

Empresas responsables con el envejecimiento.

Recomendaciones y buenas prácticas en la gestión del envejecimiento de los trabajadores.



Con la colaboración



Contenido

1. Marco conceptual	3
1.1. Apuntes demográficos	3
1.2. Envejecimiento de los trabajadores	4
1.3. Gestión del envejecimiento de las plantillas	4
1.4. Retos del envejecimiento en el mercado laboral	6
1.5. Buenas prácticas internacionales de gestión de la diversidad generacional en las empresas	7
2. La gestión de la diversidad generacional en las empresas españolas	10
2.1. Seguridad y salud laboral	12
2.2. Organización y entorno de trabajo	13
2.3. Desarrollo profesional	14
2.4. Preparación para la jubilación	15
2.5. Beneficios por edad	15
2.6. Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales de mayor edad	16
2.7. Reemplazo generacional y sucesión	17
2.8. Aprendizajes generales	18
3. Recomendaciones sobre la gestión de la diversidad generacional en las empresas	19

1. Marco conceptual

1.1. Apuntes demográficos

Hoy parece claro que el envejecimiento poblacional determinará que haya más trabajadores mayores. Así, actualmente ya hay más personas de 60 años o más que niños menores de 5 años. En pocos años (antes de 2050) habrá más personas de 60 años o más que personas entre 15 y 24 años. Además, el actual envejecimiento de la generación del baby-boom hace que los trabajadores de más de 45 años sean más numerosos que los trabajadores más jóvenes. Todo ello, obligará irremediablemente a que las empresas se preparen para esta **diversidad en la edad de sus empleados**.

En muchas empresas pueden coexistir hasta 5 generaciones diferentes (veteranos, baby boomers, generación X, generación Y o Millennials y generación Z), cada una con sus ideales y creencias, que hace que entiendan el mundo y, especialmente, el trabajo de distinta manera. Lo que puede generar inconvenientes que hay que minimizar y, sobre todo, beneficios que hay que fortalecer; es de especial interés la conexión del talento senior con el talento junior. Lo importante es, como bien dice el Observatorio Generación & Talento, **se debe sumar y unir los valores y las aportaciones de todas las generaciones en el ámbito laboral para beneficio de todos**.

Por ello, en primer lugar, es interesante conocer **algunos datos demográficos** que reflejan la importancia de tener en consideración la situación y necesidades específicas de los trabajadores mayores¹:

1. El 32% de la población actual a nivel estatal son mayores de 55 años. Esto son 15,5 millones de personas.
2. El 19% de las personas ocupadas a nivel estatal son mayores de 55 años. Esto son 3,6 millones de personas. Se ha producido un aumento desde 2008 que se situaba en 1,3 millones.
3. El 80% de las personas ocupadas mayores de 55 años trabajan por cuenta ajena (asalariados), 2,8 millones de personas.
4. 910.000 personas ocupadas mayores de 55 años trabajan por cuenta propia y son el 27% del total de los autónomos mayores.
5. El 60% de los trabajadores mayores de 55 años están en la franja de 55 a 59 años mientras que el 35% tienen entre 60 y 64. Los trabajadores por encima de 65 son el 5% restante.
6. El empleo comienza a disminuir a partir de los 55 años. Así, la tasa de empleo en el tramo de 55 a 59 años se sitúa en el 65%, 43% en la franja entre 60 y 64 años; no llega al 8% en la siguiente lo que es un reflejo de lo excepcional que es trabajar tras la edad real de jubilación (63 años).
7. El paro entre las personas de 55 y más años se ha triplicado desde 2008 pasando de 180.000 en aquel año a 508.000 actuales. La tasa de desempleo de los trabajadores de 55 y más años son inferiores a las tasas de desempleo general.
8. El 43% de los parados de 55 y más años lleva más de dos años buscando empleo.
9. La actividad profesional de las personas de 55 y más años, en orden de importancia, es el comercio, las industrias manufactureras, la administración pública y defensa,

¹ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

actividades sanitarias y servicios sociales y la educación. Los hombres tienen más presencia en industrias manufactureras y en la construcción y las mujeres en la educación y la sanidad.

10. Es preciso señalar que la presencia de trabajadores de mayor edad en puestos directivos y de gerencia es mayor que la del resto de franjas de edad.

1.2. Envejecimiento de los trabajadores

Estos datos reflejan que, como no podría ser de otro modo, el aumento de la longevidad y el envejecimiento población también está teniendo efectos tangibles y objetivos en el mercado de trabajo y, por lo tanto, **se requiere una estrategia para analizar la situación y plantear las medidas oportunas para adaptarnos a dicha nueva realidad demográfica.**

Es cierto que esto puede ser un reto en cuanto a la gestión de las necesidades de estas plantillas: adaptación de los puestos de trabajos al cambio en sus capacidades físicas y cognitivas, plantear mayores y mejores medidas de conciliación con la vida y necesidades personales, formación específica en avances técnicos y tecnológicos, etc.

Es necesario destacar y recordar en este momento lo que los empleados de mayor edad puedan aportar a las empresas. Así, sin olvidarnos de la gran heterogeneidad y diversidad interna en estas personas, a medida que envejecen los trabajadores, podemos hablar, en general, de una serie de mejoras en cuanto a capacidades cognitivas que aplicarán en su desempeño laboral:

- El pensamiento estratégico, la agudeza de ingenio, la consideración, la sabiduría, la capacidad de deliberar, la habilidad para comprender el conjunto y la capacidad de racionalizar, mejoran con la edad.
- Mayor compromiso con el trabajo.
- Se incrementan las destrezas en las prácticas de planificación.
- El talento no se deteriora con la edad.
- Experiencia y sabiduría vital.

La experiencia laboral y la gestión de la vida mejoran, de forma sustancial, el valioso capital social de los trabajadores de edad avanzada:

- Aumentan la competencia profesional, los conocimientos tácitos y las destrezas de cooperación.
- Mejoran el conocimiento estructural de las organizaciones y de sus funciones.
- Incrementan los contactos con clientes y redes y mejoran la comprensión de los cambios en el entorno operativo.

1.3. Gestión del envejecimiento de las plantillas

En el año 2020, en Fundación Edad&Vida, realizamos, gracias al apoyo de la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo y Economía Social, el estudio **“La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas”**². En él quisimos iniciar nuestro trabajo en la comprensión y análisis de las implicaciones del envejecimiento de la población en las empresas. Además,

² <https://www.edad-vida.org/publicaciones/la-gestion-de-la-edad-en-las-empresas-el-envejecimiento-de-las-plantillas/>

quisimos analizar hasta qué punto se aplican medidas y políticas de gestión de la edad en sus plantillas.

Estas políticas consisten en diferentes medidas que se implementan en las empresas para favorecer la convivencia intergeneracional de los trabajadores, facilitando el desarrollo de carreras laborales extensas y la retención del talento de las generaciones mayores, así como la incorporación y formación de las más jóvenes. Mediante ellas se pueden conseguir resultados altamente beneficiosos para las empresas, y para la sociedad en general, en la medida en que se consiguen los objetivos propuestos armonizando las necesidades de las empresas y de sus empleados según van envejeciendo.

En este estudio concluimos que **existe una gran confusión o desconocimiento de los que son las políticas de gestión del envejecimiento en las plantillas**. Ante la pregunta directa sobre ello únicamente un 16,67% admite disponer de este tipo de políticas y un 50% se lo está planteando.

Ahora bien, cuando analizamos el grado de aplicación de las diferentes políticas concretas de gestión de la edad en las empresas, los números cambian y aparecen porcentajes más elevados.

Más en detalle, las entidades del sector de *actividades sanitarias y de servicios sociales* afirman disponer en aplicación medidas de gestión del talento, formación continua y promoción de la salud, las tres por encima del 80%; y la mejora y adaptación de las condiciones de trabajo por encima del 70% y el plan de carrera rozándolo. Por el contrario, las que menos empresas dicen disponer son medidas específicas de políticas de contratación, solamente un tercio de las empresas la tienen; la de tránsito a la jubilación con un 42% de las empresas que afirman disponer de ellas y la de relaciones intergeneracionales presente en el 47% de las empresas.

En el sector de *actividades financieras y de seguros*, las medidas concretas más comunes, según sus afirmaciones, son programas de promoción de la salud y de mejora y adaptación de las condiciones de trabajo, presentes en el 100% de las empresas; y la gestión del talento, el plan de carrera y la transmisión de conocimientos en el 80%. Las menos comunes serían las políticas de contratación y las de reincorporación al mundo laboral, únicamente en el 40%.

