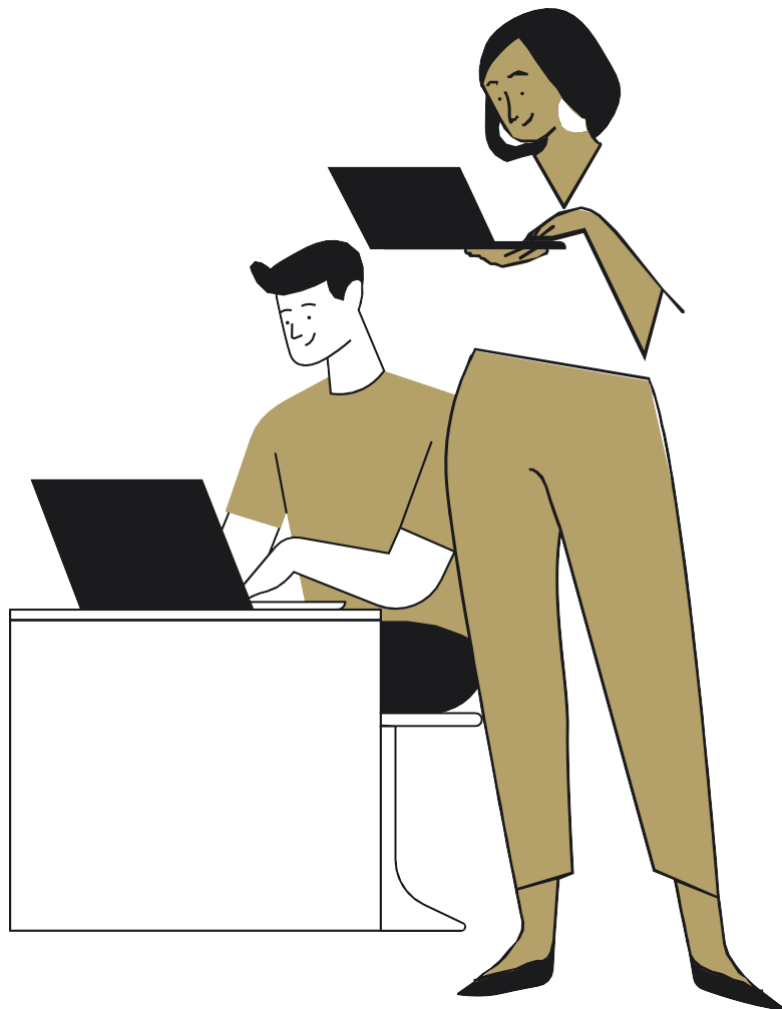


¿POR QUÉ 52?

EJE&CON

• EJECUTIV@S & CONSEJER@S •

PLAN DE ACCION PARA IMPULSAR LA
INCLUSIÓN Y EL DESARROLLO DE
TALENTO SENIOR



CICLO DE VIDA del empleado



Introducción

El edadismo es la discriminación por edad, y es un problema cada vez más grave en España. Según un estudio de la Fundación Adecco, el 67% de las personas trabajadoras españolas creen que el edadismo existe en su empresa, y el 43% han sido víctima de discriminación por edad en su carrera profesional.

El edadismo puede tener un impacto negativo en las empresas, ya que puede limitar el talento disponible, reducir la productividad y aumentar la rotación de personal. Por eso, es importante que las empresas tomen medidas para combatir el edadismo y fomentar la inclusión del Talento Senior, empezando por la captación de talento y abordando cada una de las etapas del ciclo de vida de una persona trabajadora.

BLOQUE 1: La edad no importa: la captación como punto de partida

Actualización de procesos y políticas

La captación de talento es el proceso de atraer y seleccionar a los/las mejores candidatos/as para un puesto de trabajo. Es una parte fundamental de la gestión de recursos humanos, y es clave para garantizar el éxito de la empresa.

En el contexto del edadismo, la captación de talento es una oportunidad para las empresas para demostrar su compromiso con la diversidad y la inclusión. Para ello, es importante que las empresas tengan políticas y procesos de captación que sean inclusivos y que no discriminen por edad. Es una etapa clave en la que las empresas pueden establecer las bases para una cultura empresarial inclusiva y libre de edadismo a través de las siguientes acciones:

1. **Eliminar preguntas sobre la edad en los procesos de selección** es un paso fundamental para promover la igualdad de oportunidades y evitar posibles sesgos discriminatorios. Aquí hay algunas acciones específicas que puedes tomar para lograr esto:
 - a) Revisar y modificar formularios y entrevistas: Examinar y ajustar cualquier formulario de solicitud de empleo que contenga preguntas directas sobre la edad.
 - b) Capacitar a los/las reclutadores/as y entrevistadores/as para evitar preguntas relacionadas con la edad durante las entrevistas.
 - c) Revisión de anuncios de trabajo: Examinar los anuncios de trabajo para asegurarse de que no contengan lenguaje que pueda indicar preferencias de edad o años de experiencia específica.
2. **Utilizar criterios de selección objetivos**, que no se basen en estereotipos relacionados con la edad. También debes asegurarte de que los procesos de entrevista sean justos y equitativos para todos/as los candidatos/as, independientemente de su edad.
3. **Revisar las políticas de selección para eliminar cualquier tipo de sesgo por edad**: Asegúrate de que las políticas de contratación no discriminen por la edad y promuevan la diversidad. Considera la experiencia laboral y habilidades transferibles como criterios de selección.
4. **La regulación de algoritmos utilizados en procesos de criba curricular** es esencial para garantizar la equidad, transparencia y ausencia de sesgos en la selección de candidatos. Aquí hay algunas sugerencias para regular y supervisar el uso de algoritmos en estos procesos:
 - a) Transparencia y aplicabilidad: Requerir que los algoritmos utilizados en la criba curricular sean transparentes y aplicables. Los/las candidatos/as deben comprender cómo funcionan estos algoritmos y cómo afectan sus oportunidades de empleo.
 - b) Auditorías regulares: Implementar auditorías periódicas de los algoritmos para detectar posibles sesgos o resultados no deseados. Las auditorías deben ser llevadas a cabo por expertos/as independientes.

