



De pie, de izda. a dcha.: Marcos Sanz (PeopleMatters), Faustino Granell (Workday), Bernardo Quinn (Telefónica), Beatriz Ardid (PeopleMatters), Andrea Lo Fasso (Endesa), Andrés García-Arroyo (Workday) y José Antonio Carazo (Capital Humano). Sentados, de izda. a dcha.: Olga Rico (Día), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Ana Vázquez (Sanitas), Luis Blas (Altadis), Lourdes Fernández de la Riva (Correos) y Carlos Hernández (Bankia).

El talento senior cotiza al alza en el nuevo contexto tecnológico

La transformación digital es un proceso imparable que afecta de distinta manera a cada empresa. Depende de su momento económico, de su sector, del mercado. El envejecimiento de las plantillas y el relevo generacional también. En unos casos se recurre a prejubilaciones, en otros a la formación, hay iniciativas que pretenden motivar a los mayores y aprovechar su conocimiento. Envejecimiento y tecnología no son factores opuestos o incompatibles. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, se reunieron para analizar cómo afecta el progresivo envejecimiento de la población, lo que se refleja en las plantillas, y la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos tecnológicos.

Redacción de Capital Humano.

Las empresas viven un acelerado proceso de cambio tecnológico, la denominada transformación digital. Y este proceso coincide con la presencia de hasta 4 generaciones diferentes en las plantillas. Especial atención merecen los seniors, la generación Babyboom, que se debe adaptar al nuevo entorno tecnológico, y los millenials, que son nativos digitales. La gestión de los mayores requiere

una especial atención porque en muchas ocasiones la salida de estas personas lleva consigo la pérdida de talento. ¿Cómo se puede aprovechar este talento? ¿Es posible que los seniors se adapten a las exigencias de las tecnologías? ¿Qué están haciendo las grandes empresas españolas?

Unas empresas han recurrido a las prejubilaciones, otras no lo han podido hacer y se han encontrado con una

edad media relativamente alta, algunas están en un proceso muy avanzado de digitalización, otras coinciden en la transformación digital como una forma de acercarse al cliente. En suma, cada empresa es diferente, por su tamaño, por el sector en el que se desenvuelve, por las circunstancias del mercado.

Para contrastar opiniones y conocer qué están haciendo

las empresas para lograr sus objetivos un grupo de directivos compartieron un desayuno de trabajo **organizado por PeopleMatters con la colaboración de Workday y Capital Humano**, sobre “Envejecimiento y Tecnología”, para conocer las preocupaciones y mejores prácticas de algunas de las principales empresas españolas.

Participaron en el coloquio: Alfonso Jiménez, Marcos Sanz y Beatriz Ardid, Socio Director, Director y Gerente, respectivamente, de PeopleMatters; Luis Blas, Director de RR.HH. para Iberia de Altadis; Olga Rico, Directora de RR.HH. de Grupo Día; Andrea Lo Faso, Director General de Recursos Humanos y Organización para Iberia de Endesa; Bernardo Quinn, Director Global de RR.HH. de Telefónica; Andrés García-Arroyo, Director General para Iberia de Workday; Carlos Hernández Jiménez, Director de Estrategia y Políticas de Personas de Bankia; Lourdes Fernández de la Riva, Directora de RR.HH. de Correos; y Ana Vásquez, Directora de RR.HH. para Iberoamérica de Sanitas. Actuó como moderador José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

EDAD Y TECNOLOGÍA

Beatriz Ardid, Gerente de PeopleMatters, comenzó esbozando un panorama de la situación actual. “En la empresa española tenemos dos grandes retos: uno, la digitalización, todo lo que tiene que ver con tecnología; otro, algo que echamos en falta porque no se está hablando mucho de ello, el envejecimiento de nuestras plantillas”, dijo y añadió: “Tenemos un indicador muy bueno, el Índice de Digitalización Económica y Social de

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: El talento senior cotiza al alza en el nuevo contexto tecnológico.

Fuente: Capital Humano, nº 327. Enero, 2018.