En las entidades categorizadas como *otros servicios*, las más comunes son la potenciación de habilidades y competencias, la gestión del talento y la formación continua con más del 80% de respuestas afirmativas; y la mejora y adaptación de las condiciones de trabajo, la transmisión de conocimientos y las medidas de tránsito hacia la jubilación presente en dos tercios de las empresas. Las menos comunes serían las políticas de contratación, promoción de la salud y la de reincorporación al mundo laboral con un 17% de empresas que afirman disponer de ellas.

De cara a potenciar una adecuada gestión del envejecimiento en las plantillas, en nuestro estudio recomendamos hacer un **análisis pormenorizado de la estructura de la empresa** en el que se refleje la distribución de los empleados por franjas de edad y correlacionándolo con el esfuerzo que cada puesto de trabajo necesita, competencias y habilidades de cada empleado, su plan de carrera profesional, etc. Esta información permitiría analizar holísticamente el envejecimiento en las empresas resaltando los puntos fuertes de las mismas e identificando los retos a los que la empresa se deberá enfrentar en el futuro próximo.

Por otro lado, también creímos necesario el **desarrollo de campañas de divulgación y formación** que permitan combatir los estereotipos edadistas negativos hacia los trabajadores mayores dirigidas a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.

Finalmente, resaltamos la necesidad de desarrollar campañas divulgativas que permitan optimizar el conocimiento acerca de la necesidad y de las bondades de las políticas de gestión por la edad en general y de las diferentes medidas concretas en particular (políticas de contratación, de promoción de la salud, de mejora y adaptación de las condiciones de trabajo, potenciación de habilidades y competencias, de gestión del talento, de formación continua, plan de carrera, transmisión de conocimientos, relaciones intergeneracionales, tránsito a la jubilación, reincorporación al mundo laboral, etc.).

1.4. Retos del envejecimiento en el mercado laboral

En línea con las conclusiones de nuestro estudio, un reciente informe³ señala los principales retos a los que se enfrenta el mercado de trabajo a nivel estatal si se quiere mantener, e incluso mejorar, los actuales niveles de bienestar y calidad de vida globales, además de mantener la competitividad y productividad de las empresas. Todo ello pasa por la **adaptación del mercado laboral a las características propias de los trabajadores y el aprovechamiento del talento de todos ellos**, incluidos, como no podría ser de otro modo, los de las generaciones mayores, es decir, aquellos trabajadores que tienen actualmente 55 y más años, y comenzar a preparar a las empresas para el aumento de trabajadores que sobrepasarán esa edad en los próximos años y décadas.

De esta forma, en dicho informe se señala, en primer lugar, la **necesidad de acabar con el edadismo o discriminación por razones de edad de los trabajadores** que se sustentan en sesgos o ideas preconcebidas negativas sobre la valía de estas personas. Esta imagen errónea debe erradicarse y reconocer el talento de los trabajadores mayores que, en unos años, será la fuerza laboral predominante a nivel estatal. En este sentido, anteriormente hemos citado las ventajas que pueden aportar a una empresa.

En segundo lugar, se señalan los posibles problemas que pueden tener los trabajadores de 55 y más años al competir por un puesto de trabajo en un **mercado laboral que premia la alta especialización, alta competitividad, el manejo de las tecnologías digitales y una actualización constante**. Estos aspectos sitúan a estos trabajadores en un mayor riesgo de paro de larga duración o a una situación de mayor vulnerabilidad al poder optar únicamente a empleos precarios. Para tratar de combatir estos problemas se requiere impulsar una consciencia compartida, tanto por los empleadores y administraciones públicas, como por parte de los propios empleados, sobre la necesidad del reciclaje y actualización continua de las competencias profesionales. Así, es necesario modificar y adaptar la oferta formativa para los trabajadores, ya que actualmente se centra en los más jóvenes, para ampliar y optimizar el potencial de aprendizaje de todos ellos y, en especial, de los más mayores. Por otro lado, si bien es aceptado y conocido que el paro de larga duración afecta más a los trabajadores mayores, los esfuerzos para tratar de solucionarlo suelen olvidar la realidad y necesidades de este colectivo para centrarse, una vez más, en la promoción del empleo joven.

En tercer lugar, es necesario promocionar una **cultura laboral en torno a la salud y el bienestar de todos los empleados**. De esta forma, se tienen que diseñar políticas y estrategias de promoción de la salud, entendida como bienestar biopsicosocial, que tengan en cuenta las necesidades y características diferenciales de cada una de las generaciones de trabajadores existentes en las empresas. El objetivo es que ni la edad, ni los problemas de salud, sean un

³ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

condicionante negativo para el desarrollo de la labor profesional de los empleados, especialmente los de mayor edad.

En cuarto lugar, todas las proyecciones económicas coinciden en señalar **las tensiones a las que se va a ver sujeto el sistema actual de pensiones** debido al aumento de la población mayor y a la falta de trabajadores más jóvenes que cubran las necesidades derivadas del aumento de gasto del sistema de protección social. En este sentido, es necesario adoptar medidas para garantizar la productividad y competitividad de las cohortes de trabajadores mayores que, sin duda, tendrán un papel fundamental como fuerza laboral. Los autores señalan medidas como garantizar la conciliación laboral, potenciar el aprendizaje permanente o la movilidad interna en las empresas mediante la formación continua y adquisición de nuevas competencias y habilidades.

Finalmente, en quinto lugar, para cumplir con los **objetivos marcados en la Agenda 2030 y las diferentes europeas** en las que se reconoce a los trabajadores de 55 y más años como “agentes activos y desarrollo de la sociedad” es preciso generar un mercado laboral que les permita seguir en activo desarrollando su máximo potencial.

1.5. Buenas prácticas internacionales de gestión de la diversidad generacional en las empresas.

Una vez comentados los retos que puede suponer el envejecimiento de las plantillas en las empresas o el envejecimiento de la fuerza laboral a nivel estatal, es preciso señalar y recordar que esta situación no tiene que representar necesariamente una desventaja o inconveniente para el mercado laboral ni para la productividad y competitividad estatal.

Son ampliamente reconocidas las ventajas que representa la mayor diversidad generacional para las empresas⁴. Entre ellas destaca que los trabajadores mayores pueden ayudar a entender mejor a los clientes mayores, que en la nueva realidad demográfica serán un segmento de población significativo, y mejorar de este modo la competitividad de una empresa al diseñar productos adaptados a su realidad y necesidades específicas.

En este sentido y para dar a conocer diferentes medidas de gestión adecuada de la diversidad generacional en las empresas, en “Mapa de talento sénior 2021”⁵, se hace una revisión de las buenas prácticas que tienen activas grandes y exitosas empresas a nivel internacional. Tal y como recogen los autores, estas buenas prácticas corporativas se distribuyen en tres grandes campos:

- Desarrollo profesional.
- Beneficios sociales y entorno laboral.
- Reputación y desarrollo corporativo.

Sin ánimo de entrar en el detalle de las buenas prácticas presentadas en dicha publicación, dentro de las primeras, **acciones de desarrollo profesional**, se incluyen todas aquellas relacionadas con la “mejora del desempeño de los profesionales mayores en su puesto de trabajo, que garantizan una mejor y más exitosa trayectoria profesional de los mismos, que

⁴ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

⁵ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

mejoran la colaboración intergeneracional o que identifican el valor de negocio que supone contar con trabajadores mayores porque conectan mejor con determinados segmentos de clientes de la compañía”.

