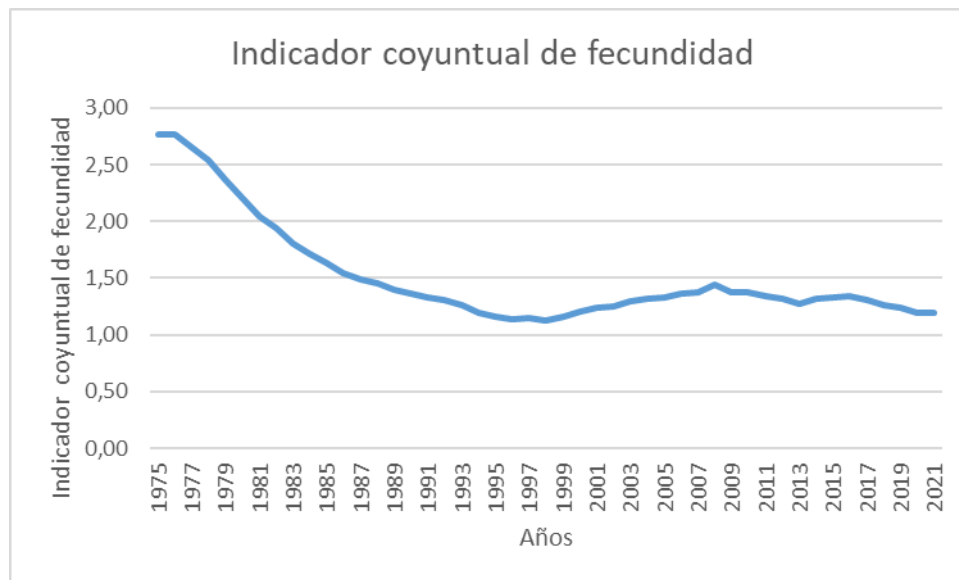


Figura 4. Indicador coyuntural de fecundidad. España, 1975 - 2021. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Los datos demográficos son un reflejo de la sociedad. Este descenso del índice coyuntural de fecundidad se suele atribuir a las condiciones económicas. Es cierto que existe correlación, pero no es la única variable explicativa. Desde finales del régimen franquista, que es cuando empiezan los registros, España ha sufrido cambios sociológicos y culturales como la entrada masiva de la mujer en el mercado laboral, el aumento de la edad media de estudios, especialmente de este sexo, y el cambio a valores postmodernos. Esto ha dado lugar a nuevos modelos familiares en una economía nacional poco dinámica. El resultado es la postergación de la maternidad pasando de los 25,25 años en 1975 hasta llegar a los 31,56 años en 2021 (Figura 5). Relacionando este hecho con el indicador coyuntural de fecundidad, si empezamos a tener los hijos más tarde, tendremos menos. Puede ser parte de un proyecto de vida a largo plazo o de los tiempos modernos. De cualquier modo, las condiciones materiales moldean nuestra manera de afrontar los cambios vitales.

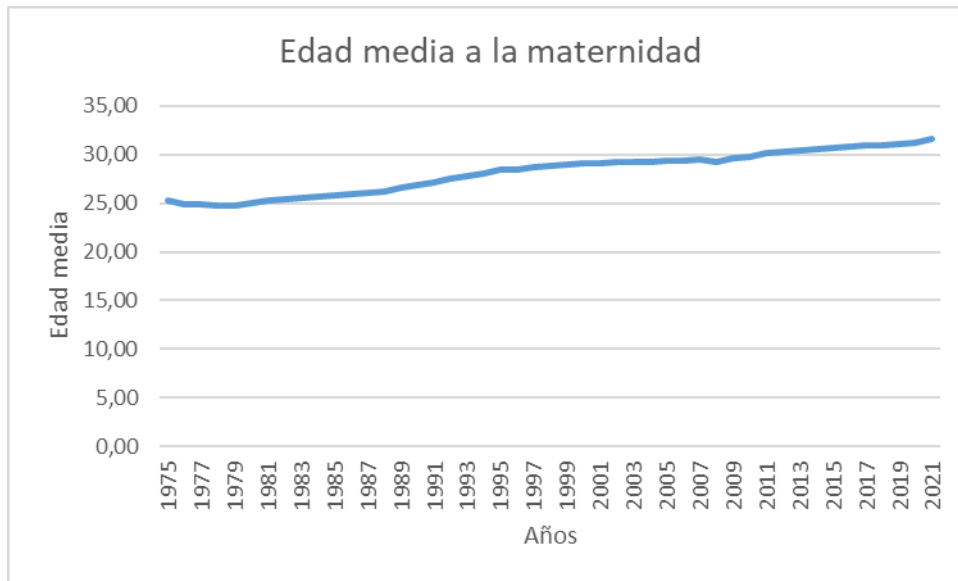


Figura 5. Edad media a la maternidad. España, 1975 - 2021. . Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Para finalizar con la ejemplificación del envejecimiento español nos fijaremos en el índice de envejecimiento. Este dato nos demuestra la pirámide poblacional mostrada en la Figura 1. El índice de envejecimiento se refiere al número de personas mayores de 64 años en relación con los jóvenes menores de 16 años. Una cifra que en 1975 se situaba en el 34,99% y ha subido exponencialmente hasta que en el 2000 superó el 100% y hoy en día está en el 137,33%. Esto significa que, por cada 100 jóvenes, tenemos 137 personas mayores. Por tanto, hay menos jóvenes que mayores. En concreto, toca a 1,37 persona mayor por cada persona joven, los cuales tendrán que pagar las futuras pensiones. Si la situación actualmente ya es complicada, como veremos posteriormente, la tendencia no indica aumentos en la natalidad para tener más jóvenes y, además, en la pirámide poblacional hay una enorme cohorte en la cincuentena próximos a jubilarse. Por eso la proporción de personas mayores por jóvenes aumentará en los años venideros con las consecuencias correspondientes sobre nuestra economía y seguridad social. Por último, destaquemos el desglose del índice por comunidades autónomas acorde con los datos del INE. Aquí vemos la heterogeneidad de nuestro país. Mientras hay territorios extremadamente envejecidos como Asturias (249%), otros son jóvenes como Murcia (94%).

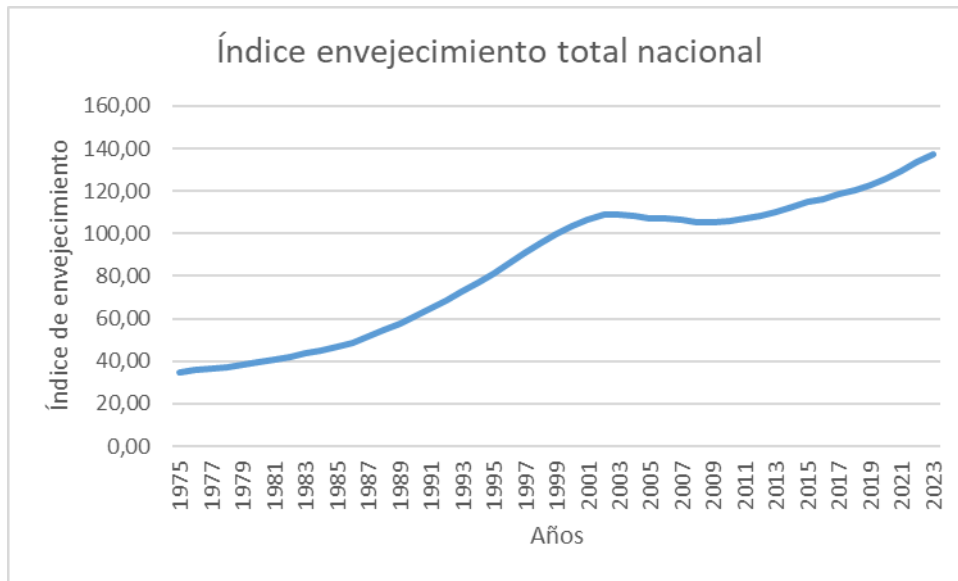


Figura 6. Índice de envejecimiento a nivel nacional. España, 1975 - 2023. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Tras la descripción de los datos demográficos, veamos su repercusión en el mundo laboral. En la Figura 7 se muestra la evolución de la tasa de paro en España durante los últimos 20 años. Partiendo de que muestra una gran correlación con los ciclos económicos, en concreto la crisis de 2008 y la del Covid de 2020, la tasa siempre ha sido alta.

Empiezan los registros en 2002 con una tasa del 11,55% y va en descenso hasta el estallido de la crisis del 2008 (7,93%). En ese momento empieza una enorme subida que durará hasta el 2013, momento en que se alcanza el 26,94%. Posteriormente hay una recuperación con valores cercanos a antes de la crisis (13,78%), cuando la crisis de la pandemia repunta este indicador en el tercer trimestre de 2020 (16,26%). Después de este hecho, la tasa ha retornado al 11,76% con el que inaugurábamos el milenio.

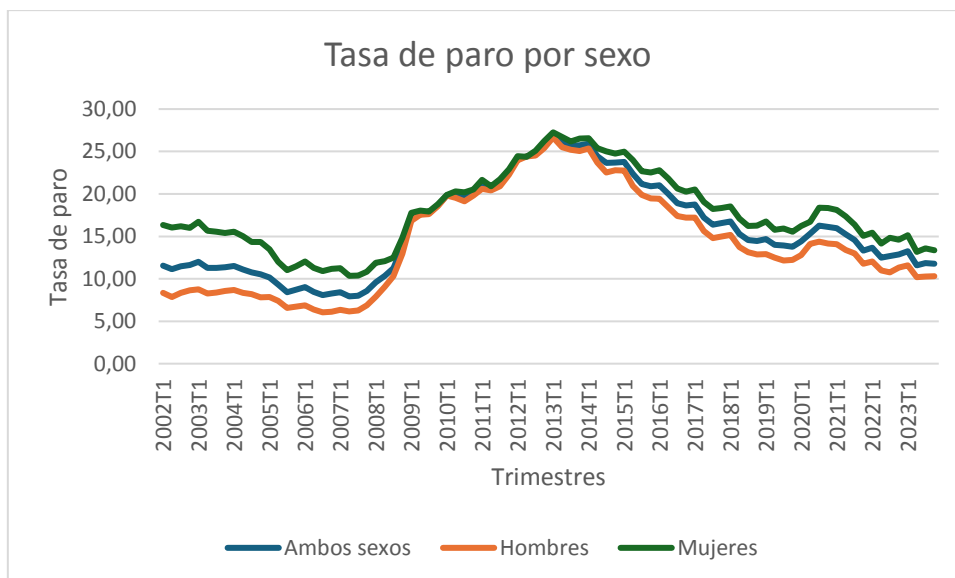


Figura 7. Tasa de paro por sexo. España, 2002 – 2023. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Si segregamos estos datos de paro por sexos, tal como muestra la Figura 7, las mujeres salen claramente perjudicadas. La tasa de paro en el último trimestre de 2023 fue del 11,76%. En los hombres el 10,30% y en las mujeres 13,36%.

