

Estudio sobre la promoción del conocimiento y talento sénior entre emprendedores y autónomos

Informe de resultados
Diciembre 2022



Fundación
Edad & Vida

Con el apoyo de



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO
DE ECONOMÍA Y
INDUSTRIA Y ENERGÍA
DIRECCIÓN GENERAL
DE POLÍTICA ECONÓMICA

Índice

1. Introducción	04
2. Objetivos y metodología	07
3. Punto de partida	11
3.1. La situación de las personas séniors	11
3.2. Respuestas existentes	31
4. Los trabajadores séniors desde la óptica de la empresa y de los expertos	36
4.1. Los trabajadores séniors en las empresas	36
4.2. El fomento del talento de las personas séniors	40
5. La visión de los séniors	46
5.1. Aproximación cualitativa	46
5.2. Detección de un espacio no cubierto	49
5.3. Preocupaciones relacionadas con la jubilación	50
5.4. Trabajar después de la jubilación	51
5.5. A qué dedicarse en la jubilación	53
5.6. Como es el apoyo que necesitan	54
6. Conclusiones	57
6.1. Un nuevo grupo social	57
6.2. El talento sénior en la empresa	57
6.3. Preocupaciones e intereses de los séniors	58
6.4. Necesidades de los séniors	58
6.5. ¿Coste social u oportunidad?	59
7. Anexo metodológico	61
7.1. Cuestionarios	61
7.2. Experiencias del ecosistema talento sénior en España	67
7.3. Bibliografía	76



1

Introducción

1. Introducción

Los datos de la EPA muestran que en España el paro de larga duración (mayor o igual a 12 meses) en 2021 en el grupo de 50 a 59 era del 49,7% para mujeres y de 41,2% para hombres. Estos porcentajes aumentan al 67,2% de las mujeres y al 63,7% de los hombres de entre 60 y 64 años¹. Esta situación conlleva un problema de cronificación del paro y un coste económico importante para nuestra economía.

Tras una larga etapa laboral, cuando las personas se jubilan, se produce una ruptura y un cambio de etapa brusco. Este cambio es muchas veces traumático si la salida del mercado laboral se produce de manera anticipada y a pocos años de la jubilación. Por lo tanto, este coste emocional acaba generando directa e indirectamente un mayor coste económico a través de la mayor utilización de servicios sanitarios debido al impacto psicológico que provoca el paro de larga duración.

En nuestra sociedad se percibe una imagen negativa sobre los trabajadores de mayor edad. Es un discurso gobernado por los tópicos que se centran en diversos ámbitos: el estado físico, los aspectos psicológicos y motivacionales, y las cuestiones económicas y contractuales. En conclusión, la percepción generalizada es que no compensa destinar recursos ni invertir en los trabajadores sénior. Se percibe que los trabajadores de mayor edad tienen menos fuerza física, sufren más patologías asociadas a la edad, tienen menos interés por trabajar, son más conformistas, no están abiertos al cambio, no tienen interés por aprender, tienen más derechos económicos y son menos flexibles. Pero algunas investigaciones contrastan estos aspectos negativos. La edad tiene un efecto muy relativo sobre la productividad y los trabajadores mayores se adaptan al cambio y a la formación, de la misma manera que los jóvenes. La percepción tradicional de la vejez es por tanto dual. Por un lado, se asimila a la pérdida de impulso, energía y dinamismo. Por el contrario, se asocia también con mayor sabiduría, experiencia y serenidad.

Pero ante el hecho de que la salida del mercado laboral de los sénior es un fenómeno que se ha producido en la última década, se sigue produciendo y en el futuro continuará, hay que dar una respuesta al reto del envejecimiento de las

¹Encuesta de Población Activa. INE, 2021. Consultado a diciembre de 2022. www.ine.es

plantillas y dar a conocer y generar nuevas oportunidades a los séniors que salen del mercado laboral para que encuentren y exploten su talento.

La salida del mercado de trabajo puede ser entendida como un riesgo de «no ser nunca más útil» desde el punto de vista laboral, pero también como una oportunidad para reinventarse y hallar una razón más para seguir desarrollándose y creciendo:

- ◆ Encontrar y gestionar su talento. Descubrir el talento que cada trabajador lleva dentro (puede o no coincidir con la labor profesional que ha realizado durante su vida laboral) es una oportunidad para seguir dando sentido a su existencia e impulsarles a vivir de forma activa la última etapa de su vida.
- ◆ Descubrir y potenciar el talento para seguir aportando a la familia, a la comunidad y a la sociedad.

En definitiva, vivir y ganarse la vida. Teniendo en cuenta el alargamiento de la vida en la última etapa (más de 20 años de vida tras la jubilación, 12 de ellos en buena salud) y el probable ajuste de la tasa de sustitución de la pensión, como ocurre en los países de nuestro entorno, puede ser una oportunidad para seguir trabajando en aquello que realmente puede dar sentido a su vida y a la vez generar recursos económicos que permitan mantener el nivel de vida y seguir disfrutando de ella. Además de los beneficios personales, está la contribución que el alargamiento de la vida profesional puede generar desde el punto de vista de mayores cotizaciones, mantenimiento de la población activa, generación de riqueza para el país y menores costes de pensiones y sanitarios y, desde el punto de vista intangible, el valor de seguir aportando conocimiento y experiencia a las empresas y a la sociedad.

La salida anticipada del mercado laboral de los séniors es un problema para nuestro país. En primer lugar, porque plantea un incremento de los costes económicos a través de mayores subsidios y pensiones y también costes sociales como la dificultad de encontrar trabajo, o la pérdida global de conocimiento y experiencia en las empresas.

Como país no nos podemos permitir este coste de oportunidad, debido a la configuración demográfica de nuestra población de pirámide invertida, con un envejecimiento progresivo y una tasa de natalidad que no aumenta.



2

***Objetivos y
metodología***

2. Objetivos y metodología

Investigación y diseño metodológico para la creación de un modelo de trabajo que pueda ser la base de un proyecto futuro centrado en una comunidad de emprendimiento para seniors

Hemos realizado una investigación en el colectivo de personas de 50-67 años², activas (ocupadas y desocupadas) e inactivas (jubiladas) con los siguientes objetivos:

- ◆ Conocer sus actitudes, motivaciones y también los frenos respecto a la oportunidad de seguir trabajando, alargando y/o compatibilizando con la jubilación y el cobro de la pensión.
- ◆ Conocer sus intereses acerca del tipo de actividades y proyectos relacionados con su talento.
- ◆ Conocer sus necesidades desde el punto de vista del desarrollo de competencias y sobre todo de *soft skills* necesarias para poner en marcha nuevos proyectos profesionales y empresariales basados en el talento.
- ◆ Identificar los elementos clave necesarios para el diseño del modelo y metodología de trabajo: autoconocimiento, aprendizaje, concreción de ideas y conceptos en proyectos y servicios profesionales y empresariales, tecnología necesaria para el funcionamiento de la comunidad de emprendimiento para seniors, plan de comunicación y captación de seniors y empresas/proyectos e identificación de expertos para la impartición de los contenidos, el acompañamiento de los participantes seniors a lo largo de todo el proceso, desde la identificación y gestión de su talento, concreción de la idea y el concepto en la propuesta de proyecto profesional y lanzamiento y comercialización de la misma.

La investigación ha constado de tres fases:

1. Análisis de fuentes secundarias

²En la fase cuantitativa, como se verá, se ha extendido hasta personas de 70 años, ampliando la base de la muestra de 800 a 1 000 personas.

Hemos realizado una revisión de investigaciones, estudios y publicaciones relacionadas con el talento sénior en España.

2. Fase cualitativa.

Hemos realizado 20 entrevistas en profundidad a responsables de Recursos Humanos de grandes empresas, de empresas de selección de personal y de las principales asociaciones de empresarios y autónomos.

Las entrevistas en profundidad se han completado con 6 dinámicas de grupo. 2 dinámicas con personas del colectivo sénior que están a punto de jubilarse, o llevan menos de 1 año jubiladas, 2 dinámicas con personas del colectivo sénior que están en paro y 2 dinámicas con personas del colectivo sénior, que se han jubilado recientemente y que quieren poner en marcha un nuevo proyecto profesional propio.

3. Fase cuantitativa.

Hemos contrastado los resultados de la fase cualitativa con una encuesta que se ha extendido a personas de 55 a 70 años. La encuesta, realizada sobre 1 000 personas, nos permite obtener resultados a nivel territorial y por sectores de actividad, además de por género, situación laboral y nivel de estudios.

Los detalles de la investigación metodológicos pueden consultarse en el capítulo 7 del presente estudio.

Los resultados de la investigación nos han permitido obtener información para plantear los elementos clave del modelo y funcionamiento de la comunidad de emprendimiento para séniors y la difusión de los resultados mediante una presentación del estudio y su explotación a través de medios de comunicación.

El diseño de la metodología para la creación de una comunidad de emprendimiento para séniors puede encontrarse en el documento *Tu nuevo propósito de vida: comunidad de emprendimiento del talento sénior*, disponible en el [sitio web de la Fundación Edad&Vida](#).

Nota de concepto

Los conceptos de persona sénior, persona mayor, persona anciana... varían según el foco y el estudio. Para el presente estudio consideraremos las personas sénior aquellas que se encuentran partir de los 55 años y hasta los 77 años.

A pesar de ello, el foco del estudio se ha establecido en las personas entre 50 y 70 años. Así, vista la actual situación de prejubilaciones y del paro de larga duración, se ha considerado que debía extenderse la visión a personas más jóvenes de 55 años (estableciéndose los 50 años como límite inferior). El límite de 77 años se estableció a partir de la estimación de los 12 años que se considera que las personas mayores vivirán con buena salud a partir de los 65 años. Se ha establecido que el estudio quería poner foco en el momento de la transición a la jubilación, y en los años precedentes y posteriores, por ello, la edad estudiada se ha reducido hasta los 70 años.

En estos grupos de edad encontramos, pues, personas en activo (ocupadas o paradas) y también personas inactivas (en especial, jubiladas).



3

***Punto
de
partida***

3. Punto de partida

3.1. La situación de las personas séniors

3.1.1. Aproximación a las personas séniors

Hoy día, España es el cuarto país de la Unión Europea con mayor número de **personas mayores** de 65 años (9,6 millones)³, lo que representa un 20,2% de la población. Las personas de 50 a 64 años son hoy 10,4 millones, un 21,9% del total.

En Europa, el número de personas jóvenes está disminuyendo considerablemente a la vez que aumenta el número de personas de edad avanzada. Según la Comisión Europea, esto se debe a la coincidencia de tres factores principales: la continua subida de la esperanza de vida, el momento en el cual la generación del *baby boom* (aquella que ha representado las cohortes con mayor número de personas en la historia europea) alcanzará la edad de jubilación (empezará alrededor de 2024), y el constante descenso del índice de natalidad por diversas razones⁴. En ese contexto, España se va a convertir en uno de los países más longevos de Europa en los próximos años. Si no cambia la tendencia, el país cuenta con la mayor esperanza de vida de Europa y con la tasa de natalidad más baja de la zona euro⁵. Por ejemplo, actualmente, la **esperanza de vida** en mujeres se sitúa en los 85,06 años y la de los hombres, en 79,59 (82,33 para ambos géneros)⁶. Cabe recordar, pues, que la longevidad es femenina.

Así, **en 2035 habrá 12,8 millones** de personas mayores en España, lo que representa un 26,5% del total de la población.

³INE. Datos de población a 1 de julio de 2022. www.ine.es

⁴Fundación Edad&Vida. (2020).

⁵Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁶CSIC. (2022).

Gráficos de población, esperanza de vida y salud⁷

Figura 1.3. Comparativa de pirámides en España, 2021-2035

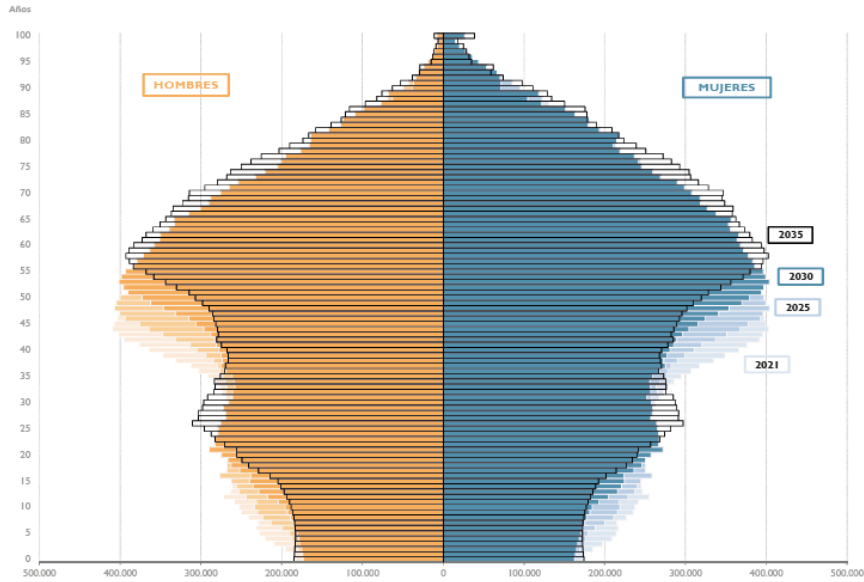


Figura 2.1. Esperanza de vida al nacimiento por sexo. España, 1908-2020

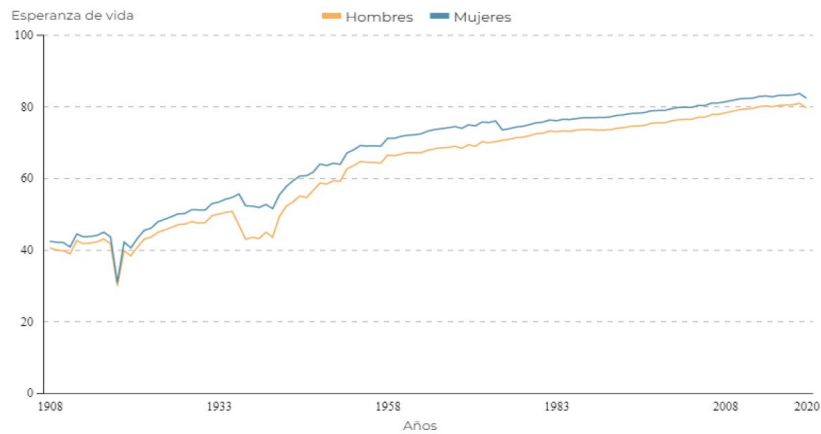
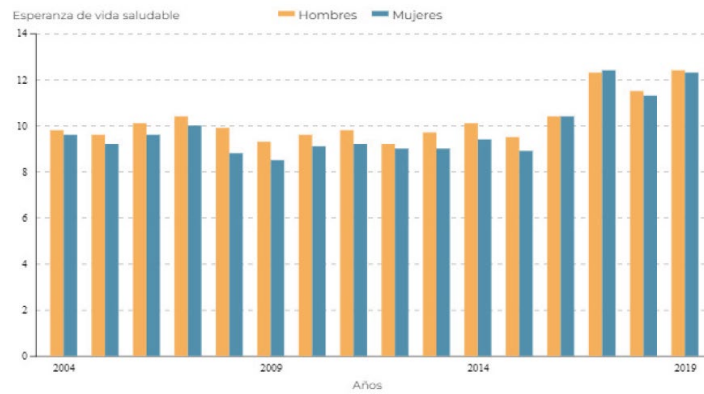


Figura 2.4 Esperanza de vida en buena salud a los 65 años por sexo. España 2004-2019



⁷CSIC. (2022).

Con ello, tenemos el gran reto de afrontar todos los cambios y prepararnos para la próxima disrupción global provocada por la longevidad⁸. Nuestro país se enfrenta a lo que podemos considerar una revolución demográfica: en 2052 se habrá producido una inversión en la pirámide de población, donde el porcentaje de personas mayores de 65 años alcanzará el 37%⁹.

Además, nos encontramos con unas personas con buena salud. Así, el 50,7% de los mayores percibe su salud como buena o muy buena (82,7% en el resto de la población). Se estima que las **mujeres** vivirán **12,3 años con buena salud** a partir de los 65 años, en los **hombres** será de **12,4 años**¹⁰.

Nos encontramos ante un nuevo fenómeno social, la de personas jubiladas que tienen por delante 12 años de buena salud, en los que poder mantener una vida activa, antes de tener enfermedades que lleguen a ser limitantes. Una cifra que se prevé que irá en aumento¹¹.

		Buena salud	
Mujeres	65 a.	12,3 a.	11,6 a.
Hombres	65 a.	12,4 a.	7,4 a.

Este proceso implicará, además, que la sociedad experimente unos cambios estructurales de gran alcance¹²:

- ◆ Cambiarán las estructuras familiares.
- ◆ Habrá más trabajadores/as de edad avanzada (entre 55 y 64 años). En España pasarán de ser el 12,5% en 2017 al 15,5% en 2030.
- ◆ Habrá más personas de la tercera edad (entre 65 y 79 años) y más población anciana (de 80 años o más). En España del 5,9% al 8% y del 2,3% al 3,1%, respectivamente.
- ◆ Habrá menos niños, jóvenes y adultos en edad activa. En España, la población de 20 a 54 años pasará de ser del 34,7% al 28,7%.
- ◆ La población de la UE disminuirá en aproximadamente 7 millones y la población en edad activa, en aproximadamente 52 millones.
- ◆ La proporción de ocupados tras cumplir los 65 años (8,9%) es muy baja comparada con otros países europeos¹³.

⁸Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021).

⁹Fundación Edad&Vida. (2013).

¹⁰CSIC. (2022).

¹¹Elaboración propia a partir de INE.

¹²Fundación Edad&Vida. (2020).

¹³CSIC. (2022).

Según estudios recientes¹⁴, las personas sénior son diferentes de cómo se las ha venido representando. Las personas mayores quieren tener una vida activa tras la jubilación, ser autónomas, prefieren vivir en su casa, rechazan que se les llame «ancianos», quieren ser respetados, buscan cierto reconocimiento, son fieles a las marcas, evitan malgastar, compran en comercios próximos, priorizan sus compras en productos de alimentación y salud, y desconfían de la publicidad.