Así, se señala como buenas prácticas el diseño de itinerarios de desarrollo profesional para los trabajadores que se encuentran en la mediana edad que, además, compatibilice las responsabilidades profesionales crecientes propias de los trabajadores con mayor experiencia; la creación de nuevos puestos de trabajo que se adapten a las necesidades y demandas que surgen del envejecimiento tanto de los trabajadores como de los potenciales clientes; el desarrollo de grupos de afinidad en los que los empleados puedan expresar sus diversas opiniones e ideas e involucrarse en tareas que, normalmente, no forman parte de su labor diaria y que les permitirá mejorar su presencia y relevancia profesional en la empresa, desarrollar habilidades de liderazgo y establecer contactos con las distintas unidades y niveles de negocio y generar, de este modo, resultados comerciales reales; generación de equipos mixtos de colaboración intergeneracional que persigan la formación de relaciones entre profesionales de diferentes generaciones que les permitan alcanzar su máximo potencial y aprovechar y transferir los conocimientos y la experiencia diferencial que poseen a la vez que se genera un entorno de apoyo, cooperación, tutoría y entendimiento entre ellos; de visibilización interna de los trabajadores de mayor edad en todos los niveles de la empresa; de gestión y mitigación de los conflictos supervisor-subordinado; la puesta en marcha de medidas específicas de contratación de personas de mayor edad o de discriminación positiva en la contratación; acciones de mentoría cruzada e inversa en la que dos generaciones interactúen y compartan sus conocimientos y visiones acerca de la empresa y la labor profesional; y medidas de orientación, formación y apoyo al emprendimiento de los trabajadores más mayores.

Dentro del segundo campo, de **beneficios sociales y entorno laboral**, se incluyan las buenas prácticas que pretenden cubrir las expectativas y aspiraciones laborales de los trabajadores de mayor edad y que permitirán atraer y retener su talento.

Entre ellas destacan acciones como el diseño y puesta en marcha de un plan integral de envejecimiento activo o saludable en la empresa; adaptaciones ergonómicas del puesto de trabajo a la edad de los empleados; acciones de reenganche y reciclaje profesional; planes y medidas concretas de promoción de la salud y bienestar; y, finalmente, acciones que tienen que ver con la jubilación progresiva o en fases con reducción de las responsabilidades y que permita adaptarse a la nueva situación vital además de aprovechar el talento y experiencia de las personas antes de jubilarse.

Finalmente, el tercer campo, **reputación y desarrollo corporativo**, incluye las buenas prácticas que se centran en responder de manera específica a las necesidades de las personas mayores, tanto empleados como clientes, con el objetivo de integrarlas y fomentar su participación en la comunidad, ya sea como trabajadores o como clientes.

De este modo se habla de empresas amigables con las personas mayores, que incluyen todas las acciones encaminadas a adaptarse tanto a las características (por ejemplo, forma de comunicarse con los clientes mayores adaptadas a sus capacidades) como a las necesidades específicas (por ejemplo, diseño de productos específicos) de las personas mayores; medidas de reconocimiento a los trabajadores de mayor edad, como recompensas inmateriales o de percepción; y medidas que permitan facilitar a los trabajadores el cuidado de personas en situación de dependencia, como podrían ser sus cónyuges o sus padres, y que consisten,

generalmente, en flexibilidad y descansos, información y apoyo, y algún tipo de ayuda financiera.

Tal y como se concluye en el citado informe⁶, la difusión de experiencias exitosas de gestión generacional en algunas de las principales empresas a nivel mundial demuestra su utilidad y la oportunidad que representan como palanca de mejora de sus resultados económicos y competitividad. Además, deben servir de ejemplo a las empresas a nivel estatal para implicarse en el diseño, puesta en marcha y evaluación de estas políticas para la gestión de la diversidad generacional de sus empleados.

De manera adicional, en todas estas buenas prácticas se pueden identificar hasta siete **factores o ejes de acción que toda empresa debería tener en cuenta en el desarrollo y gestión de la diversidad generacional** y que, potencialmente, les haría ganar en competitividad⁷:

1. *Seguridad y salud laboral*: son aquellas medidas y acciones tanto de cuidado de la salud, como de carácter preventivo y de promoción de hábitos saludables. Tratan de garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales, teniendo en cuenta las diferencias que puedan existir por cuestiones de edad de sus trabajadores, asegurando así un buen nivel de salud con impacto sobre su desempeño y niveles de absentismo.
2. *Organización y entorno de trabajo*: son las iniciativas que persiguen adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales, así como alternativas para el desarrollo de funciones acordes a las necesidades de las personas en función de su ciclo vital.
3. *Desarrollo profesional*: son las acciones que se enmarcan en la gestión de carreras o de la gestión del conocimiento y reciclaje y actualización de los mismos.
4. *Preparación para la jubilación*: son todas aquellas medidas que buscan generar una conciencia en los profesionales sobre diferentes aspectos clave tras la jubilación (planificación financiera, salud, ocio, hobbies, relaciones sociales o tecnología).
5. *Beneficios por edad*: se trataría de las ventajas para los trabajadores de mayor edad durante el desarrollo de su actividad profesional y una vez jubilados, como los planes de pensiones, ventajas comerciales y descuentos, etc.
6. *Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales de mayor edad*: son todas aquellas iniciativas que busquen combatir los prejuicios y efectos negativos del edadismo y generar una actitud inclusiva hacia los mayores mediante la concienciación y puesta en valor de su aportación.
7. *Reemplazo generacional y sucesión*: son las acciones encaminadas a facilitar un relevo ordenado de los profesionales y un mantenimiento del legado (conocimientos específicos y valores culturales) de la compañía.

⁶ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

⁷ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

2. La gestión de la diversidad generacional en las empresas españolas

Con el objetivo de dar continuidad a nuestro trabajo de 2020 “La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas”⁸ y siendo coherentes con las recomendaciones que ahí se incluyeron, y que se han expuesto anteriormente, hemos realizado una serie de **entrevistas en profundidad** con los responsables de los departamentos de recursos humanos o de coordinación de personas de empresas líderes de nuestro entorno de diferentes sectores productivos. En dichas entrevistas incluimos un primer bloque de preguntas para identificar la rama de actividad de las empresas participantes, el número de empleados y la distribución de estos por rangos de edad. A continuación, desarrollamos un cuestionario abierto con el que nos interesamos por las iniciativas y políticas de gestión del envejecimiento de sus trabajadores o de gestión de la diversidad general, los beneficios que obtienen con ellas y las dificultades que se han encontrado al ponerlas en marcha. Más en detalle nos interesamos por las políticas específicas de contratación, de promoción de la salud, de mejora y adaptación de las condiciones de trabajo, de potenciación de habilidades y competencias, de gestión del talento, de formación continua, plan de carrera, de transmisión de conocimiento, de relaciones intergeneracionales, de tránsito a la jubilación y de reincorporación al mundo laboral.

Se contactó directamente con los responsables de más de 50 empresas y, finalmente y debido a diferentes motivos, 12 de ellas participaron en el estudio. Desde aquí queremos agradecer a todas ellas y, en concreto, a las personas que atendieron nuestra petición, su implicación y buena disposición para participar en estas entrevistas.

En la Tabla 1 se puede consultar el sector de actividad de las empresas participantes en la entrevista y la distribución por edad de sus empleados.

A continuación, se presentarán las iniciativas o políticas de gestión de la diversidad generacional más interesantes que se trataron en las entrevistas realizadas. Si bien es cierto que en nuestra propuesta de cuestionario se incluyeron once dimensiones, con el objetivo de dotar de coherencia a nuestro estudio con lo encontrado en la revisión de la bibliografía se utilizará la conceptualización de 7 vectores presentados en “Mapa del talento sénior 2021”⁹ que son:

1. Seguridad y salud laboral.
2. Organización y entorno de trabajo.
3. Desarrollo profesional.
4. Preparación para la jubilación.
5. Beneficios por edad.
6. Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales de mayor edad.
7. Reemplazo generacional y sucesión.

⁸ <https://www.edad-vida.org/publicaciones/la-gestion-de-la-edad-en-las-empresas-el-envejecimiento-de-las-plantillas/>

⁹ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

Tabla 1. Empresas participantes en las entrevistas, sector de actividad y rango de edad de sus empleados.