Si segmentamos la tasa de paro por la variable que nos interesa, la edad, acorde con los datos mostrados en la Figura 8, nos encontramos que el grueso del mercado laboral, aquellos entre 25 y 54 años, presentan un 10,44%. Los menores de 25 años tienen un 22,23%, que si reducimos a la franja de los menores de 20 años supone el 42,46%. Por el otro lado, los mayores de 54 años se sitúan en el 10,69%.

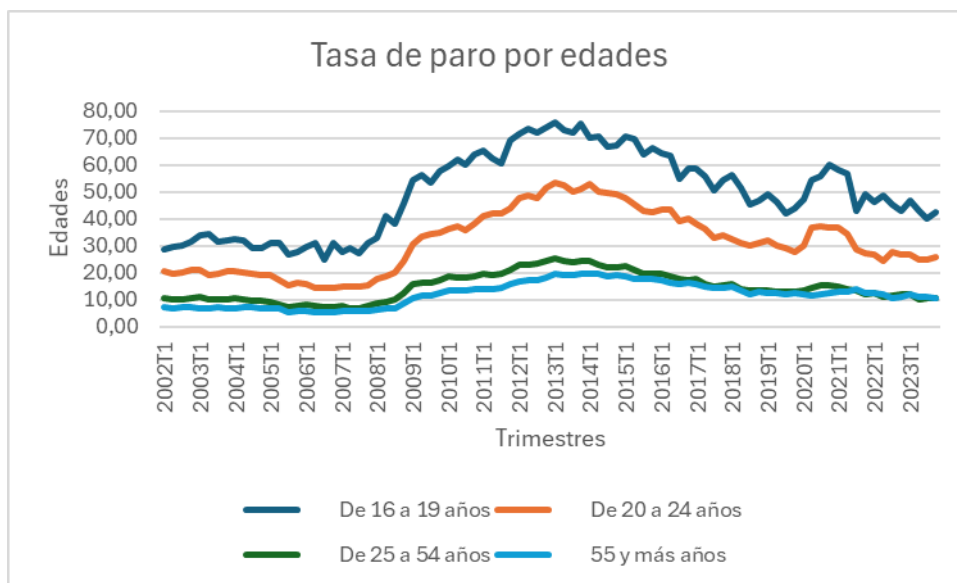


Figura 8. Tasa de paro por grupos de edad. España. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Una de las principales diferencias entre la tasa de paro joven e incluso de la mayoritaria frente al senior es que a largo plazo tienen muchas más probabilidades de encontrar empleo. El desempleo de larga duración se define como el que dura 12 meses o más. En España este es del 38,65% de media, pero presenta disparidades. Los datos de la Tabla 1 están segmentados como los agrupa el INE y no según nuestra definición de seniors. Igualmente, observamos que los seniors triplican el desempleo de larga duración de los jóvenes. Estos trabajadores tienen dificultades para ser contratados de nuevo a una edad en que, más allá de las implicaciones de no trabajar, se truncan las cotizaciones a la seguridad social en un momento cercano a la jubilación. Desglosando así la tasa de paro anterior vemos que, aunque esta franja de edad tuviese una tasa de paro similar a la general, su paro de larga duración estaría disparado con consecuencias graves. Por eso, este problema es uno de los principales motivos por los que abordar la gestión del talento senior.

Rango de edades	2022
Mujeres	
Menos de 25 años	20,5
De 25 a 49 años	38,9
De 50 a 59 años	52,7
De 60 a 64 años	64,8
Hombres	
Menos de 25 años	20,5
De 25 a 49 años	32,3
De 50 a 59 años	50,3
De 60 a 64 años	59,0

Tabla 1. Paro de larga duración 2022 por grupos de edad y sexo. España. Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

2.3 Diversidad generacional

A finales del siglo pasado, en concreto se suele considerar a partir de los 70 y en España tras el régimen, se produjo una revolución cultural de la cual hoy en día sentimos las consecuencias transversales. Es el momento en que pasamos de la sociedad moderna a la postmoderna. Un cambio que ha sido nombrado de muchas maneras por la sociología: modernidad sólida y líquida (Bauman, 2000) o sociedad del riesgo (Beck, 1992). Aprovechamos la mezcla de escuelas para analizar este cambio estructural e institucional.

Una manera usual de nombrar estas etapas es la sociedad industrial y postindustrial haciendo referencia al paso de la sociedad de la revolución industrial dedicada a este sector a una sociedad con otros fines. Desde la visión marxista queda clara esta distinción. Ellos hablan de materialismo y postmaterialismo. En la sociedad industrial trabajábamos para conseguir las condiciones materiales y en la postindustrial, la humanidad ya ha sido capaz de dotar a la mayoría de la población de estas herramientas y busca otras satisfacciones centradas en el individuo, la identidad o la nación.

La sociedad moderna era la posterior a la segunda guerra mundial, los llamados *Baby boomers*. Se caracterizaba por el aumento del gasto social y las políticas públicas. En el mercado laboral, se orientaba a la producción y no al consumo, había poco paro y se disfrutaba de seguridad y estabilidad en el empleo. Se cambiaba muy poco de trabajo, de forma que podía durarle a uno para toda la vida. Era un mundo de modelos familiares tradicionales en que trabajaba el padre o *breadwinner* y la madre se dedicaba al hogar. Era casi obligatorio el reemplazo generacional. Estas transformaciones llegan a partir de cambios culturales promovidos por el mayo del 68 y económicamente por el abandono definitivo del patrón oro en su forma de patrón dólar en 1971. A España llegan unos años más tarde, tras el régimen franquista. La sociedad postmoderna es inestable. Laboralmente se cambia muchas más veces de empleo de media. Esto obliga a reciclarse profesionalmente. Además, el paro es estructural y aumenta la precariedad. La familia ha asistido a una revolución que nos ha llevado a cambios de modelos familiares heterodoxos.

Pasamos de lo que Baumann llama instituciones sólidas a líquidas haciendo referencia a la estabilidad que definía la modernidad. Un tiempo de pensamiento a largo plazo con capacidad de previsión, mientras que la postmodernidad es un espacio flexible. Son maneras de resumir los cambios en el mercado laboral y culturales que han llevado a transformaciones en la familia, el urbanismo o la demografía. Ulrich Beck sintetiza este cambio aludiendo al concepto de riesgo. La sociedad ya no se enfrenta a riesgos externos como los desastres naturales, sino a los causados por la tecnología y la globalización. Además, la gestión de estos se ha vuelto cada vez más difícil debido a la interconexión global y la falta de capacidad de los estados nacionales. De hecho, Sennett (1998) va más allá e investiga las implicaciones de la liquidez y el riesgo de este mercado laboral flexible sobre el carácter del individuo. Su conclusión es que se produce una corrosión del carácter como imposibilidad de vinculación con el trabajo y consecuente falta de identidad personal y vital.

En definitiva, se pasa de la cultura del ahorro al consumo y llegan ideas de pacifismo e igualitarismo. Los cambios culturales repercuten en todas las áreas de la sociedad. Económicamente, la mujer entra masivamente al mercado laboral y se extiende el uso del crédito reemplazando el pensamiento largoplacista. Sociológicamente, la población cada vez está más formada y posterga la maternidad y la reduce. Esto rompe con la visión social y de futuro de los hijos y los deja como gasto e ideología. La sociedad incentiva el desarrollo individual y profesional, la lucha por el ascenso y la meritocracia. Si el individuo se centra en él como fin hedonista, deja de lado la creación de un núcleo familiar a largo plazo. Esto viene aparejado a la devaluación de la religión tradicional y la sustitución por movimientos identitarios. Tener una familia menos extensa junto a la disolución del individuo en grandes urbes reduce su capital social, especialmente importante para mejorar los índices de felicidad y la red de apoyo, en concreto en la vejez. Los cambios pueden empoderar, pero la libertad conlleva responsabilidad. La política y el mercado laboral deben de ser flexibles como para adaptarse a los cambios en la sociedad que actúan. No ha sido de esta manera si tenemos un sistema de pensiones peor y con una tendencia a la baja. Debemos considerar que las cohortes no se enmarcan en dos momentos históricos simbólicos como tipos ideales, pueden ser mixtos, ya que no se han educado en entornos estancos. Sin embargo, debemos tener en cuenta que hoy en día, en el mercado laboral conviven hasta cinco generaciones que pueden estar en la misma empresa o en el mismo departamento de la administración. Se trata de personas que se han criado en sistemas educativos y morales distintos. Debe verse esta gestión como un reto para aumentar la competitividad.

2.4 Regímenes de bienestar

Cuando hablamos de estados de bienestar, en la sociología moderna es central la teoría de Esping-Andersen (1993) sobre los tres tipos de régimen de bienestar. El estado de bienestar se define como una serie de instituciones públicas proveedoras de servicios sociales, dirigidas a mejorar las condiciones de vida y a promover la igualdad de oportunidades de sus ciudadanos (Navarro Rubalcaba, 2006). Esping-andersen va más allá y habla de regímenes de bienestar porque entiende que los estados de bienestar abarcan una serie de instituciones más allá del estado. La teoría de dicho autor distingue tres tipos ideales según la intervención de tres variables (mercado, estado y familia) y la aplicación de dos variables (desmercantilización y familiarización).

1. Socialdemócrata

Prima la participación del estado frente a las otras áreas. Se trata de un modelo provisional universalista que garantiza los derechos de ciudadanía a todos sus ciudadanos mediante un sistema retributivo altamente extractivo a cambio de buenos servicios y redistribución. El prototípico de los

países nórdicos. Dado que el estado tiene un papel central, es quien se encarga de estimular el trabajo. Aquí la desmercantilización es alta y se ocupa el estado y la familiarización es baja porque mediante ayudas directas estatales se crean individuos independientes aislados de la familia, lo cual a la vez supone una desprotección en último término.

2. Corporativo o conservador

Acentúa el papel de la familia y en segundo término, el del estado. Se aplica en la Europa continental y en los países mediterráneos, donde la familia tiene más peso. El sistema fiscal se basa en el trabajo. Los servicios a los que no llega el estado, los cubre la familia. Es un sistema familiarizado y medianamente desmercantilizado porque hay tareas propias del mercado derivadas a las otras dos áreas.

3. Liberal

Este modelo propio de los países anglosajones se encarga de defender los derechos civiles y políticos poniendo por delante al mercado y al individuo. La familia se encarga de donde este no llega.

