

8 Claves estratégicas y operativas

para órganos de gobierno sobre la gestión del

talento senior

en tiempos de Covid-19



Introducción

El Buen Gobierno y la gestión del talento senior

Una de las funciones del órgano de gobierno de una empresa, inspirada bajo los principios de Buen Gobierno, es la toma de decisiones estratégicas de la sociedad. A medida que nos adentramos en la 4ª Revolución Industrial, el talento humano es cada vez más importante y escaso; y por ello los órganos de gobierno tienen un papel decisivo en la orientación y supervisión de la estrategia de gestión de personas que adoptará la empresa para operar de manera sostenible en el medio y largo plazo, desde el punto de vista económico, social y medioambiental.

En este momento nos enfrentamos a una pandemia devastadora para la población y para la economía, golpeando muy duramente a una empresa que deberá llevar a cabo medidas de ajuste en sus costes -incluidos los laborales- que le permita adaptarse y sobrevivir a este momento. El arte de gobernar una organización en una crisis como esta requiere una mirada estratégica que preserve los pilares básicos de la organización para cuando llegue el momento de la recuperación y crecimiento. En ese momento habrá que volver a competir por el mejor talento disponible, del que una parte importante será senior.

En este contexto, los grandes desafíos que nos presenta el reto demográfico y, en concreto, la gestión inteligente del talento senior, recomiendan integrar esta variable estratégica en los probables planes de ajuste y reestructuración. Es un elemento más que añade mayor complejidad, pero nadie dijo que gobernar y liderar fuera fácil.

Con este fin y desde Generación Savia, una iniciativa de Fundación Endesa en colaboración con Fundación máshumano, que a fecha de hoy de este documento agrupa a más de 30.000 profesionales senior y 400 organizaciones empresariales y académicas, presentamos estas 8 reflexiones, desde una perspectiva estratégica que aspira llegar a los órganos de gobierno, como principios inspiradores para una correcta gestión de esta crisis.



8 Claves estratégicas y operativas

para la gestión de talento senior



1 **Demografía**
en la estrategia empresarial



2 Talento senior en la **agenda de los Órganos de gobierno**



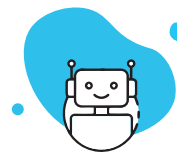
3 **Diversidad generacional**



4 Nuevos modelos de **colaboración y carrera profesional**



5 **Lifelong learning**
o la formación permanente



6 **Robotización**
y equipos de trabajo



7 **Reestructuraciones**
con talento



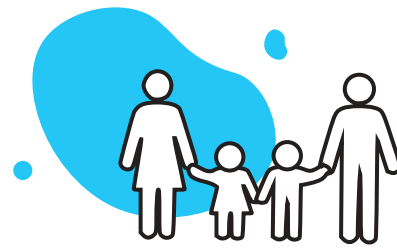
8 **Marca empleadora**
para senior



1

Demografía

en la estrategia empresarial



¿Ha dejado de ser importante la demografía?

La demografía sigue siendo el gran desafío de nuestra sociedad que la pandemia causada por el Covid-19 ha agravado todavía más. La longevidad sigue en su tic-tac imparable, llegando hasta los 85 años. Y lo más importante, es que alcanzamos los 74 años con una salud envidiable para seguir trabajando, pudiendo afirmar que no alargamos la vejez, sino que somos jóvenes durante más tiempo. Por otra parte, si la natalidad de nuestro país ya era de las más bajas del mundo, la crisis actual ha terminado por rematarla del todo. Se estima que la incertidumbre económica, sanitaria y social desplomará el índice de nacimientos todavía más, perdiendo en consecuencia población, con el consecuente impacto en términos de PIB, consumo, fiscalidad y talento. Al mismo tiempo, nos enfrentaremos a una escasez de talento joven a la vez que aumentará la abundancia de mientras cada vez es más abundante el buen talento senior. **¿Somos conscientes de que la próxima guerra por el talento se librará en el campo de batalla de los senior?**



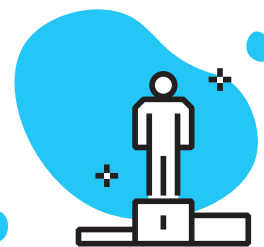
Recomendaciones:

- Revisión estratégica del riesgo demográfico dentro de modelo de negocio:

Analizar las tendencias demográficas de la sociedad española para anticipar el posible impacto que tendrá sobre el modelo de negocio de la compañía en el corto y medio plazo.

