



El talento sénior, el reto de las organizaciones actuales



Manuel Peiró,
director de Formación para Empresas
y Salidas Profesionales de **UNIR**

Mar Layos,
consultora del
IDDI para empresas

Gloria Juste,
directora de Proyectos de la
Fundación Endesa

Elena Cascante,
presidenta del
**Observatorio Generación
y Talento**

En la actualidad podemos encontrar compañías en las que están conviviendo hasta cuatro generaciones diferentes, desde los llamados Baby Boomers hasta la Generación Z. No obstante, ya sea por un tema de coste salarial o bien de falta de determinadas competencias digitales, el mercado laboral está expulsando al talento sénior. Abordar los retos y oportunidades de este talento mayor de 50 años, que todavía tiene un mínimo de 15 años de carrera por delante, fue el tema que centró el Desayuno con Compromiso, organizado por *CompromisoRSE* en colaboración con Endesa. Con la participación de responsables de distintas organizaciones se pusieron encima de la mesa posibles soluciones para afrontar esta lacra como la apuesta por la formación para aumentar la empleabilidad de este colectivo, romper con los estereotipos o cambios legislativos que fomenten la contratación del talento sénior:



María Sánchez-Arjona,
presidenta de la
Fundación máshumano

Pablo Santaefemia,
CEO y fundador de Bridge for Billions

Valentín Bote,
director de Randstad Research

Esther Sánchez,
directora de Personas de ESADE

Falta de energía, resistencia al cambio, mayor coste laboral o torpeza a nivel tecnológico son algunos de los estereotipos que, a menudo, el mercado laboral asocia al talento sénior; es decir, a los mayores de 45/50 años. Ello ha hecho que en los últimos años muchas empresas hayan apostado por Expedientes de Regulación de Empleo a los que se han acogido los profesionales de mayor edad. Pero esta práctica es un error pues las compañías se descapitalizan de un talento que aporta el conocimiento y la experiencia que hoy en día requiere la transformación que están experimentando. Tal y como comenta la presidenta del **Observatorio Generación y Talento**, **Elena Cascante**, si bien es cierto que "la competencia digital es necesaria, también se puede aprender; y para conectar la innovación y las ideas con el negocio son necesarios profesionales con experiencia, conocimiento de los clientes y capacidad de *networking*. Es nuestro capital social".

En la misma línea se pronuncia **Esther Sánchez**, directora de Personas de ESADE, al

La experiencia y el conocimiento, entre las competencias más valoradas del talento senior

afirmar que "la experiencia, el *engagement* y el *ownership* de personas que llevan 20 o 30 años en la organización son competencias extraordinariamente importantes. Los atributos de los mayores son muy valiosos para la organización para que desempeñen una labor crítica de carácter estratégico". Precisamente por este motivo, Sánchez apuesta por "sistematizar modelos de evaluación por competencias. Tenemos que medir muy bien cuáles son las funciones que tenemos que cubrir y no cubre un perfil junior".

En esta línea, la presidenta de la Fundación máshumano **María Sánchez-Arjona**, comenta que, "en nuestro contacto con directores corporativos de Recursos Humanos, vemos que hay una preocupación por gestionar el talento intergeneracional que tienen en sus compañías. No obstante, buscan talento joven para cubrir las carencias de competencias que creen que tienen, cuando lo que tienen que hacer es identificar las competencias diferenciales de los profesionales sénior y no desprenderse de ellos".

“La idea no es desprenderse de un talento, sino ver de qué manera lo puedo potenciar vía formación o recualificación”



Valentín Bote |
Randstad Research

“El éxito de los emprendedores es muy superior con perfiles mayores de 45 años”



Pablo Santaefemia |
Bridge for Billions

Un claro ejemplo de apuesta por las competencias del talento sénior lo encontramos en el IDDI, el instituto de formación directiva de la Universidad Francisco de Vitoria. Tal y como explica **Mar Layos, consultora del IDDI para Empresas**, “para nosotros la generación sénior es muy importante porque muchas veces nos tenemos

Un millón de personas desempleadas en España tienen más de 45 años

que enfrentar a grandes retos con las empresas y necesitamos a profesionales con experiencia. Proponemos que este talento que sale de las organizaciones entre al mercado laboral de otra manera para contribuir a que las empresas tengan esa formación que necesitamos, porque para hacer *coaching*, *mentoring* o consultoría muchas veces se necesita realmente una carrera profesional y años de experiencia”.