Resumen: La transformación digital es un proceso que avanza de forma inexorable y afecta a todos. Una de las principales repercusiones está en las personas. Las plantillas se ven afectadas de forma global, pero no son uniformes. Conviven hasta 4 generaciones distintas entre las que hay nativos y emigrantes digitales. ¿Qué están haciendo las empresas? ¿Cómo enfrentan este problema? ¿Forman a sus empleados o buscan el relevo generacional? Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, se reunieron para analizar cómo afecta el progresivo envejecimiento de la población, lo que se refleja en las plantillas, y la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos tecnológicos.

Descriptores: Tecnología / Diversidad generacional / Envejecimiento / Seniors

la OCDE, que mide cinco dimensiones. España está bastante bien respecto a la media europea, excepto en la dimensión que mide el capital humano.

Es decir, las capacidades digitales de nuestra gente. Estamos muy bien, por encima de la media europea, en cuanto a la implantación de tecnología en nuestras empresas y a la digitalización de los servicios públicos.

Lo que pasa es que la digitalización nos lleva a nuevos modelos de trabajo en los cuales vamos hacia un estilo de liderazgo más comprometido, a estructuras mucho más planas con un entorno cada vez más colaborativo, con equipos flexibles y mucho más ágiles y, sobre todo, nos va a llevar a una simplificación de procesos”.

A su juicio, es interesante ver lo que opinan los líderes de las grandes empresas sobre lo que significa la digitalización. “De una encuesta que se hizo a 3.100 empresas globales se observa que los grandes líderes piensan que todo depende de las personas porque son las personas las que crean la tecnología y las que tienen que ser capaces >

> de utilizarla. También tienen claro que tienen que invertir dinero en dotar de esas capacidades digitales a su plantilla”, recordó. Si se enlaza esta realidad con la edad queda patente la diferencia entre los nativos digitales -nacidos a partir de 1980- y los emigrantes digitales -nacidos antes del 80-, que cada vez es mayor, sobre todo en aquellos que tienen más de 45 años.

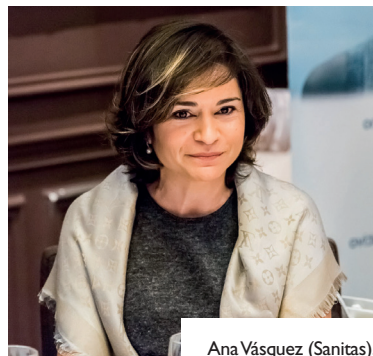
Beatriz Ardid también mencionó otros indicadores, como que la gente que tiene un PC en casa y usa habitualmente internet normalmente suelen ser menores de 45 años. “El uso del comercio electrónico no es tan significativo porque depende del dinero, sin embargo sí es interesante conocer el uso de las redes sociales porque, como cada vez vamos a ir a entornos cada vez más colaborativos, nos damos cuenta que a partir de los 45 años solo está habituada a hacer uso frecuente de las redes un 30 por ciento de la población y es donde van a estar muchas de las personas de nuestras plantillas”, vaticinó.

También hizo referencia al contexto demográfico español, “que viene dado por la baja tasa de natalidad que hemos tenido en España desde los años 87-90. Con el número de nacimientos de hijos por mujer, que ahora mismo está en 1,32, no somos capaces de hacer el reemplazo generacional”, dijo y recalzó: “Un dato que me chocó mucho es que somos la generación más infecunda de los últimos 130 años. De todas aquellas mujeres que nacieron a partir de los 70, que ahora tienen entre 35 y 40 años, más de un 20 por ciento no va a tener hijos. Son la denominada ‘generación NOMO’ –not mothers–”.

Por otro lado, está el envejecimiento de la población como consecuencia de la esperanza de vida, que cada año aumenta



Beatriz Ardid (PeopleMatters).



Ana Vásquez (Sanitas).



Alfonso Jiménez (PeopleMatters)



Carlos Hernández (Bankia)

3 meses. Ahora mismo estamos en una media de 83 años. Esto hace que aumente en gran medida la población mayor de 65 años y, por otro lado, disminuya la población que llega. “Vamos a tener un déficit de entrada de jóvenes en el mercado laboral. Cada lustro que pasa perdemos casi medio millón de jóvenes”, anunció. Con relación a las empresas, estos datos llevan a concluir que las plantillas envejecen. El colectivo de personas entre 25 y 44 años va a disminuir en más de 3 millones de personas en los próximos 10 años. “Habrá que gestionar todo ese talento que hasta ahora teníamos más o menos olvidado, el talento senior”, dijo.