2.5 Edadismo

El edadismo se refiere a “los estereotipos, los prejuicios y la discriminación hacia las personas en función de su edad” (OMS, 2021). Se trata de una discriminación por razón de edad, que puede producirse en cualquier etapa de la vida. Por ejemplo, un joven que es subestimado por iniciar un movimiento político o una persona mayor a la que se le presuponen unas habilidades a priori. Se puede producir desde infantilización hasta exclusión del mercado laboral o abuso y maltrato.

El edadismo puede ser institucional, interpersonal o autoinfligido. El institucional se refiere al aparato de leyes, normas y políticas que puedan restringir las oportunidades. El interpersonal es el que lleva a cabo una persona o grupo de personas hacia otra. El autoinfligido es el edadismo que uno mismo asimila y acaba ejecutando contra si mismo.

Desde pequeños recibimos indicaciones acerca de las normas y roles sociales, de la jerarquía, estereotipos y prejuicios de la sociedad en la que hemos nacido. A partir de esto, extraemos conclusiones para orientar nuestros sentimientos hacia los otros. Los estereotipos no proporcionan la causa de la información que señalan. Así que impiden el cambio y la variabilidad personal (Losada Baltar, A., 2004). Como cualquier

característica identitaria más, el edadismo surge cuando usamos la edad como un hecho discriminatorio. Además, se agrava si se suma a otros sesgos.

En el mundo laboral, el edadismo puede producirse según múltiples formas (Arese, C., 2020). en primer lugar, limitando el ingreso mediante la fijación de topes de edad para entrar en determinados empleos. En segundo lugar, con brecha salarial. Si bien la misma retribución por mismo trabajo de igual valor es obligatoria por ley, nos encontramos reticencias a hacerlo ante trabajadores más experimentados. En tercer lugar, la pérdida de capacidades con la edad o a raíz de las nuevas tecnologías genera discriminaciones. Una manera de combatir esto, puede ser la formación continua. Sin embargo, el desarrollo profesional y los ascensos se ven frenados a partir de cierta edad ante el pensamiento de no invertir en una persona próxima a la jubilación. Es más, la propia jubilación y los despidos se han mostrado como muestra de edadismo, dado que se usan como herramientas de finalización anticipada de la vida laboral de una persona.

2.6 Pensiones

2.6.1 Historia

La seguridad social aparece por primera vez a finales del siglo XIX en la Alemania unificada de Bismarck y a partir de ahí se expande por Europa y Estados Unidos. En aquel momento, fue una estrategia para ganarse a la clase obrera y neutralizar a la oposición de izquierdas socialista. Se estableció la edad mínima de jubilación a los 45 años en un contexto de esperanza de vida de 70. Suponía muy pocos pensionistas a la vez que se recaudaba dinero para el estado con pirámides poblacionales jóvenes y en crecimiento. En 1935 se instauró la seguridad social en Estados Unidos. La ratio era de 52 trabajadores por pensionista. Hoy en día, la media europea y estadounidense es de 2 trabajadores activos por pensionista. En España, cuando en 1919 se instauró los 65 años como edad de jubilación solo el 33% de la población llegaba a esa edad. Actualmente, la edad de jubilación alcanza los 65 años cuando la esperanza de vida está en los 83. Se desarrolló el estado del bienestar y las políticas sociales en un contexto demográfico de crecimiento y no se ha actualizado a una nueva realidad.

2.6.2 Situación actual

Centrándonos en el caso español, es imperativo una reforma estructural del sistema de pensiones. Éstas se desarrollan en un contexto demográfico de crecimiento y en el que se calculaba que muchísima menos gente llegaría a jubilarse y lo haría por menos tiempo. En las últimas décadas, la administración ha aumentado el tamaño de su intervención sobre la economía y el mismo modus operandi han seguido las pensiones dentro

de la misma hasta suponer uno de cada tres euros de gasto público. Se han convertido en la mayor partida de los presupuestos generales del estado y en una masa electoral importante.

El sistema de pensiones público está protegido por la constitución española en su artículo número 41 (1978). De aquí emana la seguridad social en la que están incluidas las pensiones. Para financiarlas se puede acudir a dos escenarios.

- Modelo de reparto, público o contributivo.

El aplicado en España. La idea es que los trabajadores actuales aporten a la seguridad social mediante cotizaciones para adquirir un derecho jurídico con el que cobrar una pensión futura basada en la cantidad cotizada. En último término, es el pensamiento de tanto aportas, tantas cobras, aplicando lo que llaman mecanismos generacionales para ayudar a quienes no llegan al mínimo.

- Modelo de capitalización o privado.

La parte del sueldo que en el modelo de reparto pertenecería a las cotizaciones, se destina al ahorro. Puede obligar la empresa, hacerlo el trabajador o una parte cada uno. La cuestión es que ese ahorro se invierta en los mercados financieros y se utilice una vez alcanzada la edad de jubilación.

El modelo usado en la gran mayoría de países, especialmente europeos, es una hibridación de ambos. Es decir, se juega con las siguientes opciones: cantidad pública según cotización, cantidad pública mínima, porcentaje de ahorro mínimo obligatorio, porcentaje de ahorro voluntario individual. En España tenemos un sistema público puro que cada uno puede complementar voluntariamente con ahorro privado. La tesis principal es que cuando te jubiles obtendrás una pensión relacionada con cuanto hayas cotizado durante tu vida laboral. Así las personas dedican su vida laboral a la promesa de una pensión futura. Pero, ¿por qué esto no es cierto? Como se muestra en el documental (Huerta de Soto, J. y Value School, 2021), el sistema de reparto no garantiza nada, ya que está ligado a las coyunturas económicas. No son los ciudadanos actuales ahorrando para pagar sus futuras pensiones, son los ciudadanos actuales pagando las pensiones de los actuales jubilados con la esperanza que los trabajadores del futuro pagarán las suyas. El problema reside en la fe y esperanza del mantenimiento del estatus quo. En relación con el momento en que se diseñó este sistema ha aumentado la esperanza de vida, se disfruta de más años de la pensión, lo hace más gente ante la inversión de la pirámide demográfica. Por tanto, como hemos visto, se reduce la tasa de dependencia (relación entre cotizantes y pensionistas). Las soluciones pasan por ser más productivos (más ingresos) y cambiar el modelo de financiación (menos gasto).

Las cotizaciones se reúnen cada mes en la llamada caja única de la seguridad social, un órgano paralelo a la administración del estado. A principios de este siglo se creó el fondo de reserva de la seguridad social. Su

objetivo era acumular ahorro en los años de superávit para servir de colchón en los de déficit. La comúnmente nombrada hucha de las pensiones. Hasta el año 2011 se fue almacenando dinero en ella, pero a raíz de la crisis de 2008 los gobiernos fueron cogiendo dinero. En los últimos años han aumentado las transferencias de la administración central a la seguridad social. Por tanto, tratar a la seguridad social y la administración central del estado como órganos independientes y pensar que hay tal cosa como un fondo de reserva no es más que un juego político para salvar la imagen ante la opinión pública. Si nos basáramos solamente en la economía, la seguridad social llevaría años quebrada. En último término, el pagador es el mismo y saca el dinero de los impuestos.

2.6.3 Opciones

Ante esta situación está claro que debe efectuarse una reforma estructural de las pensiones españolas. El cambio debe producirse a largo plazo de forma gradual para perjudicar lo menos posible a los jubilados actuales, quienes no son culpables de su situación. Seguimos el estudio de Coll, F., López, J. F. y Soriano, D. (2020). De forma simplificada, dividimos el sistema de la seguridad social en ingresos y gastos. En cuanto a los ingresos, depende de los impuestos en forma de cotizaciones sociales. Con respecto a los gastos se trata de pensiones de varios tipos y otras subvenciones que, viendo la estructura demográfica, tenderán a aumentar en los próximos años. Para esto, deberán incrementarse los ingresos, cosa que como ahora no están haciendo, se compensa el déficit mediante deuda o transferencias del estado.

- Edad de jubilación: A fecha de septiembre de 2020, la edad de jubilación efectiva o real era de 62 años y 7 meses, mientras que la edad de jubilación legal era de 65 años y 10 meses. Esta brecha implica un tiempo en que además de dejar de ingresar, se debe pagar esas pensiones. Dado que ha ido aumentando la esperanza de vida desde que se inició el sistema de pensiones, la edad de jubilación tendrá que hacerlo también. Por eso, en 2024 la edad de jubilación es de 65 años con 38 años cotizados y si no se dispone de los 38 años cotizados es de 66 años y 6 meses. A partir del 2027 se exigirán 38 años y 6 meses cotizados para jubilarse a los 65 años y en caso contrario, será a los 67 años.
- Población activa (inmigración y tasa de empleo): Una solución a corto plazo consistiría en aumentar la población activa atrayendo inmigración e incrementar el número de trabajadores. En esto España tiene margen de mejora. Presenta una tasa de actividad baja en relación con otros países de la eurozona y es una medida que no requiere gastos. Otra cara de esta política pasa por atraer inmigración. En este punto debe tenerse en cuenta que el mercado laboral tendrá que ser flexible para acoger estos trabajadores. Para una sociedad envejecida puede ser un punto positivo siempre que se trate de inmigración joven con cualificación asimilable por nuestro país. Además, cabe

recordar que es una medida puntual que, si no va acompañada de las demás, en unos años necesitaremos otra remesa de inmigrantes.

- Pensión media: Desde 1980 hasta la actualidad, el periodo de cálculo de la pensión ha ido incrementándose pasando por 2, 8, 15 y 25 años. En promedio, aumentar este periodo reduce la pensión final porque los trabajadores tienen mayores sueldos al final de la etapa laboral y, por tanto, cotizan más. Así que aumentar el periodo de cálculo de la pensión reduciría la cuantía de la pensión media futura, no de las actuales. El estudio propone ajustar las reglas paramétricas de acceso al sistema estableciendo un mínimo de 45 años para cobrar el 100% y ampliar el periodo de cotización a toda la vida laboral excluyendo los 5 o 10 peores años.
- Salario y productividad: En general, la teoría económica está de acuerdo en la productividad como receta del crecimiento. La discusión reside en el cómo. De todos modos, es una medida que no requiere gastos y aumenta los ingresos. Si las empresas crecen, pueden tener más trabajadores y/o pagarles más y en último término, la administración aumentará su recaudación sin tocar los impuestos.

Aumentar la productividad es un objetivo fácil de plantear, pero difícil de lograr. Está claro que España necesita una reforma laboral, pero cada lado del espectro político tiene una receta para ello. En este juego, la seguridad social debe ser un compañero de las empresas. Estas la ven como un coste añadido cada vez que quieren generar empleo y en post de la atracción de talento, no vendrán trabajadores que no puedan asegurar una jubilación. Además, no se estaría solucionando otro problema de fondo, la caída de la tasa de sustitución.

