

EMPLEO

¿Están listas las empresas para los sénior?

- Cuando cumplir años pone en peligro tu empleabilidad
- ¿Dónde está y qué quiere la Generación X?
- Por qué los 'Millennials' quieren ser como la 'Generación X'



POR M. MATEOS | MADRID @montsemateos

Actualizado: 26/02/2017 23:23 horas

0 comentarios

Twitter

169

Conocer las fortalezas de la plantilla y gestionar sus expectativas son los pilares de una nueva gestión de personas necesaria para no perder el conocimiento de los sénior. Aunque aún escasean las empresas que tienen políticas para preservar este talento.

Suscríbete

Un buen estado de salud y lucidez mental, una nutrida y válida agenda de contactos, la experiencia de éxitos y fracasos y la empatía de miles de relaciones profesionales convierten a los sénior en un cóctel perfecto laboral pero ¿prescindible?, porque hace tiempo que los mayores de 45 años han pasado a engrosar eso que se denomina colectivo en riesgo de exclusión social. Aunque algunos expertos afirman que no es que padezcan más el despido que otras generaciones, sino que tardan más en regresar al mercado laboral, este juego de palabras no soluciona la pérdida de talento del que ya empiezan a arrepentirse algunas organizaciones. Por ejemplo, Marta García-Valenzuela, directora de diversidad de Talengo, apunta que "siempre se ha destacado que la crisis que sufrió el sector financiero no habría sido tan grande si no se hubiera prejubilado a una generación de profesionales que



ÚLTIMA HORA



10:38 Los autónomos se quejan de que la elevada inflación les resta competitividad

10:36 Los depósitos bancarios de las familias descienden en 5.000 millones en enero

10:23 Rajoy dice que Andalucía "merece gobernantes mejores" que no sólo piensen en llegar al poder

LO MÁS LEÍDO



- 1 El regreso de Nokia: tres smartphones Android y el renovado Nokia 3310
- 2 Nokia 3310: Un teléfono antiguo pone en evidencia a los 'smartphones'
- 3 Los dividendos que crecerán más del 20% en 2017
- 4 McLaren quiere romper el gafe
- 5 El juez Castro, sobre Urdangarin: "Si la sentencia acaba por confirmarse, tendrá que ejecutarse"

BUSCADOR DE EMPRESAS

Buscar

[Ver directorio de autónomos](#)

AYUDAS E INCENTIVOS



crisis antes". Añade que "el coste de no contar con su talento ha sido altísimo, muy superior a si hubieran seguido en la entidades con sus salarios". A este 'despilfarro', García-Valenzuela suma otro nada despreciable en otros sectores: "Perder las relaciones de confianza que tienen con los clientes supone un elevado coste económico que no se suele concretar ni valorar".

Esta es una de las lecciones que parece que algunas organizaciones aún no han aprendido. Deslumbradas y aterrorizadas por la presión de una transformación digital necesaria, han dirigido su mirada a los nativos digitales a quienes se

presume una serie de habilidades en la red prioritarias para ese cambio de modelo. Un reflejo de esta realidad son iniciativas como las convocatorias de empleo para menores de 30 años que lanzan buena parte de las firmas del Ibex 35. Sin embargo, algunas de las que apostaron por estos perfiles se dan cuenta de que se han quedado sin profesionales con otro tipo de habilidades que proporciona la experiencia laboral y que son imprescindibles para ser más competitivos. Elena Orden, consultora de PeopleMatters, destaca "la mayor motivación, responsabilidad y compromiso con el trabajo, menor rotación, redes de contacto valiosas, conocimientos y experiencia profesional y vital que es importante que transmitan a las nuevas generaciones".

Políticas necesarias

Algunos responsables de recursos humanos son conscientes de ello. Así, Amalia Rodríguez, directora de recursos humanos de Heineken España, declara que "se trabaja mucho por el nuevo empleo, pero existe una gran inflexibilidad en el mercado laboral maduro. Resulta complicado si necesito modificar las condiciones laborales de un profesional en plantilla, contratado para una actividad obsoleta y cuyo salario ya no se corresponde".

Desde el Observatorio GT, un órgano para la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional, explican que "las empresas de la red del observatorio hace tiempo que están analizando sus pirámides de población. De hecho, se puede decir que desde el año pasado están poniendo en marcha políticas de recursos humanos para gestionar los distintos colectivos que las componen y en especial los de mayor edad".