Rama de actividad	Empresa	Rango de Edad de los Trabajadores
Actividades financieras y de seguros	<i>Caser Seguros</i>	Menores de 30 años: 2,8% Entre 30 y 40 años: 16,5% Entre 40 y 49 años: 41% Entre 50 y 59 años: 31,7% De 60 y más años: 8% Edad media de los trabajadores de 47 años.
	<i>DKV Seguros</i>	Menores de 55 años: 70% Entre 55 y 60 años: 21,92% Más de 60 años: 8,08% En 10 años más de 50% tendrá entre 55 y 67 años.
	<i>Sabadell Zurich</i>	Babyboomers: 2,5% Generación X: 37% Millennials: 60% Generación Z: 1% Edad media de los trabajadores de 38,6 años
	<i>Zurich Seguros</i>	De 20 a 30 años: 12,53% De 31 a 40 años: 33,56% De 41 a 50 años: 32,38% De 51 a 60 años: 20,28% Más de 60 años: 1,26% Edad media de los trabajadores alrededor de 40 años.
Actividades sociosanitarias	<i>Atenzia</i>	Entre 25 y 59 años: 83,24% De 50 a 54 años: 9,46% De 55 a 59 años: 5% De 60 y más años: 2,30%
	<i>Grupo Colisé</i>	Hasta 45 años: 55% Entre 45 y 60 años: 45% Edad media de los trabajadores de 44 años.
	<i>Tunstall Televida</i>	Menores de 25 años: 3,94% De 25 a 34 años: 23,91% De 35 a 44 años: 34,34% De 45 a 54 años: 23,91% Más de 55 años: 13,89%
Actividades sanitarias	<i>Consorti Mar Parc de Salut de Barcelona</i>	Menores de 25 años: 34,37% Entre 25 y 55 años: 44,26% Mayores de 55 años: 21,37% Edad media de los trabajadores de 42 años.
Sector farmacéutico	<i>GSK</i>	Entre 20 y 30 años: 10% Entre 31 y 40: 18% Entre 41 y 50: 45% Más de 51: 27% Edad media de los trabajadores de 43 años.
Producción, distribución y venta de productos sanitarios	<i>Laboratorios Hartmann</i>	Tres centros de producción con una media de edad de 55 y 48 años en dos fábricas y los comerciales con media de 45 años.
Gran consumo: productos de alimentación	<i>Campofrío Food Group</i>	Menos de 30 años: 8% Entre 30 y 50 años: 50% Mayores de 50 años: 42% Edad media de los trabajadores de 41,31 años y una de antigüedad 9,20 años.
Servicios integrales a edificios y locales	<i>ISS</i>	Personal de mano de obra directa: Menores de 40 años: 23% Entre 40 y 50 años: 28% Entre 50 y 60 años: 37% Más de 60 años: 12% Personal de estructura o servicios centrales: Menores de 40 años: 33% Entre 40 y 50 años: 41% Entre 50 y 60 años: 22% Más de 60 años: 4%

2.1. Seguridad y salud laboral.

Se incluyen en este epígrafe aquellas medidas y acciones tanto de cuidado de la salud, como de carácter preventivo y de promoción de hábitos saludables. Tratan de garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales, teniendo en cuenta las diferencias que puedan existir por cuestiones de edad de sus trabajadores, asegurando así un buen nivel de salud con impacto sobre su desempeño y niveles de absentismo.

El principal resultado que se ha encontrado ha sido la realización de reconocimientos médicos periódicos en los que se incluye la valoración de determinados parámetros diferenciados por la edad y sexo de los trabajadores. Además, también son comunes las campañas específicas de promoción y vigilancia de la salud para los trabajadores en función de su edad como podrían ser las de revisión de cáncer de mama, revisión de próstata, de tensión arterial o de patología abdominal. Relacionado con esto, muchas de las empresas entrevistadas lanzan periódicamente campañas de promoción de hábitos saludables para tratar los problemas o riesgos de salud más comunes en sus empleados como podrían ser campañas contra el tabaquismo o el sedentarismo o de higiene postural.

También es común la puesta en marcha de campañas e iniciativas de fomento de actividades físicas saludables como podría ser la participación en actividades deportivas, ya sea con ventajas y descuentos para apuntarse a un gimnasio, entrenadores personales online, con la promoción de actividades concretas como equipos de fútbol, atletismo o el fomento de la utilización de la bicicleta para acudir al puesto de trabajo. Por otro lado, es común la relación de campañas informativas específicas de promoción de buenos hábitos alimenticios y nutricionales saludables.

Es interesante comentar algunas de las iniciativas concretas por los resultados y aprendizajes que se han extraído en ellas.

En primer lugar, destaca el programa del *Consorci Mar Parc de Salut de Barcelona* denominado “La mar de saludable” para la mejora de hábitos de vida. El objetivo de este programa es sensibilizar sobre la importancia de implicarse en un estilo de vida saludable, informar sobre los beneficios de los hábitos saludables y ofrecer actividades basadas en la evidencia científica que mejoren tanto el bienestar físico como el emocional.

El programa tiene cinco ejes de actuación interrelacionados entre ellos: actividad física, dieta mediterránea, monitorización de factores de riesgo (hipertensión arterial, colesterol, etc.), lucha contra el tabaquismo y el bienestar emocional. Para cada uno de ellos se ofrece información sobre los beneficios de implicarse en campañas y actividades concretas.

De manera adicional, anualmente se convocan unos premios en los que los trabajadores pueden presentar ideas e iniciativas innovadoras de promoción de la salud en estos ámbitos. Las actividades que resulten seleccionadas se incorporan al conjunto de campañas que se desarrollan anualmente.

Por otro lado, *Campofrío Food Group* posee de un servicio médico y de fisioterapia en sus fábricas de producción para prevenir y tratar las posibles lesiones musculoesqueléticas derivadas de un trabajo repetitivo que requiera más o menos esfuerzo físico.

En el caso del *Grupo Colisée*, han identificado que una de las necesidades de sus trabajadores, por la naturaleza del trabajo desarrollado, es el bienestar y autocuidado emocional. Así, han

desarrollado un programa formativo con tres módulos en que se incluyen habilidades para poder hablar e identificar emociones y poder adquirir habilidades y recursos de resiliencia que les permitan un mejor ajuste y adaptación a las labores profesionales propias del sector sociosanitario y de cuidados a personas en situación de dependencia. Estos programas son bien aceptados, especialmente por las personas de mayor edad.

Además, esta misma entidad dispone de una serie de campañas informativas y de promoción de envejecimiento saludable en el que se incluyen habilidades de autocuidado, bienestar emocional, sistema inmunitario, nutrición, higiene postural, etc.

Finalmente, es interesante comentar el caso de *DKV Seguros*. Esta empresa posee un departamento específico de gestión del talento sénior y diversidad generacional que vela por que todas las actividades que se lanzan de este tipo se adapten al perfil, preferencias y necesidades de los trabajadores de mayor edad. De este modo, se invita a lanzar campañas de promoción de la actividad física adaptadas a estas personas como podrían ser pilates, yoga o gimnasia de mantenimiento o campañas de promoción de hábitos nutricionales teniendo en cuenta las necesidades específicas de las personas más mayores.

En general todas estas campañas tienen buena aceptación por parte de los trabajadores, si bien es cierto que es complicado garantizar la adherencia general a ellas ya que requiere un importante esfuerzo y compromiso por parte de los trabajadores. Por otro lado, algunas campañas de promoción de hábitos saludables como eliminar los dulces de las máquinas expendedoras de comida fracasan al no adaptarse a la demanda de los trabajadores.

En relación a las dificultades encontradas, se reconoce, en primer lugar, la dificultad para medir los resultados en salud que tienen estas campañas; y, en segundo lugar, el coste económico que representan. Si bien no es un coste elevado para las empresas entrevistadas, sí que puede suponer un esfuerzo económico para otras entidades más pequeñas o con menos recursos.

2.2. Organización y entorno de trabajo

Aquí se tratarán aquellas iniciativas que traten de adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales, así como alternativas para el desarrollo de funciones acordes a las necesidades de las personas en función de su ciclo vital como podrían ser medidas concretas de conciliación por cuidados de personas, permisos especiales por temas de salud o adaptaciones o modificaciones del puesto (más allá de los cambios físicos o ergonómicos) y responsabilidades laborales.

En este ámbito, lo habitual, según los resultados encontrados en las entrevistas, es que las empresas posean un departamento de prevención de riesgos laborales que se encarga de hacer una evaluación integral de los puestos de trabajos para identificar potenciales riesgos y las actuaciones para prevenirlos. Además, se valora el perfil concreto de los trabajadores para diseñar intervenciones individualizadas que se adapten a sus necesidades.

También es habitual, en aquellos puestos que requieren de un mayor esfuerzo físico o repetitivo, la introducción de tecnología o ayudas técnicas para facilitar el trabajo y evitar posibles riesgos. Si bien es cierto que las personas de mayor edad son las que más lo usan, no es algo específico para ellas ya que se benefician todos los trabajadores independientemente de su edad. De igual forma, se reconoce la dificultad, especialmente en ámbito sanitario y sociosanitario, de modificar aquellos puestos y tareas que requieren un mayor esfuerzo físico (por ejemplo, los gerocultores y técnicos en cuidados auxiliares de enfermería).