- Cotizaciones sociales: Esta es la peor de las soluciones. Aumentando las cotizaciones sociales, por el mismo número de cotizantes, se recaudaría más. Sin embargo, tendría graves consecuencias en el tejido productivo y la competitividad de las empresas. Si se mantuvieran los sueldos, se dispararían los costes para la empresa, o se reducirían salarios cargándolo al trabajador. Ambos casos acabarían en reducciones de plantilla.
- Transferencias desde la administración central: Se trata de una medida que ya lleva años en marcha. Consiste en suplir el déficit de la seguridad social con impuestos de la administración central del estado. Pero para realizar esto sin deuda hay que sacar dinero de otras políticas sociales, subir otros impuestos o crear un impuesto ex novo.
- Edad de jubilación flexible: Cada trabajador debería poder jubilarse a la edad que quisiera siempre y cuando tuviese claras las condiciones y postergar la decisión no le supusiera una desventaja. A partir de los 50 años, los trabajadores deberían recibir una carta, como ya ocurre en otros países europeos, con las condiciones de su jubilación, años cotizados y otros datos de su interés. Así podrían decidir

una jubilación anticipada, esperar a la edad legal o disfrutar de la jubilación activa, un sistema que permite recibir parte de la pensión a la vez que se realiza algún trabajo a jornada parcial o completa.

- Ahorro: Independientemente de la situación de la seguridad social y las pensiones públicas, a los pensionistas y consecuentemente a los trabajadores, les conviene ahorrar. Todas las sociedades prósperas se cimientan sobre el ahorro y la inversión de sus ciudadanos. Paralelamente a la situación de la pensión pública, si uno puede complementarla con activos privados, mejorará su situación. Las clases medias españolas no ahorran demasiado en activos financieros, pero sí lo hacen en activos inmobiliarios, sobre todo su vivienda. Por eso, incluso quienes cobran pensiones más bajas, tienen un nivel de vida digno. A diferencia de otros países europeos en que tienen que pagar un alquiler, a ellos les ha servido de ahorro el tener la casa en propiedad. El patrimonio financiero puede complementarse con otros activos más líquidos que complementen la pensión. En España, la mayoría de pensionistas cubren entre el 80 y 90% de sus ingresos con la pensión pública. Esto es un factor limitante ante la situación de la seguridad social. El cambio a sistemas de ahorro puede dirigirse a varios escenarios de distinta intensidad: planes de empresa, sistema mixto o sistema de capitalización.

Los planes de empresa consisten en que parte de las cotizaciones sociales del trabajador se destinan a su plan de pensiones privado. Los sistemas de capitalización se basan en que el trabajador periódicamente realice aportaciones a un plan de pensiones privado que se invierte para revalorizarse y disfrutar de la suma en la jubilación. Como paso previo o intermedio, un sistema mixto aplica cotizaciones menores entendiendo que entonces el trabajador recibirá pensiones acordadas y ahorrará la parte proporcional para complementarla mediante plan de pensiones privado. Las tres opciones son viables y parten de una decisión ética y económica que la sociedad española deberá afrontar. De cualquier modo, el cambio tendrá que ser gradual para perjudicar cuanto menos a los pensionistas presentes y venideros, víctimas y partícipes de este sistema y este cambio puede durar una o dos generaciones.

2.7 Sociedad del trabajo

A lo largo de la historia ha ido cambiando la concepción que tenemos del trabajo. A grandes rasgos, en la cultura grecorromana se consideraba una actividad degradante y denostada reservada a esclavos y mujeres. Una visión que se mantuvo hasta la caída del imperio romano. Con la extensión de la cultura judeocristiana, se considera que el trabajo dignifica al hombre. Es una posición ambivalente porque a la vez que se trata de la carga por haber desobedecido a Dios, es la vía de salvación. En la edad media y posteriormente con la aparición de la burguesía se considera inferior al trabajador del campo y libre al poseedor de tierras. Un resumen histórico desarrollado por Romero Caraballo (2017).

Con la llegada de la modernidad mediante la revolución industrial y la ilustración, el trabajo se considera el eje clave de la autonomía de los individuos. Es la aproximación al concepto actual. No solo se trata instrumentalmente del medio económico de ganarse la vida, si no que permite al individuo formar parte de la sociedad y del nuevo modelo capitalista. El trabajo ya no es repudiado, más bien iguala a los ciudadanos y se pasa a considerar su calidad. Dada su importancia hablamos de sociedad del trabajo. Las 5 funciones latentes del trabajo son estructurar el tiempo, relacionar con personas ajenas, vincular a metas, aporta estatus y requiere rutina (Jahoda, 1987).

De hecho, quien no tiene trabajo manifiesta afectaciones psicológicas incluso teniendo los ingresos económicos asegurados (Buendía, 1990). Como las personas no tienen una actividad con la que ocupan el tiempo y consoliden sus relaciones, proyecten metas y puedan identificarse con esa actividad, deterioran su salud mental, autoestima y se reduce su estatus social (Buendía, 2010).

Hasta tal punto es importante el trabajo que en el estudio de Morse y Weiss (1955) se preguntó a una serie de individuos si seguirían trabajando tras recibir una herencia que les asegurara la independencia económica y la mayoría respondieron que sí. Esto es porque el trabajo da sentido, actúa como motivación de logro y llena el tiempo.

Romero (2015) ha hecho una definición del concepto trabajo a partir de recopilar las investigaciones del siglo XX “como el conjunto de valores, actitudes y creencias de características flexibles y dinámicas, que son el resultado de la socialización en y con el trabajo, realizado en un contexto sociohistórico, que configuran una identidad con la profesión y que son asumidos por un colectivo de personas. “

3. Medidas para la gestión del talento senior

3.1 Medidas para las empresas

De la situación desarrollada en el Capítulo 1 se deriva la necesidad de la gestión del talento senior. Si hay una cohorte voluminosa de personas entre 50 y 70 años trabajando o a punto de jubilarse, merecen atención especializada en el mercado laboral, puesto que las sociedades tienden al predominio de estas personas. Dándose cuenta de esto, la fundación Adecco lanzó el primer libro blanco de la gestión del talento senior en España junto a fundación Seres (2020). Le siguieron la fundación Endesa (2020) con un estudio que agrupaba las 8 medidas que proponían a las empresas en esta área y la Fundación Mapfre (2021) con otra investigación en esta vía y la creación del centro de investigación Ageingnomics, que está especializado en la última etapa de la vida.

Hemos hecho un compendio de las tres investigaciones para generar un listado de mejores prácticas que, o bien se están llevando a cabo, o bien se propone por parte de grandes empresas pioneras en la materia. Además, ponemos ejemplos para las propuestas en que las empresas han desarrollado programas al respecto. Hemos dividido las medidas en tres bloques. El primero se enfoca en la alta dirección, la función de los altos cargos de la empresa para permear medidas que calen en la cultura de toda la organización. En segundo lugar, estrategias de sensibilización para cambiar el paradigma de terceros, tanto trabajadores como la sociedad. Por último, la experiencia del trabajador para provocar un cambio de su actitud y sienta el cambio de los demás.

El objetivo de estas medidas es conseguir ver al trabajador senior como uno más, tanto por su parte como por la de los otros trabajadores. Debe decidir el momento de finalización de su vida laboral con plena libertad y conocimiento de las consecuencias, pero a la vez, la empresa debe acompañarle en ese proceso. Además, las medidas comparten la voluntad de combatir el edadismo luchando por la renovación del senior. Se quiere desligar la visión de la obsolescencia profesional a la visión de alguien con otros atributos que le hacen competente. Sin necesidad de ayudas extrínsecas como obligaciones legales o beneficios fiscales. Hoy en día, la gestión del talento senior no son políticas para cumplir con la legislación, pero pueden ser una manera de adelantarse a la misma.

3.1.1 Alta dirección

La gestión del talento senior debe ser un eje estratégico para las empresas. Partiendo del comité de dirección y para extenderse a toda la plantilla pasando por los mandos intermedios y llegando a los grupos de interés. Tendrá que incorporarse en todos los niveles y publicaciones institucionales.

1. Integrar el talento senior en el cuadro de mando.

Esto pasa por tener a un trabajador veterano en el cuadro de mando y crear una comisión de diversidad, equidad e inclusión que tenga comisiones especializadas en diversas áreas. Una de ellas será la del talento senior y estará formada por trabajadores de todas las edades, departamentos y niveles de la empresa. Habrá que nombrar un representante de esta comisión para el seguimiento de los planes estratégicos en esta materia. Este representante no solo deberá reportar a la comisión, sino también al primer nivel de la compañía.

2. Políticas DEI.

Las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) son el conjunto de medidas para garantizar entornos de trabajo sin discriminación en que pueda aprovecharse el talento de las personas generando una ventaja competitiva para la organización. Hoy en día, la mayoría de los comités de dirección ya las aplican. Como desglose de estas políticas, la diversidad sería la capacidad de dar cabida a todos los talentos. Habitualmente se mide mediante categorías identitarias, pero proponemos hacerlo con conocimientos y competencias. La inclusión consiste en lograr la sinergia entre las diferencias individuales del equipo de forma que cada trabajador se sienta parte del equipo. Por último, la equidad, entendida como igualdad de oportunidades, tiene en cuenta las diferencias de cada persona para ofrecer oportunidades de desarrollo específicas.

Las políticas DEI implican un cambio cultural que puede medirse con la matriz de madurez de DEI, la cual establece cinco estadios: desconocimiento, iniciación, cambio cultural, gestión, integración y optimización. En la actualidad, la mayoría de las empresas han llegado a fases de iniciación y cambio cultural. Las empresas deberán implementar políticas DEI a largo plazo incluyendo una mención al talento senior para conseguir el cambio cultural y llegar a las siguientes fases.

3. Establecer un código de conducta o ético.

El código de conducta o ético es un documento que plasma el conjunto de principios que rigen una empresa para garantizar que empleadores y empleados actúen acorde a los valores de la compañía. Estableciendo la misión, visión y valores de la empresa junto al respeto por los derechos humanos hará sentir a los trabajadores que la empresa les cubre con este marco. Además, el incumplimiento del código va acompañado de sanciones.

4. Crear un manifiesto de la diversidad incorporando el talento senior.

Las grandes empresas tienen un manifiesto de la diversidad en el que expresan su voluntad por la tolerancia, el respeto y la pluralidad de perfiles en la organización. La diversidad puede entenderse desde varias áreas, pero, al fin y al cabo, se trata de no dar importancia a las identidades que formen al trabajador.