- c) Diversidad en los datos de entrenamiento: Asegurar que los conjuntos de datos utilizados para entrenar los algoritmos sean representativos y diversificados. La inclusión de datos diversos ayuda a reducir sesgos inherentes.
- d) Políticas sobre sesgo y discriminación: Establecer políticas y directrices claras sobre la prohibición de algoritmos que introduzcan sesgos por género, edad, raza u otras características protegidas.
- e) Derecho a la explicación: Garantizar que los/las candidatos/as tengan el derecho a recibir una explicación clara y detallada sobre las decisiones tomadas por algoritmos en el proceso de criba curricular.
- f) Consentimiento informado: Obtener el consentimiento informado de los/las candidatos/as antes de utilizar algoritmos en la evaluación de sus perfiles. Los/las candidatos/as deben estar al tanto de cómo se utilizarán los algoritmos en el proceso de selección.
- g) Acceso a la información: Proporcionar a los/las candidatos/as acceso a la información que se utiliza para evaluar sus perfiles y permitirles corregir cualquier información incorrecta.
- h) Capacitación y concienciación: Capacitar a los/las profesionales de recursos humanos y a los/las responsables de la contratación sobre el uso ético de algoritmos y la importancia de evitar sesgos.
- i) Regulaciones gubernamentales: Abogar por regulaciones gubernamentales que supervisen y regulen el uso de algoritmos en procesos de selección para garantizar prácticas justas y éticas.
- j) Seguimiento continuo: Establecer un sistema de seguimiento continuo para evaluar la efectividad de los algoritmos y realizar ajustes según sea necesario.

Al regular los algoritmos utilizados en los procesos de criba curricular, se puede mejorar la equidad y la eficacia del proceso de selección, garantizando que se tomen decisiones basadas en méritos y sin sesgos injustos.

- 5. **Proporcionar en la terna final personal senior**: Incluir personal senior en la terna final de candidatos/as es una estrategia positiva para fomentar la diversidad generacional y aprovechar la experiencia valiosa que aportan.
- 6. **Establecer políticas de recepción de CV ciegos**: La implementación de políticas de recepción de CV ciegos contribuye significativamente a la equidad en la contratación, permitiendo que los/las candidatos/as sean evaluados por sus habilidades y experiencia, en lugar de factores personales que podrían introducir sesgos no deseados.
- 7. **Incluir en las ofertas de empleo mensajes que inviten a seniors a presentarse al proceso**. Como ejemplo ilustrativo: ""Valoramos la experiencia y sabiduría que los/as profesionales seniors aportan al equipo. Tu trayectoria es valiosa y puede marcar la diferencia en nuestro entorno laboral.""

8. **Crear acuerdos marco con recruiters y homologar un proveedor de selección con tus mismos criterios de inclusión.** Al establecer acuerdos marco y homologar proveedores de selección con criterios de inclusión, estás contribuyendo activamente a crear un entorno de trabajo más diverso y equitativo. Esto no solo beneficia a tu organización, sino que también establece un estándar positivo en la industria.
9. **Asegurar que los informes de selección no se cita la edad sino solo la experiencia, formación e impresiones.** Es fundamental promover un proceso de selección que se centre en las habilidades, la experiencia y la formación de los/as candidatos/as, sin hacer referencia explícita a la edad. Esto contribuye a garantizar la equidad y la no discriminación.

Diversidad de fuentes

Otra medida importante es ampliar la diversidad de fuentes de reclutamiento. Esto significa buscar candidatos/as en diferentes lugares, como universidades, escuelas de negocios, asociaciones profesionales, redes sociales, etc. Esto ayudará a la empresa a encontrar candidatos/as de todas las edades y con diferentes experiencias. Algunas ideas para diversificar las fuentes de reclutamiento:

1. **Ampliar la red de contactos** para llegar a candidatos/as cada vez más seniors (no sólo ir a las universidades a buscar candidatos/as). Aquí tienes algunas sugerencias para expandir tu red de contactos y conectarte con candidatos/as senior:
 - a) Participación en eventos específicos: Asistir a ferias de empleo, conferencias y eventos especializados en la industria que atraigan a profesionales senior. Esto proporciona oportunidades para establecer conexiones cara a cara.
 - a) Grupos y asociaciones profesionales: Unirse a grupos y asociaciones profesionales que tengan una base de miembros senior. Participar activamente en eventos y actividades para construir relaciones significativas.
 - b) Redes sociales profesionales: Utilizar plataformas como LinkedIn para buscar y conectarse con profesionales senior. Publicar contenido relevante y participar en grupos profesionales en línea.
 - c) Publicación de oportunidades en plataformas especializadas: Anunciar oportunidades laborales en plataformas en línea especializadas que atraigan a profesionales senior. Algunas de estas plataformas están diseñadas específicamente para conectar a candidatos/as senior con empleadores.
 - d) Colaboración con organizaciones de jubilados/as Activos/as: Colaborar con organizaciones de jubilados/as activos/as que puedan tener miembros que busquen oportunidades laborales después de la jubilación.
 - e) Programas de reconocimiento de experiencia: Implementar programas que reconozcan y valoren la experiencia acumulada, atrayendo a profesionales senior que deseen aplicar su conocimiento y habilidades en nuevos desafíos.

- f) Recomendaciones y referencias: Fomentar programas de referencias para empleados/as actuales, alentándolos/las a recomendar profesionales senior de su red.
 - g) Participación en actividades comunitarias: Involucrarse en actividades comunitarias que puedan atraer a profesionales senior y ofrecer oportunidades para establecer conexiones locales.
 - h) Publicidad en medios especializados: Colocar anuncios en medios especializados que tengan una audiencia senior. Esto puede incluir revistas, boletines informativos y sitios web enfocados en el público más experimentado.
 - i) Eventos de networking específicos para Seniors: Organizar eventos de *networking* específicos para profesionales senior, proporcionando un entorno donde puedan conocerse y conectarse.
 - j) Colaboración con consultoras especializadas: Colaborar con consultoras de búsqueda de talento que se especialicen en reclutamiento de profesionales senior.
 - k) Establecer colaboraciones con organizaciones de formación para captar seniors.
 - l) Diseñar ferias de empleo para seniors.
2. **Fomentar jornadas de reclutamiento sin CV**, abiertas a todos/as independientemente de su formación, carrera y edad. Los/las candidatos/as se seleccionan sin un estudio previo del CV.
 3. **Garantizar un panel de expertos/as diverso en el proceso de selección** donde se pondere con mayor peso la experiencia. Asegurarse de que los paneles de entrevistas estén diversificados en términos de edad y experiencia para evitar sesgos inconscientes.
 4. **Formar a los equipos de selección** en entrevistas a seniors, incorporar a seniors en esos equipos.
 5. **Bonificar la contratación de seniors** por parte del gobierno.
 6. **Adaptar los incentivos legales** para que propicien la vuelta del senior.
 7. **Hacer lobby en Europa** para cambiar la legislación y las directivas europeas de diversidad generacional.