Los nuevos mayores no se consideran ancianos. Están entrando en el uso de las nuevas tecnologías, pero quieren que se les tenga en cuenta para su diseño, tanto al inicio como al final, para asegurarse de que se consideran sus necesidades (ergonómicas o sus limitaciones para la audición o la visión), pero sin que estas modificaciones del diseño sean perceptibles para los demás. La usabilidad, la funcionalidad y la calidad deben ser los tres pilares de las tecnologías para mayores.

Para ellos, disponer de ahorro tanto público como privado, que permita mantener el nivel de vida tras la etapa laboral y disfrutar de la jubilación, es clave.

El estudio *Los sénior. Tendencias y retos para empresas e instituciones* de 2022 define 5 tendencias para este colectivo¹⁵. De forma sucinta:

1. **La rebeldía sénior:** respeto a la toma de decisiones personales, la defensa de sus derechos como ciudadanos y a la difusión de sus mensajes a través de redes sociales. Dicen: «Mi edad no es mi identidad. Lo importante es cómo me siento. Me importa la sociedad, mi entorno».
2. **Mucho por vivir y disfrutar:** encuentran que lo fundamental es vivir el presente y que tienen muchos años por delante para disfrutar. Se consideran personas activas y afirman tener muchos años para aprender y cumplir sus sueños. También afirman que la edad no es lo principal y se perciben más jóvenes que otras personas de su edad. Dan mucha importancia al cuidado del aspecto personal.
3. **Calidad y trato personal:** marcan la diferencia en sus compras. Afirman valorar lo sencillo y van a lo práctico.
4. **La tecnología, una aliada y un freno:** se ha ampliado el uso de internet a más ámbitos. La mayoría usan internet de forma habitual y se consideran al día en nuevas tecnologías. Las personas sénior son flexibles, se adaptan a los cambios.
5. **Me ocupo y preocupo por mis finanzas:** dicen tener planificado su futuro financiero. Hay una ambivalencia entre querer y no querer trabajar después de la jubilación.

¹⁴Fundación Edad&Vida. (2013).

¹⁵Silver Economy Consulting. (2021b).

3.1.2. Edadismo, personas sénior y empleo

La importancia de las personas sénior en la economía es ya un hecho, la llamada *silver economy* ha ganado presencia. Incluso aparece mencionada en el Desafío 5 del documento presentado por el Gobierno español, *España 2050*¹⁶.

A pesar de ello, en el empleo, las personas sénior son víctimas del edadismo, o discriminación por edad. El edadismo puede afectar profundamente a nuestra sociedad, deteriorar la salud, la calidad de vida de las personas y dañar nuestras economías¹⁷. En España, el edadismo laboral se traslada, como veremos, a las cifras de desempleo, abandono temprano del mercado laboral y la necesidad de emprender o trabajar por cuenta propia para permanecer activo¹⁸.

El edadismo tiene un trasfondo cultural, porque queremos vivir la vida a toda velocidad y a la vez retrasar las etapas del proceso vital. La publicidad y los medios de comunicación han contribuido a generar una imagen distorsionada de la edad y de una sobrevaloración de una inexistente «juventud eterna». A pesar de ello, se va viendo en los medios un cambio de rumbo¹⁹.

Estos prejuicios no están avalados por los estudios realizados, al contrario, muestran que no son ciertos. Por ejemplo, no existen pruebas de que los trabajadores sénior sean menos innovadores, eficientes, creativos o capaces de desenvolverse en situaciones de estrés que otros más jóvenes. Tampoco existe diferencia significativa entre el rendimiento laboral de los trabajadores de mayor o menor edad. En este sentido, estudios destacan que la edad tiene un efecto muy relativo sobre la productividad y que los trabajadores más mayores se adaptan al cambio y a la formación de la misma manera que lo hacen los más jóvenes²⁰.

En el estudio *El talento sénior en España. Perspectiva general y desafíos*²¹ se abordan los principales prejuicios percibidos y se aportan datos que los contrarrestan. A modo de resumen:

- ◆ **Desvinculación y falta de compromiso.** Existen informes que documentan que los sénior que llevan bastante tiempo trabajando en la empresa son más leales y comprometidos que los recién llegados.
- ◆ **Falta de motivación:** el entusiasmo y la motivación no depende de la edad, sino del contexto profesional y laboral. Por ejemplo, las *start-ups* dirigidas

¹⁶Silver Economy Consulting. (2021b).

¹⁷Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

¹⁸Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021).

¹⁹Silver Economy Consulting. (2021a).

²⁰Fundación Edad&Vida. (2020).

²¹Instituto Santalucía. (2022).

por personas de 45 o más años tienen una tasa de éxito mucho mayores que las de los jóvenes.

- ◆ **Disminución de habilidades.** Los datos indican que quizá se pierde capacidad de memorizar cosas recientes, procesar cierta información, fluidez y/o velocidad en la vejez, pero no a los 50 o a los 60 años. Sin embargo, se incrementan las capacidades dadas por la experiencia y la educación.
- ◆ **Dificultad de adaptación al cambio y a las nuevas tecnologías.** Cuando se estimula adecuadamente al perfil sénior para la realización de tareas, es capaz de desarrollar nuevas habilidades que sustituyen a las posibles mermas de la edad o suplen las tecnologías que aún no aprendieron a dominar.

Cabe tener en cuenta la complejidad de poder revertir estos prejuicios, a pesar de que los datos indiquen que no son ciertos. Hay tres factores psicológicos que pueden ayudar a explicar estos obstáculos²²:

- ◆ **La inercia del pensamiento:** la tendencia natural a seguir aplicando esquemas que quizá ya no son válidos.
- ◆ **La presión social en cuanto a la sobrevaloración de la juventud:** como hemos visto, hace falta el contrapeso que representaría una mayor amplificación de los valores de otros grupos de edad.
- ◆ **Las barreras sociales y legales para poner en marcha algunas de las medidas necesarias:** por ejemplo, en el plano laboral, algunos blindajes dificultan la evolución natural de las condiciones y la adaptación a las nuevas circunstancias.

En consecuencia, muchas empresas acaban realizando cambios en la configuración de sus plantillas que afectan con mayor incidencia a los empleados de mayor edad. Las motivaciones de las empresas son varias, pero podemos anticipar²³:

- ◆ **Factores objetivos:** cambios en la estrategia de la empresa y transformaciones profundas en los procesos y las tecnologías que no son siempre solucionables con mayor formación. En otras situaciones, el personal de mayor edad tiene condiciones de trabajo que limitan la flexibilidad y la adaptación a las necesidades del mercado o incluso dificultan la adaptación al puesto de trabajo.
- ◆ **Factores subjetivos:** problemas de salud, cargas familiares, necesidades de mayor flexibilidad, falta de motivación o resistencia al cambio. Asimismo, cabe destacar el hecho de que se tiende a pensar que los trabajadores de

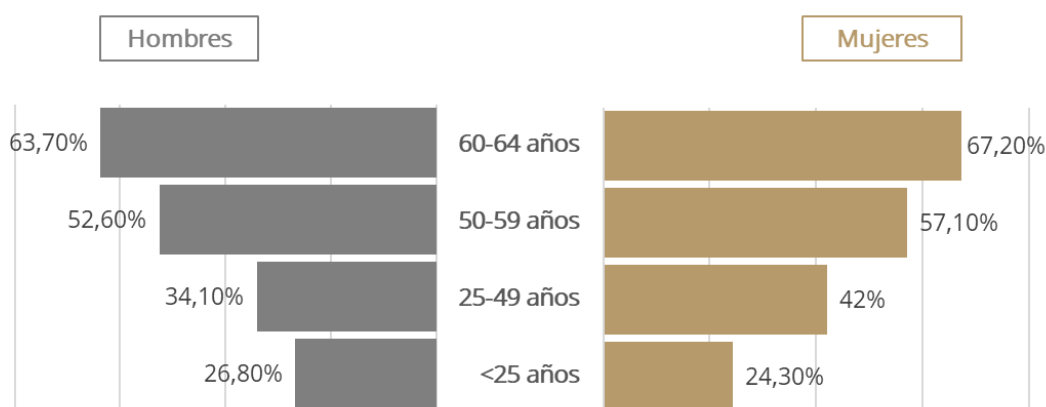
²²Obeso, C. (2015).

²³Fundación Edad&Vida. (2020).

mayor edad son menos productivos, más conflictivos, menos motivados y con mayores tasas de absentismo.

La consecuencia de todo ello es, pues, que el desempleo afecta notablemente al colectivo sénior, quizá con mayor profundidad por su larga duración y difícil recuperación²⁴. Como hemos visto en la introducción de este estudio, los datos de la EPA muestran que en España el paro de larga duración (el que es mayor o igual a 12 meses) en 2021 en el grupo de 50 a 59 es del 49,7% para mujeres y de 41,2% para hombres. Estos porcentajes aumentan al 67,2% de las mujeres y al 63,7% de los hombres de entre 60 y 64 años²⁵.

Paro de larga duración e España por grupos de edad. EPA 2021



Desde 2008, crece el número de activos sénior debido al proceso general de envejecimiento y al alargamiento de la vida laboral, siendo la población activa de mujeres la que crece más frente a los hombres²⁶. También hay que tener en cuenta que la generación del *baby boom* está llegando a los últimos años de su vida laboral.

La desocupación entre los sénior ha aumentado en toda Europa a pesar del crecimiento de la actividad y la ocupación. El desempleo asciende cuando menor es la formación. En los países meridionales (España incluido), más de la mitad de los desempleados son de larga duración.

Esta evolución negativa del paro de los sénior ha tenido más intensidad en el caso de las mujeres²⁷. Se enfrentan a una doble discriminación laboral: suelen tener experiencias laborales lejanas en el tiempo y buscan empleo tras largos periodos

²⁴Instituto Santalucía. (2022).

²⁵Encuesta de Población Activa. INE, 2021. Consultado a diciembre de 2022. www.ine.es

²⁶Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

²⁷Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

de inactividad. Y a pesar de que el estigma de la maternidad se difumina con los años, la mujer lo afronta durante toda su vida activa²⁸.

Cuando el sénior pierde su empleo, pasa rápidamente del mercado estable al precario, en especial cuando su cualificación es baja, y suele verse abocado al desempleo de larga duración, a la pérdida de sus cotizaciones y, con ello, a la exclusión y a la pobreza²⁹. La visibilidad social del talento sénior no es suficiente, ya que los esfuerzos se dirigen fundamentalmente a paliar el desempleo juvenil, cuya tasa de paro es más alta³⁰.

En todos los países europeos el trabajo por cuenta propia es mayor en los trabajadores sénior. En España, los trabajadores sénior con empleados a su cargo se retiran más tarde. Los emprendedores sénior generan más empleos que los considerados juniors. A pesar de ello, la tasa de emprendimiento baja conforme se superan los 45 años. España es el país en el que tiene un peso relativo de emprendimiento mayor en los dos tramos finales de edades analizadas³¹.

Hay y habrá cada vez más sénior por la evolución de la pirámide de edades. Los mayores no quitan puestos de trabajo a los más jóvenes, sino que ocupan algunos que estos no cubren, por capacitación o experiencia y por su insuficiente número. Sin ellos, la actividad económica futura va a estar comprometida³².

Estamos frente a un mercado laboral cada vez más envejecido, que se enfrenta a la discriminación por edad, con unos entornos empresariales y legislativos que no se adaptan y con una sobrecarga del sistema de protección social³³. No podemos permitirnos desperdiciar el valor de la experiencia, el conocimiento y el talento adquirido³⁴. La población sénior en España aporta de un modo relevante al mercado laboral y a la economía³⁵. Prolongar la vida activa de las personas mayores de 55 años tiene un impacto positivo sobre el crecimiento, el poder adquisitivo de los consumidores, la recaudación tributaria y, con ello, la sostenibilidad del Estado de Bienestar³⁶.

²⁸Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

²⁹Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

³⁰Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

³¹Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

³²Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

³³Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

³⁴Silver Economy Consulting. (2021a).

³⁵Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021).

³⁶Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

3.1.3. El reto de la retención del talento

La respuesta hasta la fecha para mitigar el efecto negativo sobre el colectivo sénior de trabajadores se ha basado en el establecimiento de políticas de incentivación de la jubilación a corto plazo y de emergencia. Difícilmente han servido o van a servir para dar respuesta a los desafíos de empleo de nuestro país, en un entorno de futuro marcado por la progresiva pérdida de población, el descenso de la natalidad, el aumento de la esperanza de vida, el consecuente envejecimiento de la población y la tecnificación del entorno laboral. Las políticas de planificación demográfica por sí solas no van a resolver los problemas derivados del envejecimiento de la población³⁷. Además, mantenerse activo cuando se es una persona sénior no solo resulta necesario por cuestiones económicas, sino también por salud mental y física.

En un entorno donde las personas mayores son y serán motor y futuro de la economía, como grupo social más importante, es un asunto de Estado la plena inclusión del talento sénior en el mercado laboral: o se adoptan medidas para su integración eficiente en el modelo productivo o las consecuencias pueden ser catastróficas³⁸.

El talento sénior se caracteriza por habilidades esenciales, como son: la cultura del esfuerzo, experiencia, capacidades de negociación, conocimiento del mercado, destreza a la hora de resolver problemas y tomar decisiones, resiliencia, capacidad de emprendimiento³⁹, colaboración intergeneracional, estrategia, visión de pasado y futuro, liderazgo y responsabilidad social⁴⁰.

Las personas séniors que están trabajando suelen sentir que se están reinventando en temas impuestos por la empresa sin poder ofrecer un aporte diferencial. Por el otro lado, las personas desocupadas ven la oportunidad de reencontrarse y volver a aportar a la sociedad⁴¹.

Así pues, la integración del talento sénior pasa por:

- ◆ Dotar de un mayor protagonismo a las personas séniors en el ámbito laboral.
- ◆ Permitir el alargamiento de la vida laboral.
- ◆ Dotar de flexibilidad el mercado rígido⁴².

³⁷Fundación Edad&Vida. (2020).

³⁸Instituto Santalucía. (2022).

³⁹Fundación Transforma España. (2019).

⁴⁰Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

⁴¹Instituto Santalucía. (2022).

⁴²Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

- ◆ Hacer de las personas sénior que trabajan consumidores más activos, contribuyendo con ello a la economía y a crear nuevos puestos de trabajo. O sea, generando crecimiento⁴³.
- ◆ Conseguir más mujeres en el mercado laboral sénior.
- ◆ Extender la fórmula del trabajo a tiempo parcial⁴⁴.

En nuestro país, las estrategias empresariales y la legislación enfocada a las personas sénior son aún poco maduras, y podría buscarse ejemplo en experiencias internacionales en aspectos como la gestión del talento sénior, cuadros de mando, modelos consultivos, estudios normativos, gestión de la edad de las plantillas y el rol de la dirección⁴⁵. Debemos adaptarnos a nuevas realidades y a conceptos como el *headrenting*, a mentorizar, asesorar o freelancear⁴⁶.

Como hemos visto, debemos luchar contra el edadismo, los estereotipos en la empresa y en la sociedad. Algunas estrategias pueden ser⁴⁷:

- ◆ **Profundizar más en los distintos problemas:** tanto a nivel social como individual, cada persona vive una evolución diferente.
- ◆ **Poner de relieve los cambios:** la generación de futuros mayores no es como la generación actual de mayores.
- ◆ **Valorar:** hay que resaltar lo que cada grupo de edad puede aportar a las empresas. No primar automáticamente los valores de uno de ellos, obviando las problemáticas que plantea.
- ◆ **Mezclar:** combinar en los equipos distintas edades, distintas percepciones. La diversidad nos enriquece, aunque a veces sea difícil de gestionar.

En la medida que todo ello se concrete en realidad, se lograrán los beneficios para las empresas y sus empleados derivados de una adecuada gestión de la edad. Entre ellos cabe destacar:

- ◆ Incrementar la competitividad de las organizaciones en un entorno marcado por la gestión del conocimiento, en la que el cambio tecnológico es una constante.
- ◆ Transmitir más rápido y eficientemente el conocimiento práctico y la experiencia por parte de trabajadores de mayor edad a trabajadores jóvenes.
- ◆ Retener y potenciar el talento tanto de los trabajadores de mayor edad como de los más jóvenes.

⁴³Instituto Santalucía. (2022).

⁴⁴Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁴⁵Instituto Santalucía. (2022).

⁴⁶Instituto Santalucía. (2022).

⁴⁷Obeso, C. (2015).

- ◆ Promover la vida activa y lograr una mayor formación y desarrollo de nuevas habilidades y competencias en el colectivo de trabajadores seniors⁴⁸.
- ◆ Evitar cronificar la exclusión y la pobreza de determinados segmentos de la población⁴⁹

Esta llamada afecta al sector público, a los empleadores, representantes de los trabajadores y los propios seniors⁵⁰. Se necesita de un gran pacto de país para el fomento del empleo senior⁵¹. De hecho, hay que aprovechar las sinergias de las organizaciones que más están aportando en el ámbito del talento senior para generar una gran alianza y así abordar retos comunes para un futuro intergeneracional mejor⁵².

Todo ello, pues, 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 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 décadas⁵³. Urge, pues, adaptarnos a la longevidad: a positivizar la edad, a abrirnos a poder trabajar más tiempo y compatibilizar trabajo y pensiones⁵⁴.

3.1.3.1. Un reto para las administraciones

En una sociedad multicultural y diversa, las políticas públicas deben atender a necesidades de un público cada vez más heterogéneo⁵⁵. Dos de las diversidades a tener en cuenta, que se recogen en el *Ecosistema talento senior en España 2022* son:

- ◆ **La diversidad generacional:** infancia, juventud, personas adultas y personas mayores. Cada generación aporta una experiencia, visión y valores, que permiten, desde una colaboración y cohesión intergeneracional, construir una sociedad mejor con todas las personas.
- ◆ **La diversidad de talentos:** toda persona tiene el máximo valor y puede aportar sus talentos personales (ético, comunicativo y resolutivo), profesionales (de conocimiento, operativo, innovador, normativo, de mejora, supervisor, organizativo y directivo) o sociales (relacional, social, solidario y de liderazgo).