Reconocer el riesgo demográfico como otro "Rinoceronte Gris" que, junto a otros riesgos como el cambio climático o nuevas pandemias, necesitan de una gestión activa.

- Incluir en la agenda de los órganos de gobierno, y concretamente en la Comisión de Sostenibilidad, el asunto demográfico y su impacto empresarial.



¿Es el reto demográfico y la gestión del talento senior una cuestión táctica o estratégica?

De la misma manera que en política requerimos de estadistas, la empresa necesita ahora de directivos con mirada larga que sepan integrar la gestión del negocio con la construcción de un modelo sostenible de sociedad. La demografía, como realidad de lenta evolución, va a definir no solo el terreno de juego sino la misma alineación del equipo para afrontar la nueva era digital. Por ello, la gestión del talento senior se incorpora a la agenda de los órganos de gobierno corporativo como un factor estratégico a tener en cuenta tanto en los planes de acción a medio plazo, como reacción coyuntural en respuesta a la crisis por Covid-19, como en las estrategias a largo plazo. Los profesionales y líderes de una organización percibirán que la gestión del talento senior es estratégica en la medida que perciban un claro posicionamiento de su consejero delegado. **¿Están ya listos los órganos de gobierno para asumir el liderazgo de este reto?**



Recomendaciones:

- Declaración expresa del CEO, con el objetivo de incorporar la gestión demográfica y del talento senior a la agenda estratégica de la organización y dentro del buen gobierno corporativo.
- Incluir en los planes Directores de Sostenibilidad y de Gestión de Personas del reto demográfico y del talento senior dentro de la compañía, haciendo un diagnóstico de la situación de la pirámide de edad de los empleados, y poniendo en marcha medidas que impulsen los ratios de diversidad generacional en la empresa. En estos planes directores incluir objetivos concretos y KPIs de seguimiento.
- Analizar la demanda de información no financiera sobre demografía por parte de los analistas e inversores socialmente responsables, y empezar a reportar este tipo de información a los mercados de capitales. También analizar esta demanda de información por parte de las Administraciones Públicas y otros públicos de interés de la compañía como empleados, clientes, proveedores, etc.

3

Cambio cultural para la **diversidad generacional**



¿Aprovechamos para cambiar nuestros prejuicios sobre el talento senior?

Si sigue siendo habitual que la empresa y los reclutadores de talento discriminen por razón de edad, es porque así pensamos y sentimos en la sociedad; es una consecuencia de las creencias individuales y colectivas (cultura) que alimentan nuestros prejuicios y sesgos. Mientras no cambie nuestra mentalidad, no será posible actuar sobre estrategias y procesos que impidan la discriminación de los profesionales senior, y serán sutilmente rechazadas por la estructura jerárquica de la organización. Si el Covid-19 ha actuado como un acelerador de tendencias y ha puesto en cuarentena muchos paradigmas tradicionales. **¿No deberíamos aprovechar esta ocasión para impulsar este cambio de mentalidad para apreciar un talento sin edad?** Dada la excepcionalidad de la situación, quizás sea el momento adecuado para impulsar un proceso de gestión del cambio de una cultura basada en los prejuicios y los estereotipos generados a lo largo del siglo XX, que en este momento representan un obstáculo para aprovechar el escaso talento que la empresa necesitará para crecer.



Recomendaciones:

- Diagnosticar las creencias más arraigadas de la organización respecto a la edad en el trabajo, identificando aquellos prejuicios y sesgos, que inducen comportamientos que afectan negativamente al aprovechamiento del talento senior.
- Desarrollar un Plan de Gestión del Cambio fijando objetivos concretos y comenzando por la comunicación dentro y fuera de la organización.
- Sensibilizar a la organización del valor que aportará a la empresa la diversidad generacional.
- Reconocer las acciones llevadas a cabo por la plantilla senior.