Flexibilidad de puestos

La flexibilidad en los puestos de trabajo es una práctica que puede ser especialmente beneficiosa para profesionales seniors. Proporcionar opciones flexibles puede ayudar a retener el talento más experimentado, fomentar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y aprovechar la valiosa experiencia de los empleados mayores.

1. **Atracción de personal jubilado** ofreciendo puestos flexibles más adaptados a su momento vital.
2. **Contratación a la carta** con nuevas tipologías de contrato. Buscar alternativas como contratos a tiempo parcial o reducción de jornada.
3. **Diseñar políticas de becarios/as seniors:** Al diseñar políticas específicas para becarios/as seniors, las organizaciones pueden aprovechar la experiencia y habilidades valiosas de este grupo demográfico, proporcionando oportunidades significativas de desarrollo y contribución al equipo.
4. **Mentorización intergeneracional o reverse mentoring:** Establece programas de mentoría inversa donde empleados/as más jóvenes pueden aprender de la experiencia de los/las profesionales senior y viceversa.
5. **Crear nuevos puestos adaptados a seniors** con nuevos beneficios como seguros médicos, planes de pensiones, tiempo libre remunerado.

BLOQUE 2: Día a Día

Planes de diversidad

La inclusión del talento senior en el ámbito laboral requiere la implementación de planes específicos que reconozcan y valoren la experiencia y habilidades de este grupo.

La implementación exitosa de un plan de diversidad generacional para la inclusión del talento senior no solo beneficia a los/as empleados/as senior, sino que también enriquece la cultura y el rendimiento general de la organización. Aquí hay algunas recomendaciones claves para un plan de diversidad que fomente la inclusión del talento senior:

1. **Crear un mapa diagnóstico de Talento Senior con un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).** Esto es una herramienta estratégica integral que permite evaluar de manera exhaustiva la situación actual de los/las profesionales senior en la organización. Este enfoque sistemático facilita la identificación de las habilidades y experiencias clave que aportan, así como de los desafíos y barreras que podrían afectar su participación efectiva. Complementando esta evaluación, se desarrolla un plan de actuación sólido, orientado a potenciar las fortalezas, mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas identificadas. Este enfoque proactivo no solo optimiza la contribución del talento senior, sino que también fortalece la capacidad de la organización para adaptarse y crecer en un entorno laboral diverso y dinámico.
2. **Analizar los sesgos en los planes de comunicación de las empresas,** esto implica llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los mensajes, canales y estrategias comunicativas para identificar y abordar posibles sesgos que podrían distorsionar la percepción, exclusión o malinterpretación de ciertos grupos. Este examen crítico busca no solo detectar sesgos evidentes, sino también aquellos más sutiles que podrían pasar desapercibidos. Al reconocer y corregir estos sesgos, se promueve una comunicación más inclusiva, equitativa y efectiva que refleje la diversidad de audiencias internas y externas. Adoptar un enfoque consciente hacia la eliminación de sesgos en la comunicación no solo fortalece la reputación y la imagen de la empresa, sino que también contribuye a la construcción de relaciones más sólidas y auténticas con los diferentes públicos involucrados.
3. **Dar a conocer en las empresas planes de diversidad generacional.** Facilitar la difusión y comprensión de los planes de diversidad generacional en las empresas es esencial para promover una cultura laboral inclusiva y enriquecedora. Este proceso implica no sólo la presentación de las estrategias y objetivos específicos del plan, sino también la creación de canales de comunicación efectivos para llegar a todos los niveles de la organización. Al divulgar de manera transparente la importancia y beneficios de la diversidad generacional, se busca sensibilizar a los/las empleados/as, líderes y equipos sobre la riqueza que aporta la colaboración intergeneracional. Esta iniciativa no sólo impulsa la adopción activa de las políticas de diversidad, sino que también fomenta un ambiente de trabajo donde cada generación se sienta valorada, respetada y parte integral del éxito organizacional.

4. **Crear la figura del/ de la "defensor/a" del talento senior:** Un/a "defensor/a" del talento senior es un/a profesional comprometido/a con la promoción, apoyo y desarrollo de los/las empleados/as de mayor experiencia dentro de una organización. Este rol clave se centra en asegurar la inclusión, equidad y reconocimiento del talento senior, reconociendo la riqueza que aporta su experiencia acumulada. Entre las responsabilidades de este/a defensor/a se encuentran:
- a) Desarrollo de programas de inclusión: en colaboración con el equipo de Talento diseñar e implementar programas específicos que promuevan la inclusión del talento senior en todas las facetas de la organización.
 - b) Sensibilización y educación: Liderar iniciativas de sensibilización para eliminar estereotipos y prejuicios relacionados con la edad. Proporcionar formación continua a líderes y equipos sobre la importancia de la diversidad generacional.
 - c) Implementación de políticas Inclusivas: Colaborar con el departamento de recursos humanos para revisar y adaptar políticas que respalden la equidad para todos los/las empleados/as, independientemente de su edad.
 - d) Facilitación de programas de mentoría: Coordinar programas de mentoría que conecten a empleados/as senior con profesionales más jóvenes, fomentando la transferencia de conocimientos.
 - e) Participación en la toma de decisiones: Abogar por la participación activa de los/las empleados/as senior en procesos de toma de decisiones estratégicas y proyectos clave.
 - f) Reconocimiento y celebración: Desarrollar programas de reconocimiento que destaquen los logros y contribuciones significativas de los/las empleados/as senior.
 - g) Evaluación de barreras y soluciones: Identificar barreras que puedan afectar la participación plena de los/las empleados/as senior y proponer soluciones efectivas.
 - h) Fomento de ambientes de trabajo inclusivos: Trabajar en estrecha colaboración con los equipos de recursos humanos y liderazgo para crear ambientes laborales que respeten y valoren la diversidad generacional.
 - i) Medición del impacto: Establecer métricas y KPIs para evaluar el impacto de las iniciativas de inclusión del talento senior y realizar ajustes según sea necesario.
 - j) Defensa externa: Representar a la empresa en eventos y asociaciones relacionadas con la inclusión laboral, destacando el compromiso de la organización con la diversidad generacional.