Es muy importante diseñar programas de motivación a la carta y planes para que ejerzan de mentores

Una de las iniciativas dirigidas a gestionar este colectivo es la que hace unos años creó Gas Natural Fenosa y que puso sobre la mesa en un focus group organizado por IESE y Grupo Persona, uno de los utilizados para realizar el informe *Cómo gestionar personas en una*

sociedad madura. La multinacional señala que, unas de las limitaciones de los mayores de 45 años es su frecuente resistencia a la movilidad, "algo cada vez más necesario para las empresas y que resulta imprescindible para cumplir los compromisos con el empleo adquiridos con los sindicatos". Para ello crearon el programa de Trayectoria Extendida, entre cuyos objetivos se encuentra derivar a posiciones horizontales afines; pasar, en el caso del

Las empresas tendrán que compaginar fórmulas contractuales a medida de cada profesional

Sector
-Seleccionar uno o varios- Agrario Agroalimentario Agua
Ámbito de aplicación
-Seleccionar uno o varios- Andalucía Aragón Canarias
Borrar E

OTRAS NOTICIAS DE INTERÉS

- Empezar en lugar de retirarse
- Cómo será el empleo si nos tenemos que jubilar a los 70
- 'Smart worker', el profesional que revoluciona el trabajo
- La inteligencia artificial, un vivero de empleos reales
- El itinerario ideal para alcanzar un empleo

ETOOLS



trabajo de campo, a posiciones de apoyo y revisión, en segunda línea (documentación de las operaciones) y el insourcing.

La salida natural de ésta y otras políticas en la gestión de personas la comenta Carlos Recarte, socio director de Recarte&Fontenla executive search: "Las empresas tendrán que compaginar diferentes fórmulas contractuales, con distintas políticas retributivas y planes de carrera en función de las necesidades y motivaciones de los empleados". En esta nueva estructura, Orden propone que "en cada área de la empresa la diversidad, en todas sus acepciones, debe ser el núcleo de la gestión: generacional, de género, cultural y funcional. De esta forma las compañías pueden aprovechar las fortalezas de los mayores y, en general, de todo el talento de que disponen".

Para García-Valenzuela, la transformación del departamento de recursos humanos pasa por "la gestión individualizada de oportunidades laborales, no podemos dar por hecho que el colectivo de mayores aporta, piensa o se comporta de manera homogénea. Es muy importante hacer programas de motivación a la carta, en la que ofrezcamos modelos de contratación flexible, más tiempo para dedicar a actividades fuera de la organización, programas de desarrollo de talento joven en los que ejerzan como mentores y, sobre todo, implicarlos en el diseño de estas soluciones. El futuro del área de gestión de personas es migrar a un área de gestión de expectativas».

Diversidad, consenso y coherencia

La convivencia de distintas generaciones en el lugar de trabajo es necesaria, aunque muchas organizaciones se empeñen en desequilibrar la balanza hacia el lado de los más jóvenes. Que dentro de unos años los mayores serán legión es una cuestión demográfica: en Europa viven 1,6 personas por cada una en edad de trabajar, y para 2060 se estima que serán dos. Andrés Fontenla, socio director de Recarte&Fontenla 'executive search', recuerda que "los programas de 'mentoring' han sido grandes protagonistas en las políticas de recursos humanos, y creo que entramos en un momento en que lo volverán a ser". Su socio, Carlos Recarte, piensa que los actores que participarán en este nuevo entorno laboral no variarán: "Recursos humanos deberá seguir liderando la gestión del cambio y de la cultura de la empresa, contando con la activa participación de los diferentes líderes y profesionales de la empresa". La diversidad, la coherencia administrativa y el consenso entre las distintas generaciones marcarán el futuro de la gestión de personas que tendrán que mirar más hacia adentro, preocuparse por lo suyo, para ser más competitivas. Marta García-Valenzuela, directora de diversidad de Talengo, explica que "el invierno demográfico que está sufriendo Europa va a implicar que las organizaciones se vuelvan 'human centered' y que su verdadero cliente sea su propio talento, cada vez más escaso y necesario. Este reto supone poner en valor al talento sénior. Cuidar, desarrollar y potenciar el talento diverso, también el de más edad, en los roles que aporte más. Esa será la clave para triunfar".