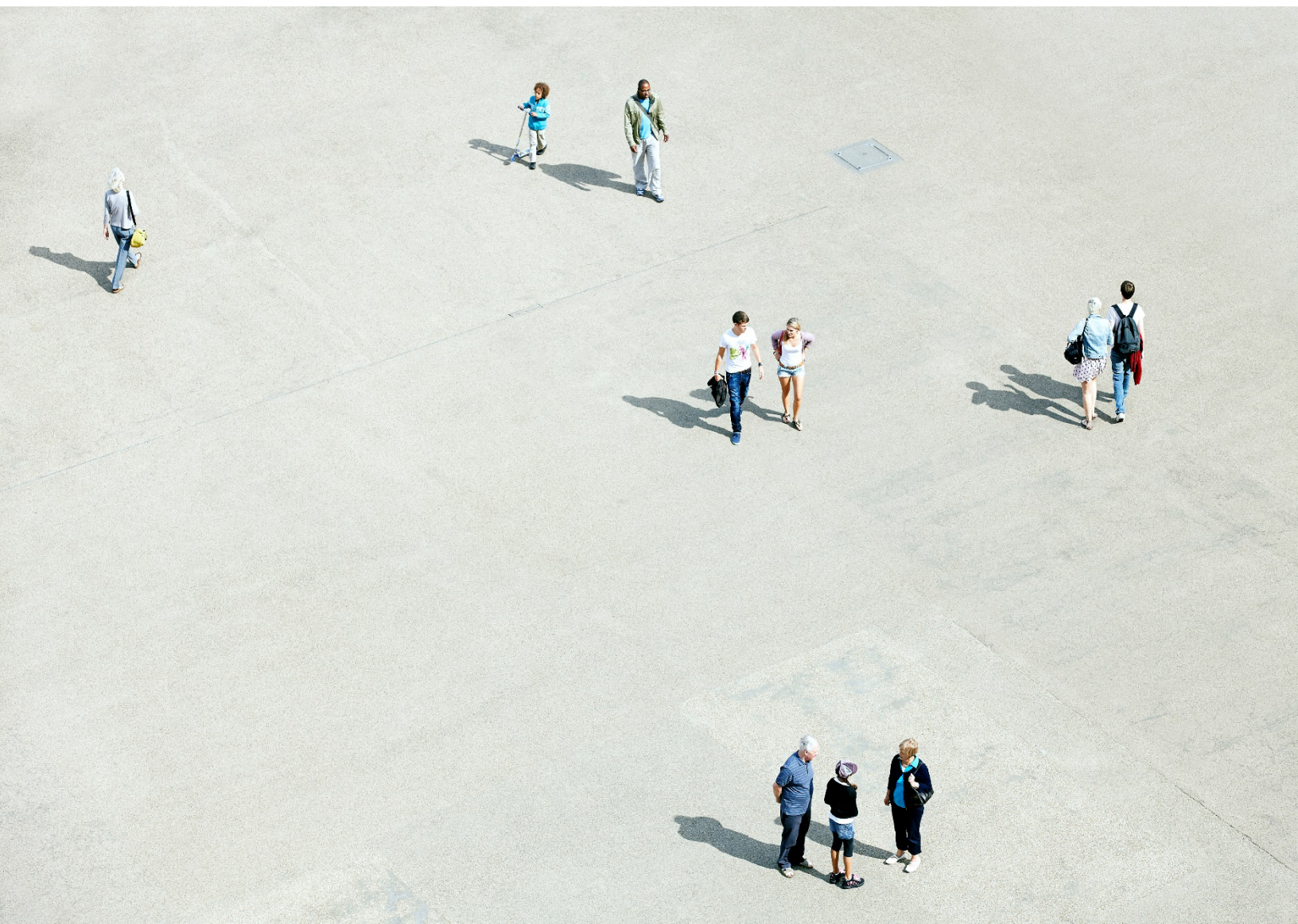


Oportunidades y Retos del Talento Senior

Factores para impulsar su gestión

Estudio realizado por enClave de Personas y Aon

Abril de 2024



Oportunidades y Retos del Talento Senior:

Factores para impulsar su gestión

Principales preocupaciones

¿Es viable no contar con el Talento Senior, cuando es la fuente de talento más numerosa en la población española?