En resumen, el/la Defensor/a del Talento Senior juega un papel fundamental en la construcción de una cultura organizacional que valora la experiencia y la diversidad de todos /as sus empleados/as, contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa.

5. **Incorporar en los planes de igualdad medidas concretas ligadas a la edad.** Incorporar medidas específicas ligadas a la edad en los planes de igualdad es crucial para garantizar una representación equitativa y la inclusión de todas las generaciones en el entorno laboral. Realizar revisiones periódicas de las medidas implementadas, recopilando datos y retroalimentación, y realizar ajustes según sea necesario para mejorar la efectividad de las iniciativas. La inclusión de medidas concretas ligadas a la edad en los planes de igualdad contribuye significativamente a la creación de un entorno laboral equitativo, donde todas las generaciones se sientan valoradas y tienen igualdad de oportunidades para crecer y contribuir al éxito de la organización.
6. **Incluir en los manuales de acogida (onboarding) tu política de diversidad generacional.** Incorporar la política de diversidad generacional en los manuales de acogida es una excelente manera de comunicar y reforzar el compromiso de la empresa con la inclusión de empleados/as de todas las edades desde el inicio de su relación laboral. Aquí hay algunos puntos clave que podrían ser parte de esa política en los manuales de acogida:
 - a) Mensaje de bienvenida inclusivo: Incluir un mensaje de bienvenida que destaque el valor que cada generación aporta a la empresa y la importancia de un entorno laboral diverso.
 - b) Objetivos y beneficios de la diversidad generacional: Describir claramente los objetivos que la empresa busca alcanzar a través de la diversidad generacional. Destacar los beneficios de contar con empleados/as de diferentes edades, como la riqueza de perspectivas y la innovación.
 - c) Principios de igualdad y no discriminación: Declarar los principios fundamentales de igualdad y no discriminación por razones de edad. Subrayar que todos/as los/las empleados/as, independientemente de su edad, tienen igualdad de oportunidades y acceso a recursos.
 - d) Políticas de conciliación laboral y personal: Detallar las políticas de conciliación laboral y personal que permiten a los/las empleados/as de todas las edades lograr un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.
 - e) Iniciativas de mentoría intergeneracional: Describir las iniciativas de mentoría que facilitan la colaboración y el intercambio de conocimientos entre empleados/as más jóvenes y senior.
 - f) Procesos de evaluación y reconocimiento equitativos: Asegurar que los procesos de evaluación y reconocimiento sean equitativos y reconozcan las contribuciones de los /las empleados/as en todas las etapas de sus carreras.
 - g) Compromiso con un lenguaje inclusivo: Hacer hincapié en el uso de un lenguaje inclusivo y respetuoso en todas las comunicaciones y documentación interna.
 - h) Acceso a oportunidades de promoción: Asegurar que todos/as los/las empleados/as tengan acceso equitativo a oportunidades de promoción y desarrollo de carrera, independientemente de su edad.

- i) Canal de comunicación para sugerencias y preocupaciones: Proporcionar información sobre cómo los/las empleados/as pueden comunicar sugerencias o preocupaciones relacionadas con la diversidad generacional de manera confidencial.
- j) Compromiso de evaluación periódica y mejora continua: Indicar el compromiso de la empresa de evaluar periódicamente la efectividad de las políticas de diversidad generacional y realizar ajustes según sea necesario.

Al incluir estos elementos en los manuales de acogida, la empresa comunica de manera clara su compromiso con la diversidad generacional y establece expectativas de respeto y valoración de las diferencias a lo largo de toda la trayectoria laboral de los empleados.

- 7. **Definir una cuota mínima seniors:** una cuota mínima de personal senior se traduciría en la obligación o recomendación de que las empresas contraten y mantengan un cierto porcentaje de empleados/as con experiencia significativa o de edad avanzada. Esto puede tener varios objetivos, como aprovechar la diversidad generacional, beneficiarse de la experiencia acumulada, y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo. Implementar una cuota mínima de personal senior podría ser parte de una estrategia más amplia de gestión de recursos humanos para garantizar que se valoren y aprovechen las habilidades y conocimientos de empleados de todas las edades.

Concienciación y promoción de la diversidad

Promocionar el talento senior implica reconocer y valorar las habilidades, experiencia y perspectivas únicas que los/las trabajadores/as senior pueden aportar a la organización.

Aquí tienes algunas estrategias para promover el talento senior:

- 1. **Formar a la organización en diversidad e inclusión utilizando rol playing y gaming como medio de concienciación colectiva:** La clave para el éxito de estas estrategias es crear un entorno seguro y de apoyo, donde los/las participantes se sientan cómodos explorando temas sensibles y aprendiendo unos/as de otros/as.
- 2. **Crear talleres de concienciación sobre estereotipos:** Los talleres de concienciación sobre estereotipos son una herramienta efectiva para abordar y sensibilizar a las personas respecto a los prejuicios y las ideas preconcebidas que pueden tener sobre diferentes grupos de personas.
- 3. **Fomentar la transferencia de conocimiento con desayunos de trabajo, charlas sobre esta temática.** Fomentar la transferencia de conocimiento sobre la inclusión de talento senior a través de desayunos de trabajo y charlas es una iniciativa valiosa. Algunas sugerencias para organizar eventos exitosos en este contexto:
 - a. Identificar objetivos claros: Establecer objetivos específicos para el evento, como aumentar la conciencia sobre la importancia del talento senior, abordar estereotipos y promover prácticas inclusivas.

