

**Altadis**

En 2015 presentó su 'Programa Gestión del Talento Sénior' (GTS). Con el lema 'El valor de la experiencia', prevé cuatro acciones para los mayores de 42 años con diez años de experiencia en la compañía: 'mentoring', gestión del conocimiento, proyectos multidisciplinares y comité de expertos, un órgano consultivo en condiciones de asesorar al más alto nivel ejecutivo.

**Correos**

El 'Proyecto Empresa Saludable', iniciado en 2015, supone la construcción de un plan de salud integral para fomentar hábitos saludables. Además ha lanzado otras iniciativas para el aprovechamiento del talento intergeneracional, generación de ideas, gestión del talento de más de 44 años y un proyecto para la formación de los mayores en habilidades digitales.

**DKV**

Hace tres años la aseguradora realizó una encuesta para detectar las necesidades de los empleados de más de 55 años. A partir de ahí, pusieron en marcha programas como el de empresa saludable, 'mentoring' digital con directivos y para mayores de 60 años, 'Aficiónate' para transmitir las bondades de la jubilación y uno de voluntariado corporativo.

**Gas Natural Fenosa**

'Cuidamos la experiencia' es el nombre del programa que la multinacional lanzó en 2015 para poner en valor la experiencia de los mayores de 55 años. Se sustenta sobre tres ejes: salud y seguridad laboral, extensión de la vida profesional y rejuvenecimiento de los equipos operativos, para la cobertura de vacantes consecuencia de la reubicación de sénior.

**RECLUTAMIENTO**

# Así aprovechan las empresas el talento

El progresivo envejecimiento de la población y el dudoso relevo generacional en las organizaciones ante la escasez de profesionales, obliga a las

**P**ese a que muchos insisten en que los 50 son los nuevos 40, incluso los nuevos 30, eso no se aplica en el mercado laboral. Cuando se trata de trabajo, los años pesan. Hace unos meses, Adecco anunciaba que el desempleo entre los mayores de 50 años se reducía un 10% en el tercer trimestre de 2017 respecto al mismo periodo del año anterior; y algunos reclutadores afirmaban que no es comparable un profesional que hoy supere el medio siglo con el que tenía 50 en 1968, rompiendo así una lanza a favor de las habilidades y la capacidad de reinención de los sénior para adaptarse al mercado laboral. Sin embargo, parece que la realidad es muy distinta. Según la *Guía del Mercado Laboral 2018* de Hays, sólo un 4% de las empresas españolas tiene políticas dirigidas a contratar a mayores de 50 años. De hecho, un escaso 17% contrató a profesionales por encima de esa edad en paro; y un 13% incorporó a ese tipo de perfil en activo.

**El contexto**

Aún hay más: el porcentaje de empleados que superan dicha edad es inferior al 19% para más de la mitad de las empresas españolas. La discriminación por edad es más que evidente en las empresas y los expertos en selección afirman que más de uno de sus clientes rechazan candidatos sénior, salvo en el caso de que el aspirante traiga bajo el brazo una jugosa cartera de clientes. Y parece que la edad en la que los profesionales son expulsados del mercado laboral se acorta: los datos recopilados por Ingeus, especializada en la gestión de programas de empleo para personas en riesgo de exclusión social, reflejan que la reducción del paro entre los mayores de 45 años es

un 53% inferior al resto de los desempleados.

Que sólo un 17,39% del total de los empleados de las empresas españolas tenga 55 o más años, según el informe *Los trabajadores sénior en la empresa española: realidades y retos*, elaborado por el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de la Fundación IE, refleja que la diversidad de edad es todavía un reto para las organizaciones.

El mismo análisis confirma que el 90% de las organizaciones no tiene un plan de actuación para sus trabajadores mayores. Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, afirma que los ERE por edad que se realizan en las empresas españolas son un delito en Estados Unidos, ya que se considera una discriminación. Lo mismo sucede en los procesos de reclutamiento. Jiménez aprecia una falta de preocupación y planificación en las compañías que, lejos de cuidar a los perfiles sénior, se están desprendiendo de ellos en un momento en el que el envejecimiento de la población es un hecho, y está comprobado que no hay suficientes jóvenes para asumir el relevo generacional de un colectivo sénior más numeroso. PeopleMatters, empresa colaboradora de dicho observatorio, ha analizado las buenas prácticas de 16 empresas (ver informaciones adjuntas) en gestión de equipos humanos sénior, que se están anticipando a una más que previsible falta de talento con experiencia.