3.1.2 Sensibilización

Una visión discriminatoria por razón de edad nos lleva a pensar en el trabajador veterano como alguien obsoleto profesionalmente, averso al riesgo y al cambio y otros defectos asociados a la edad. Las medidas de sensibilización se centran en terceros ajenos al trabajador. Su objetivo es revertir la imagen desfasada de los trabajadores senior mediante acciones de transformación interna y externa.

5. Llevar a cabo acciones de concienciación.

Proponemos un paquete de acciones como estrategia de sensibilización para formar a los trabajadores, reducir los sesgos inconscientes que pueden llevar al edadismo y cambiar la visión hacia la sociedad. Algunas de estas acciones son:

- Formaciones a la plantilla.
- Experiencias de intercambio generacional (mentoring, reverse mentoring, cross mentoring y shadowing).
- Planes de acogida liderados por seniors.
- Voluntariado corporativo.
- Concursos recompensando las mejores experiencias de intercambio generacional.

Más allá de las formaciones, que son el primer paso, se ha visto la gran utilidad de las experiencias de intercambio generacional. En este sentido, el mentoring consiste en que un senior enseña y guía a un trabajador junior. Algo parecido es el shadowing, en que un trabajador observa a otro con más experiencia en el puesto para aprender de él. Además, hoy en día se ha expandido el reverse mentoring, en que es el joven quien enseña al senior, normalmente aportando nuevas visiones y competencias digitales. Por otro lado, el cross mentoring pone en contacto a los mentores con mentees de otras compañías posibilitando el aprendizaje de conocimientos. En esta línea, son útiles los planes de acogida liderados por seniors, que les hacen partícipes de la empresa y dan una visión a largo plazo al recién llegado. También han dado resultado los voluntariados corporativos como lugar en que se encuentran los trabajadores fuera de la oficina y conviven con personas de edades diversas. Por último, la convocatoria de concursos internos recompensando experiencias antiedadistas puede ser una buena manera de luchar contra esta lacra.

6. Diseñar una estrategia de comunicación.

La comunicación interna debe acercar a toda la plantilla la necesidad de apostar por el talento senior mostrando las cualidades positivas habitualmente presentes en estos trabajadores. Este mensaje debe partir del CEO y extenderse en cascada a todos los niveles de la organización mediante los canales de comunicación interna.

Existen organizaciones que han redactado manifiestos de la diversidad. Se propone la incorporación de un punto sobre el talento senior a ese manifiesto y que se adhieran al mismo tanto los empleados como los *stakeholders*.

En relación con la comunicación externa, se deben incorporar actitudes acordes al código de conducta entre los grupos de interés. Para ello, las posibilidades son extensas: generación de alianzas, búsqueda de embajadores o sponsors que representen el talento senior o la utilización de seniors en campañas publicitarias. Además, si la empresa cuenta con un manifiesto de la diversidad o un código ético, sería interesante que los *stakeholders* lo suscribieran para hacerles partícipes.

La estrategia de comunicación debe incluir la utilización de lenguaje inclusivo con todos los trabajadores, sin sesgos de ningún tipo. Por ejemplo, anuncios de ofertas laborales que se promocionen como un entorno joven pueden dejar de lado a trabajadores veteranos. Se puede cambiar a entornos dinámicos.

7. Formar en compliance y promover mecanismos de prevención.

El compliance son el conjunto de procedimientos y buenas prácticas que las organizaciones adoptan para identificar los riesgos y obligaciones legales a los que se enfrentan. La función de compliance supervisa que estos procedimientos se cumplan en toda la organización para evitar sanciones. La plantilla debe estar informada para cumplir estos procedimientos. Además, tanto por esto como una medida de seguridad paralela, se propone la puesta a disposición y en conocimiento de los empleados de mecanismos de prevención como buzones de denuncias o políticas de puertas abiertas.

3.1.3 Experiencia del empleado

El propio empleado senior es el primero que debe verse como un trabajador válido y competente interiorizando esta visión y proyectándola hacia los demás. Así, estas propuestas van destinadas a su propia perspectiva.

8. Instaurar políticas de selección inclusivas.

Las políticas de selección deben evitar cualquier tipo de discriminación, ya sea porque el seleccionador excluya al trabajador a raíz de sesgos inconscientes o porque el trabajador se autoexcluya. Las acciones encaminadas a este fin son las siguientes:

- Cuota de seniors: Se propone asegurar una cuota porcentual de seniors en cada vacante de forma que se asegure su presencia en la selección. Además, en departamentos en que se esté por debajo de la tasa media de seniors, se podría analizar los motivos y aplicar correcciones en futuras contrataciones.
- Priorización en contratos de relevo de jubilación parcial: En este tipo de contratos, se puede priorizar a los trabajadores veteranos, quienes pueden adaptarse rápidamente a un puesto que ya ocupaba un senior.
- Sistema de entrevista cerrada: Un sistema de preguntas estandarizadas iguales para todos los candidatos puede reducir sesgos de cualquier tipo.
- CV ciego: Eliminar del currículum cualquier dato personal del candidato más allá de los imprescindibles para el puesto, sirve para contratar acorde con las competencias de una persona y no con respecto de sus datos personales.

9. Promoción de la salud.

Partiendo de una concepción amplia del concepto, las empresas pueden promocionar la salud entre sus trabajadores desde que entran a la organización hasta que salen de ella. Así están previniendo futuras lesiones y abandonos de la empresa forzados por motivos de salud. Se trata de una política sanitaria basada en la prevención. Igualmente, se sabe que la edad conlleva mayores dolencias y, por tanto, una medida podría consistir en aumentar las revisiones a este grupo. Cabrá diseñar un plan estratégico de PRL que considere la edad como un factor a tener en cuenta en las condiciones laborales y reevalúe puestos. Además, se pueden llevar a cabo recolocaciones como forma de aprovechar talento todavía útil que quizás no pueda seguir en su puesto de trabajo debido a obsolescencias por la edad. Por último, recomendamos un diagnóstico de las demandas en relación con los beneficios fiscales, que pueden ser diferentes según la edad, para diseñar un paquete de beneficios sociales flexible.

10. Aprendizaje permanente y satisfacción laboral.

El objetivo de estas medidas es que la empleabilidad de los trabajadores y la sostenibilidad de la empresa vayan a la par y el paso de los años no suponga una merma de competencias. Para esto, la organización puede atacar dos áreas, las competencias del trabajador y su satisfacción laboral. Acerca de la primera, se debe hacer hincapié en la formación continua a lo largo de la carrera profesional para que el trabajador no quede atrás en un mundo cambiante. En cambio, para la experiencia subjetiva de la persona debemos evitar el efecto desencanto que puede producirse con el tiempo. Reducir esto pasa por la creación de una visión compartida. Sentirse parte de un equipo, pero a la vez, sintiendo las repercusiones personales en el objetivo final hace interiorizar la misión, visión y valores de la empresa haciéndolos propios para ser más productivos. Así mismo, la flexibilidad en una perspectiva amplia abarca el liderazgo inclusivo, la igualdad de oportunidades, la tolerancia a nuevas ideas y la apertura a nuevas formas de trabajar.

3.1.5 Ejemplos

Presentamos en este epígrafe los ejemplos llevados a cabo por varias grandes empresas que operan en nuestro país. Algunos de ellos son amplios programas, mientras que otros son medidas concretas.

SEAT

En 2021, SEAT presentó su manifiesto de la diversidad basado en cuatro pilares: género, generaciones, nacionalidades y LGTB (SEAT. 2021, 21 de junio). En nuestro caso, vemos que dan relevancia a la edad. Este es un punto importante para que las empresas muestren su voluntad de trabajar en este camino. Además, en el mismo año, creó una comisión de igualdad formada por representantes sociales y la dirección de la empresa.

Caixabank

En 2022, Caixabank creó un comité asesor de diversidad con el objetivo de contar con nuevas perspectivas en el fomento de la diversidad en todos los ámbitos de la entidad, internos y externos (Caixabank. 2022, 27 de diciembre). El comité está formado por directivos de referencia en sus ámbitos de actuación, de los cuales 5 son externos a la organización, y se reúne cada 4 meses.

En el área de diversidad cuenta con el proyecto Wengage, con el que quieren fomentar la diversidad desde todos los equipos. Para ello, trabajan tanto interna como externamente la sensibilización, el

deporte, el liderazgo, el emprendimiento, la innovación y la educación. Algunas de sus acciones son el mentoring, un intranet o las campañas publicitarias rompiendo estereotipos.

DKV

DKV sacó el proyecto AGE en 2016. Se trata de un programa conjunto de mentoring y reverse mentoring en el que juntan a talento senior de la compañía con talento joven para que aprendan bidireccionalmente (DKV. 2016, 26 de enero). El objetivo es la transmisión de conocimientos, competencias y valores. Para llevarlo a cabo, se somete a ambas partes a un proceso de selección. Así el conocimiento de trabajadores veteranos encuentra otro significado y apoya a terceros encontrando nuevas formas de contribuir.

Mapfre

En su área de sostenibilidad, compromiso social y más en concreto, inclusión y diversidad, Mapfre destaca su colectivo senior mediante un trato diferenciado (MAPFRE, s.f.). Comparte el razonamiento expuesto en este trabajo con los objetivos de generar una cultura integradora y transmitir el conocimiento entre generaciones, aprovechar todo el talento independientemente de la edad e implantar modelos de trabajo que satisfagan a todos los empleados considerando su momento vital. Para esto, dispone de políticas de diversidad y no discriminación por cualquier razón en ningún proceso de gestión de personas.

Todas las políticas englobadas en este marco están bajo el paraguas del proyecto Ageing, el cual se diseñó en 2019, en 2020 se hizo un diagnóstico tras un análisis demográfico de la plantilla, en 2021 se diseñó el plan director y en 2022 ya se llevó a cabo. Este proyecto se basa en tres líneas de actuación: el fomento del talento senior, la transición a la jubilación y la flexibilidad en las condiciones laborales. Algunas de sus acciones son:

- Mentorización tradicional e inversa.
- Gestión del conocimiento. Los empleados pueden compartir conocimiento de diversas materias mediante la aplicación Eureka.
- Reconocimientos: además de los programas de reconocimiento por desempeño, se premia a los trabajadores a los 25, 30, 35 y 40 años de carrera con placa y paga.
- Días extra de vacaciones: en España, se concede un día más de vacaciones a partir de los 25 años de carrera y uno más por cada 5 años a partir de entonces.

- Salud colectiva: se realiza un análisis de la salud de los trabajadores según sexo y edad para enfocar las campañas de salud.
- Salud individual: Se realizan controles de salud individuales adaptados a las edades y sexos.