⁴⁸Fundación Edad&Vida. (2020).

⁴⁹Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁵⁰Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021).

⁵¹Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁵²Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

⁵³Fundación Edad&Vida. (2020).

⁵⁴Instituto Santalucía. (2022).

⁵⁵Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

La Estrategia Europa 2020 fija el objetivo de crecimiento del empleo como uno de los cinco objetivos para contrarrestar los efectos derivados del envejecimiento demográfico. Ello implica lograr una tasa objetivo de empleo del 50% en la población con edades comprendidas entre los 55 y los 64 años —nuestro país se encuentra en un 43,7%—. Asimismo, la Estrategia 55 y Más, aprobada por el Consejo de Ministros en 2011, establecía como objetivos: elevar la tasa de empleo del colectivo, favorecer el mantenimiento en el empleo y prolongar su vida laboral, mejorar las condiciones de trabajo y promover su reincorporación laboral⁵⁶. Pero no es suficiente, necesitamos cambios legislativos que incidan sobre la tendencia de expulsión de los séniors de las compañías⁵⁷.

La prolongación de la actividad pide cambios normativos, debemos entender el retiro como un derecho y no como un deber⁵⁸. Algunas de las medidas legislativas propuestas son:

- ◆ Incentivar el mantenimiento de los séniors en el mercado laboral y garantizar un alargamiento de la vida laboral. Así, por ejemplo, la ley no debería impedir que ningún sénior que quiere seguir trabajando lo haga⁵⁹.
- ◆ Mejorar las fórmulas para compatibilizar pensión y trabajo.
- ◆ Penalizar las jubilaciones anticipadas y las prejubilaciones y debe lucharse contra el edadismo⁶⁰.
- ◆ Impulsar políticas de empleo y emprendimiento para profesionales júnior y séniors, ya que son los dos colectivos más vulnerables en empleabilidad. Es imprescindible la participación y colaboración intergeneracional de ambos colectivos en el diseño de las políticas públicas⁶¹.
- ◆ Vincular los subsidios y prestaciones a programas de empleabilidad. Los subsidios corren el riesgo de aceptar como irremediable que un sénior no tiene capacidad para trabajar, cronificando su vulnerabilidad y convirtiendo el desempleo sénior en una transición precaria a la jubilación⁶².
- ◆ Fomentar el trabajo por cuenta ajena y el emprendimiento mediante bonificaciones, ayudas, reducción de cuotas de autónomos, etc.
- ◆ Mejorar la fiscalidad de los emprendedores séniors, crear figuras laborales específicas para el colectivo mayor de 50 años (contratos de relevo, mentoría, *interim management*, etc.)⁶³.

⁵⁶Fundación Edad&Vida. (2020).

⁵⁷Instituto Santalucía. (2022).

⁵⁸Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁵⁹Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021).

⁶⁰Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁶¹Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

⁶²Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁶³Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

- ◆ Dar respuesta a la necesidad que tienen los desempleados mayores de 45 años para tener una pensión digna en el futuro.
- ◆ Promover un sistema individualizado donde poder ir decidiendo cómo jubilarse⁶⁴.

3.1.3.2. Un reto para las empresas

Son ampliamente reconocidas las ventajas que representa la mayor diversidad generacional para las empresas. 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. Además, cuando hay mayor presencia de empleados sénior, los prejuicios edadistas disminuyen⁶⁵.

Así, la promoción del talento sénior debe ser eje de la gestión de la diversidad empresarial, por justicia y ética empresarial, por competitividad y sostenibilidad. Las organizaciones tienen el reto de convertir la edad en valor añadido⁶⁶ y prepararse para ello, integrarla en su gestión de los recursos humanos⁶⁷. Los representantes de los trabajadores deben entender que alargar la vida laboral de los sénior no lesiona a los más jóvenes, con la situación demográfica en la que nos encontramos⁶⁸.

Una visión de la gestión actual de la edad en las empresas

De forma sucinta, podemos decir que, en la empresa española, hay edadismo y no hay políticas reales de gestión de la edad⁶⁹ y se observa una gran confusión o desconocimiento de lo que son las políticas de gestión del envejecimiento en las plantillas y de lo que pueden aportar. Incluso hay empresas que afirman que en su sector no es viable aplicar este tipo de medidas. De hecho, la lista de factores detractores identificados es larga⁷⁰:

- ◆ Resistencias personales, directivas, sociales o culturales y las contractuales de los clientes.
- ◆ Falta de sensibilización sobre la temática por parte de la alta dirección.

⁶⁴Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

⁶⁵Fundación Edad&Vida. (2020).

⁶⁶Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁶⁷Fundación Edad&Vida. (2020).

⁶⁸Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021).

⁶⁹Instituto Santalucía. (2022).

⁷⁰Fundación Edad&Vida. (2020).

- ◆ Falta de recursos económicos y/o falta de tiempo.
- ◆ Falta de leyes, normativas y ayudas específicas para desarrollar e implementar estas políticas.
- ◆ La no utilización de las soluciones tecnológicas.
- ◆ Falta de un estudio detallado de la pirámide de edad de la plantilla.

A pesar de ello, existen factores facilitadores en su aplicación⁷¹:

- ◆ Grado de implicación/compromiso de la alta dirección y grado de sensibilización sobre esta temática en toda la empresa.
- ◆ Filosofía de trabajo y sistema de liderazgo abierto a la diversidad.
- ◆ Incentivos fiscales y coste social de la empresa.
- ◆ Calidad de las relaciones interpersonales e intergeneracionales entre empleados.
- ◆ Contar con un estudio previo concreto y detallado.
- ◆ Implicación/compromiso de los trabajadores.
- ◆ Factores tecnológicos.
- ◆ Flexibilidad de la jornada y facilitación de la conciliación.
- ◆ Comunicación y escucha activa con los trabajadores y la difusión comunicativa de la existencia de estas políticas en la empresa.

Una necesaria adaptación de las empresas, con una mirada al largo plazo

El enfoque de la edad como reto de futuro para la gestión de las plantillas requiere de empresas que sean conscientes de este reto y que su compromiso se alinee con el rendimiento. La gestión de la edad debe partir de un plan global. Esto comenzaría con analizar el escenario actual y tratar de prever en qué situación se estará dentro de 5, 10 o 15 años para ser precavidos y anticiparse a posibles circunstancias indeseadas, así como tratar de que los empleados lleguen en el estado 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 empleados a medida que envejecan. Es necesaria la implicación de todos los niveles, departamentos y profesionales de la organización para facilitar la adhesión de estos a las medidas propuestas⁷².

Las empresas deben crear los mecanismos de gestión preventiva necesarios que permitan promover un cambio social sobre los nuevos itinerarios laborales, además del desarrollo de nuevas acciones proactivas que favorezcan mejores condiciones de trabajo y más adecuadas para las personas mayores. El nuevo

⁷¹Fundación Edad&Vida. (2020).

⁷²Fundación Edad&Vida. (2020).

enfoque supone analizar las consecuencias lejanas de acciones cercanas, sea ergonomía, programa de salud o cultura y valores. También de fomentar la motivación de los trabajadores y las oportunidades que se les den⁷³.

Así pues, hay que asegurar el bienestar físico y emocional en todas las etapas de la vida laboral para garantizar la salud, el rendimiento y evitar bajas, mediante programas de prevención para empleados. Hay que responder a nuevas necesidades de conciliación, que se extiende del cuidado de hijos al de padres o cónyuges. Hay que ajustar los espacios de trabajo y las responsabilidades a la evolución de la persona⁷⁴.

Cuidar el envejecimiento en las empresas implica también replantear los sistemas salariales. Así, hay que ligar la evolución salarial y la progresión profesional a la adquisición de competencias y conocimientos. Del mismo modo, hay que vincular el salario al rendimiento⁷⁵.

Un ejercicio de liderazgo

El fomento del talento sénior es otra forma de responsabilidad empresarial⁷⁶. Este debe integrar el talento sénior en su cuadro de mando. Líderes y mandos intermedios deben crear una atmósfera abierta y empática a la diversidad generacional⁷⁷.

Debe explorarse la posibilidad el desarrollo de un espacio colaborativo donde las empresas, con independencia de su sector de actividad, puedan incluir sus iniciativas y actividades de promoción de la diversidad generacional, a modo de buenas prácticas⁷⁸.

Atracción y retención del talento

Hay que evitar la discriminación por edad en procesos de selección y en promoción interna trabajando la intergeneracionalidad, como se viene haciendo con la igualdad de género⁷⁹. Para crear políticas de atracción del talento inclusivas

⁷³Fundación Edad&Vida. (2020).

⁷⁴Silver Economy Consulting. (2021b).

⁷⁵Obeso, C. (2015).

⁷⁶Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁷⁷Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁷⁸Fundación Edad&Vida. (2020).

⁷⁹Instituto Santalucía. (2022).

hay que eliminar sesgos, promover la equidad e impulsar fórmulas flexibles de jubilación o reevaluación de riesgos laborales⁸⁰.

Hay que fomentar la formación a lo largo de la vida laboral de los trabajadores⁸¹. Actualmente, los empleados de mayor edad se forman menos que otros más jóvenes, cuando la formación es el camino de los empleados para afianzar su puesto en el mercado laboral⁸². Las acciones de *reskilling* y *upskilling* deben ser la base del aprendizaje permanente. Se debe permitir la movilidad interna de los empleados y el crecimiento⁸³.

Un enlace intergeneracional

En muchos puestos de trabajo especializados, es difícil encontrar reemplazo por cualificación, conocimiento y experiencia requerida. En otros casos, cuando los profesionales se jubilan su experiencia acumulada se pierde⁸⁴. La evolución del mercado laboral pasa por la combinación del talento más joven con el sénior, que aportan su *know-how*, bagaje y experiencia acumulada⁸⁵. Así, el intercambio generacional se torna clave en un entorno laboral en el que conviven hasta 5 generaciones⁸⁶, y deben promoverse herramientas como el *mentoring*, el *mentoring* inverso o el voluntariado corporativo. En ese contexto, la mezcla de experiencias entre jóvenes y mayores será muy enriquecedora⁸⁷.

Una comunicación alineada con la gestión de la edad

Necesitamos de estrategias de comunicación interna y externa que reconozcan a los sénior⁸⁸, permitan combatir los estereotipos edadistas y resaltar los beneficios de contar con una plantilla diversa en cuanto a generaciones, argumentos para los que ya se dispone de evidencia científica⁸⁹.

⁸⁰Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁸¹Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁸²Fundación Edad&Vida. (2020).

⁸³Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁸⁴Silver Economy Consulting. (2021b).

⁸⁵Instituto Santalucía. (2022).

⁸⁶Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁸⁷Silver Economy Consulting. (2021b).

⁸⁸Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁸⁹Fundación Edad&Vida. (2020).

Una mirada al emprendimiento

Las personas séniors que salen de las empresas de manera prematura tienen la posibilidad de aportar su talento a través de nuevas fórmulas de trabajo o a través del emprendimiento⁹⁰. Es clave fomentar el emprendimiento desde la educación, con estímulos y apoyos, así como simplificar el proceso administrativo y disminuir las cargas fiscales para que puedan emprender⁹¹.

3.1.3.3. Un reto para las personas séniors

La actuación de las empresas y poderes públicos resultará insuficiente si no va acompañada de un cambio de mentalidad en las personas séniors, que deben experimentar una «revolución íntima» e interiorizar nuevas fórmulas para prolongar su vida activa⁹². Los séniors han de concienciarse de la necesidad de seguir trabajando ante la nueva realidad demográfica⁹³, a la vez que se sientan tranquilos en cuanto a su futuro, más longevo que el de generaciones anteriores⁹⁴.

Hay que concienciar a las personas séniors de que es perjudicial para su salud física y mental dejar de trabajar con más de treinta años de vida por delante⁹⁵. De hecho, los estudios muestran como las personas quieren vivir activamente cuando llegue la etapa de jubilación⁹⁶.

Los trabajadores séniors no son actores pasivos y deben tener un control personal sobre su envejecimiento. Deben desarrollar estrategias para encontrar un equilibrio entre objetivos de producción, sus habilidades y su estado de salud. Entre las estrategias destacan:

- ◆ Adoptar gestos menos costosos en términos de esfuerzo y tiempo.
- ◆ Anticipar sucesos futuros para evitar urgencias.
- ◆ Comprobar la información en lugar de intentar sobrecargar la memoria inmediata.
- ◆ Lograr acuerdos con colegas para una distribución razonable de las tareas.
- ◆ Buscar la movilidad hacia trabajos más adaptados.

⁹⁰Instituto Santalucía. (2022).

⁹¹Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

⁹²Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

⁹³Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021).

⁹⁴Instituto Santalucía. (2022).

⁹⁵Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁹⁶Fundación Edad&Vida. (2013).

- ◆ Seleccionar trabajos y objetivos que optimicen su conocimiento y habilidades en cada etapa de su vida⁹⁷.

Los séniors son el grupo más importante en el campo económico y político. Es por ello por lo que el papel del activismo sénior es y será relevante⁹⁸. En ese sentido, es importante recordar que toda persona tiene el derecho de ejercer de forma voluntaria la responsabilidad de aportar sus conocimientos y experiencias a la sociedad, tanto de forma solidaria como remunerada⁹⁹.

3.1.4. Oportunidades para una nueva etapa en la vida

Ante la salida del mercado de trabajo, las personas séniors pueden entenderla como un riesgo de «no ser nunca más útil en lo laboral», pero debería ser vista como una oportunidad para reinventarse y encontrar una razón más para seguir desarrollándose y creciendo.

Es, pues, el momento de descubrir y potenciar el talento para seguir aportando a uno mismo, a la familia, a la comunidad y a la sociedad. Ese talento puede compatibilizar, si es el caso, el trabajo con el cobro de la jubilación.

Así pues, la gestión del talento sénior se entiende como poner en valor aquello que ofrece cada persona basándonos en su conocimiento y experiencia y no en su edad¹⁰⁰.

En el estudio el *Ecosistema talento sénior en España 2022* se despliegan los principales talentos de las personas séniors¹⁰¹:

PERSONALES

1. **Talento ético:** gran compromiso e integridad, con un comportamiento y actuaciones basados en unos firmes valores éticos, personales, profesionales y sociales.
2. **Talento comunicativo:** gran capacidad y habilidades para escuchar, comprender, expresarse y dialogar con las demás personas y hacerlo de forma cercana, clara, empática, comprensible e inspiradora.
3. **Talento resolutivo:** gran capacidad y habilidades en la resolución de problemas y conflictos, y encontrar soluciones adecuadas y justas ante situaciones complejas.

⁹⁷Fundación Edad&Vida. (2020).

⁹⁸Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

⁹⁹Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022).

¹⁰⁰Obeso, C. (2015).

¹⁰¹Instituto Santalucía. (2022).

PROFESIONALES

1. **Talento de conocimiento:** ser experto/a reconocido en un área o tema especializado.
2. **Talento operativo:** con amplia experiencia, capacidad y habilidad para desempeñar de forma sobresaliente un trabajo, técnica, acción o actividad especializada.
3. **Talento innovador o creativo:** gran capacidad y habilidad para diseñar, crear, generar, impulsar y poner en marcha nuevas ideas, soluciones, productos o servicios.
4. **Talento normativo:** gran conocimiento de las normas, regulaciones y marco legislativo, impulsando acciones para su conocimiento, difusión y cumplimiento.
5. **Talento de mejora:** gran capacidad y habilidades para detectar, proponer e implementar de forma continuada aspectos de mejora, calidad y excelencia en la organización, productos y servicios.
6. **Talento supervisor:** gran capacidad y habilidades para facilitar información, comunicarse, apoyar y hacer un seguimiento del cumplimiento de tareas y funciones de las personas a su cargo para el correcto funcionamiento de la organización o servicio.
7. **Talento organizativo o gestor:** gran capacidad y habilidades para planificar, designar a las personas adecuadas, distribuir el trabajo y gestionar los recursos materiales para obtener buenos resultados y dar respuesta a retos, situaciones, soluciones, productos o servicios.
8. **Talento directivo:** gran capacidad de gestionar globalmente un área, organización o servicio, asumiendo la máxima responsabilidad de la misma para generar confianza e impulsar a las personas y departamentos a la mejora y que consigan unos resultados excelentes en los aspectos importantes.

SOCIALES

1. **Talento relacional:** gran capacidad, empatía y habilidades en las relaciones con otras personas, basadas en la confianza, respeto y beneficio mutuo.
2. **Talento social:** gran capacidad y habilidades para crear, incorporarse y relacionarse con grupos o colectivos de personas.
3. **Talento solidario:** gran capacidad y habilidades para impulsar o participar en acciones y organizaciones solidarias en favor de las personas y colectivos más desfavorecidos.
4. **Talento de liderazgo:** gran capacidad y habilidades para comprometer, implicar, retar e inspirar a otras personas, para transformar y crear conjuntamente un futuro mejor para las personas, organizaciones y sociedad.

Como se indica en este mismo estudio, no se trata de encontrar a las personas con más talento, sino de conocer el talento de cada individuo y generar las oportunidades para que todos ellos aporten sus talentos.

Que un trabajador lleve a cabo a buen fin un conjunto de acciones depende de una serie de factores¹⁰²:

- ◆ Sus **habilidades**, que comprenden el conocimiento y también destreza y pericia para realizar dichas acciones.
- ◆ La **motivación** y el deseo de realizar esas acciones.
- ◆ La **oportunidad** que depende de factores del entorno y el soporte y ayuda con la que cuenta.

En el caso de un trabajador sénior, además hay que actuar sobre estos factores con el objetivo de optimizar los resultados de sus actuaciones, mediante herramientas como la gestión del **wellbeing**, la formación o la adaptación al clima laboral.