¿Puede lograrse un equilibrio entre retención y desvinculación?

¿Existen políticas de jubilación flexible, oportunidades de transición a roles consultivos y/o mentorías?

¿Se podría ayudar a mitigar el riesgo de sostenibilidad financiera y permitir una transición más gradual compatible con la mayor longevidad?

¿Qué medidas debemos procurar para garantizar el desarrollo profesional y crecimiento personal para mantener alta la motivación y la productividad de los profesionales senior?

¿Existe una relación real inversa entre productividad y absentismo en este colectivo?

¿Cómo pueden colaborar gobiernos, empresas y otras partes interesadas para encontrar soluciones efectivas y sostenibles para el Talento Senior en el mercado laboral? (cuotas, beneficios fiscales, flexibilidad, etc.)

Introducción

En 2022, Aon lanzó su primer estudio internacional sobre Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), destacando la importancia fundamental de estos principios en la estrategia del Talento Humano. Este estudio no solo marcó un hito en la comprensión del panorama laboral, sino que también sirvió como catalizador para abordar desafíos específicos, particularmente en la gestión del Talento Senior, dentro del contexto español.

Las empresas participantes enfatizaron la prioridad que representa la gestión del Talento Senior. Ello se debe a dos razones: la racionalidad de no desaprovechar la experiencia acumulada en la propia empresa y la proposición de valor que la empresa hace a sus empleados de mediana edad.

En muchas ocasiones, la falta de imaginación y recursos para diseñar e implementar soluciones innovadoras de colaboración hace que el Talento Senior se deseche, perdiéndose recursos valiosos. Por otro lado, la sociedad -cada vez más envejecida- tampoco se lo puede permitir.

En respuesta a estas inquietudes, **Aon y enClave de Personas, han realizado un estudio adicional sobre las prácticas específicas de las empresas en la gestión del Talento Senior.** Este estudio contó con la participación de 56 empresas españolas, y cuya conclusión principal es que este segmento de la fuerza laboral no está siendo abordada de manera diferencial, ni tampoco está considerado dentro de los pilares estratégicos de las áreas de Recursos Humanos.

Contexto

Naciones Unidas prevé que, en el año 2050, el 53% de la población tendrá más de 50 años.

El envejecimiento avanza imparable en España. La pirámide poblacional experimenta el cambio más acusado de su historia, hacia una estructura “regresiva”.

La fuerte caída de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida ocasionan un envejecimiento de la población en cifras récord, que se traslada a una fuerza laboral que tiene una media de edad cada vez mayor.

La población activa mayor de 55 años crece un 62% en la última década y ya rozan los 5 millones: los Senior suponen el 29% del total de personas en edad de trabajar. (Fuente EPA 2023)

El 25% de la economía española proviene de los bienes y servicios, que se producen y proveen para los mayores de 55 años.

A pesar de ello, este sector de la población afronta grandes prejuicios y estereotipos en el mercado laboral

que pueden conducirles a la inactividad, al desempleo de larga duración o a jubilaciones forzosas y anticipadas. Todo un contrasentido, teniendo en cuenta que la edad de jubilación tiende al alza, siendo la contribución sénior clave para la competitividad del país.

Principales Resultados del Estudio

Identificación y Políticas Específicas

A pesar del creciente interés que tienen las organizaciones por el Talento Senior, solo el 67% ha identificado este segmento de población, y solo el 24% ha diseñado políticas específicas para este colectivo.

Beneficios Diferenciales

Solo el 2,2% de las empresas participantes ofrece beneficios adaptados para el segmento del Talento Senior. La mayoría de las organizaciones cuenta con políticas de beneficios generalizadas.

Formación y desarrollo ante los retos digitales

Una de las causas por las que el Talento Senior es desaprovechado es la falta de adaptación a la transformación digital.