Otro tipo de medidas que se incluyen son medidas específicas de conciliación y permisos por necesidades de cuidados o de salud específicas. Si bien es cierto que, en la mayoría de los casos, únicamente contempla lo que la legislación vigente estipula en cada caso y, en muy pocos casos, presentan una mejora significativa respecto a dicha normativa.

No obstante, se reconoce por la mayoría de los entrevistados, la buena aceptación que tienen estas medidas y la utilidad que tienen para retener el talento de los trabajadores de mayor edad, así como para aumentar tanto la motivación como el compromiso y lealtad a la entidad.

2.3. Desarrollo profesional

Se incluyen aquí todas las acciones que tengan que ver con la gestión de carreras, la gestión del conocimiento y reciclaje y actualización de estos o la potenciación de habilidades y competencias.

En general, se ha encontrado que las políticas de gestión del talento, formación continua y planes de carrera no discriminan por edad y se incluyen y realizan para todos los trabajadores independientemente de su edad.

En algunas entidades sí que existen formaciones específicas diferenciadas por edad como, por ejemplo, en habilidades de liderazgo o de gestión directiva para los más jóvenes y de habilidades tecnológicas para los de mayor edad.

Es necesario destacar la iniciativa de *Grupo Colisée* que tienen un sistema de gestión integral de personas en el que se hace una evaluación de las competencias y conocimientos por puestos laborales. Con este análisis se clasifica a las personas en función de su nivel y se genera un programa de tutor-tutorizado para mejorar el nivel de este último. Estos programas suelen ser de relación intergeneracional en la medida en que los trabajadores más veteranos suelen ser los tutores de los jóvenes en conocimientos específicos (buen trato, atención centrada en la persona, procesos específicos, resolución de problemas, etc.) y suele ser al revés en temas de utilización de tecnología, avances e innovaciones concretas. Esta acción se enmarca dentro de las actividades de mentoría y mentoría inversa.

Por otro lado, *DKV Seguros* dispone de un programa específico de gestión del talento sénior para gestionar la diversidad generacional y cuyo objetivo es optimizar el funcionamiento de cada generación. Dentro de este programa se fija una estrategia que comienza en el diagnóstico de la situación. En este momento se trata de identificar las necesidades específicas de los trabajadores en función de su edad. Una vez identificadas estas necesidades se pueden diseñar actuaciones para tratar de resolverlas. Así, en este ámbito concreto se realizaron programas de mentoría y mentoría inversa con las habilidades específicas que precisa cada generación de trabajadores y, como en el caso de la entidad anterior, se potencia el contacto, colaboración y cohesión intergeneracional.

Por otro, en esta misma compañía, se diseñan programas formativos en el que los mismos contenidos son impartidos con metodología diferente para las diferentes generaciones. De esta forma se adaptan tanto a los conocimientos previos, que pueden ser diferentes en función de la edad de los trabajadores (por ejemplo, habilidades tecnológicas), y a las características personales de cada trabajador (por ejemplo, necesitar más tiempo para procesar e interiorizar el nuevo conocimiento).

Finalmente, todas las empresas señalan que la principal dificultad de estas medidas es que necesitan invertir una importante cantidad de recursos, tanto humanos (personal que gestionará toda la estrategia para que se adapte tanto a las necesidades de los trabajadores como de la empresa en función de su estrategia corporativa) como económicos.

2.4. Preparación para la jubilación

Como se ha dicho anteriormente, aquí se incluyen aquellas medidas que buscan generar una conciencia en los profesionales sobre diferentes aspectos clave tras la jubilación (planificación financiera, salud, ocio, hobbies, relaciones sociales o tecnología).

Se ha encontrado, especialmente en las empresas cuya actividad es de seguros y financieras, una mayor presencia de programas de planificación de las necesidades económicas tras la jubilación. Muchos de estos programas se cristalizan en planes de pensiones privados incentivados desde la empresa para todos sus trabajadores.

Por otro lado, existen algunos programas específicos que merecen ser destacados. En primer lugar, *GSK* posee un programa de preparación a nivel emocional y económico-financiero para la identificación y planificación de las necesidades de los trabajadores una vez se jubilen.

Relacionado con lo anterior, *Zurich Seguros* dispuso de un servicio para facilitar la transición de a la jubilación de sus trabajadores mediante una alianza con una consultora externa que ofrecía acompañamiento emocional y promoción de actividades y aficiones a los trabajadores. Actualmente no disponen de este servicio, pero no descartan recuperarlo.

Finalmente, *DKV Seguros* dispone de un servicio similar que trata de acompañar a los trabajadores en la resignificación y mantenimiento de su identidad personal tras la jubilación.

La principal dificultad encontrada es la falta de conciencia de la necesidad de realizar estos programas o considerar que la empresa no tiene responsabilidad en esta preparación para la jubilación.

2.5. Beneficios por edad

En este apartado trataremos las ventajas para los trabajadores de mayor edad durante el desarrollo de su actividad profesional y una vez jubilados, como los planes de pensiones, ventajas comerciales y descuentos, etc.

En primer lugar, la mayoría de las empresas entrevistadas no disponen de medidas de discriminación positiva por motivos de edad en la contratación de nuevos trabajadores. Sí que existen medidas de discriminación negativa en aquellas empresas que están intentando garantizar su continuidad mediante la renovación o rejuvenecimiento de la estructura de edad de sus plantillas.

No obstante, se reconoce ampliamente que, para determinados puestos, especialmente los directivos, de gran responsabilidad o los muy especializados, sí que seleccionan a trabajadores de mayor edad pues son los que se ajustan mejor a las necesidades del puesto.

Por otro lado, entidades como *GSK*, *ISS* o *Grupo Colisée* colaboran con diferentes entidades que les permiten seleccionar a personas en riesgo de vulnerabilidad social debida al paro de larga duración, que normalmente son personas por encima de los 45 y 50 años de edad, para incorporarlos a sus plantillas. Normalmente las empresas facilitan el perfil de trabajadores que están buscando y colaboran en su formación para facilitar su incorporación a la empresa o en

otras similares. Suelen ser puestos de atención o mano de obra directa que no precisan una formación reglada muy compleja.

Otras entidades, como *Atenzia* o *el Grupo Coliséé*, incorporan en los concursos públicos una cláusula de contratación de profesionales sénior. Estas medidas suelen ser bien recibidas por parte de la administración que licita el concurso.

Por otro lado, las empresas sugieren la posibilidad de plantear o recuperar incentivos fiscales en las empresas por la contratación de estos profesionales como una manera de potenciar estas medidas.

En relación con otros tipos de beneficios para los trabajadores de mayor edad, es habitual que las empresas planteen un aumento en los días de vacaciones según la edad del trabajador o posibilidad de reducir las horas de trabajo o guardias médicas, en el caso de las entidades de atención sanitaria, en función de la edad de los profesionales. De igual forma, hay entidades, por ejemplo *ISS*, en las que los trabajadores de mayor edad tienen preferencia de permanencia en caso de expedientes de regulación de empleo al considerarse y tenerse en cuenta sus mayores dificultades para reincorporarse al mundo laboral tras un despido o situación de paro prolongada.

Además, entidades como *Zurich Seguros* o *DKV Seguros*, tienen una serie de iniciativas que permiten mantener el contacto de los profesionales jubilados con la empresa y disfrutan de ventajas y beneficios específicos con descuentos en determinados servicios propios y externos a la entidad. Además, siguen en contacto con ellos y les proponen diferentes actividades al considerarlos importantes embajadores de la marca.

2.6. Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales de mayor edad

En este apartado se incluirían aquellas iniciativas que busquen combatir los prejuicios y efectos negativos del edadismo y generar una actitud inclusiva hacia los mayores mediante la concienciación y puesta en valor de su aportación.

Existen iniciativas, como las de *DKV Seguros*, en la que hay un reconocimiento de los trabajadores de mayor edad y antigüedad de la compañía por parte de la máxima dirección. Así se les hace entrega pública de un diploma u obsequio similar.

En cuanto a la sensibilización de las necesidades específicas de las personas mayores en general, desde *DKV Seguros* se insta a sus empleados a participar en programas de voluntariado específicos como el de acompañamiento y llamadas a personas mayores en situación de soledad no deseada.