**El desafío**

Carlos Morán, director de RRHH de Cepsa, reconoce que sólo aquellas empresas que cuidan a los sénior serán más competitivas: "Es necesario un proyecto serio que plantee el alargamiento de la vida laboral, pero para ello tiene que existir inte-



rés e iniciativa por parte de las personas que deseen permanecer en activo". Para Ainoa Irurre, vicepresidenta de RRHH Iberia de Schneider Electric, los sénior "son perfiles muy necesarios. Tienen experiencia, conocen el negocio y, sobre todo, aportan habilidades *soft* que son especialmente valiosas en este entorno de cambio y exigente en el que nos movemos".

Esperanza Ribas, directora de RRHH de Mars Iberia, también

**Sólo un 4% de las empresas españolas tiene políticas para contratar a mayores de 50 años**

apuesta por el potencial de este colectivo en su organización: "Necesito una base de *key account* que conozcan las zonas y los clientes para vender mi producto. Es muy importante seguir motivando e inspirando a los sénior". Ribas cree que las empresas empezarán a potenciar programas reales para la fidelización de este colectivo cuando sufran las consecuencias reales de una escasez de talento que ya empieza a notarse en algunos perfiles.

**ABB (Suecia)**

Entre sus prácticas destacan 'Route 45 y 57 plus assessment', para planificar la carrera profesional del colectivo; 'Careers at Consenec', que ofrece asesoramiento de Consenec, consultora formada por profesionales de la alta dirección de ABB que superan los 60 años; y 'A secure future', en la que se enmarcan prácticas para garantizar futuro de calidad para los sénior.

**Axpo (Suiza)**

Esta empresa produce, comercializa y vende energía para más de tres millones de personas y ha apostado por el desarrollo profesional de trabajadores mayores y la rotación laboral, la gestión y transferencia de conocimiento, la gestión de la salud y bienestar en el lugar de trabajo, conciliación y formas flexibles de transición y jubilación.

**Berner (Finlandia)**

Fabricante de productos para el bienestar diario, en 2010 creó un 'Programa de gestión de la edad' en el que identificó a sus mayores y amplió la jubilación hasta los 68 años. Entre las iniciativas destaca la preparación de un plan de sucesión, actividades relacionadas con el entorno de trabajo y con la mejora y mantenimiento de las habilidades individuales.

**BMV (Alemania)**

En 2007 lanzó un plan piloto en su planta en Baviera ante el envejecimiento de la plantilla basado en cinco dimensiones: gestión de la salud, habilidades, entorno de trabajo, políticas de jubilación y procesos de cambio. Se invirtieron 20.000 euros y se incrementó la productividad en un 7%. Se han desarrollado proyectos similares en Alemania, Austria y Estados Unidos.

**ISS Facility Services**

En 2009 negoció un acuerdo colectivo con los sindicatos para promover la salud en el entorno laboral y prevenir problemas musculoesqueléticos, estrés laboral y accidentes laborales entre el personal de mayor edad. Además de test médicos y adaptación del entorno, contempla derechos preferentes para mayores y promociones en función de la experiencia.

**Reale Seguros**

Tras identificar a las personas mayores que trabajaban en la empresa, diseñó una serie de medidas de promoción de la salud y prevención de enfermedad, 'mentoring' en procesos de mejora del desempeño, segmentación de las encuestas anuales, reconocimiento del talento y aportación de los sénior y favorecimiento de la inserción de menores de 30 años.

**Banco Sabadell**

En 2014 desarrolló una serie de acciones destinadas a extender la vida laboral de los profesionales y a contribuir al envejecimiento activo. Entre ellas el 'Programa corporativo de management', el portal de empresa saludable Sabadell 'life', transmisión del conocimiento y 'mentoring' inverso para la actualización del talento sénior en habilidades digitales, entre otros.

**Zurich**

Con su programa 'Caja de herramientas' pretende lanzar una serie de consejos prácticos, claros y concretos para los colectivos 'Millennials' y 'Baby Boomers' que permiten entender y gestionar las diferencias de las tendencias de comportamiento e intereses de las distintas generaciones y que parte de un trabajo previo de 'benchmarking'.

Fuente: Informe 'Buenas prácticas de Ageing' de PeopleMatters

# de los mayores de 50 años

empresas a fidelizar a los sénior. Sin embargo, el 90% de las compañías no tiene un plan de actuación para sus mayores. **Por Montse Mateos**

Tommy Lee Jones y Chris Cooper interpretan en 'The company men' a dos sénior que se quedan sin empleo y tienen que reinventar su carrera profesional.