- b. Seleccionar oradores/as relevantes: Invitar a oradores/as que sean expertos/as en el tema de la inclusión de talento senior. Pueden ser profesionales de recursos humanos, líderes empresariales que hayan implementado programas exitosos, o expertos/as en diversidad e inclusión.
- c. Casos de éxito: Incluir casos de éxito y buenas prácticas de empresas que hayan implementado políticas efectivas de inclusión de talento senior.
- d. Panel de discusión: Organizar un panel de discusión con representantes de diferentes generaciones y niveles jerárquicos para abordar diferentes perspectivas sobre la inclusión de talento senior.
- e. Información sobre beneficios: Proporcionar información detallada sobre los beneficios de contar con talento senior, como experiencia, estabilidad, mentoría y diversidad de habilidades.
- f. Sesiones de networking: Incluir sesiones de *networking* para que los/las asistentes puedan intercambiar ideas, establecer conexiones y compartir experiencias.
- g. Incluir la perspectiva del talento senior: Asegurarse de que la voz de los/las profesionales senior esté representada en las charlas y discusiones para obtener una comprensión completa de sus necesidades y perspectivas.
- h. Promover la concienciación: Desarrollar campañas de concienciación sobre la importancia de la inclusión de talento senior antes del evento para generar interés y participación.
- i. Colaborar con organizaciones externas: Colaborar con organizaciones externas que se centren en la inclusión de talento senior para enriquecer la perspectiva y ofrecer recursos adicionales.

Al seguir estas sugerencias, podrás **crear desayunos de trabajo y charlas** que fomenten la conciencia y la transferencia de conocimiento sobre la inclusión de talento senior en el entorno laboral.

- 4. **Crear espacios de aprendizaje intergeneracional en las oficinas**, espacios abiertos de colaboración, espacios que atraigan a todas las edades.
- 5. **Crear incentivos para participar en este tipo de proyectos de integración**. La creación de incentivos efectivos es clave para fomentar la participación en proyectos de integración e inclusión del talento senior. Aquí hay algunas estrategias que podrías considerar:
 - a) Reconocimiento y visibilidad: Reconocer públicamente a aquellos/as empleados/as que contribuyan significativamente al proyecto de integración e inclusión del talento senior. Esto puede incluir menciones en boletines internos, redes sociales de la empresa o reuniones de equipo.
 - b) Programas de reconocimiento y premios: Establecer programas de reconocimiento formales que premien a los/las empleados/as que demuestren un compromiso destacado con la inclusión de talento senior. Esto podría incluir certificados, premios o bonificaciones.

- c) Bonificaciones o incentivos financieros: Considerar bonificaciones o incentivos financieros para los/las empleados/as que participen activamente en proyectos de inclusión del talento senior. Esto podría incluir bonos por resultados o logros específicos.
- d) Reconocimiento en evaluaciones de desempeño: Integrar criterios relacionados con la participación en proyectos de inclusión en las evaluaciones de desempeño, lo que puede influir en la progresión profesional y en las oportunidades de promoción.
- e) Creación de comunidades y redes de apoyo: Facilitar la creación de comunidades y redes de apoyo dentro de la empresa, donde los/las participantes en proyectos de inclusión puedan compartir experiencias y conocimientos.

Al combinar varios de estos incentivos, puedes crear un ambiente en el que los/las empleados/as se sientan motivados/as y comprometidos/as con los proyectos de integración e inclusión del talento senior. La diversidad de enfoques permite adaptar las estrategias a las necesidades y valores específicos de tu organización.

- 6. **Crear equipos motivados por los mismos hobbies** y fomenta la conexión entre ellos dentro y fuera de la oficina.

Liderazgo inclusivo generacional

El liderazgo inclusivo generacional, se refiere a la capacidad de un líder para gestionar y liderar equipos que abarcan diferentes generaciones. En la actualidad, muchos lugares de trabajo incluyen a personas de diversas edades, desde la generación del *baby boom* hasta la generación Z. Cada generación tiene sus propias características, experiencias y valores, lo que puede generar diferencias en la forma en que abordan el trabajo, la comunicación y la toma de decisiones.

Aquí hay algunas prácticas clave para fomentar este tipo de liderazgo:

- 1. **Reconocer y valorar las diferencias generacionales**: Reconoce y aprecia las diferentes perspectivas, habilidades y experiencias que cada generación aporta al equipo. Evita los estereotipos generacionales y trata a cada persona como única, reconociendo que las características de una generación no se aplican a todos/as.
- 2. **Establecer una comunicación efectiva**: Adapta tu estilo de comunicación para satisfacer las preferencias de diferentes generaciones. Algunos/as pueden preferir la comunicación cara a cara, mientras que otros/as pueden estar más cómodos/as con la comunicación digital. Fomenta un ambiente abierto donde las personas se sientan cómodas compartiendo sus ideas y opiniones, independientemente de su edad.
- 3. **Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional** que se ajusten a las necesidades y expectativas de diferentes generaciones.

4. **Fomentar la mentoría inversa**, donde los empleados/as más jóvenes pueden compartir sus conocimientos y habilidades con los/las más experimentados/as, y viceversa. Establece programas formales de mentoría que promuevan la colaboración intergeneracional.
5. **Ofrecer políticas de flexibilidad laboral** que se adapten a las diversas necesidades de los/las empleados/as de diferentes generaciones, como horarios de trabajo flexibles o la opción de trabajar de forma remota.
6. **Crear una cultura organizacional inclusiva:** Promueve una cultura organizacional que celebre la diversidad en todas sus formas, incluida la diversidad generacional. Sensibiliza a los/las empleados/as sobre la importancia de la inclusión y la valoración de las contribuciones de todas las edades.
7. **Definir un modelo de liderazgo inclusivo y formar a todos tus managers para cumplir con este estilo.** Al adoptar un enfoque inclusivo en razón de edad, los/las líderes pueden construir equipos más fuertes y aprovechar la diversidad generacional para fomentar la innovación y el rendimiento organizacional.
8. **Dar reconocimiento a los /las managers más inclusivos/as;** Incentivar a aquellos/as managers que respondan más al perfil definido.