Más en concreto desde 1975, la fundación Mapfre trabaja por la prevención de la salud, la cultura y la previsión social. Desde 2017 vienen realizando acciones de investigación sobre las personas entre 55 y 75 años. Así que en 2020 fundaron el centro de investigación Ageingnomics en el que mediante la colaboración con universidades estudian la llamada economía del envejecimiento o economía plata.

3.2 Medidas para la administración

El estado, expresado mediante la administración pública, se encarga de organizar la vida común de los ciudadanos del territorio nacional a través de la actividad legislativa de los órganos políticos, a la administración económica del dinero recaudado mediante los impuestos y a impartir justicia. España se financia a través de los impuestos y algunas otras vías como la Unión Europea y la emisión de deuda. En este contexto y tras lo expuesto en el bloque 1 de este trabajo, el objetivo último del estado español deberá ser generar el máximo empleo posible.

La creación de empleo debe producirse en todas las etapas vitales, no solo deben centrarse los esfuerzos en reducir el paro juvenil, si no que el paro español debería reducirse estructuralmente en todas las etapas. En el caso que nos ocupa, mirándolo desde un punto de vista económico, la administración debería ser la primera en promover el trabajo cuantos más años mejor. Para ella, los años laborales de un trabajador son años en que cotiza, mientras que los años jubilados son años en que recibe prestaciones que vienen del trabajo de otros trabajadores. En esta dinámica, a la administración le interesa tener al máximo de ciudadanos en el mercado laboral para sanear sus cuentas.

Las administraciones públicas tienen 2 vías para luchar contra el desempleo: las políticas activas y las políticas pasivas de empleo (Lo entiendo. 2021, 19 de octubre).

Las políticas pasivas quieren minimizar las consecuencias del paro sobre las personas que pierden el trabajo. Las maneras mayoritarias son las prestaciones, subsidios y ayudas por desempleo. La protección frente al desempleo está regulada en la ley general de la seguridad social y también la desarrollan las comunidades autónomas a través de las rentas mínimas de inserción.

Las políticas activas de empleo tratan de evitar el paro y cuando este se presenta, procuran que el trabajador vuelva cuanto antes al mercado laboral. En España, las políticas de empleo son gestionadas por el Servicio Público de Empleo (SEPE), el cual tiene 52 oficinas por el territorio nacional, una por provincia más Ceuta y Melilla y un órgano diferente por comunidad autónoma. Estas políticas tienen el objetivo de mejorar la

empleabilidad de los menores de 30 años, la de los grupos vulnerables, mejorar la formación profesional para el empleo y el emprendimiento (Econosublime. 2021, 26 de noviembre).

3.2.1 Ejemplos internacionales

Como en cualquier política pública, podemos fijarnos en aquello que se ha aplicado con éxito en otros países y en este caso nos relataba algunos ejemplos el libro blanco de la gestión del talento senior de la Fundación Adecco y la Fundación Seres (2020).

- 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 y la discriminación en la contratación.
- Alemania. Desde 2006 tiene un programa especial para trabajadores mayores y con poca cualificación consistente en cursos de mejora paralelos al desarrollo de una actividad. Gracias a esta iniciativa se financian cursos de mejora profesional en las empresas de hasta 250 empleados.
- Suecia. Tiene ejemplos históricos de programas para desempleados de larga duración con ayudas proporcionales al tiempo en que el trabajador ha estado en paro y con beneficios adicionales si es mayor de 55 años, que a la vez son quienes más sufren el paro de larga duración.

3.2.2 Propuestas

De nuevo, nos basamos en el libro blanco de la gestión del talento senior de la Fundación Adecco y la fundación Seres (2020) para proponer una serie de medidas destinadas a la gestión del talento senior, igual que en el apartado de las empresas, pero en este caso desde la óptica de la administración pública.

1. Explorar nuevas formas de gobernanza que velen por el desarrollo del talento senior.

Estas formas de gobernanza pueden plasmarse en un nuevo órgano de gobierno, una secretaría de estado para la promoción del talento senior integrada en el ministerio de trabajo y economía social. Así se reflejaría la voluntad institucional por parte de la administración para dirigir la política pública en esta dirección. Esta secretaría deberá crear *guidelines* o líneas de actuación generales inclusivas y encargarse de aplicar la legislación reduciendo el paro de larga duración.

2. vinculación de subsidios y prestaciones a programas de empleabilidad.

Los periodos de desempleo senior no deberían implicar una transición precaria a la jubilación, y menos en este entorno de necesario alargamiento de la vida laboral. Debe aprovecharse esta etapa para aprender habilidades que mantengan al trabajador unido al mercado laboral. Actualmente, el subsidio a mayores de 52 años cumple una función social, pero si no encuentran trabajo, puede convertirse en algo duradero. Por eso, debe ligarse la prestación a planes de acompañamiento que aumenten la inserción.

3. Impulso de una certificación GTS (gestión del talento senior).

Del mismo modo que se ha impulsado una certificación oficial sobre la igualdad de sexos en las organizaciones promovida por la administración pública, proponemos una certificación en la misma vía centrada en la edad.

4. Reformular las políticas activas de empleo.

Las políticas activas de empleo siguen siendo el instrumento menos cuantioso para luchar contra el desempleo. Un 35% del presupuesto se destina a bonificaciones, a la contratación o reducciones fiscales a las empresas, lo cual no supone una solución a la creación de empleo. Las políticas activas de empleo deben reformularse. Por un lado, con mayor inversión. Inyectar dinero es un primer paso. Como nos informa el libro blanco de la gestión del talento senior de la Fundación Adecco y la fundación Seres (2020), el gasto en políticas de empleo en España es del 4% del PIB, del que el 0,9% son políticas activas. Somos el octavo país de la Unión Europea. De todos modos, el subsidio repara la situación provisional de la persona, pero la solución a largo plazo siempre debe ser el empleo.

Por otro lado, yendo más allá de las bonificaciones fiscales. Una parte importante de las políticas activas de empleo se centran en las bonificaciones a la empresa por la contratación. Este es un punto importante, pero debe acompañarse de un interés por la persona para ligar sus competencias a las necesarias para el mercado laboral. Para esto, se deberá invertir en alargar la vida laboral formando en competencias y sectores emergentes. También se debe fomentar el emprendimiento en este rango de edad dadas sus competencias adquiridas con la edad. En este proceso de aplicación de las políticas activas de empleo juega un papel importante la colaboración público-privada posibilitando la colaboración del SEPE con las agencias de colocación privadas. Por último, pueden aplicarse medidas de intervención temprana para evitar que el paro se vuelva de larga duración y flexibilizar la

contratación con medidas como son la contratación por proyectos, la creación de contratos de transición a la jubilación para que no se desvinculen prematuramente de las empresas, la creación de un nuevo contrato de primer empleo que tras el paro de larga duración exonere durante un año de parte de la carga fiscal de contratar trabajadores que llevaban más de un año desempleados.

5. Impulsar el aprendizaje permanente.

Debemos mantener la competitividad de los trabajadores a medida que envejecen. Por eso, deben formarse continuamente para no perder su empleabilidad. Esta formación puede ser tanto por cuenta propia, ofrecida por la empresa, reglada o no reglada.

6. Apostar por modelos de jubilación más flexibles.

En el marco de la situación demográfica y presupuestaria actual, interesa que los trabajadores se mantengan en el mercado laboral, como mínimo, hasta la edad legal de jubilación. Por tanto, se proponen las siguientes medidas para flexibilizar esta transición a la jubilación, reduciendo el avance de la edad de jubilación real e incentivando una transición progresiva para la salud mental y física de la persona:

- Compatibilizar la actividad profesional con el cobro de la pensión (parcial, flexible o activa) ofreciendo la compatibilidad entre trabajo y pensión para trabajadores por cuenta ajena, como ya ocurre con los autónomos.
- Fomentar los contratos de relevo vinculados a la jubilación parcial de modo que un trabajador desempleado pueda cumplir progresivamente las funciones de uno que se jubilará.
- Mejorar la cuantía de la pensión en proporción a los años adicionales trabajados, más allá de los que marca la ley.
- Adaptar las bonificaciones a la seguridad social para los trabajadores de más de 55 años.

4. Entrevistas en profundidad

En el bloque anterior, se han presentado medidas para la gestión del talento senior basadas en las mejores prácticas de empresas líderes en este ámbito. Para complementar este análisis teórico, se ha realizado un estudio de casos práctico mediante entrevistas en profundidad cuyo objetivo es comprender la realidad de las políticas descritas en este trabajo. Es importante destacar que esta técnica de investigación cualitativa recopila información subjetiva a partir de un número limitado de casos y no pretende ser una representación exhaustiva de las prácticas de gestión del talento senior en todos los sectores.

La metodología ha consistido en la realización de **tres** entrevistas semiestructuradas con una duración aproximada de 45 minutos a una hora cada una. Las entrevistas se realizaron de forma presencial siempre que fue posible, excepto en el caso de DKV, que se llevó a cabo a través de la plataforma *Teams* debido a la distancia geográfica. Para seleccionar la muestra se han tenido en cuenta criterios de representatividad y posibilidad de acceso. Por eso está la administración pública, una gran empresa y una PYME.

Administración Pública: Sr. Francesc Giné de Sola, Vicerrector de Profesorado de la Universitat de Lleida (2020 – 22).

Gran Empresa: Sr. Francisco Peña Ardid, responsable del Área de Diversidad de DKV.

PYME: Sr. Tomàs Cusiné, director general de la Empresa Vinícola Castell del Remei.

4.1 Gran empresa. Responsable del área de personas de DKV

Francisco Peña Ardid es el responsable en DKV España del área de gestión de edad y diversidad generacional. Esta área gestiona tanto la edad joven como la senior, definiéndola, en este trabajo, entre los 55 y 65 años. Esta área depende a la vez del área de diversidad, ya que tratan la edad, el género, la discapacidad, el LGTBIQ+ y la cultural. Dependen del departamento de personas, que en esta empresa tienen representación en el comité de dirección.

DKV es una de las empresas punteras en España sobre la gestión del talento senior. Participaron en la elaboración del libro blanco de fundación Adecco citado en el bloque de propuestas y son pioneros en esta área. Actualmente, recogen la tesis de las medidas de este trabajo y su definición de talento senior. El responsable del área de diversidad generacional tiene clara la necesidad de disponer del trabajador senior, ya que es la principal mano de obra del mercado laboral. No se puede perder antes de tiempo, debe estar satisfecho en su puesto de trabajo y transmitir su conocimiento y cultura empresarial a los que vengan detrás

garantizando el relevo. Nos comenta que no es difícil fidelizar el talento senior, pero sí con respecto el talento joven cada vez más escaso.