De hecho, ya se está viendo el interés de las Administraciones Públicas por retrasar la edad de jubilación y esto influirá en la gestión del talento en el ciclo de vida del empleado. “Está claro que el retraso de la edad de jubilación significa un alargamiento de la vida laboral y esto incide en el punto medio de la vida laboral de los empleados. Si antes el punto medio estaba en los 40 años, ahora está en los 46. Si lo conectamos con lo que hemos comentado de la tecnología significa que muchas empresas van a tener que enfrentarse con la digitalización de una esta plantilla envejecida. Hay incluso muchas empresas que todavía no han empezado la transformación digital y, sin embargo, el envejecimiento sigue”, apuntó.

Por estas razones, Beatriz Ardid considera que hay muchas personas en las que no se ha estado invirtiendo y en las que habrá que empezar a invertir, “sobre todo en temas que son más difíciles para ellas como son las capacidades digitales”.

Concluyó su exposición inicial con una ‘buena noticia’: “Según los estudios todo lo que son las capacidades físicas

es en lo que más incide la edad. Sin embargo, en las capacidades intelectuales se retrasa mucho más la incidencia que pueda tener. Y aquí está el gran reto. ¿Qué hacemos? Lo primero es saber cuál es la capacidad que tenemos para volver a ilusionarles. Son un colectivo que en las grandes empresas ya pensaba en la prejubilación. Hay que ilusionarles de nuevo y focalizarlos mucho en las características especiales que tiene este colectivo. Tenemos que adaptar los estilos de aprendizaje a esta gente. Los jóvenes han aprendido por prueba y error, sin embargo, los mayores tienen una mente más estructurada y se necesita cuanto más edad una formación más presencial que una formación online". Y finalizó exhortando a asegurar la transmisión de capital intelectual involucrándoles en todas las herramientas colaborativas. "En definitiva, poner el foco en este colectivo que tiene elementos muy especiales", concluyó.

MENTORING Y TALENTO

Luis Blas, Director de RR.HH. para Iberia de Altadis, reconoció muchas coincidencias entre lo expuesto por Beatriz Ardid y el perfil de su compañía, que cuenta con más de 40.000 empleados. "En las compañías en las que he trabajado me he encontrado con la dicotomía entre tecnología y envejecimiento de la plantilla. Es verdad que en España hay la cultura de jubilarse cuanto antes mejor. Cuando llegué a Altadis me encontré una plantilla muy envejecida, pero más que por edad o por falta de capacidad, por falta de ilusión y de involucración una parte de la plantilla en las actividades del día a día. Nosotros tenemos vocación de llevar a la gente hasta el final. No tenemos una cultura de que la gente salga sino de que la gente entre y se quede con nosotros cuanto más tiempo mejor, de que se jubile



Marcos Sanz (PeopleMatters).



José Antonio Carazo (Capital Humano).



Bernardo Quinn (Telefónica).



Lourdes Fernández de la Riva (Correos).

con nosotros. Esto quiere decir que la gente tiene un periodo de tiempo largo en que trabaja con nosotros", explicó.

Blas recordó que "nosotros identificamos en las encuestas de clima el solapamiento entre varias generaciones. Un choque de trenes cuando empiezan a entrar los jóvenes con masters y demás con aquellos que llevan 25 años sin tener una sola promoción. Hace dos años creamos un grupo de trabajo para implementar un programa de desarrollo senior. Lo primero que hay que hacer es saber qué es un senior. Para nosotros depende de la edad y de los años en plantilla. Entendíamos que ese tipo de colectivo es el que mejor entiende el producto, el mejor embajador del producto y de la cultura de la empresa. La gente nueva aún no conoce bien el producto. Lo que queríamos era crear vasos comunicantes entre los dos colectivos. El programa tiene mucho más que ver con participar en actividades en las que no habían estado. Es decir, con promoción laboral y mentoring inverso, pero no algo tan simplista como que el joven le enseñe herramientas digitales al mayor. Eso de que va a venir alguien joven a enseñarle a un mayor el manejo de una red social no lo contemplábamos, no es el tipo de mentoring que hemos usado".