Comunicación externa

Tener un plan de comunicación para la inclusión del talento senior es fundamental para promover un ambiente laboral diverso, equitativo e inclusivo. Un plan de comunicación bien estructurado es esencial para promover la inclusión del talento senior, romper barreras y construir un entorno de trabajo que valore y aproveche las habilidades y experiencias de todas las generaciones de empleados. Esto no sólo beneficia a los/las trabajadores/as senior, sino que también fortalece la empresa en su conjunto al fomentar la diversidad y la innovación.

Algunas acciones dentro de ese plan de comunicación externa:

1. **Promover y dar publicidad a la diversidad generacional** es una excelente manera de reconocer y apoyar a aquellas organizaciones que están comprometidas con la inclusión de empleados/as de todas las edades.
A continuación, algunas ideas y estrategias para destacar la diversidad generacional:
 - a) Entrevistas y perfiles: Entrevista a líderes y empleados/as de la empresa que puedan compartir sus experiencias sobre cómo la organización promueve la diversidad generacional. Crea perfiles destacados de empleados/as de diferentes generaciones y destaca sus contribuciones al equipo y a la empresa.
 - b) Contenido en redes sociales: Comparte historias y noticias sobre iniciativas de diversidad generacional en las redes sociales de la empresa. Utiliza hashtags relevantes para aumentar la visibilidad de las publicaciones y fomentar la participación.

- c) Blog y contenido escrito: Escribe artículos y blogs que destaquen las mejores prácticas de la empresa en cuanto a diversidad generacional.
- d) Publicación de casos concretos que ilustren cómo la inclusión de diferentes generaciones ha mejorado el rendimiento y la cultura de la empresa.
- e) Entrevistas en video: Crea videos que muestren testimonios de empleados/as y líderes sobre la importancia de la diversidad generacional.
- f) Entrevistas a ejecutivos/as para obtener sus perspectivas sobre cómo la inclusión de diferentes edades beneficia a la organización.
- g) Participación en eventos y conferencias: Destaca la participación de la empresa en eventos y conferencias relacionadas con la diversidad y la inclusión.
- h) Compartir presentaciones, paneles o workshops en los que la empresa haya participado para abordar temas de diversidad generacional.
- i) Premios y reconocimientos: Postula a la empresa para premios y reconocimientos relacionados con la diversidad y la inclusión.
- j) Anunciar y celebrar públicamente cualquier premio recibido por el compromiso de la empresa con la diversidad generacional.
- k) Colaboraciones y asociaciones: Destaca las asociaciones y colaboraciones de la empresa con organizaciones centradas en la diversidad generacional.
- l) Páginas de empleo y cultura Empresarial: Incluye información sobre la diversidad generacional en la página de empleo y en la descripción de la cultura empresarial en el sitio web de la empresa.
- m) Mostrar testimonios de empleados/as y ejemplos de programas de inclusión. Organiza *webinars* y seminarios en línea sobre temas relacionados con la diversidad generacional y cómo la empresa aborda estos desafíos.
- n) Invitar a expertos/as y líderes internos/as para compartir sus conocimientos y experiencias.
- o) Comunicados de prensa: Emite comunicados de prensa sobre nuevas iniciativas o hitos alcanzados en el fomento de la diversidad generacional en la empresa. Distribuye estos comunicados a medios de comunicación relevantes y publica en el sitio web de la empresa.
- p) Utilizar las figuras emblemáticas potentes para hacer una campaña de comunicación en los medios.

Al destacar las prácticas positivas de las empresas que promueven la diversidad generacional, se contribuye a crear conciencia sobre la importancia de esta inclusión y se incentiva a otras organizaciones a seguir su ejemplo.

Comunicación interna

La comunicación interna es clave para fomentar la inclusión del talento senior en una organización. Aquí hay algunas estrategias y prácticas que puedes implementar para promover la diversidad generacional y crear un ambiente inclusivo de manera efectiva:

1. **Revisar y actualizar tus vacantes internas y externas** utilizando imágenes con gente senior es una estrategia efectiva para transmitir un mensaje visual de inclusión y diversidad generacional. Añade imágenes de empleados/as senior en tus anuncios de empleo tanto en plataformas en línea como en anuncios impresos.
2. **Utilizar imágenes auténticas** que reflejen la diversidad de tu fuerza laboral, mostrando a empleados/as senior de manera positiva y profesional.
3. **Evitar utilizar imágenes que puedan caer en estereotipos** y asegúrate de que las fotos representen la autenticidad y la diversidad dentro de tu organización.
4. **Mostrar a personas seniors** participando activamente en proyectos, colaborando en equipo o liderando iniciativas.
5. **Actualizar la página/sitio web de la empresa** con imágenes que reflejen la diversidad generacional.
6. **Incluir fotos de empleados/as senior** en diversas situaciones laborales para transmitir la idea de inclusión en todos los aspectos de la organización.
7. **Compartir imágenes de empleados/as senior** en las redes sociales de la empresa.
8. **Producir vídeos que presenten testimonios de empleados/as seniors** sobre su experiencia laboral en la empresa. Destaca sus contribuciones y logros, mostrando la importancia de tener un equipo diverso y multi-generacional.
9. **Generar acciones para fomentar la visibilidad de expertos/as** y personal senior dando publicidad a trabajos que ellos/as realizan.
10. **Utilizar imágenes con personas seniors en materiales promocionales** para eventos de reclutamiento y ferias laborales.
11. **Crear un ambiente inclusivo** visualmente atractivo para atraer a candidatos/as de todas las edades.
12. **Solicitar feedback de empleados/as y candidatos/as** sobre la efectividad de estas iniciativas visuales. Al incorporar imágenes de personas seniors en tus materiales de contratación, estás enviando un mensaje claro sobre tu compromiso con la diversidad y la inclusión. Además, contribuyes a romper estereotipos relacionados con la edad y fomentas un ambiente laboral que valora a empleados/as de todas las edades.
13. **Actualizar políticas de identidad corporativa y manuales de estilo.** Establece políticas internas que respalden la inclusión en la representación visual de la empresa.