También tiene cabida este colectivo en Bridge for Billions, un programa de incubación *online* enfocado en ayudar a emprendedores de todo el mundo a desarrollar sus proyectos en fases iniciales. Tal y como comenta **Pablo Santaefemia, CEO y fundador de Bridge for Billions**, en este ecosistema digital se encuentran emprendedores junior y sénior y los define así: “Los emprendedores jóvenes tienen muchas habilidades técnicas que ahora mismo demanda el mercado y soluciones con un gran potencial, pero cuentan con poca experiencia laboral y se encuentran con barreras para entrar al mercado porque no tienen conexiones y les falta visión estratégica. En cambio, tenemos muchos emprendedores con más experiencia que, por diferentes razones, quieren crear su propia empresa y lo que les falta es estructura y quitarse miedos”. Pero a pesar de las diferencias de cada colectivo, Santaefemia da un paso más y asegura que “el éxito de los emprendedores es muy superior con perfiles mayores de 45 años”.

También apuesta por eliminar barreras como el miedo la **directora de Proyectos de la Fundación Endesa, Gloria Juste**. “Creemos que la digitalización es una gran barrera, pero todos estamos preparados para asumir nuevos retos, como hemos hecho siempre. Es necesario perder el miedo, porque con formación y ganas, todo se aprende. Y, además, los temas digitales son de



“ Para conectar la innovación con el negocio son necesarios profesionales con experiencia, conocimiento y capacidad de *networking* ”



Elena Cascante |
Observatorio GT

constante formación para todos, junior y sénior. Es un tema que hay que ir actualizando siempre”.

Asociado a las competencias y a los salarios, otro de los motivos que tradicionalmente han llevado a expulsar al talento sénior del mercado laboral es el llamado relevo generacional. En este punto, el **director de Randstad Research, Valentín Bote**, comenta que “en cualquier entorno empresarial se desconfiaba de lo barato. Está claro que las cosas valiosas tienen un precio y me sorprende que cuando giramos esta perspectiva, muy afianzada en el entorno empresarial, al mundo laboral estamos convencidos de que podemos conseguir un talento fantástico a muy bajo coste. Creo que la idea no es desprenderse de un talento, sino ver de qué manera lo puedo potenciar, vía formación o recualificación, para que ese talento siga rindiendo en la organización”. Además, el director de Randstad Research advierte de que la generación de entre 50 y 59 años suma, en España, ocho millones de personas, mientras que la generación de 20 a 29 años alcanza apenas los cuatro millones, lo que indica que el relevo generacional es cada vez más problemático. “No va a ser sencillo que una organización prescindiera de trabajadores de cierta edad, muchas veces por no querer asumir el esfuerzo de recualifica-



ción, pensando que va a encontrar en el mercado abundancia de perfiles para sustituirlos”.

Apuesta por la formación

La mayor parte de los expertos que asistieron al desayuno coincidieron en la necesidad de apostar por la formación continua que permita hacer más empleables a todos los profesionales a lo largo de toda su carrera. Así pues, en palabras de María Sánchez-Arjona, “tendríamos que pasar de hacer un *outplacement* a hacer un *inplacement* en el sentido que la Responsabilidad Social de las empresas pasa por hacer empleables a sus personas. Es decir, teniendo en cuenta que hay mucho movimiento y va a seguir habiéndolo, la empresa tiene que velar porque esa persona, en un modelo de exigencia y corresponsabilidad, esté permanentemente en un modelo de aprendizaje”. En esta idea de empleabilidad y corresponsabilidad coin-

continúa, la encontramos en UNIR, la Universidad Internacional de La Rioja, cuyos alumnos tienen una edad media de entre 36 y 38 años. “El talento sénior es exigente, se implica y es el más motivado por aprender y aportar”, comenta el **director de Formación para Empresas y Salidas Profesionales de UNIR, Manuel Peiró**. Pero al hilo de la formación, el fundador de Bridge for

La pirámide generacional en España dificulta cada vez más el relevo en el ámbito laboral

ció la presidenta del Observatorio Generación y Talento al afirmar que “una persona tiene que ser corresponsable de seguir aportando valor hasta la jubilación, pero las empresas tienen que acompañar a las personas ofreciéndoles desarrollo y formación”.

Precisamente, una muestra de la importancia que el talento sénior otorga a la formación

“ Debemos promover la inteligencia colaborativa y romper los silos ”



Mar Layos | IDDI

“Una de las principales características de una sociedad madura y avanzada es que tiene un colectivo de talento sénior potente”



Manuel Peiró | UNIR

“Los atributos de los mayores son muy valiosos para la organización para que desempeñen una labor crítica de carácter estratégico”



Esther Sánchez | ESADE

Billions aseguró que estamos ante “un problema sistémico que necesita un cambio de sistema” y, por este motivo, advirtió: “Si continuamos haciendo las cosas igual no vamos a cambiar porque mi generación continúa aprendiendo con el mismo sistema educativo de nuestros padres”.