Si nos centramos en las habilidades, a lo largo de esta última década se ha producido una importante evolución de las capacidades para el trabajo en función de la edad. Hay que diferenciar entre habilidades intelectuales fluidas y habilidades intelectuales cristalizadas¹⁰³:

- ◆ Las **habilidades intelectuales fluidas** están asociadas fundamentalmente con la memoria, el razonamiento abstracto, la atención y el procesamiento de información novedosa. Estas habilidades alcanzan su máxima potencia sobre los 20 años y luego va decreciendo. Raramente, el trabajo se desarrolla a la capacidad máxima. El nivel de logro obtenido a cualquier edad es más una cuestión de interés y de incentivos que de capacidad. La habilidad intelectual fluida depende de la dotación biológica.
- ◆ Las **habilidades intelectuales cristalizadas** están asociadas con el conocimiento general sobre una profesión, la extensión del vocabulario y la capacidad de comunicarse. Esta habilidad crece con la edad.

Algunas de las habilidades en las que habrá de ponerse foco para mantener la empleabilidad de los profesionales son las competencias digitales, las *soft skills* y los idiomas¹⁰⁴. En ese sentido, el talento sénior no debe ser entendido como algo compacto, sino que depende de factores externos e inherentes a cada situación personal¹⁰⁵:

¹⁰²Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

¹⁰³Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022).

¹⁰⁴Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021).

¹⁰⁵Obeso, C. (2015).

- ◆ El sector en el que se desarrolle la carrera.
- ◆ El tamaño de la empresa.
- ◆ El nivel en la organización, tiene más capacidad de reacción el sénior que está de mando intermedio o superior que el que está en posiciones de subordinación.
- ◆ A mayor nivel económico se amplían las opciones de reincorporación laboral.
- ◆ La situación familiar puede condicionar las necesidades de cada persona a la hora de buscar nuevas alternativas.
- ◆ La propia experiencia y *know-how* que ofrece distintas opciones.

En el estudio *El talento sénior en España. Perspectiva general y desafíos*¹⁰⁶ se habla de un péndulo: «frío y calor, esperanza y desesperanza, optimismo y pesimismo». De una parte, hay un cambio vital, un *reseteo*, que puede ser entendido como una oportunidad.

En la esperanza encontramos la ayuda de la tecnología y del cambio de valores. Esto permite una transformación del trabajo que facilita el desarrollo hasta la jubilación, la conciliación de la vida personal y la profesional, y una mayor conciencia del tiempo. En la desesperanza, se evidencia la dificultad de volver a encontrar su sitio y, a veces, es algo que da mucha pereza. En el estudio mencionado se hace referencia a las personas sénior desocupadas. Pero podríamos extender esta reflexión a la necesidad de volver a encontrar «su sitio» tras la jubilación.

3.2. Respuestas existentes

Hemos analizado la situación de las personas sénior, su situación demográfica como colectivo emergente y la problemática vinculada al elevado desempleo que sufre unida a las prejubilaciones. También hemos visto que las respuestas que dan administraciones y empresas son aún insuficientes. Y que es necesario gestionar el talento como camino para que puedan mantenerse activos y seguir aportando a la sociedad.

A partir de aquí, queremos ver qué oportunidades existen hoy en día para las personas sénior que les ayuden a afrontar esta nueva fase de su vida. Las iniciativas son extensas y con variabilidad: específicas para personas sénior o para todos los públicos; con alcance en todo el territorio o por ciudad o comunidades autónomas; presenciales u *online*, etc. Como el marco es amplio, se ha optado por enfocarse en las 20 experiencias dirigidas a las personas sénior resaltadas en el estudio *Ecosistema talento sénior en España 2022*.

¹⁰⁶Obeso, C. (2015).

En el punto 7.2 se puede consultar con detenimiento cada iniciativa. Para facilitar su visualización, hemos elaborado una tabla-resumen con los datos identificados. De forma resumida, podemos ver el impacto de estas experiencias en la siguiente tabla:

	Qué	Para quién					Dónde		Qué les aporta
		Séniors	Empresas	AAPP	Organizaciones	Ciudadanos	Presencial	Online	
65ymas	Medio de comunicación digital sobre temas de actualidad para personas mayores de 65 años								Noticias y contenidos para desarrollar su talento sénior
Albor Consultor	Consultoría de excelencia en gestión, geriatría y gerontología								Contenidos para desarrollar su talento sénior y encontrar colaboraciones intergeneracionales
Atenzia	Empresa que ofrece servicios sociosanitarios								Noticias para mayores, contenidos para desarrollar su talento sénior y eventos sobre economía sénior
Celia Hil	Experta en recursos humanos 2.0, redes sociales y marca personal y digital								Formación para mayores respecto a redes sociales y marca personal y digital, y artículos sobre talento sénior
CEOMA	Confederación de organizaciones de mayores								Información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor
Cluster-SIVI	Asociación de organizaciones públicas y privadas en el ámbito de los servicios sociosanitarios, tecnología, investigación y tercer sector situadas en Castilla y León								Información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor, formaciones y asesoramiento para empresas y entidades, tanto públicas como privadas, y una comunidad de talento sénior
Elefantes solidarios	Asociación para promover el talento sénior								Plataforma online para mostrar el portfolio de los profesionales séniors, formaciones y acompañamientos
Foro LideA	Foro colaborativo de empresas de mayores y otros tipos de organizaciones privadas								Información y formaciones sobre liderazgo sénior

	Qué	Para quién				Dónde		Qué les aporta
		Séniors	Empresas	AAPP	Organizaciones	Ciudadanos	Presencial	
	comprometidas en impulsar el liderazgo de las personas mayores en la sociedad							
Fundación Adecco y Fundación SERES	Dos fundaciones para personas con dificultades para encontrar trabajo y empresas que buscan mejorar la sociedad							Información y formaciones sobre talento sénior, así como mejorar su empleabilidad
Generación SAVIA	Plataforma creada por dos fundaciones para personas con dificultades para encontrar trabajo y empresas que buscan mejorar la sociedad							Plataforma donde recabar información y asistir a formaciones sobre talento sénior, mejorar su empleabilidad y formar parte de una comunidad de séniors
Fundación IE TAG	Fundación que publica estudios sobre séniors en empresas tanto españolas como europeas							Información y formaciones sobre talento sénior, así como conocer la realidad actual de los profesionales séniors
Fundación Mapfre	Centro de investigación que promueve la investigación y la divulgación de conocimiento sobre la economía del envejecimiento							Información sobre talento sénior y economía del envejecimiento demográfico
Mastalentos enior	Iniciativa sobre talento sénior y <i>age management</i>							Información sobre talento sénior y gestión de la edad
Fundación Personas y Empresas	Fundación que busca crear un tejido empresarial comprometido con el desarrollo integral de las personas							Información sobre la <i>silver economy</i> para empresas y personas mayores de 50 años
Fundación Transforma España	Fundación que quiere hacer de España un referente, dándole valor a los profesionales séniors entre otras medidas							Información y formaciones sobre talento sénior, así como conocer la realidad actual de los profesionales séniors
Plataforma 50	Consultora sobre gestión de edad y <i>marketing</i> sénior							Información, formaciones y servicios sobre talento sénior y <i>silver economy</i>
SEND A	Medio de comunicación digital sobre temas de actualidad para personas mayores de 50 años							Información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor,

	Qué	Para quién				Dónde		Qué les aporta
		Séniors	Empresas	AAPP	Organizaciones	Ciudadanos	Presencial	
								formaciones y asesoramiento para empresas y entidades, tanto públicas como privadas, y una comunidad de talento sénior
SECOT	Asociación para que las personas séniors pongan al servicio de la sociedad sus conocimientos, experiencia y tiempo para la creación y mantenimiento de empresas							Información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor, formaciones y asesoramiento para empresas y entidades, tanto públicas como privadas, y una comunidad de talento sénior

Tal y como se ha podido observar, hay una gran variedad de iniciativas destinadas a las personas séniors, desde medios de comunicación sobre sus temas de interés, pasando por servicios para fomentar su talento, hasta formaciones para que empresas y administraciones públicas puedan aprovechar el potencial de este segmento de la población.

Sin embargo, las iniciativas observadas solo van enfocadas a aquellas personas séniors que saben a qué quieren dedicar su tiempo y, por lo tanto, conocen qué facetas deben fomentar para desarrollar su talento. No se centran en el paso que hay entre la jubilación de las personas séniors y la potenciación de su talento. Encontrar la razón de vivir de toda persona sénior una vez llegada la jubilación es imprescindible para que esta nueva etapa de incertidumbre no haga mella en su salud mental y pueda seguidamente desarrollar su talento una vez identificado.



4

***Los
trabajadores
séniors desde
la óptica de la
empresa y de
los expertos***

4. Los trabajadores séniors desde la óptica de la empresa y de los expertos

4.1. Los trabajadores séniors en las empresas

4.1.1. Los beneficios que las personas séniors aportan a las empresas

A criterio de los entrevistados, los mayores beneficios que los trabajadores séniors aportan a las empresas pueden agruparse en dos grandes grupos: **experiencia** y **estabilidad**.

Según los expertos, el **talento sénior** se sustenta en sus años de **experiencia** en la empresa y en el conocimiento acumulado a lo largo de estos, tanto técnico como especializado, de **habilidades relacionales y personales**. Podemos hablar de **atributos** como: madurez, sabiduría, seguridad, templanza, tranquilidad y serenidad, seriedad, respeto, resiliencia y adaptabilidad, optimismo, ambición, humanidad, profesionalidad, valor, valentía, tenacidad, conciliación, pragmatismo, perspectiva amplia o mirada larga, comunicación, etc.

Esto se traduce, por ejemplo, en una visión y conocimiento más amplio a la hora de tomar decisiones, sobre todo en situaciones complicadas. En una sociedad que prima la rapidez y los cambios constantes, es necesario no perder una **visión más estratégica** y no tan pendiente de la novedad del momento. En este sentido, los séniors aportan su experiencia, sensatez y saber hacer a los proyectos, en muchos casos liderados por otras generaciones. Contribuyen con lo que podemos llamar «memoria de la evolución» de los mercados, algo que solo pueden ofrecer aquellos que han tenido y tienen una amplia experiencia sobre los mismos.

Otro matiz de su experiencia es el conocimiento del valor de lo que cuesta conseguir resultados y, en consecuencia, tienden a valorarlo más. Las personas séniors, además, aportan también **diversidad** y, con ello, creatividad a la hora de generar nuevos productos, en especial, si están orientados a personas de su segmento de edad. Aquí es donde el conocimiento de dichas generaciones no debe contraponerse a la innovación, sino que esta debe ser vista como algo que crece gracias a dicha diversidad.

Los empleados sénior, además, son los profesionales mejor cualificados para influir y **enseñar a otros empleados más jóvenes**, y de menor experiencia. Se considera que determinadas competencias profesionales se encuentran en mayor medida entre los trabajadores de mayor edad, algunas de ellas solo se aprenden con la experiencia. Así pues, esta función de *mentoring* con las nuevas incorporaciones y los perfiles más juniors de la compañía pueden garantizar un **trasvase de conocimiento intergeneracional** positivo para todas las partes. Se considera, además, que estos empleados de mayor edad pueden aportar mayor paciencia y ganas a la hora de enseñar a otras personas del equipo o de la compañía.

Cuando hablamos de **estabilidad**, nos referimos a que este colectivo suele presentar una menor rotación laboral, buscan mayor permanencia, y valoran el proyecto empresarial por encima de otros condicionantes, lo cual se traduce en una mayor **fidelidad** hacia la empresa, lealtad al proyecto y **sentimiento de pertenencia** e identificación con la **cultura organizacional**. Esto no ocurre, por ejemplo, con empleados más jóvenes, que tienen otros objetivos en lo profesional. Son también los transmisores de la cultura empresarial.

Hay que tener en cuenta que hay trabajadores que han sabido adaptarse e ir respondiendo a los cambios de necesidades, y otros que no han sabido o no han podido hacerlo, del mismo modo que hay empresas que han favorecido estos cambios, mientras que otras no lo han hecho. Dicho esto, debe considerarse como valor añadido la capacidad que han tenido los empleados sénior de transitar de modelos de trabajo analógicos a digitales, un cambio que las generaciones más jóvenes no han tenido que hacer.

Así pues, los trabajadores sénior son una realidad que se convierte en **oportunidad** si las empresas saben aprovechar bien sus competencias, su experiencia y sus valores. Envejecer hoy en el mercado laboral ya no debe ser visto como un problema, sino como una oportunidad de seguir aportando y creciendo en esta nueva era en la que los fenómenos sociales de innovación y digitalización están transformando la sociedad del conocimiento.

4.1.2. Una visión de las cargas que los sénior pueden generar a las empresas

No hay consenso en la visión de las cargas que los empleados de mayor edad pueden suponer a la compañía. De hecho, una parte importante de las personas entrevistadas considera que las personas mayores no generan cargas a las empresas, o no más de las que generan el resto de los empleados. Consideran, además, que esto **responde más a situaciones específicas** de determinados empleados que no al colectivo en general.

Una de las posibles cargas identificadas sería su supuesta **poca celeridad en la adaptación** a los cambios tecnológicos (en especial, la llamada brecha digital) o a los cambios en las metodologías y procesos de trabajo. Aquí existen visiones contrapuestas que, como hemos visto, puede responder a las características personales de cada empleado y que atienden a su voluntad y a su capacidad de adaptación.

Por un lado, la **voluntad** responde a que muestren o no **flexibilidad** para asimilar las nuevas formas de trabajar, y a mantenerse activos. En algunos casos se refiere al inmovilismo y resistencia al cambio, o a que las personas mayores pierden el «espíritu de juventud» y eso les resta curiosidad, capacidad de mejora continua y esto afecta a su empleabilidad. Por otro lado, la **capacidad** responde a que los tiempos de aprendizaje puedan ser o no mayores que el de otros empleados. Hay que tener en cuenta que los cambios les generan incertidumbre y es importante poder gestionarlos con este grupo de forma más cercana.

Es un colectivo rico en conocimiento que **necesita atención dentro de la empresa** para que siga siendo productivo y esté motivado para continuar ligado a ella. Se observa que en algunas compañías se contempla a estos empleados desde la óptica del tiempo que les pueda restar para estar en la empresa, y que hace que no se valore la necesidad de invertir en ellos.

En este sentido, la **formación continua** de los trabajadores debería ser más habitual, sobre todo para salvar la brecha digital que se pueda producir. Asimismo, los trabajadores sénior deben **estar preparados para adaptarse** y ser flexibles con las exigencias de las empresas en cuanto a la innovación tecnológica en cualquier situación que se les requiera.

Puede que los sénior no tengan generalmente un conocimiento puntero o sean especialistas en nuevas tecnologías, pero han adquirido, o deben poder adquirir, el suficiente conocimiento actualizado para usarlas en su trabajo cotidiano, tal y como hacen trabajadores de todas las edades.

Otro aspecto tratado es el de los **costes salariales**. Si bien se reconoce que en algunos casos estos salarios pueden ser más altos por cuestiones de antigüedad, hay que valorar esa experiencia y contactos de los que disponen. También se pone en evidencia que, por ejemplo, en las jubilaciones anticipadas, el coste de la indemnización de salida sumado al del joven nuevo empleado es generalmente superior al de mantener al empleado sénior.

En ese sentido, se constata un incremento de los autónomos mayores de 60 años, con una subida de casi un 20% de los autónomos de 60 a 64 años y más de un 40% de los autónomos de más de 64 años. Esto se podría vincular incluso a una externalización del talento sénior en forma de trabajo autónomo con el fin de

evitar el coste de indemnizaciones o prejubilaciones en las empresas originarias de estos trabajadores.

Otras problemáticas menos mencionadas son las incapacidades temporales y su mayor resistencia a la movilidad.

4.1.3. La gestión de los séniors en las empresas

En las empresas participantes, los principales mecanismos e instrumentos que existen para la gestión de los trabajadores séniors son **horarios flexibles** y la **conciliación a tiempo parcial**, métodos para **compartir su experiencia** y el **seguimiento de cambios en sus habilidades y competencias**. Estas medidas se pueden vincular a una estrategia global de gestión para los trabajadores más séniors y a una empresarial basada en las posibilidades de este colectivo y su atención especial.

En menor medida, afirman que existen procedimientos formales de consulta a los séniors sobre sus intereses en relación con el trabajo y que se estudian los casos de manera personalizada. En un caso se menciona la existencia de talleres o cursos de preparación para la jubilación.

Otro camino es el de tratar a todos los trabajadores igual, asegurando que siguen teniendo los conocimientos adecuados para desempeñar su trabajo. Hay empresas sin una estrategia específica para trabajadores séniors.

4.1.4. Factores objetivos y subjetivos de las prejubilaciones

A pesar de las reflexiones compartidas sobre lo que representan los empleados séniors para las empresas, se ha ahondado en los motivos causantes de las prejubilaciones.

Las personas entrevistadas consideran que los principales factores objetivos por los que se prejubilaba a los trabajadores séniors frente a otros colectivos son los **cambios en la estrategia de la empresa vinculados a la reorganización del trabajo**. Esto puede relacionarse con modas o tendencias en las que se producen cambios de roles y la búsqueda de mayor juventud.

Se valoran los **factores económicos y de rentabilidad**, que buscan la reducción de los costes medios de personal. También preocupa a las empresas, como ya se ha mencionado, el coste del mantenimiento del talento sénior, o sea, las inversiones necesarias para mantener formados y los puestos de trabajo adaptados. Este hecho puede vincularse a otro aspecto mencionado: las limitaciones físicas de los trabajadores séniors, en algún caso también

intelectuales. En estos casos, la empresa podría no realizar las inversiones necesarias para superar dichas limitaciones.

Finalmente, hay que tener en cuenta las **peticiones individuales**. En muchas ocasiones son las propias personas sénior quienes quieren jubilarse, muchas de ellas por el estrés que suponen algunas posiciones o por un factor cultural del país, que propicia un ansia por jubilarse antes de tiempo. No hay que olvidar que la edad es compatible con el trabajo si se planifica y ejecuta debidamente. Tampoco que las prejubilaciones pueden ser vistas como un *win-win* para trabajador y empresa.

Podemos ligar este último factor de las causas percibidas como objetivas con aquellas que se consideran subjetivas. Así, los expertos hablan de **falta de motivación** de los trabajadores sénior, que puede ser debido a la falta de una organización efectiva de la empresa para motivar, dotar de flexibilidad y ocupar a estos trabajadores en lo que realmente aporta valor a la organización.