Una de las iniciativas de las que se mostró más satisfecho fue la creación de un Consejo de Seniors compuesto por 7 veteranos que asesoran directamente al presidente. "Los escogimos por prestigio. El presidente y yo nombramos a dos de ellos. Funciona muy bien porque le ponen dosis de sentido común a muchas cosas que hacemos e incluso a veces son más rupturistas que nosotros mismos", comentó.

>

> Como consecuencia de estas acciones, Blas considera que “en las encuestas laborales ahora la motivación de la gente más veterana está disparada. La gente se apunta a vacantes para promocionar o para movilidad internacional pasadas ciertas edades porque con los hijos ya emancipados vuelve a tener movilidad un colectivo que tradicionalmente no la había tenido”, y concluyó: “Lanzamos el programa siendo un poco rupturistas porque nos habíamos cansado de tener programas solo de jóvenes talentos. Primero, porque no todos los jóvenes traen talento, desgraciadamente, y por otro lado, porque el talento no se marchita. Hay gente mayor con talento. El problema es si te lo dedica o no te lo dedica”.

Olga Rico, Directora de RR.HH. España de Grupo DIA, coincidió en señalar que “el talento existe, la cuestión es dónde aplicarlo”. El Grupo DIA en España tiene más de 28.000 empleados y se encuentra en plena transformación digital (Capital Humano, nº 325). “Estamos aplicando la transformación digital en el núcleo de nuestro negocio, que son las tiendas, lo que se traduce en muchos beneficios: agilidad en los procesos operativos, un mejor conocimiento de nuestros clientes y también mayor accesibilidad a ellos. Asimismo, hemos llevado la transformación digital a nuestras oficinas, con la implantación de metodologías ágiles de trabajo y nuevas herramientas de comunicación”, explicó.

Añadió que, “iniciamos el proceso con el prejuicio de que los jóvenes se adaptarían mejor y los mayores peor. Nos hemos encontrado con que el prejuicio inicial no aplica, porque no hablamos de Facebook o Redes Sociales. En relación a la red de tiendas, hablamos de una APP específica de gestión de las tiendas, que todos tienen que aprender y que les genera muchos



Luis Blas (Altadis).



Olga Rico (Dia).



Andrea Lo Fasso (Endesa).



Andrés García-Arroyo (Workday).

beneficios. Para un uso adecuado de las herramientas se requiere de una adecuada formación, por eso hemos puesto en marcha formación vinculada a la transformación digital. ¿Cómo lo estamos haciendo? De entrada, analizando las competencias digitales. Entendemos por competencias digitales cómo te enfrentas a las herramientas que contienen la transformación digital: los nuevos procesos de trabajo. Ahora estamos en la reflexión de cómo se enfrentan nuestras personas a la utilización de las nuevas herramientas de trabajo que les damos, que no tienen que ver con redes sociales. Si es verdad que hemos observado que aquellos empleados que son nativos digitales tienen menos miedo a utilizar la app”.

En cuanto al tema del envejecimiento aseguró no tener ningún programa específico: “tenemos que gestionar talento con independencia de la edad”, apostilló.

APUESTA POR... LAS PERSONAS

Andrea Lo Faso, Director General de Recursos Humanos y Organización para Iberia de Endesa, expuso que el sector eléctrico, en general, está viviendo un importante proceso de transformación del paradigma de negocio. “Antes la producción eléctrica se hacía en grandes instalaciones que eran propiedad de empresas, en su mayor parte, grandes también; ahora es posible producir electricidad en cada casa. Y este es solo un ejemplo de cómo está cambiando la tecnología y cómo debemos adaptarnos a esta evolución tecnológica. Y al hablar de evolución tecnológica y cambio del paradigma del negocio, necesariamente hay que hablar de la plantilla”.