Nuevos modelos de colaboración y carrera profesional



¿Reseteamos en vez de reconstruir?

Importantes paradigmas sobre la manera de trabajar que nos parecían intocables están saltando por los aires. La crisis sanitaria del Covid-19 representa de nuevo esa crisis que contiene una oportunidad y que abre una ventana para tirar por ella lo inservible y construir nuevos modelos de organizarnos que llamaban, hace tiempo, a nuestra puerta. El trabajo en remoto, las nuevas formas de colaboración no convencionales y tantas otras que vendrán. Sabemos que estamos contemplando el ocaso del modelo de vida basado en tres etapas: formación, trabajo y jubilación, que será sustituido por otro de más etapas, del que ya se nos va mostrando el camino. Por eso, es momento de repensar los modelos de carrera profesional en las organizaciones, que den respuesta a las expectativas de un profesional senior,

como la prolongación de la vida laboral dentro o fuera de la organización, pero que también, den respuesta a las legítimas aspiraciones de progresión profesional deseado por las generaciones más jóvenes. Incluso, replantear la carrera salarial del profesional senior en etapas muy posteriores de su trayectoria dentro de una organización. Quizá no sea solo el momento oportuno de pensar fuera de la caja, sino de tirar la caja por la ventana para buscar respuestas más imaginativas. A las consecuencias provocadas por Covid-19 no podemos añadir una ceguera que nos impida ver el futuro, que se nos presenta como un espacio de creciente talento escaso, en el que no deberíamos resignarnos a despilfarrar el talento de un profesional senior valioso.



Estamos preparados para resetear los viejos modelos de carrera profesional únicos y crear nuevos itinerarios divergentes, convergentes o paralelos? ¿Merece la pena hacer un esfuerzo de imaginación para que un buen profesional senior considere atractiva la oportunidad de alargar su vida laboral en una empresa



Recomendaciones:

- Identificar las expectativas, necesidades y deseos que definan un escenario positivo para el alargamiento de la vida laboral de los profesionales senior de valor.
- Construir un posible "Senior New Deal", en el que se identifiquen las expectativas y contraprestaciones mutuas, entre la empresa y el profesional senior.
- Diseñar nuevas rutas de carrera profesional que respondan a las expectativas tanto de los profesionales senior de valor, como de sus organizaciones, sin descartar planteamientos salariales disruptivos.
- Analizar su posible encaje organizativo y legal (laboral y fiscal).
- Identificación de las barreras reales de RRHH para el desarrollo profesional del talento senior dentro de la compañía y revisión de las mismas (por ejemplo: políticas de RRHH que fijan edades tempranas obligatorias de jubilación, falta de oferta de programas formativos y de desarrollo de carrera para el talento senior).

5

Lifelong learning o la formación permanente



¿Comenzamos a aprender a aprender?

Si es cierto que dejamos atrás la era de la información y la del conocimiento para entrar en la era del pensamiento, la capacidad de pensar por uno mismo, con un criterio propio formado a lo largo de los años por buena experiencia, ese es el terreno natural del talento senior. Hace ya años que la 4ª Revolución Industrial busca un talento que no encuentra y la tendencia seguirá en aumento. Si, como ya sabemos, la demografía nos muestra que para los próximos años contaremos con menos jóvenes y un número mayor de profesionales senior, **¿no deberíamos potenciar el conocimiento de aquellos caladeros con mayor riqueza de talento?** Hasta ahora, no existe evidencia científica que demuestre que un profesional senior no pueda reciclarse y aprender aquellos conocimientos demandados por la economía digital, tanto en su dimensión técnica como en habilidades y actitudes. Esa recombinación que suma una experiencia valiosa a una capacidad de aprendizaje continuo, Lifelong learning o aprendizaje permanente para toda la vida, otorga al profesional senior un valor específico, ni mejor ni peor respecto a generaciones más jóvenes, sino complementario para el enriquecimiento del conjunto. Una sabiduría que solo el tiempo concede y que es un desperdicio desapreciarla. Sabemos que la aceleración provocada por el Covid-19 ha impulsado que las tareas más predecibles y