En este caso, la empresa tiene la voluntad institucional de velar por el talento senior. El departamento de personas tiene representación en el comité de dirección y un área concreta en la empresa dedicada a la diversidad generacional. En 2013, la voluntad de impulsar este tipo de políticas fue promovida desde el propio comité de dirección.

DKV cuenta con una amplia gama de políticas GTS diseñadas para apoyar a los empleados seniors interna y externamente, de una forma más institucional y palpable para el trabajador. Estas políticas abarcan desde beneficios sociales y programas de formación hasta iniciativas de comunicación interna y externa. Los beneficios sociales son amplios para adaptarlos a la edad ya que, como explica el entrevistado, pueden tener personas dependientes a su cargo u otras necesidades específicas. Además, a partir de los 60 años tienen más días de vacaciones asociados a la edad y un plan de pensiones de empresa.

En el plano de las jubilaciones, Francisco explica que se estudian individualmente para garantizar la satisfacción del empleado y el éxito de la empresa si debe jubilarse o interesa mantener y asegurarse la transmisión de su conocimiento. La empresa no promueve las prejubilaciones masivas y, en general, sus trabajadores llegan a la edad legal de jubilación. Para trabajar por estos objetivos, DKV implementa un programa de mentoring de 14 meses que empareja a seniors con mentees de la generación Z. El objetivo del programa es fomentar la transferencia de conocimiento y experiencia, así como la incorporación de los valores de la cultura empresarial a la generación Z. En esta línea, en la empresa se desarrollan iniciativas de voluntariado de todo tipo, principalmente en el área de la salud y el medio ambiente. Se trata de la forma más natural de generar relaciones intergeneracionales en espacios sin jerarquías.

Una de las cosas más sorprendentes que nos explicó el responsable del área de diversidad generacional fue el edadismo que existe en la empresa y la sociedad. Seguramente, el sesgo más establecido es la obsolescencia de los seniors y su incapacidad digital. Sin embargo, él opina que, con formación permanente, que se da en DKV, y el apoyo de otros trabajadores, se mantienen actualizados. Así lo demuestra el censo digital, una encuesta realizada a toda la plantilla en que aquellos entre 50 y 60 años han salido como los de mayores conocimientos digitales. Como complemento, la empresa ha iniciado un proyecto de mentoring digital en que los seniors pueden acudir a una persona ante dudas tecnológicas. Se han dado cuenta que muchas veces es más el miedo o la visión desde la sociedad, que su capacidad real.

DKV fue pionera en la adopción de políticas GTS desde 2013 por decisión del consejo directivo. Esta decisión anticipada les ha permitido avanzar a la legislación en materia de gestión del talento senior y actualmente ser una de las mejores empresas españolas en esta materia. El entrevistado pronostica lo dicho en el apartado

anterior de este trabajo, legislativamente se acabarán exigiendo medidas como se hace ahora en materia de género.

Francisco dice que lleva años yendo a foros en los que se quejaban del problema, pero solo ahora ve que las empresas se movilizan. También ha aumentado el número de conferencias a las que le invitan. Nos habla de algo urgente debido a que los seniors son el grueso de la masa laboral actual sin un relevo generacional asegurado. Si bien no hay problemas para fidelizar el talento senior, sí lo hay para el talento joven. En este proceso, la administración pública no colabora con las empresas y todavía menos sirve de ejemplo, algo más grave si cabe ante la masa de trabajadores que se les jubilarán en los próximos años.

Para acabar, Francisco une la dificultad de conseguir y fidelizar talento joven a las diferencias generacionales mostradas en el primer bloque de este trabajo. Las mismas tendencias postmodernas de proyectos de vida líquidos se materializa en más cambios de trabajo a lo largo de la vida, trabajar por experiencias y proyectos y ausencia de identidad empresarial.

4.2 Administración pública. Vicerrector de la Universitat de Lleida

Francesc Giné de Sola tiene un largo recorrido en la Universitat de Lleida como profesor, director de la Escuela Politécnica Superior y los últimos años como vicerrector de Profesorado. Durante la entrevista, nos ha explicado la estructura del personal que trabaja en la universidad y la política que se sigue al respecto. El funcionamiento de las universidades españolas se rige bajo unas mismas leyes dejando escasa autonomía a las universidades. De este modo, la política de personal académico es muy parecida en todas ellas.

En la universidad hay dos tipos de personal. En primer lugar, el Personal Administrativo y de Servicios (PAS), gestionado por gerencia y en segundo lugar, el Personal Docente e Investigador (PDI), gestionado por el vicerrectorado de profesorado. Nos centramos en este último, colectivo que dirigía el entrevistado. La Universitat de Lleida, siendo relativamente pequeña, tiene aproximadamente 2.100 trabajadores, de los cuales 1.400 son PDI y, de estos, unos 600 son profesores a tiempo completo mientras que los demás son profesores asociados a tiempo parcial. Aquí tratamos a los profesores a tiempo completo. Cabe destacar que en la actualidad hay dos tipos diferentes de profesores a tiempo completo: profesores contratados y funcionarios. En la entrevista, Francesc se centró en la figura de los contratados a tiempo completo dado que actualmente las nuevas contrataciones se realizan de este modo,

La política de contratación de profesorado en la universidad es la siguiente. Cada departamento especifica la necesidad de un nuevo profesor para una determinada área de conocimiento debido generalmente al incremento de un número mayor de alumnos. Esta solicitud se eleva al vicerrector, quien lo avalúa económicamente con el gerente y determina su ejecución. Posteriormente se realiza un concurso de

oposición público, donde se pueden presentar todas aquellas personas que cumplan los requerimientos del concurso. El ganador del concurso se incorporará a la plantilla como profesor lector, iniciando de este modo su carrera académica como profesor a tiempo completo. Explicando este sistema, el entrevistado reconoce dos grandes problemas de la administración pública en general. En primer lugar, es un sistema rígido que no permite adaptar las plantillas con respecto de las demandas del servicio que ofrecen. Es decir, en el caso de las universidades, si aumentan el número de alumnos, contratan más profesores, pero si disminuye ese número de alumnos, esos profesores contratados son de por vida y no pueden ser despedidos. Asimismo, esta seguridad laboral de por vida puede generar un problema de incentivos. En este sentido, el entrevistado dice que es necesario establecer sistemas de incentivación de modo que se recompense al trabajador que mejor trabaja.

En las universidades, la edad de jubilación son los 65 años, como en el resto de España, pero tienen la posibilidad de trabajar hasta los 70 años. De hecho, explica que así se suele hacer, sobre todo cuanto mayor es la categoría del profesor. Desde el punto de vista del trabajador, le interesa porque en el caso de los profesores universitarios, cuanto mayores son, tienen más méritos, complementos, conocimientos, cotizaciones y sueldo. Están en el momento de su carrera en que menos les interesa abandonar su puesto. Además, se juega con las condiciones laborales mediante el balance de las horas que dedican a clase, investigación y gestión. Normalmente, cuanto más ha avanzado el profesor en la jerarquía, y mayor es, dedica menos horas a dar clase y más horas a gestión e investigación. Esto suele ser un motivo para quedarse a una edad a la que, como comenta, se tiene menos energía para dar las mismas clases. Además, en la Universitat de Lleida se intentaron implementar las jubilaciones parciales hace unos años, pero desconoce por qué motivo no triunfaron y se eliminaron. Por otro lado, Francesc explica que desde el punto de vista de la sociedad nos interesa que estos trabajadores senior alarguen su edad de jubilación. Más allá de los motivos económicos aportados en el bloque 1 de este trabajo, se trata de personas con mucho conocimiento sobre una materia, liderando grupos de investigación en muchos casos y con una gran red de contactos en todo el mundo. Todo este conocimiento lo van traspasando a sus sucesores, pero no nos interesa perderlo antes de tiempo. Finalmente destaca la figura del profesor emérito, que permite a profesores con una trayectoria académica brillante alargar su trabajo a modo parcial hasta los 74 años.

Para acabar, Francesc nos explica la carrera profesional habitual de un profesor de universidad. En primer lugar, una vez el aspirante a profesor finaliza sus estudios de grado y máster, la persona se sitúa en los 24 años. Posteriormente, debe realizar un doctorado, que tiene una duración habitual entre 3 y 5 años. Una vez acabado el doctorado, el estudiante deberá esperar a que se convoque un concurso, acorde con su perfil, y ganar dicho concurso. Una vez ganado el concurso, el profesor se incorpora en la figura de profesor lector en Cataluña o ayudante doctor en el resto de España. Esta categoría le atribuye ser profesor a tiempo completo, pero con un contrato máximo de 6 años, tras los cuales deberá acreditar méritos suficientes a través de las

agencias de calificación para ser acreditado para la siguiente figura laboral, profesor agregado en Cataluña o contratado doctor en el resto de España. Una vez está acreditado, la Universidad genera un nuevo concurso público y si lo gana se incorporará como profesor permanente de por vida. Francesc nos comenta que este sistema tiene dos grandes fallos unidos de la mano. En su carrera profesional, los profesores universitarios asumen mucho riesgo para llegar a serlo sin una garantía de éxito por todo el coste de oportunidad que conlleva. Por otro lado, la edad media de estabilización en España en una figura de profesor permanente es de 43 años. En la Universitat de Lleida es de 41 y nos dice que la reducción de esta edad de estabilización es una de las cosas por las que más trabajó en su etapa, dado que considera que si la universidad quiere retener talento es necesario que las personas puedan estabilizarse antes. Es muy difícil que un trabajador que no tenga una situación laboral estable pueda definir un proyecto de vida o familiar.

4.3 PYME. Director general del Castell del Remei

Tomàs Cusiné es el director general de la empresa vinícola Castell del Remei. Situada cerca de Lleida, se dedica a la producción y venta de vinos, tienen una tienda y desde hace unos años una fundación. Se trata de una Pyme de más de 30 trabajadores distribuidos entre las tierras, las bodegas, las oficinas y la tienda. A nivel administrativo tienen los jefes de departamento que puede tener cualquier empresa como la administración, compras y ventas o finanzas. No tienen un departamento específico de recursos humanos. La jerarquía de la empresa se distribuye en cuatro niveles: peones, encargados, jefes de departamentos y el director general.

Nos comenta que les cuesta mucho encontrar personal, lo cual le resulta contradictorio con la alta tasa de paro española. Están en contacto permanente con los consejos comarcales de las comarcas cercanas y la universidad, pero ahí los perfiles poco cualificados no se desplazan demasiado por un salario básico. Igualmente, para puestos altos necesitan idiomas y conocimiento del sector y eso también les dificulta la búsqueda. Además, han quedado desencantados en el pasado con los *headhunters*. Otro problema en la selección es la rotación en algunos puestos, sobre todo de fin de semana.