Sobre Endesa comentó que “tenemos una plantilla con una edad media de 47-48 años con una cultura de pre-

jubilación grande, como la de otras grandes empresas españolas, ya que Endesa lleva 15 años con programas de prejubilaciones. Para contextualizarlo, hay que recordar que Endesa nació como una empresa minera y los mineros se jubilaban a los 45 años no a los 67.

Ahora es muy diferente, hay que abordar un proceso de transformación y para ello queremos apostar por las personas que tenemos y el primer reto a afrontar es ilusionar a las personas y trabajar sobre la motivación de estas personas. Pensamos que podemos ilusionar y motivar a través de diversas acciones que incluyen la formación, involucrándoles en acciones específicas que les aproximen a la nueva realidad, con actividades de contaminación positiva y que les generen interés y curiosidad por el nuevo mundo al que evolucionamos.

Es necesario superar la lógica de las prejubilaciones, que en algún caso pueden seguir siendo necesarias, y para ello queremos lanzar un mensaje distinto: hay que seguir trabajando, 'tenéis la edad para poder aportar muchísimo a la empresa'. Este es otro gran reto que tenemos, hacer frente a este cambio de paso".

Para Andrea Lo Faso este planteamiento requiere un esfuerzo de comunicación constante que a veces se complica con la gestión sindical. "Al que no puede salir hay que explicarle por qué no puede salir. Al revés, que estamos apostando por él y queremos motivarle e ilusionarle para abordar un cambio. Este es un gran desafío: Primero comunicar bien, luego proponer un proyecto interesante y que enganche a estas personas".

En lo relacionado con la formación que estamos impartiendo, "Nosotros hemos evolucionado un poco el concepto de formación. Hay que formar pero, sobre todo, hay que generar interés y dar las herramientas para que las personas tengan deseo por una formación continua en todo lo que se refiere lo digital. En esto tiene mucho que ver la motivación personal, la curiosidad personal, la capacidad de las personas de actualizarse", aseguró.

Bernardo Quinn, Director Global de RR.HH. de Telefónica, destacó un hecho diferencial de su compañía. "Estamos presentes en muchos países, somos más de 125.000 personas, y hay que resaltar que por países nos encontramos con contextos muy diferentes. Por ejemplo, en el Reino Unido hay mucha gente que no tiene el concepto de prejubilación y que, al contrario, está pensando en cómo va a seguir desarrollando su carrera profesional incluso cuando deje el trabajo actual. En un mercado como España, se han seguido haciendo programas de prejubilación o planes de suspensión del empleo basados en la edad. En otros países tenemos personas de más de 67 años que siguen trabajando más que activamente, totalmente ilusionadas, motivadas. Hay que romper algunos mitos. La gente joven no es necesariamente la más motivada, ni la más comprometida. Te encuentras de todo en todas las edades", comentó.

“Es un choque de trenes entre los jóvenes con master y los que llevan 25 años sin tener una sola promoción”

Quinn explicó que "en los últimos tiempos estamos empezando a salirnos de este concepto de la edad y la verdad es que ha sido bastante exitoso. Hay que tratar de salirse del concepto de discriminación por edad. Por eso no tenemos ningún plan específico para formar a la gente por edad. Nosotros trabajamos sobre la base de qué es lo que esperamos de nuestra gente en el futuro, independientemente de su edad. Para ello estamos haciendo ver a la gente por qué necesitan el aprendizaje en sus cosas básicas del día a día. Detrás de esto hay un mensaje de fondo que estamos lanzando: Dado el contexto de cambio exponencial que vivimos como consecuencia de la tecnología, hay que dejar de defender el puesto de trabajo como lo conocemos hoy, lo que tenemos que hacer es apostar por la persona y la su empleabilidad futura". Concluyó su intervención con una reflexión: "Estamos mal acostumbrados trabajando en nuestras propias empresas con la idea de que es así hasta que me echen. ¿Qué pasaría si fuésemos capaces de revertir ese concepto dentro de las empresas y hacer que la gente, a partir de determinada edad, se quede dedicando menos tiempo con una quita de su compensación? Ganaríamos transferencia de conocimiento, ganaríamos en calidad de vida..."