repetitivas ya están siendo ocupadas por los robots, reservando para las personas aquellas actividades más genuinamente humanas, basadas en el pensamiento crítico, en el pensamiento creativo, en las capacidades relacionales y en las de comunicación. La seniority “per se” no la garantiza, pero uno de sus ingredientes esenciales es la experiencia vital positiva que proporciona el tiempo. Este es un reto que involucra tanto a la organización como al profesional, ya que exige un esfuerzo consciente, por parte de ambos, para romper con los prejuicios que provocan la profecía autocumplida, por la cual cada uno se comporta tal como el otro espera, sin razón objetiva para ello. **¿Cuentan las organizaciones con procesos de aprendizaje dirigidos a los profesionales senior? ¿Se sigue incluyendo a los profesionales senior en los procesos de alto potencial, profesionales clave, y de sucesión? ¿Son conscientes los profesionales senior que aprender es la única fuente de estabilidad y continuidad profesional esperable?** De hecho, según la encuesta llevada a cabo por Generación SAVIA en julio 2020, el 70% de los profesionales senior registrados en su plataforma (+25.000 personas), dedicaron tiempo para el aprendizaje profesional durante el período de confinamiento.



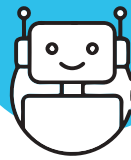
Recomendaciones:

- Poner en marcha un plan de *Reskilling*, *Crosskilling* y *Upskilling*, en el que se identifique el conocimiento crítico para la organización, “Hard & Soft”, y que necesitarán los profesionales senior para favorecer su movilidad hacia otras áreas de la compañía donde puedan continuar desarrollando su actividad profesional.
- Abrir e invitar expresamente a profesionales senior a participar activamente en su reciclaje y aprendizaje, sin sesgos ni prejuicios por razón de edad.
- Inclusión expresa de los profesionales senior en los procesos de desarrollo y planificación del talento con proyección de futuro: alto potencial, personas clave y sucesión.

6

Robotización

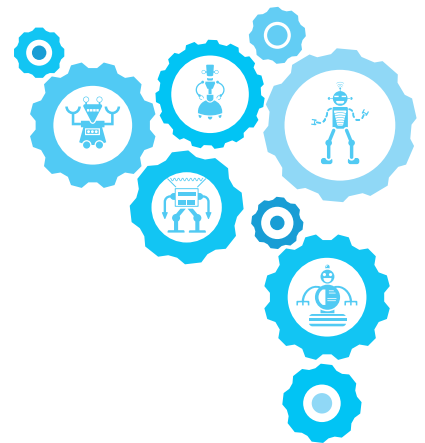
y equipos de trabajo



¿Cuatro generaciones, más los robots, trabajando juntos?

Cada vez será más habitual encontrar dentro de las organizaciones empleados de mayor edad, ya que la esperanza de vida saludable de nuestro país se sitúa en torno a los 74 años. Por otro lado, las empresas tenderán a tener una organización más transversal y con propensión al trabajo por proyectos. A estos dos factores, debemos sumar la automatización y la inteligencia artificial como nuevos jugadores de las plantillas, ¿qué obtendremos de todo este cóctel? Equipos multigeneracionales que reportarán una enorme oportunidad. Una coyuntura especial para crear unidades que multipliquen su eficacia por la complementariedad de cada uno de sus miembros, sin que la edad equivalga a jerarquía como era tradicional hasta ahora. A mayor diversidad generacional, mayor riqueza y rendimiento, empobreciéndose en la medida que el jugador de mayor edad y experiencia sea expulsado del campo de juego. Un equipo multigeneracional no es lo mismo que la coincidencia de profesionales de distintas generaciones en un mismo grupo. Implica la creación y gestión consciente y específica de un equipo de estas características.

¿Somos conscientes de esta circunstancia para crear unidades intergeneracionales potentes? ¿asumimos que la salida de la generación con mayor experiencia supone una pérdida enorme para un equipo multigeneracional?



Recomendaciones:

- Puesta en marcha de programas de Reverse Mentoring.
- Aprendizaje y puesta en marcha del concepto de equipo intergeneracional para la gestión de proyectos específicos o transversales, como aceleradores de la transformación cultural post-pandemia.