La empresa tiene un rango de edades muy amplio. En la tienda tienen gente de entre 25 y 30 años. En el grueso de la empresa entre 30 y 50, mientras que los jefes de departamento superan los 50 y llevan más años en la empresa.

En relación con la gestión de recursos humanos, no tienen un departamento específico. Se trata de una empresa familiar de pocos trabajadores en la que se conocen todos. Por tanto, no tienen una política explícita de gestión del talento senior, igual que no la tienen de otros temas de recursos humanos. Semanalmente se reúne Tomàs con los jefes de departamento y, mediante esas reuniones y el día a día, se gestiona todo aquello que podríamos englobar como GTS. Tomàs tiene claro que todo el mundo tiene necesidades y las personas

seniors tienen necesidades específicas, por eso su gestión de las personas es flexible siempre que se cumpla con el trabajo. Por ejemplo, se ofrece formación permanente sin una política explícita de ello. En este sentido el entrevistado nota el mismo cambio de valores que en las otras entrevistas. Los jóvenes valoran más el tiempo que el dinero y se vinculan menos con el proyecto, con la empresa. Además, les cuesta que decidan ir y se queden.

El director general es consciente que una empresa la hacen sus personas y estas deben estar bien en el trabajo, lo cual afecta también a su vida. Existen conciliaciones, pero exige responsabilidad laboral. Entiende que el trabajador debe sentirse vigilado en sentido positivo y recompensado e incentivado. Por último, lamenta la rigidez en materia laboral ante cambios en el mercado.

5. Conclusiones

España tiene una de las mayores esperanzas de vida del mundo y, a la vez, una de las menores tasas de natalidad. Nuestra pirámide demográfica ya no es piramidal, ahora tiene forma de seta o árbol. Consecuentemente, no tenemos asegurado el reemplazo generacional y somos una sociedad envejecida. El índice coyuntural de fecundidad está por debajo de la tasa de sustitución, el saldo vegetativo es negativo y cada vez postergamos más la maternidad. En el mercado laboral, nuestro país siempre ha presentado una elevada tasa de paro, la cual es ligeramente mayor para las mujeres y diferenciada en los jóvenes.

Las clases pasivas formadas por los pensionistas y la población inactiva, vive fundamentalmente del sistema de pensiones. En España es público con aportaciones privadas voluntarias. Dados los cambios demográficos desde el momento de su instauración, el sistema está quebrado y subsiste gracias a las transferencias de los presupuestos generales del estado, la deuda nacional y la Unión Europea. Sabemos que el grueso de la masa laboral se jubilará en los próximos años aumentando esta proporción de pensionistas / cotizantes. La solución propuesta es pasar a un sistema mixto o de capitalización pura perjudicando cuanto menos a estas generaciones ahora activas y, por supuesto, aumentando la relación de trabajadores con respecto a la población activa. En España la edad real de jubilación se encuentra por debajo de la edad legal.

Los seniors, aquellos trabajadores de más de 55 años y hasta la jubilación, representan el grueso de la masa laboral, tienen la misma tasa de paro que la media del mercado laboral, pero el suyo es desproporcionadamente de larga duración. A esas edades, las consecuencias pueden ser dramáticas. En lo económico, se rompen bruscamente las cotizaciones en el que normalmente es el momento álgido de la carrera profesional. En lo social, vivimos en la sociedad del trabajo, dependemos de este a nivel económico, pero también como generador de relaciones sociales, rutina, objetivos vitales, etc. Por eso se debe trabajar en la reducción del paro y sobre todo del paro senior.

Hoy en día, en una empresa pueden convivir hasta 5 generaciones. Así que, por todo lo anterior, es urgente instaurar políticas de gestión del talento senior en las empresas y la administración. El responsable de gestión de personas de DKV decía en este trabajo que se trata de sacar prejuicios a buena parte de los trabajadores y adelantarse a una legislación que se acabará imponiendo.

La administración pública debería ser el primer agente promotor de políticas de gestión del talento senior dada su relevancia como actor generador de empleo. Le interesa que el trabajador lo haga el mayor tiempo posible. Mientras lo hace, está cotizando, si lo deja de hacer, además de no cotizar, recibe una subvención de otros cotizantes. Por tanto, puede usar las mismas medidas que las empresas en esta materia y llegado el momento, flexibilizar los modos de jubilación. Además, como se ha dicho en la entrevista al vicerrectorado

de profesorado de la Universitat de Lleida, mejorar el sistema de incentivos al trabajador sería una manera de mejorar la administración pública.

En el sector privado, se puede distinguir entre el modus operandi de las pymes y las grandes organizaciones. La pequeña empresa, en muchos casos sin un departamento específico de recursos humanos, no puede permitirse una política específica de gestión del talento senior y, de hecho, no la necesita. Cuando se presenta la situación, abordan lo que sería propiamente del departamento de personas o en este caso de trabajadores seniors abordando cada caso en particular.

Las grandes empresas son quienes van a la cabeza en la implantación de medidas de gestión del talento senior. Unas más y otras menos, lo van incorporando. En este trabajo hemos hecho un compendio de medidas que o ya se están llevando a cabo o se proponen. No son un paquete cerrado, si no que cada empresa lo adaptará según sus necesidades, sector, plantilla, etc.

La gestión del talento senior pasa por darle un espacio institucional creando un departamento específico, incorporándolo al código ético de la empresa y en la estrategia de comunicación. Además, las empresas deben trabajar en la inclusión y la sensibilización eliminando sesgos edadistas que tienen, tanto los trabajadores, como los seniors hacia ellos mismos. Esto deberá ir acompañado de estrategias de prevención de malas conductas y de promoción de la salud como fórmula antecesora del senior. Por supuesto, todo esto irá acompañado de aprendizaje permanente, pero igual que se hace con cualquier trabajador.

Al fin y al cabo, España necesita aplicar políticas de gestión del talento senior. Necesitamos generar el máximo empleo en post de la salud de los ciudadanos, del sostenimiento del estado de bienestar y del cumplimiento constitucional. Igual que se aplican políticas activas de empleo desde la administración para los jóvenes, los parados y otros grupos, se debe hacer con los seniors dada la gravedad de las consecuencias de su paro. Además, ¿una sociedad está dispuesta a perder ese talento acumulado a lo largo de la vida muchas veces menospreciado por sesgos edadistas? El sector público deberá tomar su papel en este desafío laboral y demográfico en el que se encuentran las grandes empresas.

Bibliografía

Arese, C. (2020). *El edadismo laboral y previsional*. Revista de derecho laboral, Rubinzal Culzoni, 2019 (1, pp. 483-512).

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Beck, U. (1992). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*.

Buendía, J. (1990). *Psicopatología del desempleo*. Anales de Psicología, 6(1), 21-36.

Buendía, J. (2010). *El impacto psicológico del desempleo*. Murcia: Editorial Um.

Caixabank. (2022, 27 de diciembre). *Caixabank crea un comité asesor de diversidad para sumar la visión de directivas de empresas de referencia a sus iniciativas en igualdad*. Recuperado de: https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/caixabank-crea-un-comite-asesor-de-diversidad-para-sumar-la-vision-de-empresarias-de-referencia-a-sus-iniciativas-en-igualdad_es.html?id=43825

Coll, F., López, J. F., Soriano, D. (2020). *Las pensiones en España: una propuesta de reforma real y sostenible*. Fundación Friedrich Naumann, Fundación civismo, Instituto Juan de Mariana.

Consejo de la Unión Europea. (2002, 18 de febrero). *Decisión del Consejo relativa a las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros*.

Constitución Española de 1978. (1978). Boletín Oficial del Estado, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.

DKV. (2016, 26 de enero). *Proyecto Age: mentoring senior en DKV seguros*. Recuperado de: <https://www.fundacionpersonasyempresas.org/nuevocuriosita/perspectiva-ods/proyecto-age-mentoring-senior-en-dkv-seguros/>

Econosublime. (2021, 26 de noviembre). *Políticas activas y pasivas de empleo*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=qSheMx8jkGM>

Esping-Andersen, Gösta (1993) *Los Tres mundos del Estado del Bienestar*. Valencia: Edicions Alfons el Magnànim.

Fundación Adecco & Fundación Seres. (2020). *Libro blanco de la gestión del talento senior*.

Fundación endesa (2020). *8 claves estratégicas y operativas para órganos de gobierno sobre la gestión del talento senior en tiempos de covid*.

Fundación Mapfre (2021). *Mapa de talento senior*. Centro de investigación Ageingnomics.

Huerta de Soto, J. y Value School (2021). *Ni es justicia, ni es social*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Ji7puuxoxgw>

Instituto Nacional de Estadística. (INE). Recuperado el 15 de enero de 2024, de <https://www.ine.es>

Jahoda, M. (1987). *Empleo y Desempleo: un análisis sociopolítico*. Madrid: Morata (1982).

Lo entiendo. (2021, 19 de octubre). *Las políticas activas de empleo tendrán en 2021 un incremento de presupuesto del 3,3%*. Recuperado de: <https://loentiendo.com/politicas-activas-de-empleo/>

LOSADA BALTAR, A. (2004). " *Edadismo: consecuencias de los estereotipos, del prejuicio y la discriminación en la atención a las personas mayores. Algunas pautas para la intervención*". Madrid, Portal Mayores, Informes Portal Mayores, nº 14.

MAPFRE. (s.f.). *diversidad generacional*. Recuperado de:

<https://www.mapfre.com/sostenibilidad/compromiso-social/inclusion-y-diversidad/envejecimiento/>

Morse, N. & Weiss, R. (1955). *The function and Meaning of Work and the Job*. American Sociological Review, 20, 191-198.

Navarro Rubalcaba, M. A. (2006). *Modelos y regímenes de bienestar social en una perspectiva comparativa: Europa, Estados Unidos y América Latina*.

Organización Internacional del Trabajo. (1980). *Recomendación sobre los trabajadores de edad*, 1980 (núm. 162).

Organización Mundial de la Salud (OMS), 2021. *Informe mundial sobre el edadismo: resumen (global report on ageism: executive summary)*.

Romero, M. (2015). *Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia. Un estudio en el contexto colombiano*. Tesis Doctoral: Universitat Autònoma de Barcelona.

Romero Caraballo, M. P. (2017). *Significado del trabajo desde la psicología del trabajo: una revisión histórica, psicológica y social*. Psicología desde el Caribe Vol. 34 nº 2.

SEAT. (2021, 21 de junio). Manifiesto de diversidad. Recuperado de: <https://www.seat.es/sobre-seat/noticias/corporativas/manifiesto-diversidad>

Sennett, R. (1998). La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Anagrama.