Noelia de Lucas, directora comercial de Hays España, afirma que las compañías de nuestro país aún no se han dado cuenta de que "no hay natalidad y de que los mayores son una fuerza laboral que necesitamos, aunque no lo tienen nada fácil". Está convencida de que la robótica va a provocar una destrucción masiva de empleo entre los perfiles no cualificados. Respecto a los cualificados que salen de una organización, voluntaria o in-

**Poco más del 17% de los empleados de las organizaciones nacionales supera los 55 años**

voluntariamente, De Lucas asegura que "tienen la vuelta al mercado laboral difícil y se ven obligados a renunciar a salario o a funciones para acceder a un empleo. No tenemos un mercado flexible que sepa valorar a esos profesionales. Somos muy rígidos y, en el momento en que transcurre más de un año en transición, las posibilidades de volver al mercado laboral se reducen".

En cualquier caso, Neus Antón, socia de AdQualis, explica que es im-

portante no anclarse en el pasado: "Una vez fijado el foco en lo que nos da un valor diferencial en un proceso en relación a otros candidatos, es importante ser consciente de la dificultad que comporta insistir en un puesto con las mismas funciones y condiciones que hasta hoy realizaban".

**Las oportunidades**

La reinención y saber explotar las habilidades y capacidades que dan la experiencias son las herramientas que tienen a su disposición los mayores de 45 / 50 años para hacer valer todo su potencial, tanto aquellos que trabajan en una organización como los que están en situación de desempleo. Respecto a los primeros, Juan Suanzes, socio de Crheo, dice que es clave no perder la iniciativa para innovar dentro de la organización, "no hay que acomodarse en el puesto a esperar la jubilación". Irurre recuerda que "sólo te conviertes en prescindible cuando dejas de aportar valor a la compañía, cuando dejas de aprender, pierdes la curiosidad y ya no quieres formar parte de algo más".

En cuanto a los profesionales que están en paro, Suanzes menciona que el 80% de la oferta de empleo se encuentra en un mercado oculto: "Aprovechar el *networking* que proporciona la experiencia es fundamental para acceder a estas oportunidades". No obstante, Antón insiste en que la aceptación del sénior cada vez es mayor: "En una sociedad en la que una persona con 50 años puede mantener una actividad física y social intensa, es capaz de adaptarse a las nuevas tendencias y a las nuevas tecnologías, el mercado debe ir en la misma línea, adaptando sus exigencias y cambiando su valoración de los sénior".

## El 'boom' del 'mentoring' inverso

Los jóvenes son los maestros de los mayores en el 'mentoring' inverso, una de las herramientas más populares en las organizaciones para fomentar el aprendizaje intergeneracional. Mars Iberia y Schneider Electric son sólo un par de ejemplos de las empresas que están poniendo en marcha este proceso de aprendizaje del que se benefician sénior y las nuevas generaciones. En Mars Iberia, los 'Millennials' enseñan a los más veteranos a moverse mejor en las redes sociales. Según Esperanza Ribas, la directora de recursos humanos, "la convivencia con la generación 'Baby Boomer' les ayuda a entender mejor sus necesidades y viceversa". Ainoa Irurre, vicepresidenta de recursos humanos de Schneider Electric, explica que "los 'Millennials' quieren verse apelados por la emoción, quieren proyectar la pasión que llevan dentro en sus tareas diarias. Esta pasión puede y debe ser contagiosa. Éste es uno de los objetivos del 'mentoring' inverso: compartir experiencias entre distintas generaciones para crecer juntos, aprender y emocionarse. En este proyecto todos ganan".

**Centrica (Reino Unido)**

Esta multinacional de servicios públicos, proveedor de gas a clientes domésticos en Reino Unido, dio respuesta a los requerimientos de la nueva legislación británica en materia de igualdad y gestión de la edad con prácticas como un proceso de jubilación, cambios en los esquemas de desvinculación o eliminación de la edad como criterio en los procesos de selección.

**Citibank (Grecia)**

Como el 25% de su plantilla superaba los 50 años, incorporó medidas para este colectivo: los sénior son mentores y también se les forma; aumentó el periodo vacacional a 32 días; y facilitó el acceso a revisiones médicas anuales. Además, se desarrolló un plan de pensiones y el ingreso de todo el salario para las bajas por enfermedad superiores a 15 días.

**Loewe (Alemania)**

A la luz de los problemas demográficos, definió cuatro áreas de acción: desarrollo directivo y gestión de competencias, rotación de trabajos en el ensamblaje final, enriquecimiento del trabajo en el montaje manual y la promoción de la salud en el trabajo, que incluía el fomento de actividades deportivas y la creación de un grupo de 'nordic walking'.

**PSA Peugeot Citroën (Francia)**

A partir de 2009 y en cumplimiento de la ley, la firma puso énfasis en la gestión de la edad a través de la selección de profesionales de mayor edad, anticipación de cambios de carrera, mejora de las condiciones de trabajo y prevención de situaciones de mayor dureza, desarrollo de habilidades y acceso a la formación profesional o programas de 'mentoring'.

Fuente: Informe 'Buenas prácticas de Ageing' de PeopleMatters