Gran parte del colectivo Senior no ha tenido la ayuda necesaria para adaptarse. A pesar de esto, no se identifican programas específicos de Reskilling para el Talento Senior frente a las nuevas demandas tecnológicas, y únicamente el 11% lo están considerando a futuro. Prácticas como el “Mentoring inverso” evitarían despilfarrar recursos y experiencia.

Salud y Bienestar

Las necesidades específicas en materia de salud y bienestar del Talento Senior no están siendo abordadas de manera personalizada, siendo este un factor crítico que garantiza la productividad y sostenibilidad de las empresas.

Entre los programas que las empresas indican que están considerando implementar a futuro, específicamente para el Talento Senior, se encuentran programas de bienestar emocional (20%), musculoesqueléticos (17%) y manejo del dolor (15%).

Únicamente 1 de cada 10 empresas indicó que realiza educación en prevención de enfermedades con mayor incidencia en el segmento Senior.

Estilos de Trabajo

Aunque la gran mayoría de las empresas han adoptado flexibilidad horaria (93%) o teletrabajo (87%), ninguna de ellas cuenta con políticas o estilos de trabajo que se adapten a las necesidades específicas del Talento Senior.

Bajo las nuevas modalidades de trabajo flexible y remoto, es importante considerar las expectativas del Talento Senior para generar mecanismos que permitan potenciar su productividad y contribución a la compañía.

Por otro lado, únicamente el 8,7% de las empresas están considerando rediseñar o redefinir las funciones del Talento Senior para ajustarse a su momento vital.

Factores para impulsar la gestión del Talento Senior

El documento está concebido como una reflexión o aproximación práctica a la gestión del Talento Senior, abre más preguntas que respuestas, cuestiones a tener en consideración, con objeto de ofrecer a empresas un recurso para avanzar en la materia y mejorar su competitividad.

Contamos para ello con la participación de empresas líderes como **ACCIONA, Airbus, CaixaBank, Cepsa, GSK, Iberdrola, MAPFRE, McDonald's, Repsol y Verisure** que nos han ayudado a ilustrar las estrategias y los desafíos que afrontan.

Se ha intentado identificar una serie de factores, aunque es difícil su separación dada la elevada interrelación que existe entre ellas.

Sostenibilidad y desarrollo

Muchas empresas pierden interés o foco en el desarrollo del Talento Senior. Más allá de las iniciativas puestas en marcha vinculadas con el Cross Mentoring entre diferentes generaciones, en muchas ocasiones no se incluye a los seniors en los programas de desarrollo del

talento.

Fomentar un ambiente laboral inclusivo y valorar la experiencia y conocimientos de los trabajadores senior aumenta su motivación y compromiso, lo que a su vez contribuye a una mayor productividad.

Es misión de las organizaciones facilitar las herramientas necesarias para garantizar el bienestar holístico de sus empleados (físico, emocional, social, financiero, profesional).

En este sentido la **Dra. Marisol Sanz de Aon** comenta: *“El talento no envejece, envejecemos las personas. Evitar el edadismo en las empresas, conllevará una mejora de la salud y el bienestar que impactará directamente en los resultados de las empresas y por ello también en la economía y sociedad en general”*.

Para **Pablo Alvarado de Repsol** *“en el entorno industrial y energético, la contribución de los profesionales senior es fundamental para el crecimiento. En Repsol hemos implementado programas que otorgan protagonismo a estos profesionales, basados en la creación de equipos mixtos para dirigir la puesta en marcha de nuevas plantas e instalaciones. En conclusión, la presencia y participación activa de los profesionales senior en el sector industrial no solo impulsa la productividad y competitividad, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua”*.