Otro factor subjetivo percibido destacado es la **resistencia al cambio** de los trabajadores sénior. Dicha resistencia se vincula a la falta de adaptación a nuevas metodologías o tecnologías y a su falta de actualización de conocimientos y habilidades clave de futuro.

Para terminar, se consideran también el absentismo y la menor productividad de los trabajadores sénior.

4.2. El fomento del talento de las personas sénior

4.2.1. El fomento del talento en las personas prejubiladas

En los sénior que se prejubilán, el mecanismo más valorado para identificar y potenciar su talento es mediante un **acompañamiento** (*mentoring, coaching, etc.*), donde se escuchen sus inquietudes y se les haga sentir parte de algo.

Se considera relevante mejorar las **soft skills** (imaginación, creatividad, autoconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.) y las competencias para el **emprendimiento**.

Se mencionan la importancia de los **programas de formación y reciclaje**, y de mejorar y reforzar las capacidades de uso de la **tecnología**. No hay que menoscabar la importancia de crear equipos multigeneracionales.

4.2.2. El fomento de la extensión de la vida laboral de los séniors

Preguntados sobre cómo podría incentivarse la extensión de la vida laboral de los séniors compatibilizándola con el cobro de la pensión, se considera que el primer paso es la modificación de la actual **legislación**, flexibilizando más la extensión de la etapa laboral.

A ese respecto, existen diversas perspectivas, desde aquellas personas que defienden que la legislación ya ofrece las **medidas necesarias de jubilación flexible y parcial** hasta quien defiende que, tanto en autónomos como en asalariados, debería existir la compatibilidad total de la pensión al 100% con el trabajo sin condiciones ni limitaciones más allá del establecimiento de una edad mínima para ello y de un periodo mínimo cotizado.

En este sentido, las propuestas de cambios legislativos buscan tanto la **apertura de nuevas modalidades como el fomento de incentivos fiscales**. Las fórmulas deben buscar que las personas jubiladas tengan un beneficio real desarrollando esta actividad. Estas ventajas deberían ser también para las empresas en los impuestos relativos a la contratación. Se considera que este colectivo tiene más probabilidades de tener bajas por incapacidad temporal, donde parte del coste tiene que asumir la empresa. También es clave facilitar los trámites administrativos.

Las empresas deben **ofrecer flexibilidad en el trabajo y adaptar los puestos a sus conocimientos y experiencias a tareas específicas**. Para ello hay que **identificar las labores** del trabajo que motivan a la persona sénior.

Hay que **flexibilizar el horario y reducir la jornada**. Esta adaptación puede tomar formas como jubilación parcial, programas de *mentoring* a personas jóvenes, roles de sénior *advisors*, etc. La reducción de la jornada laboral debe ser **paulatina y voluntaria** para que el paso a la jubilación no sea tan brusco.

Se debe fomentar el **contrato de relevo** para que la persona que vaya a sustituir al sénior pueda recibir la experiencia acumulada por este. Hay que realizar un traslado ordenado y eficiente de conocimiento de los trabajadores sénior a los trabajadores más jóvenes, de manera que la salida del mercado de trabajo de unos sea la entrada paulatina de los otros, sin perder conocimiento, aportando motivación e ilusión y sin dejar espacios vacíos.

Otra fórmula es la oportunidad de darles cabida dentro de **proyectos concretos y flexibles**. A los séniors llega un momento que lo que más les aporta es seguir sintiendo que pueden aportar conocimiento y experiencia.

Debería también ofrecerse un sistema de **bolsa de trabajo** a base de proyectos empresariales de poca dedición y/o duración (lo que se conoce como *minijobs*). No

hay que olvidar generar una conciencia colectiva de que es posible y comunicando los beneficios y las bondades de este sistema de compatibilización.

Una vía alternativa es el desarrollo del **autoempleo**, preparándolos para ser emprendedores. Por ejemplo, para ser consultores, y poner en marcha su propio negocio.

También, de forma extendida, se valora la creación de una **academia**, de un *hub* de innovación, de **comunidad de aprendizaje** o similar para seniors que les ayude a potenciar su talento y facilite el desarrollo de sus ideas, proyectos y negocios. Se valora que se potencie su formación en habilidades y competencias para el trabajo.

4.2.3. El fomento de las habilidades en las personas seniors

Entendemos las *soft skills* como las habilidades interpersonales o sociales que se utilizan en el lugar de trabajo. Las *hard skills* son habilidades técnicas o específicas del trabajo, que se aprenden a través de la formación.

En las **soft skills** partimos de la capacidad de **autoconocimiento**. A partir de aquí, se puede ahondar en la **autogestión**, la **gestión del tiempo** y la planificación.

También es clave la habilidad de **aprendizaje permanente y continuado** (*lifelong learning*) y tener mentalidad de crecimiento. En ese sentido, se menciona la **resiliencia** y la flexibilidad como la capacidad de adaptarse ante una sociedad tan dinámica y cambiante; hay que saber transformarse y ver oportunidades en los cambios. Para ello, es necesaria la proactividad.

En un enfoque más empresarial, hay que poder desarrollar una **mentalidad empresarial** y las **habilidades de emprendimiento**, de creación de negocios y productividad. A esto se vinculan dos grupos de habilidades. Por un lado, el trabajo en equipo y la capacidad de colaboración y, por el otro, el liderazgo y gestión de equipos.

Otras **habilidades** para tener en cuenta son las **creativas**, vinculadas con la innovación y el pensamiento crítico. También hay que desarrollar habilidades de comunicación y de *networking* de alto nivel.

A pesar de que las **hard skills** vienen determinadas por la naturaleza de cada actividad, hay ciertas habilidades transversales necesarias, como las que tienen que ver con la digitalización y la gestión. Se considera también que dichas formaciones deben ser rápidas y eficaces, sin necesidad de formaciones largas y generalistas. Tienen que ser **acciones formativas de reciclaje** profesional tanto para la parte técnica como para el desarrollo funcional.

A nivel específico, las **habilidades** más mencionadas han sido las vinculadas con la **digitalización**: nuevas tecnologías y herramientas digitales; por ejemplo, la ofimática (correo electrónico, etc.). A nivel más avanzado nos encontramos con habilidades IT, de análisis e interpretación de datos y de análisis de negocios. En todos los casos, habilidades directamente relacionadas con los puestos de trabajo a los que puedan optar.

El segundo bloque se refiere a la **gestión de proyectos y del cambio**. Se puede enfocar en la gestión empresarial y financiera, en elaborar un plan de negocio y la captación de fondos. También en conocer nuevas herramientas *agile* y de *design thinking*. Y otras específicas como a la Agenda 2030, la consultoría o la mediación y negociación. De forma vinculada se habla de conocimientos de *marketing* y ventas y, específicamente, de herramientas de *marketing* digital.

4.2.4. El acompañamiento a los seniors

El acompañamiento debería ser:

- ◆ **Personalizado**. En forma de mentoría o *coaching* de preparación y apoyo. Individualizado en combinación con sesiones colectivas.
- ◆ **Cercano**, paciente y emocional, con una mentalidad de ayuda, comprensión.
- ◆ **Continuado** y a largo plazo. No hay un acuerdo en la duración de este programa de formación y acompañamiento para seniors, aunque la mayoría estaría de acuerdo con que debería girar alrededor de los seis meses. Esto atenderá a las necesidades de cada persona a medio y largo plazo.
- ◆ **Híbrido**. Hay un consenso mayoritario en que este acompañamiento debería ser presencial y virtual.
- ◆ **Llevado a cabo por** parte de seniors que ya hayan pasado por el proceso y se mantengan activos. También con especialistas. Los compañeros seniors pueden ser los mejores formadores, ya que han partido de situaciones parecidas y pueden trasladarles sus herramientas y conocimientos (*hard skills*).
- ◆ Este apoyo debería darse **en todo el proceso**: en la fase inicial de formación, en la fase intermedia de concreción de la idea en proyecto y en la fase de desarrollo y aplicación (por ejemplo, en caso del emprendimiento, la salida al mercado y comercialización).

Debe enfocarse en:

- ◆ **Autoconocimiento** para favorecer y poner en valor las fortalezas de los seniors.
- ◆ **Asesoramiento** en qué materias requiere la formación, especializado en su actividad.
- ◆ Facilitar nuevas **herramientas** para adaptarse a los nuevos escenarios.
- ◆ Eminentemente **práctico** para empezar a integrar conocimientos y herramientas.

El proyecto debería estar:

- ◆ Vehiculado a través de programas públicos o de la empresa.
- ◆ Implicando una entidad o empresa externa con las empresas de los empleados aún en activo.

5

***La visión
de los
séniors***



5. La visión de los séniors

5.1. Aproximación cualitativa

Para obtener una primera visión de los séniors se realizaron 6 dinámicas de grupos con diferentes perfiles de séniors, segmentados según su situación laboral actual. Fruto de este proceso de trabajo se han obtenido las siguientes conclusiones para cada uno de los perfiles.

5.1.1. Trabajadores ocupados

No se han planteado qué quieren hacer, aunque les genera dudas e incertidumbres.

Tienen preocupaciones y desconocimiento de los temas vinculados con la preparación de la jubilación:

- ◆ Asegurar una estabilidad financiera.
- ◆ Gestionar la dependencia.
- ◆ Mantener una buena salud tanto física como mental.
- ◆ Analizar la nueva fiscalidad.
- ◆ Tramitar sucesiones.

No saben qué hacer y no tienen pensado un proyecto de vida a partir de la jubilación. Aquellos que sí que se lo han planteado afirman no saber cómo desarrollarlo.

Las actividades que han manifestado que quieren hacer:

- ◆ Realizar actividades de ocio como viajar, aprovechando que uno tiene más flexibilidad de horarios.
- ◆ Cultivar el crecimiento personal.
- ◆ Hacer actividades de voluntariado.
- ◆ Pequeños trabajos o servicios profesionales remunerados.
- ◆ Pequeña actividad económica y de ocio relacionado con el desarrollo de un *hobby* o talento.
- ◆ Emprender un negocio.

Necesitan que los preparen para descubrir su talento y así plantearse su nuevo proyecto de vida. Aquellos que ya lo tienen más claro demandan una preparación para desarrollarlo.

Proponen un servicio de asesoramiento que ayude a las personas a afrontar el fin de la vida laboral y el paso a la jubilación. Demandan acceso a documentación y otros recursos y/o asesoramiento de expertos para dar respuesta a todas las posibles actividades o alternativas que cada uno quiera desarrollar en su proyecto de vida.

5.1.2. Trabajadores desocupados

Se han visto forzados a hacer el proceso de reinventarse y pensar en su futuro.

Tienen preocupaciones y ya se han planteado, o incluso vivido, los temas vinculados con la preparación de la jubilación:

- ◆ Gestionar el tiempo.
- ◆ Asegurar la estabilidad financiera.
- ◆ Gestionar la dependencia.
- ◆ Mantener una buena salud tanto física como mental.
- ◆ Analizar la nueva fiscalidad.
- ◆ Tramitar sucesiones.

Se han visto forzados a hacer el proceso de reinventarse para tener acceso al mercado laboral o pensar cómo encarar su futuro.

Las actividades que han manifestado que quieren hacer son:

- ◆ Actividades de ocio como es viajar y conocer otras culturas.
- ◆ Disfrute de la familia.
- ◆ Contacto con la naturaleza y todas aquellas actividades al aire libre que no han podido realizar hasta ahora.
- ◆ Cuidar de su salud, ya sea física o mental.
- ◆ Hacer actividades de voluntariado.
- ◆ Cursos vinculados al desarrollo de sus *hobbies*.
- ◆ Aprender idiomas.

Tienen la necesidad de una formación específica que les ayude a desarrollar su talento, que se ofrezcan contenidos que les aporten las nuevas habilidades necesarias para la mejora de la empleabilidad. Proponen un centro de formación específico para personas seniors donde tengan cabida formaciones tanto en habilidades técnicas como en competencias más transversales (test de personalidad, fortalezas y debilidades personales...). También demandan acceso a

una comunidad de personas que les abra nuevas oportunidades laborales o donde poder compartir experiencias y colaborar con otras personas séniors.

5.1.3. Prejubilados y jubilados recientes

Se sienten desubicados y en proceso de decidir qué hacer y cómo lograrlo.

Los temas vinculados con la preparación de la jubilación a los que conceden mayor importancia son:

- ◆ Asegurar una estabilidad financiera.
- ◆ Gestionar la dependencia.
- ◆ Analizar la nueva fiscalidad.
- ◆ Tramitar sucesiones.

Se sienten desubicados y en proceso de decidir qué hacer y cómo lograrlo.

Las actividades que han manifestado que quieren hacer:

- ◆ Realizar actividades de ocio como viajar, aprovechando que uno tiene más flexibilidad de horarios.
- ◆ Transmitir, enseñar y compartir su conocimiento a las siguientes generaciones.
- ◆ Hacer actividades de voluntariado.
- ◆ Pequeños trabajos o servicios profesionales remunerados.
- ◆ Pequeña actividad económica y de ocio relacionado con el desarrollo de un *hobby* o talento.
- ◆ Empezar un negocio.

Tienen la necesidad de encontrar recursos donde poder acudir y tener una visión general de los temas importantes a tener en cuenta para la preparación de la jubilación.

Proponen la creación de un servicio de asesoramiento «neutro» para ayudar a los recién jubilados qué temas deben tener en cuenta y cómo actuar.

5.1.4. Jubilados

Ya han realizado el proceso, aunque les hubiera gustado estar acompañados.

Los temas vinculados con la preparación de la jubilación que más les preocupan son:

- ◆ Asegurar una estabilidad financiera.
- ◆ Gestionar la dependencia.

- ◆ Mantener una buena salud tanto física como mental.
- ◆ Analizar la nueva fiscalidad.
- ◆ Tramitar sucesiones.

Ya han realizado el proceso, aunque les hubiera gustado estar acompañados.

Las actividades que han manifestado que quieren hacer:

- ◆ Realizar actividades de ocio como viajar, aprovechando que uno tiene más flexibilidad de horarios.
- ◆ Transmitir, enseñar y compartir su conocimiento a las siguientes generaciones.
- ◆ Hacer actividades de voluntariado.
- ◆ Pequeños trabajos o servicios profesionales remunerados.

Tienen la necesidad de encontrar espacios donde poder compartir todo su *expertise* y así aportar su conocimiento y competencias como la empatía, escucha activa, asertividad, gestión de las emociones y de los conflictos.

Proponen la creación de una plataforma colaborativa que ponga en contacto a diferentes generaciones. Una plataforma donde ellos aporten sus conocimientos y a la vez recibir formación.

5.2. Detección de un espacio no cubierto

Se ha detectado un espacio no cubierto en las necesidades de las personas sénior que transita entre los años previos a la llegada de la jubilación hasta que encuentra y pone en marcha su nuevo propósito de vida.

Se pone de manifiesto que no existen recursos para afrontar el paso que hay entre la jubilación y la potenciación de los talentos. Necesitan orientación y acompañamiento durante el proceso de jubilación para poder descubrir su talento y a qué quieren dedicar sus próximos años de vida. Encontrar su razón de vivir una vez que han dejado de trabajar es imprescindible para que esta nueva etapa de incertidumbre no haga mella en su salud mental. Para ello demandan herramientas de autoconocimiento para descubrir a qué quieren dedicar su tiempo y qué facetas deben fomentar para ello.

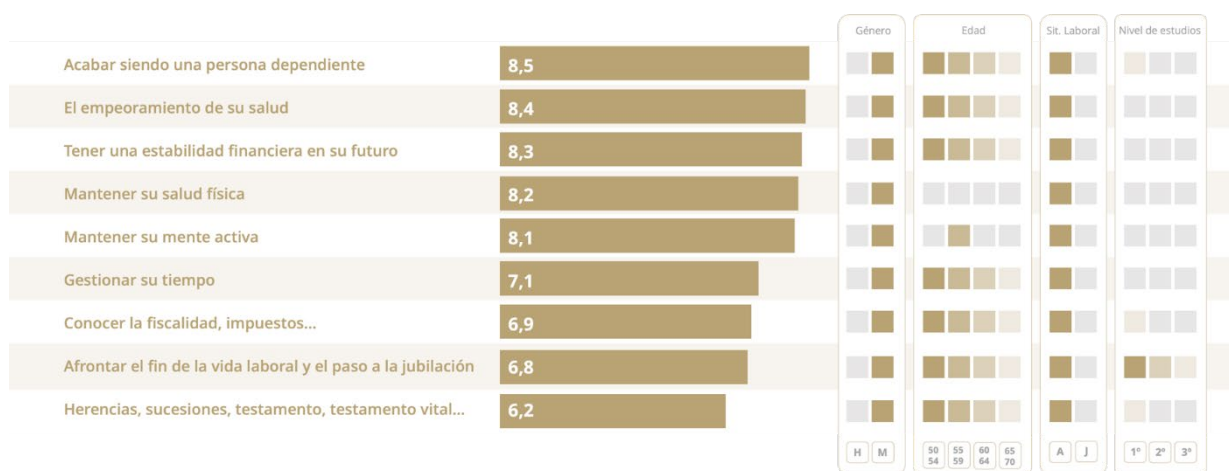
En este punto de la investigación es importante identificar aquellos aspectos a tener en cuenta para la fase cuantitativa. Así pues, se establecen tres grandes preguntas a resolver y de las que a continuación se muestran los principales resultados.

- ◆ ¿Qué les preocupa?
- ◆ ¿Qué quieren hacer?

- ◆ ¿Qué necesitan para hacerlo?

5.3. Preocupaciones relacionadas con la jubilación

Las principales preocupaciones de nuestros seniors están relacionadas con el mantenimiento de una buena salud (física y mental) con el fin de evitar y/o retrasar la situación de dependencia.