Finalmente, esta misma compañía tiene un programa que ayuda a vencer los prejuicios y estereotipos existentes relacionados con la diferencia de edad de los trabajadores. En el programa *DKV Emprende* se presentan iniciativas de desarrollo de negocio novedosas y los trabajadores más veteranos ayudarían a ponerlas en marcha con los conocimientos y el bagaje profesional que presentan. De esta manera se combate la idea de que, a determina edad, los profesionales son prescindibles.

Por otro lado, *Zurich Seguros* tiene en marcha varias iniciativas que buscan fomentar la diversidad en todos los sentidos y romper las barreras intergeneracionales y eliminar prejuicios y tópicos fomentando el aprendizaje mutuo y la colaboración.

Finalmente, se considera importante hacer mediciones objetivas y presentar resultados válidos y fiables que combatan algunos de los mitos más extendidos acerca de los trabajadores mayores. Nos referimos a afirmaciones como que los trabajadores mayores usan menos las tecnologías o los recursos de formación digital, que tienen más bajas, que están menos motivados, etc. Esta información es relativamente fácil de recopilar en las empresas y sería interesante que se comunicaran periódicamente para combatir los prejuicios asociados a la edad de los empleados.

2.7. Reemplazo generacional y sucesión

Se incluyen acciones de transmisión de conocimientos y encaminadas a facilitar un relevo ordenado de los profesionales y un mantenimiento del legado (conocimientos específicos y valores culturales) de la compañía.

La transmisión de conocimientos altamente especializados de los trabajadores más veteranos que están cerca de la edad de jubilación hacia los trabajadores más jóvenes es un asunto que tienen resuelto la mayoría de las empresas mediante diferentes iniciativas. Además, en el supuesto en el que esta transmisión de conocimientos no esté garantizada o suficientemente resuelta las empresas suelen negociar con el trabajador una extensión de su vida laboral para optimizar el proceso de transmisión de conocimientos.

En la mayoría de las empresas, como por ejemplo en *Laboratorios Hartmann*, *Campofrío Food Group*, *GSK*, *Zurich Seguros*, se identifican los puestos críticos y se establece un plan de sucesión. Se busca garantizar el tiempo suficiente y necesario en el que haya una convivencia entre el trabajador que se jubila y el que va a sucederle para que se produzca un traspaso adecuado de los conocimientos.

Merece la pena destacar el programa “Breakfast and Learn”, de *Zurich Seguros*, que consiste en una serie de sesiones mensuales en las que se expone el funcionamiento de diferentes áreas de la compañía para mejorar el conocimiento y habilidades de los trabajadores en las que los trabajadores mayores tienen un papel fundamental en la transmisión de conocimientos y valores específicos.

También es reseñable la iniciativa “Deja tu legado”, del *Consorti Mar Parc de Salut de Barcelona*, en la que se pide a todas las personas que se jubilen que recopile, mediante entrevistas, el conocimiento intangible acerca de su labor para transmitirlo a otros profesionales y evitar que se pierda.

Si bien es cierto que estas iniciativas suelen ser bien recibidas por parte de los trabajadores, en determinados momentos pueden existir reticencias en el trabajador que transmite el conocimiento. Especialmente en aquellos casos en los que no se tiene clara y fijada la fecha de salida definitiva de la empresa. Por ello, es necesario crear un clima de confianza entre el trabajador y la empresa para que transmita todo su conocimiento para garantizar el buen funcionamiento de esta y que no signifique, en ningún caso, que el primero se ha vuelto prescindible.

Otra de las dificultades que ha sido identificada por la mayoría de las empresas es el alto coste de estas medidas puesto que implican duplicar los recursos al necesitar a, al menos, dos trabajadores en el mismo puesto.

2.8. Aprendizajes generales

En primer lugar, existe acuerdo en todas las empresas entrevistadas en que **la implicación y sensibilización de los altos niveles de dirección de la entidad** es un requisito necesario para optimizar las posibilidades de éxito de la implantación de las políticas de gestión de la diversidad generacional en la compañía. Esto facilita el desarrollo e implantación de una cultura de empresa en relación con el análisis de las necesidades específicas de los trabajadores por cuestiones de edad.

En segundo lugar, es de vital importancia contar con una **estrategia integral de gestión de la diversidad general**. Dicho de otro modo, si se quieren maximizar los resultados obtenidos mediante la implantación de estas medidas, es preciso evitar hacer acciones sueltas y es preferible que formen parte de un plan global. Esto comenzaría con analizar la situación actual y tratar de prever en qué situación se estará dentro de 5, 10 o 15 años para prevenir y anticiparse a posibles situaciones indeseadas y tratar que los empleados lleguen en la situación lo más saludable posible. Además, en la mayoría de las entidades será preciso implantar dos tipos de intervenciones: transversales, para incidir en la situación actual de los trabajadores de mayor edad; y longitudinales, para prevenir o anticiparse a problemas en el futuro de los trabajadores a medida que envejecen.

Por otro lado, es necesario que los departamentos de la organización que participen en las diferentes medidas entiendan que estas actividades no les pertenecen en exclusiva a ellos. Se trata de **actividades, iniciativas y políticas transversales a toda la organización**. Esta concepción facilitará la implicación de todos los niveles, departamentos y profesionales de una organización y facilitará la adhesión de estos a las medidas propuestas. El reto principal es la aceptación de los trabajadores e incluso puede ser de utilidad la colaboración de su representación legal para motivarles.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar el efecto que la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2 ha tenido en el desarrollo e implantación de las medidas de gestión de la diversidad generacional en las empresas. Así, unas iniciativas se tuvieron que cancelar y no se han podido recuperar del todo, como, por ejemplo, todas las que implican un contacto estrecho entre profesionales o las deportivas; y otras han podido ampliar su alcance, como, por ejemplo, las que tienen que ver con flexibilización de las condiciones laborales para facilitar la conciliación familiar; o, incluso, para romper estereotipos negativos y prejuicios acerca de los trabajadores de mayor edad, como, por ejemplo, las que precisan de la utilización de tecnologías digitales y que demuestran que la brecha digital tiende a desaparecer a gran velocidad.

3. Recomendaciones sobre la gestión de la diversidad generacional en las empresas

En este apartado se presentarán las recomendaciones y aprendizajes extraídos de la revisión de la bibliografía y de las entrevistas realizadas a los responsables de las empresas que han accedido a participar en el proceso.

El objetivo es facilitar una serie de orientaciones que permitan a las empresas interesadas implicarse en el diseño, puesta en marcha y valoración de un sistema de gestión de la diversidad generacional en sus entidades.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el envejecimiento de la población afecta también al mundo laboral. Se puede observar como la edad media de los trabajadores ha ido aumentando a la vez que aumentaba la edad media de la población general. Así, en 2007 la media de edad de los trabajadores se situaba en 39,7 años, actualmente está en 43 años y se prevé que en 2026 esté cercana a los 50 años¹⁰.

Tal y como un responsable de una de las empresas entrevistada afirmaba “el envejecimiento de los trabajadores es ya una realidad y las empresas deben adaptarse para aprovechar todo su potencial a lo largo de su ciclo vital y, en especial, el de los trabajadores más mayores ya que no existe, ni existirá, una fuerza de trabajo joven que sirva para reemplazarlos”. Así, **la promoción del talento de los trabajadores mayores es una necesidad en las empresas que buscan maximizar su competitividad, sostenibilidad y futuro**¹¹.

Si bien es cierto que, en general, las empresas son consciente de esta realidad, se puede afirmar, tal y como concluimos en nuestro estudio “La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas”¹², **aun perviven profundos estereotipos y prejuicios edadistas en las empresas y en sus responsables**. Estas ideas negativas se refieren principalmente a la menor productividad de los trabajadores mayores frente a los más jóvenes, su menor motivación laboral ya que están pensando en su retiro, la dificultad para adaptarse al uso de las tecnologías digitales, el mayor número de bajas laborales comparadas con los más jóvenes, etc. que, en realidad, no son sustentadas por datos objetivos o, cuanto menos, se verían significativamente matizadas al contrastarlas con ellos.

Mantenerse en la inacción en el ámbito de la gestión de la diversidad generacional en las empresas puede suponer perder la oportunidad que se tiene a nivel estatal de ser la referencia mundial en cuanto a la gestión del talento sénior y la economía plateada, gracias a la longevidad de la población, el sistema sanitario y de atención a la dependencia y la apertura al exterior¹³.