>

> **Andrés García-Arroyo**, Director General para Iberia de Workday, destacó como retos a afrontar el de gestionar las distintas generaciones. “Hay que incorporar personas de otra edad, con distintos tipos de talento. Pero, sobre todo, me gustaría romper un mito con respecto al tema digital. Hay gente que piensa que la digitalización va de comprar tecnología. Esto no va de esto. Esto va de motivar, de crear engagement. La tecnología es un habilitador, pero es solo tecnología. El último objetivo es el engagement”, resaltó. También apuntó que respecto a la evolución de la carrera profesional “en las compañías españolas parece que la única forma de desarrollar profesionalmente a un empleado es dándole cada vez un puesto más alto. Yo creo que el desarrollo se puede realizar en tu propio puesto de trabajo”.

ACELERANDO EL CAMBIO

Carlos Hernández Jiménez, Director de Estrategia y Políticas de Personas de Bankia, aseguró sentirse reconfortado al comprobar que la situación de su entidad es similar a las de los casos expuestos. “En banca estamos en un sector muy maduro que todavía se está reestructurando. Nosotros, en concreto, venimos de la fusión de 7 entidades y el cambio se ha producido con gente de una edad media 43 años y sin posibilidad de nuevas incorporaciones. Lo que nos ocurre es que sale gente porque tiene que salir gente fruto de las reestructuraciones, pero se pierde mucho talento senior. La transformación digital que tenemos que hacer es muy profunda porque el cliente nos la exige, hay que hacer cambios muy grandes. Coincido en que el cambio es un cambio cultural. La tecnología y el tema digital te obliga a acelerar el cambio de una forma exponencial. Pero, al final, los principios del cambio siguen estando vigentes. El sentido de urgencia es la primera palanca que te está moviendo a la hora de hacer el cambio. Nos encontramos con la paradoja de una transformación rápida pero una regulación superelevada. Nosotros contamos con un patrocinio de lujo, el de nuestro presidente, Goirigolzarri, que es el primero que se ha puesto al frente del cambio”, argumentó.

“Con los hijos ya emancipados vuelve a tener movilidad un colectivo que tradicionalmente no la había tenido”

Lourdes Fernández de la Riva, Directora de RR.HH. de Correos, también aludió al proceso de transformación digital de su organización. La matriz de Correos tiene unos 51.000 empleados y en las filiales hay unos 2.000 empleados más. “Correos tiene una característica muy importante, es que es una empresa grandemente sindicalizada. Tenemos 14 sindicatos y el 70-80 por ciento de la plantilla forma parte de alguno de estos sindicatos. Otro factor destacable es la edad media de la plantilla, en torno a 47 años y una antigüedad media de unos 20 años, lo cual quiere decir que el que entra en Correos se queda o tiene muchas posibilidades de quedarse. Esto incide mucho en los retos y problemas que tenemos a la hora de enfrentarnos a la digitalización”, expuso.

Todo esto confluye con el proceso de transformación. “Hasta hace poco lo que hacía Correos era repartir cartas. Esto implica una deceleración importante de nuestros ingresos. ¿Cómo estamos supliendo estos ingresos para mantener la plantilla? Pues estamos haciendo una transformación hacia el comercio electrónico. En este momento somos uno de los proveedores más importantes de Amazon, de Inditex y de todas las compañías que en este momento están generando comercio electrónico en España. La ventaja de Correos es que tiene una enorme capilaridad, aunque el 70 por ciento del comercio electrónico se está centrando en las grandes urbes, sobre todo en Madrid y Barcelona”, explicó.

Para llevar a cabo este proceso de transformación y acordándolo con los sindicatos Correos se ha planteado qué puede hacer y cómo se va a amoldar a este proceso de digitalización. Esto implica una serie de productos y servicios digitales que están llegando y que van a llegar a toda la plantilla. Lourdes Fernández de la Riva comentó dos proyectos en los que ya está inmersa la compañía. “Por una parte, hemos trabajado con las bolsas de empleo para cubrir unos 48.000 puestos temporales que necesitábamos. Para entrar en estas bolsas uno de los méritos más importantes era el conocimiento de nuevas tecnologías, a nivel básico, y dos programas digitales, también muy básicos, pero que ayudan a que los que entren a trabajar con

nosotros manejen bien una PDA, que es lo que manejan ahora nuestros 30.000 carteros. En cuanto a la plantilla que tenemos les estamos ayudando en el proceso de adaptarse a la transformación digital. Si no les ayudamos no van a tener opción de promocionarse internamente, vamos a promocionar siempre a la gente más joven y eso no va en línea con lo que queremos de igualdad de oportunidades para todos. Hemos desarrollado un programa de formación progresivo al que voluntariamente cada persona de Correos puede optar. En función de su nivel de conocimientos va a poder optar a otros programas más sofisticados”, explicó.