En este apartado se pretende identificar las principales preocupaciones de las personas seniors. Para ello se solicitó a los encuestados que señalaran en todos los casos el grado de preocupación del 1 al 10, siendo 1 «no me preocupa nada» y 10 «me preocupa mucho» y así poder establecer un orden de preocupaciones. Además, se ha analizado si existen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,005$) para cada una de las preocupaciones en función del género, edad, situación laboral y nivel de estudios de los encuestados.

Los resultados muestran que las principales preocupaciones están relacionadas con el mantenimiento de una buena salud (física y mental) con el fin de evitar y/o retrasar la situación de dependencia. Acabar siendo una persona dependiente y el empeoramiento de la salud son las dos principales preocupaciones, así como tener la estabilidad financiera que permita costear, entre otras cosas, dicha dependencia. Además, el mantenimiento de una buena salud tanto física como mental también está en las principales preocupaciones de las personas seniors.

Las siguientes preocupaciones por orden de importancia son la capacidad para saber gestionar el tiempo, conocer la fiscalidad, afrontar el fin de la vida laboral y el paso de la jubilación, así como los temas relacionados con la herencia, sucesiones y testamento.

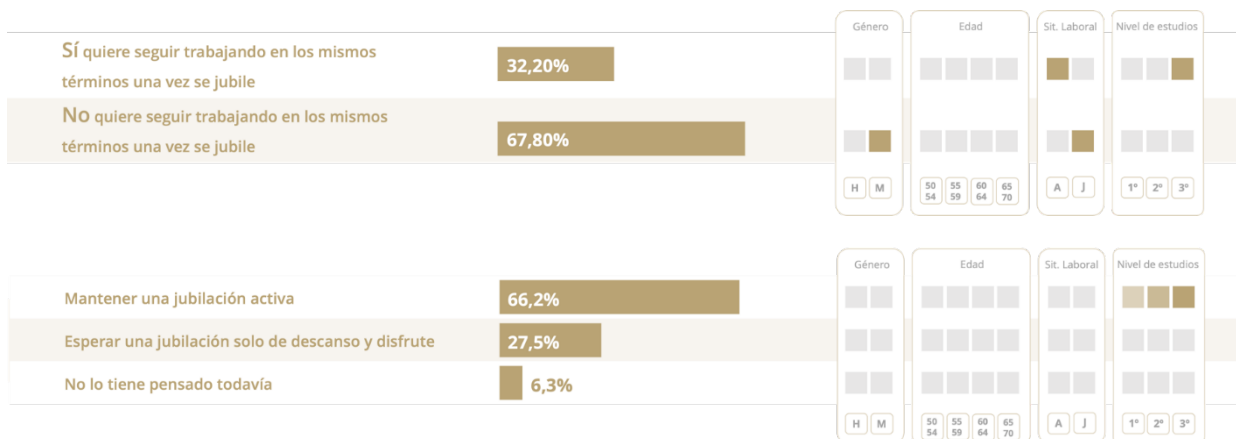
Otras preocupaciones mencionadas han sido el bienestar presente y futuro de la familia (pareja, hijos...), aspectos de la vejez y la jubilación (cobro de las pensiones

e importe, las residencias, la soledad, la muerte...) y la situación del país (económica y política) y del mundo (paz y medioambiente).

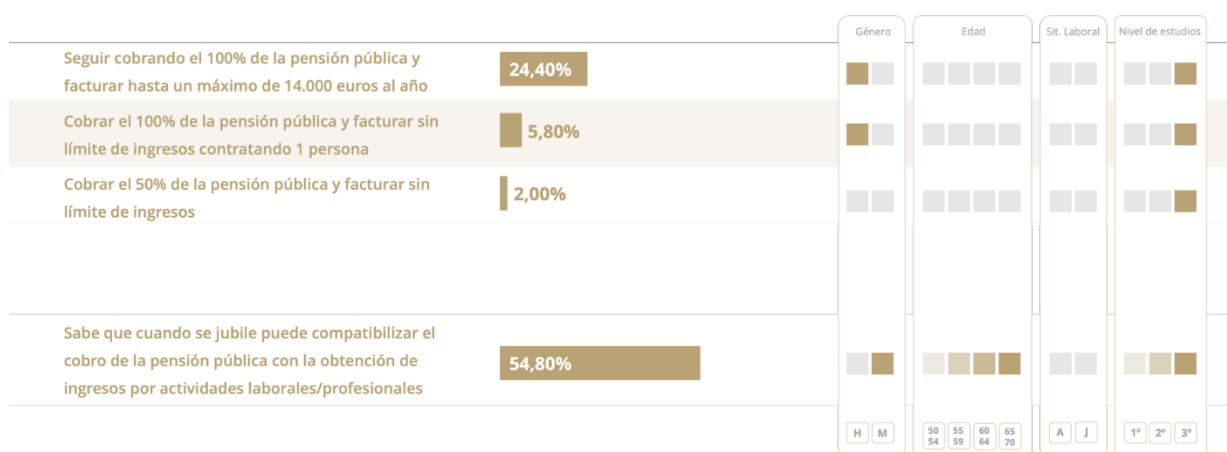
Si entramos a analizar las diferencias en función del perfil sociodemográfico de las personas séniors obtenemos que existen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,005$) para cada una de las preocupaciones en función del género, edad y situación laboral, pero, en cambio, no en función del nivel de estudios de la persona. Así pues, las mujeres tienen un grado de preocupación más elevado que los hombres, al igual que las personas activas respecto a los jubilados, o las personas más jóvenes respecto a aquellas que ya están en edad de jubilación. Es decir, las personas séniors al llegar a los 50 años tienen una serie de preocupaciones relacionadas con la jubilación y parece ser que no tienen recursos disponibles para mitigarlas o resolver sus dudas. Los datos indican que las preocupaciones disminuyen de intensidad cuando llegan a la edad de la jubilación, pero no porque se hayan gestionado de una manera proactiva, sino porque simplemente se encuentran ante ellas.

5.4. Trabajar después de la jubilación

Una gran mayoría de nuestros séniors (68%) no quiere seguir trabajando en los mismos términos una vez jubilados, aunque un 66% quiere mantener una jubilación activa más allá de vivir una etapa de descanso y disfrute.



Entre aquellos que quieren seguir trabajando, quieren poder compatibilizarlo con el cobro del 100% de la pensión.



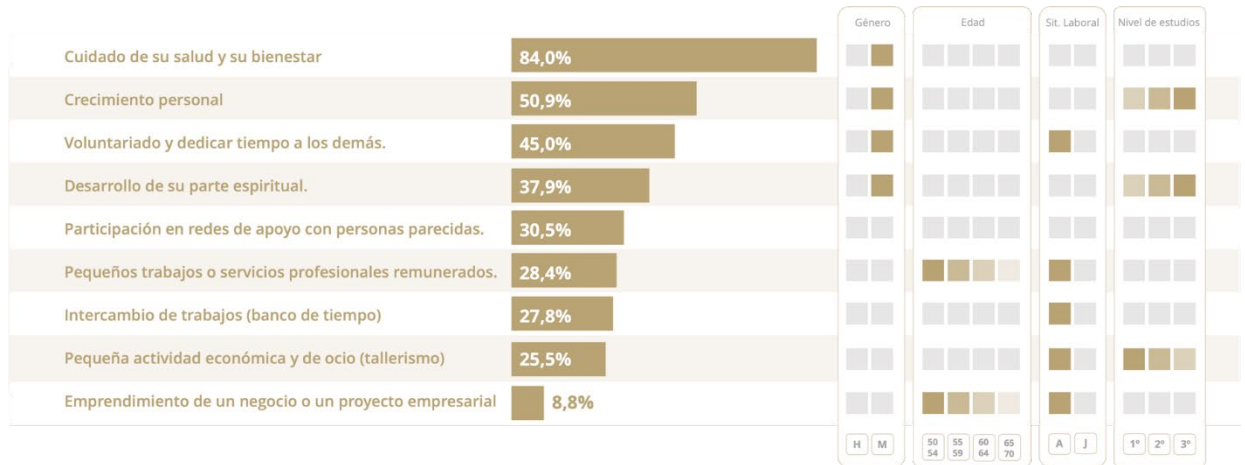
En este apartado se pretende saber qué actitud quieren tener las personas séniors una vez llegada la jubilación. Para ello se preguntó a todas los encuestados a que querían dedicar su jubilación, si querían seguir trabajando y si conocen las diferentes opciones que existen para compatibilizarlo con el cobro de la pensión. Además, se ha analizado si existen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,005$) para cada uno de los ítems en función del género, edad, situación laboral y nivel de estudios de los encuestados.

Una gran mayoría de nuestros séniors (68%) no quiere seguir trabajando en los mismos términos una vez jubilados, aunque un 66% quieren mantener una jubilación activa más allá de vivir una etapa de descanso y disfrute. Afirman que no se imaginan su jubilación trabajando en los mismos términos que lo habían hecho hasta ahora (número de días y horas, presión del día a día, horarios estrictos...), pero eso no significa que quieran una jubilación solo de descanso y disfrute, ya que desean mantener una jubilación activa aportando sus conocimientos a la sociedad. Además, si entramos a analizar las diferencias en función del perfil sociodemográfico vemos que existe más predisposición a seguir aportando entre las personas séniors con mayor nivel de estudios.

Por otro lado, entre aquellos que quieren seguir trabajando, prefieren poder compatibilizarlo con el cobro del 100% de la pensión frente a otras opciones que incurren más riesgo. También es importante remarcar que, según los datos, poco más de la mitad de las personas séniors sabe que puede compatibilizar el cobro de la pensión con la obtención de ingresos por actividades laborales o profesionales. En cuanto a las diferencias en función del perfil sociodemográfico, los hombres, las personas de mayor edad y que tienen un nivel de estudios superior son las que tienen más conocimiento.

5.5. A qué dedicarse en la jubilación

Nuestros séniors quieren dedicar su tiempo a cuidar su salud, crecer personalmente, ya sea estudiar, hacer voluntariado, desarrollar su parte espiritual o participar en redes de colaboración y apoyo con otros séniors.



En este apartado se pretende saber a qué quieren dedicar la jubilación las personas séniors que desean mantener una jubilación activa. Para ello se solicitó solo a los encuestados que expresaron querer tener una jubilación activa (66% de la muestra) que señalaran de una lista de ítems su grado de interés, siendo 0 «nada interesado» y 10 «muy interesado». Además, se ha analizado si existen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,005$) para cada uno de los ítems en función del género, edad, situación laboral y nivel de estudios de los encuestados.

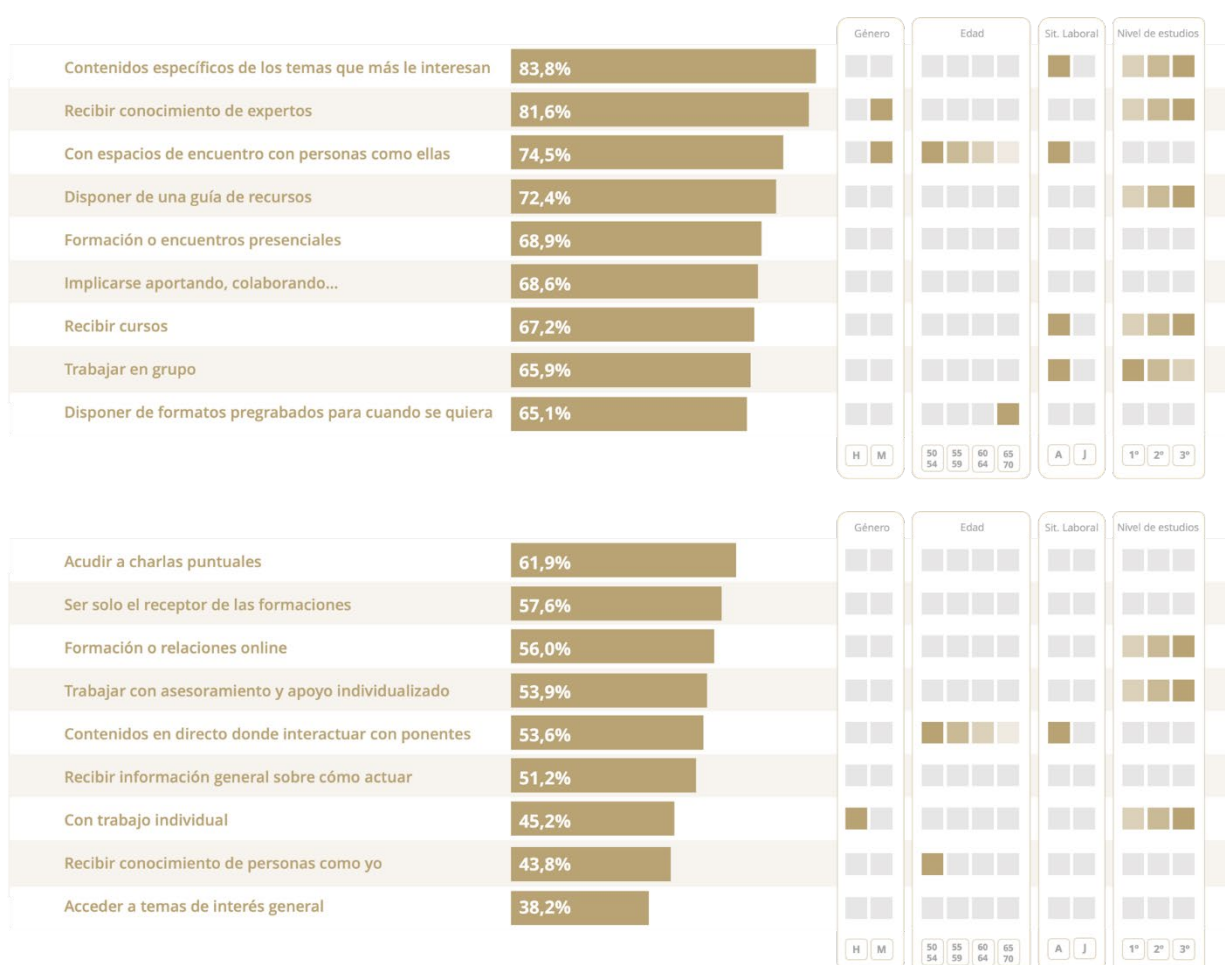
Las personas séniors quieren dedicar su tiempo a cuidar su salud, crecer personalmente, ya sea estudiar, hacer voluntariado, desarrollar su parte espiritual o participar en redes de colaboración y apoyo con otros séniors. Cabe recordar que, como se ha comentado antes en este estudio, sus mayores preocupaciones están relacionadas con el mantenimiento de una buena salud y, por lo tanto, es lógico que el cuidado de la salud y el bienestar sea con diferencia el tema que genera más interés. Además, existen evidencias estadísticamente significativas en función del género, son las mujeres las que muestran más interés. Seguidamente, aparecen en la lista de interés aspectos vinculados al crecimiento personal de las personas séniors que quieren dedicar su jubilación a seguir estudiando y aprendiendo, a desarrollar actividades de voluntariado y dedicar tiempo a los demás y al desarrollo de su parte espiritual. También les interesa participar en redes de apoyo con personas parecidas que les permita generar una comunidad de aprendizaje.

Por último, las personas séniors también quieren poder realizar pequeños trabajos remunerados o realizar una pequeña actividad económica que les ayude

a desarrollar su *hobby* y/o talento después de la jubilación. Además, existen evidencias estadísticamente significativas en función de la situación laboral, las personas en situación laboral activa son las que muestran más interés.

5.6. Cómo es el apoyo que necesitan

A nuestros seniors les gustaría tener acceso a contenidos específicos de los temas que más les interesan, recibiendo conocimiento de expertos y disponer de una guía de recursos y espacios de encuentro para llevar a cabo sus proyectos. Además, están abiertos a recibir estos contenidos, ya sea en encuentros presenciales, grupales o en otros formatos pregrabados para acudir cuando ellos quieran.



En el último apartado se pretende saber qué apoyo necesitan las personas seniors para realizar aquellas actividades que son de su interés. Para ello se solicitó solo a los mismos encuestados que expresaron querer tener una jubilación activa (66% de la muestra) que señalaran aquellos recursos, y su formato, que serían de su utilidad para desarrollar aquellas actividades que son de su interés. Además, se ha

analizado si existen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,005$) para cada uno de los recursos en función del género, edad, situación laboral y nivel de estudios de los encuestados.

A las personas sénior les gustaría tener acceso a contenidos específicos de los temas que más les interesan, muy vinculados a sus principales preocupaciones. El momento de afrontar el fin de la vida laboral y el paso de la jubilación no es igual para todo el mundo y las personas sénior demandan recibir un conocimiento de expertos y espacios de encuentro que ayuden a cada individuo a situarse. Además, existen evidencias estadísticamente significativas en función del género, con las mujeres en cabeza en la demanda de este tipo de apoyo y parcialmente por las personas con un nivel de formación superior y aquellas que están en una situación laboral activa.

También les gustaría disponer de una guía de recursos para llevar a cabo aquellos proyectos que son de su interés, como hemos visto anteriormente en el estudio, hacer voluntariado, realizar pequeños trabajos, desarrollar una pequeña actividad económica e incluso desarrollar un proyecto empresarial, entre otros.

Por último, cabe destacar que están abiertos a recibir estos contenidos, ya sea en encuentros presenciales, grupales o en otros formatos pregrabados para acudir cuando ellos quieran.



6

Conclusiones

6. Conclusiones

Este estudio nació con la voluntad de estudiar la situación y el fomento del emprendimiento entre las personas séniors. En el proceso de trabajo, hemos visto que las necesidades, motivaciones y preocupaciones de las personas séniors piden una visión más amplia. Así, el emprendimiento y el trabajo autónomo deben ser vistos como dos opciones más dentro del mantenimiento de una jubilación activa entre las personas de este colectivo. Esta vida activa es necesaria para el mantenimiento de la salud física y mental de las personas séniors, pero también dan respuesta a las necesidades sociales del país, a las puertas de un importante cambio demográfico.

6.1. Un nuevo grupo social

Las personas séniors constituyen un nuevo grupo social, que, de hecho, es el colectivo más amplio tanto como consumidor como ciudadano. Si ya ha habido una respuesta en consumidores con la extensión de la llamada **silver economy**, no ha sido así en la gestión de las personas en sus últimos años de trabajo. El concepto de **talento sénior**, si bien no es nuevo, aún no se ha instalado suficientemente en el hacer de las empresas ni de las administraciones.