El papel del legislador

Otro pilar importante a la hora de abordar la empleabilidad del talento sénior es la legislación laboral. En este sentido, Esther Sánchez, de ESADE, cree que “el legislador debe impulsar un cambio que permita situar el marco normativo, que actualmente está pensado en un paradigma de relación laboral del siglo XIX, y asimilarlo así al siglo XXI”. “La velocidad del mercado y de los modelos de organización es exponencial, de manera que el legislador debe acelerar también sus procesos de adecuación normativa. Para abordar los retos del Futuro del Trabajo, y entre ellos, el de las personas mayores de 50 años, hay que abrir más espacios que permitan diversificar y flexibilizar las formas de vinculación con la empresa, que repiensen de arriba abajo la normativa en materia de jubilación y que den un paso decidido para responsabilizar a las empresas en la mejora de políticas de gestión de personas”, añade la experta. Por su parte, la presidenta de la Fundación máshumano también abordó la necesidad de “fomentar un modelo normativo que promueva la flexiseguridad: flexibilidad en la relación laboral y seguridad para el trabajador”.

Savia, un caso de éxito

Un claro caso de éxito dirigido a reposicionar el talento sénior en el mercado laboral lo encontramos en Savia (www.generacionsavia.org), un proyecto sin ánimo de lucro liderado por Fundación Endesa que busca promover un cambio cultural

sobre un colectivo que se estima en que alrededor de un millón de profesionales mayores de 50 años han sido desvinculados prematuramente de sus trabajos. Tal y como comenta Gloria Juste, ideadora de Savia, los objetivos de la iniciativa son “romper estereotipos, cambiar la mentalidad y promover ese cambio, a través de iniciativas concretas, proyectos, propuestas, etc., para poner el

Los expertos apuestan por la formación continua a lo largo de toda la carrera profesional

talento sénior; como muchas otras culturas hacen, donde se merece”.

Precisamente, Fundación máshumano es socio colaborador de Savia. Su presidenta, María Sánchez-Arjona, destaca que ante un colectivo de profesionales que “se encontraban muy desorientados, muy desmotivados y muy solos, Savia nace para orientar, motivar y acompañar. Es un punto de encuentro que aglutina recursos y genera sinergias para la mejora de la empleabilidad del senior y, además, es un *think tank* para identificar buenas prácticas y aportarlas al sector empresarial, así como para desarrollar propuestas de cambio legislativo y social”.

Por su parte, Manuel Peiró, de UNIR, destaca que “me parece capital que existan escenarios, proyectos e iniciativas donde encontramos univer-



“El primer cambio cultural no solo debe focalizarse en las empresas, sino también en el talento sénior”



Gloria Juste |
Fundación Endesa

sidades, observatorios, fundaciones, empresas privadas y públicas para hablar e intercambiar iniciativas en torno al talento. Savia es una buena iniciativa de encuentro no solo para el talento sénior y para las empresas, sino también para el talento junior. El hecho de que el proyecto aúne un colectivo de personas multidisciplinar, pero también de edades comprendidas entre 25 y 65 años, genera unas sinergias espectaculares, no solo hacia el mayor sino también hacia el joven. Todo ello sumado a una

formación ágil, directa y de impacto rápido en el desarrollo de cada profesional”.

Soluciones de futuro

Una vez analizadas las variables que pueden influir en la expulsión del talento senior del mercado laboral, los asistentes al Desayuno con Compromiso, organizado por *CompromisoRSE* en colaboración con Endesa, también abordaron buenas prácticas y soluciones ante este reto. Así pues, Mar Layos, de IDDI, apostó por “promover la inteligencia colaborativa y romper los silos. Es decir, intentar que las organizaciones sean mucho más transversales, que trabajen más por proyectos y no por unidades”. Mientras que Pablo Santaeufemia, de Bridge for Billions, considera que las empresas se tienen que comprometer con el talento sénior desde la Responsabilidad Social Corporativa: “De la misma manera que apoyan la paridad o la sostenibilidad, tienen que poner este tema en el core de su RSC”.

Por su parte, Elena Cascante, del Observatorio Generación y Talento, hizo hincapié en el *management* de las organizaciones al afirmar que “el *manager* tiene un rol fundamental y tenemos que ayudarles para que desarrollen un liderazgo intergeneracional, ello significa que sepan gestionar el talento de todas las personas relacionadas con una generación, ya sean *managers* jóvenes que gestionan talento sénior o a la inversa”.

Finalmente, Manuel Peiró destacó la necesidad de reeducar a la sociedad para que entienda que el talento senior es una oportunidad. “Una de las principales características de una sociedad madura y avanzada es que tiene un colectivo de talento senior potente. Somos de los pocos países que tienen tan cualificado al talento senior y eso es una oportunidad para nosotros, no es un problema. Hay que cambiar el mensaje a la

“Es necesario fomentar un modelo normativo que promueva la flexiseguridad”



María Sánchez-Arjona |
Fundación máshumano

sociedad y reeducar a los gestores de talento y de Recursos Humanos de las empresas para que el impacto sea directo. Hay que aprender a diferenciar y especializar estrategias y políticas de RRHH dirigidas a captar, atraer y fidelizar al talento senior obligatoriamente a la empresa, para demostrar que la empresa es tan madura como la sociedad” ■