Según **Lisardo Gabriel de Cepsa**, *“en el contexto de la estrategia **“Positive Motion”** destaca el papel que desempeña nuestro Talento Senior en la compañía. Los perfiles senior no solo aportan su experiencia profesional, sino también una visión estratégica que ya está impulsando la ejecución efectiva de nuestra ambiciosa agenda. Tenemos la misión de aprovechar todo su expertise y el objetivo de proporcionarles las herramientas adecuadas para el futuro, a través de nuestro plan de Upskilling y Reskilling. Es nuestra responsabilidad por lo tanto disminuir las brechas de conocimiento -digital y verde- que puedan existir en este sentido. En un entorno marcado por la urgencia de la transición energética, apostamos por la experiencia, el conocimiento y el desarrollo continuo de*

estos profesionales, esenciales para navegar por los desafíos y oportunidades que se presentan en nuestro camino hacia un futuro más sostenible”.

Tal y como nos indica **Jorge Martín de Iberdrola**, *“estamos afrontando este reto a través de distintas palancas: flexibilidad o adaptabilidad; revisando nuestro programa de beneficios y adecuándolo a las distintas realidades generacionales, promoviendo soluciones a la carta que garanticen el bienestar de sus personas, y la de empleabilidad, gracias a nuestra plataforma **Global Green Employment (GGE)**, con la que estamos conectando a los agentes educativos y empresariales, con cualquier persona que desee trabajar dentro del ámbito de la sostenibilidad y transición energética. Pero no nos quedaremos ahí, también será una plataforma promotora de todo aquel Reskilling necesario (formación, Skills y experiencia) para acceder al empleo verde”*.

Otro programa referente en diversidad generacional es **“Wengage”** nos explica **Eva Abella de CaixaBank**, que *“tiene por objetivo aprovechar el conocimiento y expertise de cada generación, desafiar los estereotipos generacionales y mejorar la comprensión y gestión intergeneracional de los equipos”*.

Por su parte, **Camino San Millán de ACCIONA** destaca que, *“dentro de la estrategia de gestión del conocimiento aplicada al negocio de ACCIONA, un pilar clave son las personas que lideran las áreas de especialidad que constituyen una ventaja competitiva para el negocio. En este contexto se desarrolla el **Programa Technical Leaders**, una iniciativa específica para preservar el conocimiento técnico y asegurar que permanece en la compañía, con un programa de mentoring bidireccional donde los perfiles senior transmiten al talento joven toda la experiencia en la resolución de retos técnicos, mientras que el talento joven impulsa la adopción de nuevas tecnologías hacia los seniors con el fin de que su experiencia continúe siendo relevante y aplicable en el entorno actual”*

Es fundamental por lo tanto considerar que un senior podría estar en nuestra compañía muchos años, por lo que será necesario que esté activo hasta el último

minuto. Como hemos comentado, será necesario en todos los casos cubrir los gaps existentes en habilidades digitales.

En este sentido **Jorge Herraiz de Aon** manifiesta que *“contar con programas de desarrollo y formación para el Talento Senior, asegurará que estas personas sigan aportando valor hasta las últimas etapas de sus carreras profesionales. Ello impactará en sus niveles de compromiso, complementando el enorme conocimiento acumulado durante años”*.

Cambio Cultural

Las iniciativas de sostenibilidad y desarrollo deberán siempre ir acompañadas por un cambio cultural, tanto en la sociedad como en el mercado empresarial.

Belén de Andrés de Aon comenta que *“la existencia de prejuicios hacia el colectivo Senior resulta indebida siempre y no contribuye a la mejor toma de decisiones. Cada persona debe ser valorada conforme a su valía y a su capacidad de aportación real a la empresa. La inclusión y la diversidad, aplicadas al colectivo Senior en la empresa, son cuestiones no solo de justicia sino también de realismo e inteligencia, no debemos olvidar el cambio demográfico que viene.”*

Paz Cubells desde GSK, explica que *“en el contexto actual donde las carreras profesionales se alargan, la regulación desincentiva las prejubilaciones y los sistemas actuales de pensiones son poco sostenibles, en GSK estamos enfocados en una estrategia holística y gradual diseñada por empresa y personas conjuntamente.”*

Queremos generar nuevas opciones al colectivo senior, ofreciendo una cultura alternativa a tópicos y prejuicios y promoviendo que cada persona conozca y cuide de su bienestar, su productividad y su desarrollo profesional. También queremos explorar soluciones innovadoras dentro del marco laboral, ayudando a los empleados en la transición a su jubilación, y a la empresa en sus objetivos de innovación responsable y cuidado de la salud”.