Con la evolución de la pirámide demográfica, el cercano acceso a la jubilación de la generación del baby boom y el aumento de la salud y la calidad de vida, nos encontramos cada vez con un mayor contingente de personas que van a vivir aún muchos años de buena salud una vez se hayan jubilado, y que quieren y necesitan mantener una vida activa.

6.2. El talento sénior en la empresa

Los trabajadores séniors son una oportunidad: su talento se sustenta en su **experiencia**, su conocimiento especializado, sus habilidades relacionales y personales, y su visión estratégica. Aportan diversidad y permiten el trasvase de conocimiento intergeneracional.

Los séniors contribuyen a la **estabilidad** a la empresa: mayor fidelidad, mayor sentimiento de pertenencia y cultura organizacional.

Algunos séniors pueden generar cargas a las empresas: poca celeridad en la adaptación a los cambios, necesidad de atención dentro de la empresa y costes salariales asociados. A pesar de los mitos extendidos, estos se suelen basar en prejuicios vinculados con el **edadismo**, que son desmentidos por diversos estudios.

El edadismo provoca que el paro de larga duración sea elevado entre las personas de más de 50 años, especialmente entre las de más de 60 años. Esta situación suele conllevar un paso precario a la jubilación, con un destacable riesgo de exclusión social.

Para contrarrestar estos posibles efectos negativos es importante **fomentar la gestión de los séniors en las empresas**. Es preciso seguir los cambios en sus habilidades y competencias para poder formarlos, adaptar los puestos de trabajo a sus conocimientos y ser flexibles en tiempo y dedicación.

6.3. Preocupaciones e intereses de los séniors

Una gran mayoría de nuestros séniors no quieren seguir trabajando (68%) en los mismos términos una vez jubilados, aunque quieren **mantener una jubilación activa** más allá de vivir una etapa de descanso y disfrute (66%).

Entre aquellos que quieren seguir trabajando, desean poder compatibilizarlo con el cobro íntegro de la pensión.

Las principales preocupaciones de nuestros séniors están relacionadas con el **mantenimiento de una buena salud** (física y mental) con el fin de evitar y/o retrasar la situación de dependencia.

Quieren dedicar su tiempo a **cuidar su salud** (84%), **crecer personalmente** (51%) ya sea estudiando, haciendo **voluntariado** (45%), participando en **redes de colaboración** (31%) con otros séniors y poder **realizar algún tipo de trabajo** que les genere alguna remuneración (28%).

6.4. Necesidades de los séniors

Se ha detectado un espacio no cubierto en las necesidades de las personas séniors que transita entre los años previos a la llegada de la jubilación hasta que encuentra y pone en marcha su nuevo propósito de vida.

Necesitan **orientación y acompañamiento** durante el proceso de jubilación, para poder descubrir su talento y a qué quieren dedicar sus próximos años de vida.

Les gustaría tener acceso, luego, a contenidos específicos (84%) de los temas que más les interesan, recibiendo conocimiento de expertos (82%) y disponer de una guía de recursos (72%) y espacios de encuentro para llevar a cabo sus proyectos (75%).

Están abiertos a recibir estos contenidos de formas muy diversas: ya sea en encuentros presenciales (69%), grupales (66%) o en otros formatos pregrabados (65%) para acudir cuando ellos quieran.

6.5. ¿Coste social u oportunidad?

Dejar en el olvido y no aprovechar el talento sénior es algo que como sociedad no nos podemos permitir. Nos enfrentamos a un incremento de costes económicos (mayores subsidios y pensiones), costes sociales (dificultad de encontrar trabajo) y pérdida global de conocimiento y experiencia en las empresas. Además, las personas mayores necesitan dar sentido a su tiempo de jubilación para mantener un buen estado de salud físico y mental.

Nuestros séniors expresan una **voluntad de mantener una jubilación activa**. No trabajar como ahora, pero sí hacer cosas diferentes: cuidarse, aprender, voluntariado, fomento de aficiones, pequeños trabajos o pequeños ingresos...

Debemos poder dar respuesta a lo que nuestros séniors se plantean: cómo adaptarse a la nueva situación, qué quieren hacer y qué necesitan y/o cómo lo hacen. Aunque existe una oferta de recursos, tenemos que hacerlos llegar a los séniors y, antes que eso, **acompañarlos en el camino de decidir qué quieren hacer en la nueva etapa vital que se abre ante ellos.**

En ese sentido, debe extenderse entre la sociedad **una nueva visión de las personas séniors** que nos haga superar el edadismo.

En conclusión, tenemos cada vez un mayor número de personas séniors, con ganas de mantener una vida activa en la cada vez más larga etapa vital que se abre ante ellos, pero sin herramientas para ello. Como sociedad, necesitamos ayudarles a dar sentido a su nueva etapa de vida, a encontrar su nuevo propósito de vida.



7

**Anexo
metodológico**

7. Anexo metodológico

7.1. Cuestionarios

7.1.1. Entrevistas

Las entrevistas se hicieron a partir de la tipología de entidad a la que pertenece:

- ◆ 1 empresa pública.
- ◆ 13 empresas privadas.
- ◆ 1 organización que aglutina a varias empresas.
- ◆ 2 organizaciones de personas mayores.
- ◆ 1 asociación sin ánimo de lucro.
- ◆ 1 administración pública.
- ◆ 1 entorno académico.

Guion de las entrevistas

LOS TRABAJADORES SÉNIORS

1. ¿Cuál es su opinión sobre los trabajadores séniors, qué beneficios aportan y qué cargas generan para las empresas?
2. ¿Cuál es su opinión sobre los valores asociados a los trabajadores séniors de experiencia y sabiduría en el contexto actual de la sociedad del conocimiento y la innovación?

LAS PREJUBILACIONES

3. ¿Cuál de los siguientes factores objetivos cree que son las causas por las que se prejubilaba a los trabajadores séniors frente a otros colectivos?
4. ¿Cuál de los siguientes factores subjetivos cree que son las causas por las que se prejubilaba a los trabajadores séniors frente a otros colectivos?

POTENCIAR TALENTO SÉNIOR

5. ¿Cuáles de los siguientes mecanismos e instrumentos existen en su empresa para la gestión de los trabajadores séniors?

6. En los séniors que se prejubilán, ¿cómo cree que se podría identificar y potenciar su talento?

COMPATIBILIDADES CON EL COBRO DE LA PENSIÓN

7. ¿Cómo cree que se podría incentivar la extensión de la vida laboral de los séniors compatibilizándola con el cobro de la pensión?
8. ¿Cuáles de las siguientes opciones cree que podría incentivar la extensión de la vida laboral de los séniors compatibilizándola con el cobro de la pensión?

CONOCIMIENTOS Y RECURSOS NECESARIOS

9. ¿Qué conocimientos relacionados con las *soft skills* deberían impartirse para potenciar el talento y el emprendimiento de los séniors?
10. ¿Qué conocimientos relacionados con las *hard skills* deberían impartirse para potenciar el talento y el emprendimiento de los séniors?
11. ¿Qué duración aproximada debería tener el programa de formación y acompañamiento de los séniors?
12. ¿Cómo debería ser el acompañamiento a los séniors?
13. ¿Cuáles de las siguientes opciones le parece que debería incluir el acompañamiento a los séniors?
14. ¿Qué formato debería tener el acompañamiento a séniors?

7.1.2 Dinámicas

Tipología de personas seleccionadas para la realización de las dinámicas de grupo:

- ◆ Jubilados o prejubilados.
 - 50-60 años.
 - 61-67 años.
- ◆ Trabajadores ocupados o jubilados recientes.
 - 50-60 años.
 - 61-67 años.
- ◆ Trabajadores desocupados o jubilados recientes.
 - 50-55 años.
 - 56-67 años.

Guion de las dinámicas

1. **¿Interés** por hacer alguna cosa?
 - Grupo en común.
 - Diferenciar por *target*: jubilado, activo, ocupado y parado.
 - Debate sobre «tu talento».

- Interés sí/no. Motivaciones, frenos... (espontáneo).
- 2. ¿Qué **quiero/querría hacer**?
 - Trabajo individual en un folio A5.
 - Diferenciar por *target*: jubilado, activo, ocupado y parado.
 - Escribir en una hoja qué querría hacer.
 - Grupo en común.
 - Compartir en grupo.
- 3. ¿**Qué necesitamos** para poder hacerlo? ¿Qué carencias tengo?
 - Trabajo en pequeños grupos con *post-it*.
 - Escribir en un *post-it* azul qué conocimiento que se necesitan (técnicos, habilidades...).
 - Escribir en un *post-it* rosa qué recursos que se necesitan (económicos, tecnológicos, personales, otros...).
 - Grupo en común: conocimientos.
 - Escribir en una cartulina DIN-A3.
 - Diferenciar habilidades *soft* y *hard*.
 - Ordenar por similitudes.
 - Grupo en común: recursos.
 - Escribir en una cartulina DIN-A3.
 - Diferenciar habilidades *soft* y *hard*.
 - Ordenar por similitudes.
- 4. Ahora que sabemos lo que necesitamos. ¿**Cómo lo organizamos**? ¿Qué forma le damos?
 - Trabajo en pequeños grupos con *post-it*.
 - Escribir en un *post-it* amarillo la lluvia de ideas de qué forma puede tener (no sugerido; si es necesario, indicar si academia o vivero de ideas, presencial o virtual...).
 - Grupo en común.
 - Elegir/ordenar por prioridades.
- 5. Dar forma un servicio/producto **que aporte solución**.
 - Grupo en común.
 - Escribimos en cartulina verde.
 - Dónde (entorno).
 - Quién (personas y/o empresas y/o instituciones, acompañamiento).
 - Cómo (metodologías, formas de trabajo, aprendizaje cooperativo, proyecto abierto de ideas, duración...).
 - Con qué (herramientas y recursos).
 - Hacer todos los servicios/productos que dé tiempo siguiendo mismo procedimiento.

7.1.3 Encuesta

Ficha técnica

Encuesta *online* realizada a **1 000 personas** de entre 50 y 70 años en España con cuotas representativas de la población por género, CCAA, nivel de estudios y situación laboral.

Con un intervalo de confianza, del 95,5%, un pq 50-50, se estima un error muestral de un $\pm 3,16\%$ para toda la muestra, y de un $\pm 3,16\%$ para la submuestra de 662 personas encuestadas.

Cuestionario de la encuesta

MÓDULO 1

En esta encuesta queremos conocer tu visión sobre la jubilación y cómo afrontas esta etapa de tu vida que llegará o ha llegado ya.

1. Indica hasta qué punto te preocupan los siguientes temas en relación con tu jubilación. En una escala donde 1 es «no me preocupa nada» y 10 «me preocupa mucho».
 - Acabar siendo una persona dependiente.
 - El empeoramiento de mi salud.
 - Tener estabilidad financiera en mi futuro.
 - Conocer la fiscalidad, impuestos...
 - Conocer aspectos sobre herencias, sucesiones, testamento, testamento vital...
 - ¿Qué tema en concreto?
2. Pensando en ese momento de la jubilación (que ha llegado o tiene que llegar), ¿qué aspectos te gustaría poder tratar? En una escala donde 1 es «no me interesan nada» y 10 «me interesan mucho».
 - Cómo afrontar el fin de la vida laboral y el paso a la jubilación.
 - Cómo gestionar mi tiempo.
 - Cómo mantener mi salud física.
 - Cómo mantener mi mente activa.
 - ¿Qué aspecto en concreto?
3. ¿A qué quieres dedicar tu jubilación?
 - A descansar y disfrutar de la familia.
 - A disfrutar de todo tipo de actividades de ocio.
 - A seguir trabajando y compatibilizando el trabajo con el cobro de la pensión.
 - A hacer cosas nuevas que antes nunca pude hacer.

- A seguir aprendiendo y crecer personal y/o profesionalmente.
- A transmitir conocimiento a las futuras generaciones.
- A dedicar tiempo a los demás.
- No tengo pensado todavía a qué voy a dedicarme cuando me jubile.
- Otra cosa, ¿cuál? (indicar)

Las personas que marcan las opciones 3, 4, 5, 6 o 7, siguen al módulo 2 y el resto pasan al módulo 3.

MÓDULO 2

4. Específicamente, indica qué actividades te interesaría poder desarrollar durante la jubilación. Marca tu interés siendo 0 «nada interesado» y 10 «muy interesado».
 - Crecer personalmente: estudiar...
 - Cuidar tu salud y tu bienestar: deporte...
 - Desarrollar tu parte espiritual.
 - Hacer voluntariado: dedicar tiempo a los demás.
 - Intercambio de trabajos: ofrecer mi trabajo/experiencia a cambio del trabajo/experiencia de otras personas (banco de tiempo...).
 - Realizar pequeños trabajos o servicios profesionales remunerados.
 - Desarrollar una pequeña actividad económica como forma de ocio para generar pequeños ingresos (venta de manualidades, carpintería, cocina...).
 - Empezar un negocio, desarrollar un proyecto empresarial.
 - Participar en redes de colaboración y apoyo con personas como tú.
5. ¿Consideras que estás preparado para desarrollar dichas actividades? Indica 1 si no estás nada preparado y 10 si estás completamente preparado.
6. Pensando en aquellas actividades que querías desarrollar, te indicaremos una serie de recursos que podrías necesitar. Indica, en cada caso, qué formato preferirás: uno u otro o ambos.
 - Recibir información general sobre cómo actuar / Disponer de una guía de recursos a la que acudir para llevar a cabo tus proyectos.
 - Formación o encuentros presenciales / Formación o relaciones *online*.
 - Acudir a charlas puntuales / Recibir cursos.
 - Disponer de formatos pregrabados para acudir cuando tú quieras / Acceder a contenidos en directo donde interactuar con ponentes.
 - Acceder a temas de interés general / Acceder a contenidos específicos de los temas que más me interesan.

- Recibir conocimiento de personas como yo / Recibir conocimiento de expertos.
- Ser el receptor / Implicarme aportando, colaborando...
- Con espacios de encuentro con personas como yo / Con trabajo individual.
- Trabajar en grupo / Trabajar con asesoramiento y apoyo individualizado.

MÓDULO 3

7. ¿Sabes que cuando te jubiles puedes compatibilizar el cobro de la pensión pública con la obtención de ingresos por actividades laborales/profesionales?
- Sí.
 - No.
8. ¿Cuál de las siguientes opciones te encaja más?
- Seguir cobrando el 100% de la pensión pública y facturar hasta un máximo de 14 000 euros al año.
 - Cobrar el 50% de la pensión pública y facturar sin límite de ingresos.
 - Cobrar el 100% de la pensión pública y facturar sin límite de ingresos contratando 1 persona.
 - No quiero seguir trabajando una vez me jubile.

7.2. Experiencias del ecosistema talento sénior en España

[65ymas](#)

«Un diario digital de referencia apolítico, informativo, divulgativo y entretenido para las personas mayores». Este medio de comunicación se orienta a séniors españoles con contenido proveniente de comités asesores de las principales asociaciones de mayores. Habitualmente publican artículos sobre talento sénior.

- ◆ **Ámbito de actuación:** medio de comunicación digital sobre temas de actualidad para personas mayores de 65 años.
- ◆ **Quién:** séniors.
- ◆ **Dónde:** *online*.
- ◆ **Qué les aporta:** noticias y contenidos para desarrollar su talento sénior.

[Albor Consultor](#)

«Proyecto empresarial, social, multiprofesional, tecnológico y colaborativo. Propone acercar la excelencia a profesionales, organizaciones y servicios, para transformar con las personas y crear un futuro mejor». Esta consultoría de excelencia y gerontología publica en su blog, [Biblioteca Albor](#), contenidos sobre talento sénior, como la publicación [Ecosistema talento senior en España 2022](#), y realiza colaboraciones intergeneracionales.

- ◆ **Ámbito de actuación:** consultoría de excelencia en gestión, geriatría y gerontología.
- ◆ **Quién:** séniors, empresas, administraciones públicas, organizaciones y ciudadanos en general.
- ◆ **Dónde:** *online*.
- ◆ **Qué les aporta:** contenidos para desarrollar su talento sénior y encontrar colaboraciones intergeneracionales.

[Atenzia](#)

«Promovemos una cultura 'Pro-aging' en la que a través de equipos multidisciplinares y plurigeneracionales se fomenta la convivencia entre generaciones, el reconocimiento del talento y la retroalimentación de experiencias». Esta empresa de servicios sociosanitarios es referente en el ámbito del talento sénior. Tiene una iniciativa llamada Talento +45 que se compromete a tener un 45% de la plantilla con más de 45 años. En su blog publican artículos

sobre salud, destinados mayoritariamente a seniors. Organiza, junto con entidades como CaixaBank, el Encuentro de Economía Senior.

- ◆ **Ámbito de actuación:** empresa que ofrece servicios sociosanitarios.
- ◆ **Quién:** seniors, empresas, administraciones públicas, organizaciones y ciudadanos en general.
- ◆ **Dónde:** *online*.
- ◆ **Qué les aporta:** noticias para mayores, contenidos para desarrollar su talento senior y eventos sobre economía senior.

Celia Hil

«Poniendo en valor al talento senior. Especializada en gestión de la edad». Celia Hil es psicóloga clínica, experta en empleo 2.0, marca personal y digital, y gestión del talento senior. Da formaciones sobre conseguir empleo siendo mayor de 40 años y publica en su blog artículos sobre talento senior. Colabora como ponente con diferentes universidades y entidades públicas, como Barcelona Activa.

- ◆ **Qué:** experta en recursos humanos 2.0, redes sociales y marca personal y digital.
- ◆ **Quién:** seniors, empresas, administraciones públicas, organizaciones y ciudadanos en general.
- ◆ **Dónde:** presencial y *online*.
- ◆ **Qué les aporta:** formación para mayores respecto a redes sociales y marca personal y digital, y artículos sobre talento senior.