Por otro lado, existe consenso, tanto en la bibliografía consultada como entre los expertos entrevistados, en que en un futuro no muy lejano se introducirán **nuevas normativas a la legislación relativas a la correcta gestión de la diversidad generacional** que protejan a los

¹⁰ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

¹¹ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

¹² <https://www.edad-vida.org/publicaciones/la-gestion-de-la-edad-en-las-empresas-el-envejecimiento-de-las-plantillas/>

¹³ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

trabajadores mayores. Parece obvio pues, que aquellas entidades que tengan una mayor trayectoria previa en esta cuestión se adaptarán mejor y más rápido a los requisitos que la nueva legislación laboral y experimentarán beneficios relacionados con la ventaja del aprendizaje y experiencia previa, mejora de la reputación y aumento de la legitimidad ante las administraciones públicas¹⁴.

Todo lo anterior justifica, a nuestro juicio, la **necesidad de que las empresas desarrollen una Estrategia de Diversidad Generacional**, que podría integrarse en otras estrategias de diversidad (por motivos de género, discapacidad, raza, etc.) activas en la compañía. Aquí se enmarcarán todas las políticas, promovidas desde la empresa, que pretendan generar una cultura y entorno laboral inclusivo con la edad, en la que se identifiquen y combatan los prejuicios edadistas y ofrecer oportunidades igualitarias y equitativas de desarrollo para garantizar la inclusión de todos los trabajadores sin importar su edad y optimizar el talento de todas las generaciones, y en especial, por ser el más amenazado, el de los trabajadores de mayor edad.

Tal y como se recoge en el “Libro Blanco del talento Sénior”¹⁵, la diversidad corporativa es el conjunto de talentos diferentes y necesarios para el funcionamiento óptimo de una empresa. Abarca la diferencia en conocimientos, experiencias, valores y actitudes entre los trabajadores en función de determinados parámetros. Tradicionalmente se ha entendido la diversidad estableciendo categorías como el género, la raza, capacidades físicas o cognitivas, etc. Ahora es el momento de incorporar la variable edad en dichas categorías para recoger esas diferencias y el valor diferencial que cada generación pueda aportar a la empresa y contribuir de esta manera a su éxito y competitividad.

Con el objetivo de optimizar la posibilidad de éxito de la estrategia de diversidad generacional en una empresa, **es preciso generar y crear una cultura en la empresa que defienda y apueste por la diversidad en cuestión de edad**. En las entrevistas se ha observado que una implicación directa y decidida por parte de los mandos superiores de una empresa facilita este proceso de generación de una cultura y valores empresariales y su traslado y adopción por parte de todos los niveles y empleados de la compañía. Potencialmente, estos valores de no discriminación y diversidad generacional podrían incluirse explícitamente, para ampliar su efectividad, en los códigos éticos de las compañías.

En este sentido sería interesante desarrollar una **estrategia de comunicación, tanto interna como externa, en la que los máximos responsables de la entidad hagan público su compromiso firme con la promoción de la diversidad generacional** para fomentar que el resto de empleados, en todos los niveles y áreas, lo asuman como propio igualmente. A nivel externo puede servir para aumentar la conciencia de la necesidad de este tipo de políticas y para buscar aliados externos.

Además, si se quiere optimizar la competitividad de la empresa es preciso **ofrecer oportunidades de desarrollo y utilización de las competencias, habilidades, conocimientos y actitudes de todos los trabajadores, sin descartar a nadie por motivos de edad**. La diversidad en la plantilla mejorará la competitividad y la capacidad de adaptación de una empresa a la

¹⁴ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

¹⁵ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

nueva realidad demográfica. Por ello se desaconseja las políticas de discriminación negativa en la contratación de empleados por el motivo que sea, y especialmente por motivos de edad. Hemos observado en las entrevistas que la utilización de currículums ciegos puede ser un instrumento útil, al menos en la primera selección de candidatos para un puesto de trabajo, ya que, como hemos dicho, todavía se observan los efectos negativos de los prejuicios y estereotipos edadistas hacia los candidatos y trabajadores de mayor edad.

Otra recomendación es la **creación de un comité de diversidad en el que se incluya la variable edad como uno de los criterios o ámbitos de actuación propios**. Muchas empresas ya tienen en marcha comités de igual por cuestiones de discapacidad o género. La propuesta es ampliar dichos comités para incluir la diversidad generacional. Dentro de este comité se podría trabajar en una **comisión específica de diversidad generacional** que estaría formado por empleados de todas las generaciones y de todas las áreas y niveles jerárquicos de la compañía¹⁶. Esta comisión será la encargada de velar y garantizar que la estrategia de la compañía recoge y refleja las diferentes necesidades e inquietudes diferenciales de los trabajadores en función de su edad. Además, será la encargada de identificar y potenciar acciones para promover la coexistencia de todas las generaciones, así como la inclusión de las competencias, habilidades y actitudes de cada una de ellas para garantizar la competitividad de la empresa. Esta Comisión también será la encargada de desarrollar documentos y guías de concienciación para toda la compañía, revisar todos los documentos de la empresa para garantizar que se utiliza un lenguaje inclusivo en temas de edad, indicaciones y recomendaciones para facilitar la implicación de todas las áreas de la compañía y empleados en estas políticas, etc.

Como punto de partida para la puesta en marcha de acciones y políticas concretas de gestión de la diversidad generacional, se recomienda realizar un **análisis pormenorizado de la estructura de la empresa en el que se refleje la distribución de los empleados por franjas de edad** y correlacionándolo con el esfuerzo que cada puesto de trabajo necesita, competencias y habilidades de cada empleado, su plan de carrera profesional, las motivaciones de cada empleado en función de edad, las necesidades específicas y las expectativas en relación a su trabajo y relación con la empresa, etc. El objetivo es analizar holísticamente el envejecimiento en las empresas resaltando los puntos fuertes de las mismas e identificando los retos a los que la empresa se deberá enfrentar en el futuro, en 5, 10 o 15 años. De esta forma, se podrá prevenir y anticipar posibles situaciones indeseadas y tratar que los empleados lleguen en la situación lo más saludable posible.

Una vez se disponga de esta información, se podrá plantear la estrategia concreta de gestión de la diversidad generacional. Tal y como hemos visto, las diferentes acciones pueden enmarcarse en siete categorías¹⁷:

1. Seguridad y salud laboral: son aquellas medidas y acciones tanto de cuidado de la salud, como de carácter preventivo y de promoción de hábitos saludables. Tratan de garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales, teniendo en cuenta las diferencias que puedan existir por cuestiones de edad de sus trabajadores, asegurando así un buen nivel de salud con impacto sobre su desempeño y niveles de absentismo.

¹⁶ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

¹⁷ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

2. Organización y entorno de trabajo: son las iniciativas que persiguen adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales, así como alternativas para el desarrollo de funciones acordes a las necesidades de las personas en función de su ciclo vital.
3. Desarrollo profesional: son las acciones que se enmarcan en la gestión de carreras o de la gestión del conocimiento y reciclaje y actualización de los mismos.
4. Preparación para la jubilación: son todas aquellas medidas que buscan generar una conciencia en los profesionales sobre diferentes aspectos clave tras la jubilación (planificación financiera, salud, ocio, hobbies, relaciones sociales o tecnología).
5. Beneficios por edad: se trataría de las ventajas para los trabajadores de mayor edad durante el desarrollo de su actividad profesional y una vez jubilados, como los planes de pensiones, ventajas comerciales y descuentos, etc.
6. Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales de mayor edad: son todas aquellas iniciativas que busquen combatir los prejuicios y efectos negativos del edadismo y generar una actitud inclusiva hacia los mayores mediante la concienciación y puesta en valor de su aportación.
7. Reemplazo generacional y sucesión: son las acciones encaminadas a facilitar un relevo ordenado de los profesionales y un mantenimiento del legado (conocimientos específicos y valores culturales) de la compañía.

Todas estas acciones deben cumplir una serie de características¹⁸:

- Estratégicas: con el respaldo de los máximos responsables de la organización y para toda ella. Además, deberán incorporar objetivos medibles y auditables.
- Realistas: que se puedan llevar a la práctica de forma operativa.
- Transversales: a través de medidas de carácter grupal que apliquen a todos los trabajadores de la organización, independientemente de su edad o posición en el organigrama.
- Flexibles: adaptándose a las necesidades particulares de cada sector y/o empresa, que, como hemos dicho, habrán de determinarse en la fase de evaluación y diagnóstico iniciales.
- Dinámicas: abiertos a evolucionar y a cambiar para adaptarse a nuevos escenarios y situaciones imprevistas, siempre con la vista puesta en la mejora continua.
- Transparentes: garantizando el derecho de todos los interesados a tener acceso a la información sobre los contenidos del plan y el grado de consecución de los objetivos.