Así mismo, según **Camino San Millán de ACCIONA** *“el*

cambio cultural requerido en las organizaciones debe venir acompañado de una acción clara hacia la apertura a contratar Talento Senior especializado para cerrar la brecha con la oferta laboral en carreras especializadas.

Identificar las necesidades de la sociedad en cuanto a talento y corregir el desequilibrio entre demanda y oferta de profesionales STEM con Talento Senior, requiere un cambio cultural y la eliminación de prejuicios y sesgos intergeneracionales en todos los niveles de la sociedad y las organizaciones, así como implementar estrategias para aprovechar todo el potencial de este grupo demográfico. Para ello es preciso crear programas de formación continua que garanticen que estén actualizados en las últimas tecnologías, redefinir requisitos de empleo y desarrollar proyectos específicos”.

Jubilación flexible

¿Estamos preparados para la jubilación? ¿Tiene sentido pasar de trabajar 8 horas al día a 0? Políticas de ajuste gradual de la jornada laboral y jubilación flexible, reasignación de funciones y responsabilidades, cobran cada vez más relevancia.

Anastasia de las Peñas y Marta Granero de MAPFRE comparten su **proyecto Ageing**, *“donde tras un diagnóstico cualitativo de nuestro Talento Senior detectamos que una de las demandas de este colectivo era el acompañamiento y la preparación para la jubilación, con la puesta en marcha de acciones de preparación para su desvinculación, para ello creamos la Experiencia Senior, un espacio que está a disposición de todos los empleados de MAPFRE en España y que tiene como objetivo el acompañamiento en el camino hacia la jubilación, un periodo en el que se deben tomar decisiones muy importantes que garanticen una jubilación exitosa y satisfactoria”*.

Jose Luis Martín de Aon afirma que *“la jubilación flexible que permita simultanear la pensión con el trabajo cobrará cada vez más relevancia y permitirá acceder a la jubilación de forma gradual, o compatibilizándolo con la vida activa. En este sentido, son varias las organizaciones que están trabajando ya en esta línea en*

edades anteriores a la correspondiente a la jubilación ordinaria, ayudando a una desvinculación progresiva y gradual.”

Marco Normativo

En materia legislativa, existe normativa vinculada a la reducción del desempleo en los seniors. Entre otros textos legales, el RD 818/2021 y el RDL 8/2019 tienen los objetivos respectivos de evitar discriminaciones por razón de edad e incentivar la contratación estableciendo diversas bonificaciones para las empresas que decidan apostar por el Talento Senior.

Pero más allá de estos textos legales, debemos tener en cuenta la publicación en 2023 de la Directiva de Transparencia Europea. Este nuevo texto legal, al que seguirá la posterior transposición a la legislación española, conllevará una serie de nuevos retos para las empresas a la hora de gestionar el Talento Senior.

A partir de ahora será necesario analizar y minimizar las brechas salariales más allá del género, debido a la exigencia de análisis interseccional de la mencionada Directiva.

Si el legislador ha dispuesto el retraso cada vez mayor en la edad de jubilación, ello debe acompañarse de medidas legislativas de estímulo al empleo de personas cercanas a la jubilación, en forma de menores cotizaciones sociales, cómputo de personas mayores a efectos de cumplimiento de requisitos de diversidad en concursos públicos, etc.

“Abordar las brechas del Talento Senior requiere un enfoque integral que involucre a empleadores, legisladores y la sociedad en general”, comenta **Camino San Millán de ACCIONA**.

Empresas y sus clientes seniors

Del mismo modo que las empresas están empezando a estar concienciadas para la gestión de su Talento Senior, también lo están para sus clientes más senior, ejemplo de ello son las soluciones que aportan empresas como:

Marc Ponce de Verisure, comenta que *“al incrementar*

nuestra población senior, no solo demostramos un compromiso con la representación de la sociedad a la que servimos y su inclusión laboral, sino que tiene un impacto en nuestra propuesta de valor, ofreciendo soluciones de negocio a retos sociales, pero a su vez generando un impacto social positivo en la comunidad”.