CEOMA (Confederación Española de Organizaciones de Mayores)

«Es el medio más ágil para dar y recibir información del sector de las personas mayores». Es una organización de carácter confederativo e intersectorial para el fomento y la defensa de personas mayores. Publican información sobre temas sociosanitarios, asuntos sociales y pensiones, relaciones internacionales, prevención y salud, etc., así como cursos sobre hábitos saludables, envejecimiento activo o relacionarse con otros mayores. Otorgan una acreditación, [¡Desatar!](#), a aquellos centros de mayores que no utilizan sistemas de sujeciones físicas con sus residentes. También otorgan los Premios Mayores en Acción, para reconocer a las personas mayores de 65 años que siguen realizando labores en su área profesional.

- ◆ **Qué:** confederación de organizaciones de mayores.

- ◆ Quién: séniors.
- ◆ Dónde: presencial y *online*.
- ◆ Qué les aporta: información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor.

Cluster – SIVI (Soluciones Innovadoras para la Vida Independiente)

«Agrupa a un importante número de organizaciones públicas y privadas (...) con experiencia en el diseño, desarrollo y aplicación de soluciones tecnológicas innovadoras en los campos de envejecimiento activo y saludable, la salud mental y la vida independiente». Esta asociación aglutina diferentes entidades y empresas para unificar en un único lugar servicios relacionados con las personas mayores. Entre ellos, publican noticias interesantes para estas empresas, asesoran para obtener financiaciones y proyectos de I+D, además de crear oportunidades de *networking*. Tienen el [Proyecto Comunidad Talent Sen](#), una iniciativa para impulsar el talento sénior en el sector sociosanitario de Castilla y León. Se centran en la innovación y transformación, diseño intergeneracional, políticas públicas, emprendimiento social, liderazgo, diversidad y dirección y personas, y asesoramiento empresarial y de gestión, sociosanitario y estratégico, asesoramiento sociosanitario.

- ◆ Ámbito de actuación: asociación de organizaciones públicas y privadas en el ámbito de los servicios sociosanitarios, tecnología, investigación y tercer sector situadas en Castilla y León.
- ◆ Quién: séniors, empresas, administraciones públicas, organizaciones y centros tecnológicos.
- ◆ Dónde: presencial y *online*.
- ◆ Qué les aporta: información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor, formaciones y asesoramiento para empresas y entidades, tanto públicas como privadas, y una comunidad de talento sénior.

Elefantes solidarios

«Somos una asociación destinada a promover el potencial, la experiencia y el saber hacer de los profesionales mayores de 45 años». Acompañan a personas séniors a encontrar trabajo o desarrollar sus propios proyectos, que continúen formándose y generar sinergias con otros asociados en su misma situación, así como con pymes y administraciones. Tienen un [espacio](#) para que las personas séniors muestren su porfolio y servicios que ofrecen.

- ◆ **Ámbito de actuación:** asociación para promover el talento sénior.
- ◆ **Quién:** séniors, empresas y organizaciones.
- ◆ **Dónde:** presencial y *online*.
- ◆ **Qué les aporta:** plataforma online para mostrar el porfolio de los profesionales séniors, formaciones y acompañamientos.

Foro LideA (Liderazgo de mayores)

«Es un foro de diálogo y de reflexión plural, generador de opinión. Es un espacio abierto de referencia, que aporta ideas, debate, propuestas y acciones de cambio en temas relevantes». Lo componen 11 organizaciones de Sociedad Civil (de personas mayores, empresariales, tercer sector y científicas) para impulsar el liderazgo de las personas mayores en la sociedad. Realizan publicaciones y jornadas sobre liderazgo sénior e impulsan la no discriminación en la sociedad. También promueven la reforma legislativa para compatibilizar trabajo y jubilación.

- ◆ **Ámbito de actuación:** foro colaborativo de empresas de mayores y otros tipos de organizaciones privadas comprometidas en impulsar el liderazgo de las personas mayores en la sociedad.
- ◆ **Quién:** séniors, empresas y organizaciones.
- ◆ **Dónde:** principalmente presencial.
- ◆ **Qué les aporta:** información y formaciones sobre liderazgo sénior.

Fundación Adecco y Fundación SERES

«Somos una entidad sin ánimo de lucro que ayuda a las personas que tienen complicado el acceso al mercado laboral» y «Nuestra misión es contribuir a crear un tejido empresarial comprometido con el desarrollo integral de las personas». Estas dos fundaciones trabajan en mejorar la empleabilidad de las personas en riesgo de exclusión social, con discapacidad, mujeres víctimas de malos tratos y parados mayores de 45 años, así como ayudar a que las empresas y sus líderes mejoren la sociedad. Han publicado el primer [*Libro Blanco sobre la gestión del talento senior en España*](#), una herramienta de gestión empresarial tanto para compañías como administraciones públicas.

- ◆ **Ámbito de actuación:** dos fundaciones para personas con dificultades para encontrar trabajo y empresas que buscan mejorar la sociedad.
- ◆ **Quién:** séniors, empresas y ciudadanos en general.
- ◆ **Dónde:** presencial y *online*.

- ◆ Qué les aporta: información y formaciones sobre talento sénior, así como mejorar su empleabilidad.

Generación SAVIA (Fundación Endesa, con la colaboración de Fundación Máshumano)

«SAVIA te acompaña en el camino para lograr tus metas profesionales.». [Fundación Endesa](#), con la colaboración de [Fundación Máshumano](#), ha creado el proyecto Generación SAVIA, dirigido a profesionales mayores de 50 años desempleados que necesitan seguir en activo. Conectan a los profesionales sénior con organizaciones para maximizar sus posibilidades de empleabilidad. Ofrecen servicios, recursos y actividades con el objetivo de potenciar el talento sénior y encontrar empleo. Trabajan desde la creación del *curriculum vitae*, pasando por el diseño de un perfil profesional basado en las áreas de impacto de la persona hasta mejorar sus *hard* y *soft skills* mediante formaciones. También realizan eventos, foros y *workshops* para potenciar el talento sénior. Asimismo, otorgan los [Premios +50 Emprende](#) de talento sénior.

- ◆ Ámbito de actuación: plataforma creada por dos fundaciones para sénior con dificultades para encontrar trabajo y empresas que buscan mejorar la sociedad.
- ◆ Quién: sénior, empresas, administraciones públicas y organizaciones sociales.
- ◆ Dónde: presencial y *online*.
- ◆ Qué les aporta: plataforma donde recabar información y asistir a formaciones sobre talento sénior, mejorar su empleabilidad y formar parte de una comunidad de sénior.

Fundación IE TAG (Observatorio de demografía y diversidad generacional)

Esta fundación realiza estudios sobre demografía y diversidad generacional en empresas. Buscan arrojar luz sobre un tema poco documentado en tesis y artículos científicos. Han publicado informes como [Los trabajadores seniors en la empresa española: realidades y retos](#), [Intergeneracionalidad: oportunidad de innovación para la empresa y la sociedad](#) y [La innodiversidad en el tejido empresarial español 2021](#). También participan en encuentros sobre personas sénior y talento.

- ◆ Ámbito de actuación: fundación que publica estudios sobre sénior en empresas tanto españolas como europeas.
- ◆ Quién: sénior, empresas, administraciones públicas y organizaciones.

- ◆ Dónde: presencial y *online*.
- ◆ Qué les aporta: información y formaciones sobre talento sénior, así como conocer la realidad actual de los profesionales séniors.

Fundación Mapfre

La fundación de esta aseguradora ha creado [Ageingnomics](#), un centro de investigación sobre las oportunidades económicas del envejecimiento demográfico. Realizan investigaciones sobre talento sénior, hábitos de consumo de mayores de 55 años, envejecimiento activo, edadismo en el mercado laboral, etc. Publican el estudio anual [Mapa de Talento Sénior](#) para conocer «las cifras de la población sénior que trabaja por cuenta propia, por cuenta ajena o bien está emprendiendo en España para poder medir la evolución de este fenómeno».

- ◆ Ámbito de actuación: centro de investigación que promueve la investigación y la divulgación de conocimiento sobre la economía del envejecimiento.
- ◆ Quién: séniors, empresas, administraciones públicas, organizaciones, ciudadanos en general e investigadores.
- ◆ Dónde: *online*
- ◆ Qué les aporta: información sobre talento sénior y economía del envejecimiento demográfico

Mastalentosenior (Fundación Masfamilia y Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s)

[Fundación Masfamilia](#) y [Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s](#) han creado mastalentosenior, una iniciativa para promover una cultura respetuosa, proactiva e inclusiva con el talento sénior. Otorga el distintivo mastalentosenior «a aquellas organizaciones que realizan una firme y decidida apuesta por el talento sénior en respuesta a la coyuntura social, económica y laboral que se produce en España y en otros países de nuestro entorno». También recogen artículos sobre gestión de la edad en empresas.

- ◆ Ámbito de actuación: iniciativa sobre talento sénior y *age management*.
- ◆ Quién: séniors, empresas, administraciones públicas y organizaciones sociales.
- ◆ Dónde: *online*.
- ◆ Qué les aporta: información sobre talento sénior y gestión de la edad.

Fundación Personas y Empresas

Esta fundación, iniciativa de los socios y empleados de AUREN Personas, contribuye «a crear en nuestra sociedad una red de empresas comprometidas con las personas y de personas integradas en las empresas». Ofrecen servicios de diseño y gestión del voluntariado corporativo, de diseño de políticas de empleo socialmente responsables e información sobre la *silver economy*. Junto con Seguros Santa Lucía han lanzado la encuesta [Presente y futuro del talento senior](#), el primer estudio para conocer a fondo la perspectiva de futuro de *silver people* desde la perspectiva de organizaciones, profesionales mayores de 50 años en situación de desempleo o prejubilados y seniors en activo.

- ◆ **Ámbito de actuación:** fundación que busca crear un tejido empresarial comprometido con el desarrollo integral de las personas.
- ◆ **Quién:** seniors, empresas y organizaciones sociales.
- ◆ **Dónde:** *online*.
- ◆ **Qué les aporta:** información sobre la *silver economy* para empresas y personas mayores de 50 años.

Fundación Transforma España

«Actúa tanto a través de la investigación, para generar conocimiento, como de la puesta en marcha de iniciativas reales, basadas en la experiencia y el *know-how*». Esta fundación pretende convertir a España en un protagonista de referencia. Realizan *think tank*: investigación y diagnóstico en el ámbito social, económico y político que invitan a la reflexión sobre el estatus actual de España e incitan a la toma de iniciativa, y *action tank*: puesta en marcha de acciones e iniciativas para la transformación, actualmente focalizadas en el desarrollo del talento. Llevan a cabo iniciativas para fomentar el talento senior, como los Premios Valor Añadido, dedicados a reconocer a aquellas personas que han contribuido en las áreas educativas, científicas, técnicas, culturales, sociales y empresariales a la puesta en valor del talento senior en España. También publican artículos sobre la gestión del talento senior. Junto con el Círculo de Empresarios de Madrid tienen en marcha la iniciativa [Talento Senior: retos y oportunidades](#) para generar conversación entre expertos de ese ámbito. Para ello celebraron cuatro sesiones de mesas de debate enfocadas al talento senior con ponentes de primer nivel.

- ◆ **Ámbito de actuación:** fundación que quiere hacer de España un referente, dándole valor a los profesionales seniors entre otras medidas.
- ◆ **Quién:** seniors, empresas, administraciones públicas y organizaciones sociales.
- ◆ **Dónde:** presencial y *online*.

- ◆ Qué les aporta: información y formaciones sobre talento sénior, así como conocer la realidad actual de los profesionales séniors.

Plataforma 50

«Acompaña a las empresas y organizaciones de la *silver economy* en su desarrollo». Esta consultora sobre gestión de edad y *marketing* sénior aporta servicios especializados en *silver economy* para empresas y organizaciones que buscan alcanzar el potencial del colectivo sénior mediante *marketing* sénior, desarrollo territorial *silver* y gestión de la edad. También realizan formaciones para mejorar la competitividad en los mercados de la *silver economy*, optimizar el potencial de la plantilla y aprovechar la experiencia sénior. Asimismo, ha publicado el estudio [10 datos clave para entender la silver economy](#).

- ◆ Qué: consultora sobre gestión de edad y *marketing* sénior.
- ◆ Quién: empresas y administraciones públicas.
- ◆ Dónde: *online*.
- ◆ Qué les aporta: información, formaciones y servicios sobre talento sénior y *silver economy*.

SENDA (Grupo de comunicación especialista en el mundo senior)

«Es una empresa de información y comunicación integral y su incorporación al mundo de la información general le permite asesorar y apoyar en materia de comunicación a empresas de todo tipo». En 2000, creó el portal [Senior 50](#), que «brinda información en temas de actualidad y de interés para el público mayor de 50 años». Su presidenta preside [Fundación Mayores de Hoy](#), creada para apoyar acciones que promuevan el envejecimiento activo y para fomentar el cuidado de las personas de mayor edad, y el Grupo sobre Reto Demográfico, de la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM-CEOE). Han publicado el informe [20 propuestas empresariales ante el desafío demográfico](#).

- ◆ Ámbito de actuación: medio de comunicación digital sobre temas de actualidad para personas mayores de 50 años.
- ◆ Quién: séniors, empresas, administraciones públicas y organizaciones sociales.
- ◆ Dónde: *online*.
- ◆ Qué les aporta: información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor, formaciones y asesoramiento para empresas y entidades, tanto públicas como privadas, y una comunidad de talento sénior.

SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica)

«Desde su constitución, ha desarrollado una ingente labor que ha permitido que pequeñas empresas pudiesen seguir actuando, al tiempo que se ha acompañado a muchos emprendedores en su iniciativa de poner en marcha un proyecto empresarial». Esta asociación permite que los séniors puedan prolongar su vida activa transmitiendo sus conocimientos y experiencia mediante el voluntariado. Entre sus servicios se encuentra el asesoramiento a emprendedores, cursos *online* y presenciales en su Escuela SECOT de Emprendedores, [eSemp](#). Asimismo, otorgan los Premios SECOT a la Excelencia para proyectos de gran impacto social.

- ◆ **Ámbito de actuación:** asociación para que las personas séniors pongan al servicio de la sociedad sus conocimientos, experiencia y tiempo para la creación y mantenimiento de empresas.
- ◆ **Quién:** séniors, empresas, administraciones públicas y organizaciones.
- ◆ **Dónde:** presencial y *online*.
- ◆ **Qué les aporta:** información y formaciones sobre temas interesantes para la gente mayor, formaciones y asesoramiento para empresas y entidades, tanto públicas como privadas, y una comunidad de talento sénior.

7.3 Bibliografía

- ◆ Bohórquez Rodríguez, A.; Corral Fernández J. (2022). *Mini-guía de excelencia en liderazgo para pymes, organizaciones y servicios*. Madrid: Biblioteca ALBOR
- ◆ CSIC. (2022). *Un perfil de las personas mayores en España 2022. Informes envejecimiento en red*. Madrid: CSIC.
- ◆ De Lucas J.; Zapata-Barrero B.; Martínez M., Pichardo JI., Arnau S., Ferito R. (2009). *Reflexiones sobre la diversidad(es)*. Madrid: Fuhem.
- ◆ Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable. (2021). *Libro blanco del talento sénior*. Madrid: Fundación Adecco y Fundación Sociedad y Empresa Responsable.
- ◆ Fundación Edad&Vida. (2013). *Libro Dorado. El envejecimiento en España. Retos y oportunidades para la innovación y el emprendimiento*. Barcelona: Fundación Edad&Vida.
- ◆ Fundación Edad&Vida. (2020). *La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas*. Barcelona: Fundación Edad&Vida.
- ◆ Fundación Edad&Vida. (2021). *Empresas responsables con el envejecimiento. Recomendaciones y buenas prácticas en la gestión del envejecimiento de los trabajadores*. Barcelona: Fundación Edad&Vida.
- ◆ Fundación Transforma España. (2019). *El talento senior y el valor de la experiencia*. Madrid: Fundación Transforma España.
- ◆ Instituto Santalucía. (2022). *El talento senior en España. Perspectiva general y desafíos*. Madrid: Instituto Santalucía.
- ◆ Morschhäuser, M.; Söchert, R. (2006). *Trabajo saludable en una Europa que envejece: estrategias e instrumentos para prolongar la vida laboral*. Essen (Alemania): BKK Bundesverband; European Network for Workplace Health Promotion.
- ◆ Obeso, C. (2015). *Els estereotips per raó d'edat i el seu paper en els processos de selecció i contractació*.(Presentación). Barcelona: Esade.
- ◆ Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2021). *Mapa de talento sénior 2021*. Madrid: Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE.
- ◆ Puyol, R.; Jiménez, A.; Ortega I. (2022). *Mapa de talento sénior 2022*. Madrid: Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE.
- ◆ Sánchez Redondo, J.; Bohórquez Rodríguez; A. (2022). *Ecosistema talento senior en España 2022*. Valladolid: Cluster-SIVI.
- ◆ Silver Economy Consulting. (2021). *Informe de tendencias. Los sénior en España*. Madrid: Silver Economy Consulting.
- ◆ Silver Economy Consulting. (2021). *Los sénior. Tendencias y retos para empresas e instituciones*. Madrid: Silver Economy Consulting.

Directores del estudio

María José Abraham

Ismael Vallés

Equipo de trabajo

Albert Guardia

Lluís Salart

Meritxell Terrón

Raúl Vaca

Queremos agradecer la participación de las personas entrevistadas y participantes en las dinámicas.

El *Estudio sobre la promoción del conocimiento y talento sénior entre emprendedores y autónomos* y el desarrollo de *Tu nuevo propósito de vida: comunidad para la promoción del talento sénior* han sido elaborados por la **Fundación Edad&Vida**, con la colaboración 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.

Barcelona, a diciembre de 2022.

MIEMBROS PROMOTORES



MIEMBROS COLABORADORES

- CAEPS - Universitat de Barcelona
- CEATE - Confederación Española Aulas de Tercera Edad
- CSIC – Consejo Superior de Investigaciones Científicas
- 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
- 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 Geriatría 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
- 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

AMIGOS EDAD&VIDA