14. **Asegurar que los departamentos de recursos humanos y marketing trabajen en conjunto** para garantizar la coherencia en la aplicación de estas políticas.

Bienestar y prevención de riesgos

El bienestar de las personas senior que están trabajando es esencial para asegurar un entorno laboral saludable y sostenible.

Aquí hay algunas recomendaciones específicas para promover el bienestar de los/las trabajadores/as seniors:

1. **Re-Diseñar la ergonomía en el lugar de trabajo:** Asegúrate de que los entornos de trabajo estén diseñados ergonómicamente para prevenir lesiones y molestias físicas. Considera la posibilidad de ajustar estaciones de trabajo, sillas y equipos para adaptarse a las necesidades individuales. Revisa el puesto de trabajo y ofrece cambios adaptados a la nueva realidad. Realizar adaptaciones a puestos de trabajo en función de análisis de riesgos ligados a edad. Adaptar las funciones y las jornadas de trabajo.
2. **Revisar las cargas de trabajo:** Asegúrate de que la carga de trabajo sea razonable y que se establezcan expectativas realistas. Evita la sobrecarga de responsabilidades que pueda afectar negativamente al equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
3. **Reconocer y valorar:** Reconoce y celebra los logros y contribuciones de los/las trabajadores/as seniors. El reconocimiento puede tener un impacto significativo en la motivación y la satisfacción laboral.
4. **Facilitar el acceso a beneficios:** Asegúrate de que los/las trabajadores/as seniors estén informados/as sobre los beneficios a los que tienen derecho, como seguros de salud, días de enfermedad y opciones de jubilación. Crea beneficios adaptados a las necesidades del personal senior como servicios para ayuda de dependientes, asesoría financiera o becas para pago de residencias de estudiantes.
5. **Fomentar del equilibrio entre trabajo y vida personal:** Promueve la importancia de mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Anima a la toma de descansos y vacaciones para recargar energías. Crear sistemas de bienestar donde se fomente el deporte y la buena alimentación para todas las edades. Crea incentivos para participar en actividades que mejoren la salud.
6. **Realizar reconocimientos médicos diferenciales** y específicos en función de la edad.

Al implementar estas estrategias, no solo contribuirás al bienestar de los/las trabajadores/as seniors, sino que también crearás un entorno laboral más inclusivo y enriquecedor para todos/as los/as empleados/as.

BLOQUE 3: Evolución y desarrollo profesional

Crecimiento horizontal

El crecimiento horizontal en el talento senior se refiere a la expansión de habilidades y conocimientos dentro de un nivel jerárquico o de experiencia específico en lugar de ascender verticalmente a roles de mayor responsabilidad. Este enfoque busca enriquecer la experiencia y competencias de los profesionales senior en su área actual, permitiéndoles contribuir de manera más integral y efectiva.

Aquí hay algunas estrategias y prácticas que pueden fomentar el crecimiento horizontal en el talento senior:

1. **Desarrollo de habilidades técnicas y especialización:** Brindar oportunidades para que los profesionales senior adquieran nuevas habilidades técnicas relevantes para su campo. Esto puede incluir la participación en cursos de capacitación, talleres o proyectos específicos.
2. **Mentoría y aprendizaje entre pares:** Establecer programas de mentoría y facilitar el intercambio de conocimientos entre profesionales senior y aquellos que están en etapas menos avanzadas de sus carreras. Esta colaboración puede ser bidireccional, permitiendo que ambas partes se beneficien mutuamente.
3. **Participación en proyectos estratégicos:** Involucrar a profesionales senior en proyectos clave y estratégicos dentro de la organización. Esto no solo amplía su experiencia, sino que también les permite aplicar su experiencia en áreas críticas para el éxito de la empresa.
4. **Rotación de roles:** Permitir que los empleados senior experimenten en diferentes funciones dentro de su área de experiencia. Esto no solo amplía sus habilidades, sino que también proporciona una perspectiva más completa de la organización.
5. **Participación en la toma de decisiones estratégicas:** Incluir a profesionales senior en discusiones estratégicas y en la toma de decisiones a nivel organizacional, permitiéndoles contribuir con su experiencia y conocimiento.
6. **Fomentar la innovación:** Proporcionar un entorno que fomente la creatividad y la innovación, alentando a los profesionales senior a proponer nuevas ideas y soluciones dentro de su área de especialización.

Al adoptar estas prácticas, las organizaciones pueden aprovechar al máximo el talento senior, promoviendo un crecimiento horizontal que beneficie tanto a los empleados

Formación

La formación desempeña un papel fundamental en la inclusión del talento senior en el ámbito laboral. La formación permite a los/las profesionales senior actualizar y adquirir nuevas habilidades, asegurando que estén al día con las demandas del mercado laboral actual.

Muchos/as profesionales senior pueden enfrentarse a barreras tecnológicas. La formación en herramientas digitales y tecnologías emergentes es esencial para mejorar la eficiencia y la competitividad, eliminando cualquier brecha digital que pueda existir.

La formación demuestra el compromiso de la empresa con el desarrollo profesional continuo de todos/as sus empleados/as, independientemente de la edad. Esto motiva a los/las profesionales senior a seguir creciendo en sus carreras.

Algunas acciones que podríamos activar con relación a la formación del personal senior.

1. **Desarrollar mentores/as y coaches seniors** para que preparen a gente no senior: El desarrollo de mentores/as y coaches seniors para preparar a profesionales más jóvenes o menos experimentados/as es una estrategia valiosa para fomentar la transferencia de conocimientos y la construcción de habilidades.
2. **Desarrollar programas de "shadowing" (seguimiento o acompañamiento)** que involucren tanto a empleados/as senior como junior es una excelente estrategia para fomentar la transferencia de conocimientos y el intercambio de habilidades dentro de la organización.
3. **Fomentar la creación de la figura del/de la formador/a interno/a** como experto/a senior en su área de responsabilidad.
4. **Crear proyectos intergeneracionales** con equipos mixtos promoviendo la interacción generacional entre empresas, comunidades, universidades y empresa.
5. **Convertir a los/las seniors en embajadores/as de marca** participando en acciones para fomentar tu marca de buen empleador.
6. **Aprovechar el conocimiento y la experiencia de seniors en Comités como externos** (contratos por servicios de asesoría o consultoría).
7. **Facilitar el regreso al trabajo de profesionales** que han tenido una pausa en su carrera formándoles en nuevos procesos, políticas y cambios ocurridos en la empresa.
8. **Formar en digitalización:** La formación en digitalización para el personal senior es esencial para garantizar que los/las profesionales más experimentados/as estén equipados/as con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial cada vez más digital.
9. **Crear plataformas digitales** donde se comparta conocimiento interno y se puedan solucionar problemas concretos que requieren de expertos/as.
10. **Crear acuerdos con Universidades** para formación de tu personal senior.