Eva Abella de CaixaBank, que fue la primera entidad certificada por AENOR como organización comprometida con las personas mayores gracias a una propuesta de valor especializada y ajustada a las necesidades del colectivo, comenta *“nuestra propuesta se apoya en una serie de medidas de atención que buscan mejorar la experiencia del cliente por todos los canales de relación y un ecosistema de servicios más allá de lo financiero”*.

Para **Marta Granero y Anastasia de las Peñas de MAPFRE**, *“a través de toda la propuesta de valor para el colectivo Senior, damos soluciones para poder afrontar problemas de dependencia a futuro, cubrimos la necesidad de monetizar el principal activo con el que cuenta el colectivo, su vivienda, para poder afrontar la etapa de jubilación con mayores ingresos o complemento a la pensión pública, o facilitando un conjunto muy relevante de servicios y beneficios totalmente gratuitos solo por ser clientes, que les hacen a los Senior y a sus familias la vida más fácil y sencilla”*.

Conclusiones

España afronta una transformación demográfica de gran calado que tendrá profundas consecuencias económicas y sociales en los próximos años.

Si miramos como están afrontando esta cuestión otros países de nuestro entorno o economías similares, encontramos que la empleabilidad del Talento Senior en España es tan solo el 41,95%, en la franja de 55 y 69 años, lo que está por debajo de países como Suecia y Alemania, donde las tasas de empleo superan el 50%.

España se encuentra en antepenúltima posición en términos de empleo de Talento Senior en Europa. A modo de ejemplo, cabe citar algunos países como

Alemania, con programas específicos de retención, formación y reinserción laboral de profesionales sénior; Portugal, que atrae dicho talento incluso a nivel internacional, cuenta con una tasa de desempleo de mayores de 55 años de un 8,7%, mientras que en España asciende al 12,61%; el Reino Unido y los países escandinavos que fomentan la retención y capacitación de personas mayores; Estados Unidos, que favorece las fórmulas de flexibilidad en la contratación; Japón y Canadá, donde existen incentivos fiscales y financieros para la contratación y retención de mayores de 50 o Polonia, que cuenta con un Fondo Nacional de Capacitación e incentivos a la contratación del empleo femenino Senior.

El ejemplo de estos países puede inspirar estrategias más efectivas para aprovechar la experiencia de las personas mayores en el mundo laboral en España.

La encuesta realizada por Aon, permite afirmar que las políticas empresariales existentes en España son insuficientes en la materia, aunque las empresas participantes en el estudio han aportado ejemplos de buenas prácticas que podrían inspirar a otras empresas líderes, entre las que podemos destacar:

Horarios flexibles/teletrabajo: que son beneficiosos para retener la experiencia y el conocimiento dentro de la organización, además de facilitar la conciliación.

Trabajo a tiempo parcial: ofrecer este tipo de oportunidades puede resultar atractivo para los seniors que desean seguir contribuyendo, pero no necesariamente a tiempo completo.

Ofrecer oportunidades de trabajo adaptadas a las necesidades de los seniors.

Disponibilidad para necesidades puntuales o disponibilidad permanente.

Posponer la jubilación (de forma indefinida o por un tiempo), como exige la legislación laboral.

Reenganchar a un trabajador con la jubilación flexible.

Planificar una jubilación parcial con contrato de relevo u optar por una jubilación activa.

Flexibilidad laboral: Evaluar la flexibilidad en horarios,

opciones de trabajo a tiempo parcial y otras medidas que permitan a los seniors seguir contribuyendo sin sentirse sobrecargados.

Para **Elena Dinesen, miembro de enClave de Personas** y autora de este capítulo de conclusiones, *“el envejecimiento en España es un reto multifacético que requiere una respuesta integral y adaptada a las necesidades cambiantes de la sociedad. Es fundamental que empresas, instituciones y la sociedad en general reconozcan y aborden los retos y oportunidades asociados al envejecimiento de la población”*.