7

Reestructuraciones con talento



¿Cuándo comenzamos a prejubilarse de nuevo?

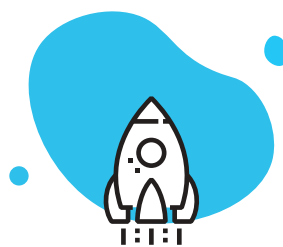
Es probable que la crisis sanitaria causada por el Covid-19 obligue a muchas organizaciones a reducir sus costes fijos y reducir plantillas (bajas voluntarias y prejubilaciones) utilizando la fórmula de siempre. **¿Sigue siendo la edad el criterio más adecuado? ¿somos conscientes de la descapitalización en talento cada vez más escaso? ¿si, cada vez tenemos menos gente de 55, vamos a por los de 52, o 50, o incluso... 45 años? ¿dónde ponemos el límite? ¿es socialmente responsable seguir tensionando todavía más un sistema de pensiones que ya está en quiebra técnica?** Como consecuencia del especial impacto humanitario de esta pandemia, muchas organizaciones han construido su estrategia sobre una narrativa más humanista, resaltando la importancia de las personas y, dentro de ello, el valor de la experiencia de las generaciones más golpeadas por el Covid-19, el talento más senior dentro de las organizaciones. Esta narrativa exige ahora una coherencia que haga compatible los valores más humanistas con las necesidades de reducción de costes de estructura. Las organizaciones deberán encontrar la manera de construir argumentos y planes de reestructuración, especialmente respecto al factor de edad como único criterio de desvinculación, que preserven la coherencia y no destruyan la credibilidad.



Recomendaciones:

- Introducción de nuevos criterios de elegibilidad en los planes de prejubilación (contribución profesional, conocimiento a preservar, etc.) que diluyan el factor de la edad como criterio esencial, que evite seguir reforzando estos prejuicios.
- Creación de una narrativa que argumente y preserve la coherencia entre una política de apreciación de la diversidad generacional, con especial foco en el talento senior, junto a la necesidad de adoptar medidas necesarias de ajuste de los costes de estructura que garanticen la viabilidad de la empresa.

8 Marca empleadora para senior



¿Senior Employer Branding?

Partiendo de que la fórmula de prejubilación sea una de las vías menos traumáticas para ajustar los costes salariales, el desafío es cómo integrar y satisfacer los diferentes intereses en juego, que en el caso del talento senior son, por suerte, compatibles. Obviando, por conocidos, los planteamientos económicos, emergen nuevas cuestiones que deberían tenerse en cuenta si se acepta que una buena gestión del talento senior representa ventajas para la organización. Asumiendo que el dinero satisface una necesidad, pero no enamora, **¿qué tipo de lazo emocional y profesional se puede crear entre el profesional senior laboralmente desvinculado y su organización? ¿cómo encontrar fórmulas que posibiliten la continuidad de colaboración profesional entre ambas partes? ¿qué tipo de estrategias convierten a una organización atractiva para retener, potenciar y atraer talento senior de alto valor? ¿Es obvio que la coherencia entre una visión positiva de la gestión del talento senior y las fórmulas que se lleven a cabo en procesos de reestructuración serán clave en la creación de una reputación como “Senior Employer Branding?”**

Recomendaciones:

- Identificar nuevas fórmulas de reducción de costes que permitan, por un lado, obtener el ahorro del coste laboral en la estructura fija, y por otro, crear la posibilidad de seguir manteniendo una vinculación con el profesional senior, que satisfaga los intereses de ambas partes.
- Crear una estrategia de “Senior Employer Branding”, con el objetivo de atraer, desarrollar, potenciar, y fidelizar el talento senior de alto valor profesional.





“En memoria de Manuel Naharro Arteché, Project Manager de Generación SAVIA, por su dedicación e impulso del talento senior de nuestro país”

AVISO

Este DOCUMENTO ha sido elaborado por **Generación SAVIA**.

Se autoriza la reproducción total o parcial del mismo, siempre que se cite su procedencia.

CONTACTO

generacionsavia.org

Generación SAVIA

info@generacionsavia.org

Comunicación Generación SAVIA

comunicacion@generacionsavia.org



savia