A nuestro juicio, sería igualmente interesante explorar la posibilidad de que se desarrolle un **espacio colaborativo en el que las empresas, independientemente del sector de actividad al que se dediquen, puedan incluir sus iniciativas y actividades de promoción de la diversidad generacional, a modo de buenas prácticas**. Se tendrían que determinar los campos de información mínima a aportar por parte de cada entidad que permitan conocer los beneficios obtenidos y las dificultades encontradas. De esta forma se incluirá el nombre de la entidad, la rama de actividad, el número de empleados, la edad media de los trabajadores y su distribución por edad (porcentaje de menores de 20 de años, de 20 a 39, 30 a 39, 40 a 49, 50 a 59, 60 a 65 y

¹⁸ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

más de 65 años), la categoría de la actividad, breve descripción de la iniciativa e indicadores de evaluación, beneficios y dificultades.

Finalmente, no nos podemos olvidar de que **el éxito de las estrategias de gestión de la diversidad generacional en las empresas es una tarea colaborativa y colectiva en la que los diferentes agentes implicados tienen parte de responsabilidad.**

De esta forma, **es fundamental que desde las administraciones públicas se impulsen las medidas legislativas necesarias** para garantizar, por un lado, el derecho al trabajo de los trabajadores de mayor edad tanto en edad activa como en la extensión tras su edad teórica de jubilación y, por otro lado, la optimización de los beneficios que se pueden extraer del talento sénior. Así, se deberían incluir medidas legislativas que incluyan la variable edad en los planes y estrategias de gestión de la diversidad en las empresas (uniéndose a los existentes por género o de no discriminación por raza, por ejemplo), medidas que permitan extender la vida laboral más allá de la edad teórica de jubilación compaginando las ayudas económicas, desincentivarse las prejubilaciones y jubilación anticipada en determinados sectores, así como el establecimiento de medidas sancionadoras a las empresas que abusen del despido de los trabajadores de mayor edad¹⁹. En el “Libro Blanco del Talento Sénior”²⁰ se incluyen una serie de propuestas para la administración pública sobre esta temática que suscribimos plenamente. Destacamos dos por el potencial efecto transformador que tendría en el mercado laboral si hubiera un impulso y apuesta decidida. Por un lado, se insta a la administración a apostar por la gobernanza creando una secretaría de estado para la promoción del talento sénior y la gestión de la diversidad generacional que centralice y coordine todas las actuaciones; y por otro lado, se sugiere establecer estrategias de comparación tanto entre las diferentes empresas como con otros países para poder compartir aprendizajes y comparar iniciativas.

De manera adicional, y quizás como primer paso, **insistimos en la necesidad de desarrollar campañas divulgativas que permitan optimizar el conocimiento acerca de la necesidad y de las bondades de las políticas de gestión por la edad en general y de las diferentes medidas concretas en particular.** Además, en estas campañas habría que incluir un apartado especial acerca de la importancia de desarrollar una serie de indicadores mínimos compartidos, al menos por las empresas de un mismo sector, y fáciles de obtener que permitan evaluar objetivamente de manera continua la efectividad de estas medidas tanto en el bienestar de los empleados como en la productividad de las empresas²¹.

Relacionado con lo anterior, y más **a nivel de sociedad en general, es fundamental, desarrollar campañas de divulgación y formación que permitan combatir los estereotipos edadistas negativos hacia los trabajadores mayores** dirigidas a todos los niveles de responsabilidad la empresa. Estas campañas deberían servir para combatir esas ideas infundadas hacia las

¹⁹ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

²⁰ Libro Blanco del Talento Senior. (2021). Fundación Sociedad y Empresa Responsable (Seres) y Fundación Adecco.

²¹ <https://www.edad-vida.org/publicaciones/la-gestion-de-la-edad-en-las-empresas-el-envejecimiento-de-las-plantillas/>

características de estos trabajadores y resaltar los beneficios de contar con una plantilla más diversa a nivel de generaciones y para los que ya se dispone de evidencia científica²².

Las empresas y sus responsables deben entender que la realidad demográfica implica necesariamente el envejecimiento de sus trabajadores e imposibilita el rejuvenecimiento de las plantillas al no garantizarse el relevo de los trabajadores por el simple hecho de que cada año se incorporarán a la población activa menos personas que las que se jubilarán. De esta forma, es fundamental, como hemos detallado anteriormente, que las empresas se impliquen en un **proceso de análisis estratégico de la situación de sus entidades, en relación con la edad de sus trabajadores, y diseñen, implementen y evalúen una estrategia integral de gestión de la diversidad por la edad.** Con el término integral nos referimos a que las acciones e iniciativas que se propongan y se pongan en marcha en la entidad deberían formar parte de una estrategia amplia que abarque y trate de responder a las necesidades identificadas en la evaluación y análisis de la situación de la plantilla. Siguiendo esta estrategia se optimizarán las oportunidades de obtener resultados positivos en dichas actuaciones. Por otro lado, la incorporación de trabajadores mayores y gestión de la diversidad generacional situará a las empresas en una situación ventajosa para acercarse a un segmento de potenciales clientes más amplio²³.

Por otro lado, **es de vital importancia concienciar igualmente a los representantes de los trabajadores de la nueva realidad demográfica y las necesidades derivadas de la misma.** Su colaboración e implicación en la gestión del envejecimiento de los trabajadores y gestión de la diversidad generacional es una condición necesaria en un contexto en el que, como hemos dicho, no existirá relevo generacional y para tratar de diseñar oportunidades laborales para todas las generaciones sin primar o perjudicar a ninguna.

Por último, de la misma **forma es imprescindible generar una conciencia en todos los trabajadores sobre la utilidad, personal y a nivel social, de mantenerse activo el mayor tiempo posible.** A nivel personal, el trabajo puede representar una garantía de envejecimiento saludable y una fuente extra de financiación individual; y a nivel social, se contribuye a la sostenibilidad del Estado de Bienestar. No obstante, es necesario diseñar y ofrecer oportunidades para que todos los trabajadores, sin importar su rama de actividad, puedan ampliar su vida laboral si es que así lo desean y que esta extensión no ponga en riesgo su salud.

²² <https://www.edad-vida.org/publicaciones/la-gestion-de-la-edad-en-las-empresas-el-envejecimiento-de-las-plantillas/>

²³ Puyol, R., Jiménez, A y Ortega, I. (2021). Mapa de talento sénior 2021. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación Mapfre.

MIEMBROS PROMOTORES



MIEMBROS COLABORADORES

- ACCENT SOCIAL
- ANTICIMEX
- AURAL
- BRUDYLAB
- CAEPS - Universitat de Barcelona
- CASER SEGUROS
- CEATE - Confederación Española Aulas de Tercera Edad
- CSIC – Consejo Superior de Investigaciones Científicas
- DKV
- EADA – Escuela de Alta Dirección y Administración
- ESADE – Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas
- Fundación Aequitas – Fundación del Consejo General del Notariado
- Fundació Bosch i Gimpera – Universitat de Barcelona
- Fundación Consejo General de la Abogacía Española
- FUNDACIÓN MÉMORA
- Fundació Pere Tarrés – Universitat Ramon Llull
- Fundación Universitaria San Pablo-CEU
- IBV – Instituto de Biomecánica de Valencia
- IESE - Escuela de Dirección de Empresas – Universidad de Navarra
- Loyola Leadership School
- POLIBIENESTAR
- SEAUS – Sociedad Española de Atención al Usuario de la Sanidad
- SECOT – Seniors Españoles para la Cooperación Técnica
- SEDISA – Sociedad Española de Directores de Salud
- SEGG – Sociedad Española de Geriátría y Gerontología
- SEMER -Sociedad Española de Médicos de Residencias
- SEMERGEN – Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria
- SEMFYC – Sociedad Española de Médicos de Familia y Comunitarios
- SEMG – Sociedad Española de Médicos Generales y de Familia
- TUNSTALL
- Universidad de Almería
- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidade da Coruña
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Extremadura
- Universidad de Granada
- Universitat Politècnica de Catalunya
- Universitat de Vic