Han colaborado:

- Elena Dinesen, miembro de enClave de Personas
<https://www.linkedin.com/in/elenadinesen/>
- Camino San Millan, Head of Diversity & Inclusion de ACCIONA
<https://www.linkedin.com/in/camino-san-millan-7805038/>
- Misael Pérez, Airbus Inclusion and Diversity National de Leader
<https://www.linkedin.com/in/misaelperezoses/>
- Eva Abella, Gerente de Cultura, Igualdad y Diversidad en CaixaBank
<https://www.linkedin.com/in/eva-abella-ortiz-27527120/>
- Lisardo Gabriel, Corporate Talent Acquisition, Employer Branding & Talent Innovation Lead de Cepsa
<https://www.linkedin.com/in/lisardogabriel/>
- Paz Cubells, HR People Services & Effectiveness Lead de GSK
<https://www.linkedin.com/in/paz-cubells-94813366/>
- Jorge Martín, Global Head of Talent & Culture de Iberdrola
<https://www.linkedin.com/in/jorge-martin-martin/>
- Anastasia de las Peñas, Directora Corporativa de Experiencia Empleado de MAPFRE
<https://www.linkedin.com/in/anastasia-de-las-peñas-quintana-47128431/>
- Marta Granero, Experto en Diversidad, Salud y Bienestar y Voluntariado de MAPFRE
<https://www.linkedin.com/in/martagraneroburillo/>
- Diego Trombatore, HR Manager. Labor Relations & Social Affairs. H&S. Gender Equality & Diversity Lead de McDonald's
<https://www.linkedin.com/in/diego-trombatore-alvarez-2551b851/>
- Pablo Alvarado, People & Organization Sr Manager de Repsol
<https://www.linkedin.com/in/pablo-alvarado-palomini/>
- Marc Ponce, Group Head of Diversity de Verisure
<https://www.linkedin.com/in/marc-ponce-torras-b6272758/>
- Dra. Marisol Sanz, Health Executive Director de Aon
<https://www.linkedin.com/in/marisol-sanz-b82965/>
- Belén de Andrés, Health Project Director de Aon
<https://www.linkedin.com/in/belendeandres/>
- Jorge Herraiz, Director Talent Solutions de Aon
<https://www.linkedin.com/in/jorgeherraiz/>
- José Luis Martín, Director Retirement and Financial Management de Aon
<https://www.linkedin.com/in/josé-luis-martín-trujillo-39944887/>
- Nicolás Jiménez, Advisory & Specialty Analytics Delivery Lead EMEA de Aon
<https://www.linkedin.com/in/nicolasiimeneztoledo/>
- Isabel Martín, Manager Health Solutions de Aon
<https://www.linkedin.com/in/isabelmartinmoreno/>

Acerca de Aon

Aon plc (NYSE: AON) existe para dar forma a las mejores decisiones, para proteger y enriquecer la vida de las personas en todo el mundo. Nuestros profesionales ofrecen a nuestros clientes en más de 120 países y soberanías asesoría y soluciones que les aportan la claridad y la confianza para tomar las mejores decisiones con el fin de proteger y hacer crecer su negocio.

Sobre enClave de Personas

enClave de Personas es un think tank de talento y liderazgo que nace con el propósito de hacer crecer la función de recursos humanos y ser un lugar de encuentro y diálogo sobre cultura, talento y gestión de personas dentro de las organizaciones. Desde un enfoque de innovación e investigación que impulse el desarrollo y evolución del talento en las organizaciones y tengan impacto social en el entorno donde desarrollamos nuestra actividad. Con una visión constructiva y de búsqueda de soluciones compartidas a los retos socioeconómicos contribuyendo a la mejora continua de la sociedad. El think tank está compuesto por un Consejo Asesor formado por 23 miembros que son directivos de reconocido prestigio en la función de gestión de personas.

Contacto:

info.spain@aon.es