NATIVOS DIGITALES VS. NATIVOS DE NEGOCIO

Ana Vásquez, directora general de Personas de Sanitas y Bupa Europa y Latinoamérica expuso a grandes rasgos las dimensiones de su compañía que cuenta con unos 11.000 empleados en España y cuatro líneas de negocio básicas: seguros de salud, hospitales y centros médicos, clínicas dentales y servicios de atención a mayores que incluyen 45 residencias y 17 centros de día. En las clínicas dentales la edad media es de 28 años, “con lo cual no tenemos ninguno de los problemas que se han citado”, en la plantilla de hospitales la edad media es de 35 años, al igual que en las residencias, “en los hospitales sí existe algún reto en la gestión de la diversidad porque el 80 por ciento de la fuerza laboral son mujeres”, y en la aseguradora el promedio de edad es de 44 años, que incluye una importante cantidad de baby boomers.

Ana Vásquez señaló que, “cuando se habla de líderes, que es algo que me importa muchísimo”. “Para asegurarnos la integración generacional estamos haciendo coaching sobre metodologías ágiles y emprendimiento con nuestros 120 líderes. Queremos inyectar el pensamiento start-up en nuestra cultura de Sanitas”.

Coincidió en señalar que la transformación va del cambio de la cultura, no de la tecnología “que es un facilitador”.

Reconoció que “estamos en plena transformación digital y una cosa que hemos hecho es crear nuestra propia cultura digital. Tras conceptualizar qué significa cultura digital. Le hemos puesto un nombre, ‘Fresh Working’, y definido cinco pilares: foco en el cliente, colaboración, agilidad, cultura del dato y, finalmente, decimos que ‘la digitalización somos todos’, es un liderazgo inclusivo independiente de la edad o del sexo”, matizó. También recalzó que “a mí no me gusta hablar de nativos digitales y de emigrantes digitales. Nosotros les llamamos nativos digitales y nativos de negocio porque, además, de alguna forma les empodera. A lo mejor alguien no es nativo digital pero puede saber mucho de otras cosas”.

Sobre sus planes para enfrentar la transformación digital Ana Vásquez explicó que “estamos creando una ‘fábrica ágil’, inspirados en el modelo de ING. Se trata de trabajar con equipos en los que cada persona tiene un rol y proceden de distintas partes del negocio. En estos grupos nos aseguramos de que haya presencia de seniors, de nativos de negocio, de nativos digitales, etc. Así nos permite que haya esta conexión y esta transmisión de conocimiento de forma muy natural”.

“Entendemos por competencias digitales cómo te enfrentas a las herramientas: los nuevos procesos de trabajo”

Cerró el debate **Alfonso Jiménez**, Socio Director de PeopleMatters, que sobre las prejubilaciones señaló cuatro actores. Primero, el empleado, si es que desea salir de la empresa; segundo, la empresa, si quiere que este empleado se vaya o no; tercero, los sindicatos; y cuarto, la Administración Pública. Aunque se podría citar un quinto actor, que sería la sociedad en su conjunto. “La foto, en el caso español, es que en la sociedad no hay una conciencia respecto a si es bueno o malo que las empresas prejubilén. Las Administraciones tienen una postura fundamentalmente económica, quieren alargar las vidas laborales por cuestiones relacionadas con las pensiones y son los únicos agentes que defienden el alargamiento máximo de la vida laboral. Las otras tres partes: empresa, persona y sindicatos están bastante de acuerdo en este punto sobre que si es posible sacar a la gente, mejor hacerlo con recursos económicos. Pero, yo no creo que sea por un tema de edad, más bien por la antigüedad”, señaló. ■