11. **Fomentar el reskilling** en toda la organización incluyendo a los/las seniors.

Beneficios adaptativos

Al ofrecer beneficios adaptativos a los/las empleados/as senior, las organizaciones pueden no solo retener y motivar a estos/as profesionales experimentados/as, sino también aprovechar al máximo sus habilidades y conocimientos. Aquí hay algunos beneficios que podrían ser especialmente apreciados por el talento senior:

1. **Ayudas para dependientes** y pago de residencias para personas al cargo del senior (padres y otros/as dependientes). Existen diversas ayudas y programas que pueden proporcionar apoyo financiero a las personas que tienen a su cargo a personas adultas mayores o dependientes. Estos programas varían según la ubicación y las políticas gubernamentales locales. Aquí te proporcionamos algunas opciones comunes que podrían estar disponibles para que se pueden aplicar como un beneficio más:
 - a) Ayudas gubernamentales o prestaciones sociales: Prestaciones por dependencia: Algunos países tienen programas de prestaciones por dependencia que ofrecen ayuda financiera a quienes cuidan a personas mayores o dependientes. Como compañía puedes ofrecer este servicio de asesoramiento para la obtención de estas ayudas.
 - b) Deducciones fiscales: Algunas jurisdicciones ofrecen deducciones fiscales o créditos para aquellos/as que tienen a su cargo a personas mayores. Investigar las opciones fiscales disponibles puede ser beneficioso.
 - c) Seguro de cuidados a largo plazo: Algunos seguros de cuidados a largo plazo pueden cubrir parte de los costos asociados con el cuidado de personas mayores. Asegúrate de revisar las pólizas de seguro existentes y considerar la posibilidad de obtener un seguro específico para cuidados a largo plazo.
 - d) Organizaciones privadas que ofrecen este beneficio para los/las empleados/as. Ellos/as se encargan de conseguir los/las cuidadores/as, ofrecer cualquier servicio para las personas dependientes a cargo de tus empleados/as.

Es importante investigar y consultar con los servicios sociales locales y las organizaciones especializadas para obtener información específica sobre las opciones de ayuda financiera disponibles.

2. **Nuevos permisos** para casamiento de nietos/as, becas de estudios para personal senior.
3. **Asesoría financiera**. Programas de jubilación y planificación financiera: Proporciona servicios y recursos para la planificación de la jubilación, asesoramiento financiero y otros beneficios que aborden las necesidades específicas de los/las empleados/as senior en términos de seguridad financiera a largo plazo.
4. **Generar una bolsa de vacaciones** más amplia.

5. **Facilitar las adaptaciones de jornada** en función de la edad.
6. **Adecuar los horarios a las diferentes generaciones**, crear más flexibilidad atendiendo al momento vital.

Compensación adaptada a las nuevas necesidades

La compensación para el colectivo de talento senior debe reflejar su experiencia, conocimientos y contribuciones significativas a la organización. Aquí hay algunas consideraciones para adaptar la compensación a este grupo:

1. **Crear nuevos modelos retributivos** basados en proyectos y asesoramientos: Implementa programas de bonificación basados en el rendimiento que reconozcan y recompensen los logros individuales y grupales. Esto puede incluir metas específicas, contribuciones significativas o proyectos exitosos.
2. **Dar incentivos** por ayudas entre generaciones en trabajos concretos.
3. **Crear variables a largo plazo** donde se incluye la permanencia después de la jubilación. Considera la posibilidad de ofrecer incentivos a largo plazo, como acciones de la empresa o planes de participación en beneficios, para retener y motivar a los/las profesionales senior a largo plazo.
4. **Crear políticas de conciliación** para todas las edades con ideas que vengan de todas las generaciones. La creación de políticas de conciliación que abarquen a todas las edades y que incluyan ideas de todas las generaciones puede ser un enfoque inclusivo y beneficioso para el conjunto de empleados/as. Aquí hay algunas sugerencias para desarrollar estas políticas:
 - a) Encuesta y participación: Realiza encuestas y consultas para recopilar información sobre las necesidades y expectativas de los/las empleados/as de todas las edades. Asegúrate de incluir preguntas que aborden aspectos de la conciliación laboral y familiar.
 - b) Grupos de trabajo intergeneracionales: Forma grupos de trabajo que incluyan representantes de todas las generaciones presentes en la empresa. Estos grupos pueden reunirse para discutir y proponer ideas que aborden las diversas necesidades y perspectivas de cada generación.
 - c) Horarios flexibles: Implementa políticas de horarios flexibles que permitan a los/as empleados/as adaptar sus horas de trabajo para satisfacer sus necesidades personales y familiares. Esto puede incluir horarios comprimidos, jornadas flexibles o trabajo desde casa.
 - d) Banco de tiempo: Establece un sistema de banco de tiempo donde los/las empleados/as pueden acumular horas extras trabajadas para utilizarlas más adelante en situaciones que requieran flexibilidad, como emergencias familiares o asuntos personales.
 - e) Licencia parental y familiar: Ofrece políticas de licencia parental y familiar equitativas para empleados/as de todas las edades. Esto puede incluir tiempo

adicional para la licencia de paternidad, licencia por cuidado de familiares, y otras políticas relacionadas.

- f) Programas de bienestar: Implementa programas de bienestar que aborden aspectos físicos y mentales de la salud. Incluye actividades como clases de ejercicio, asesoramiento emocional y servicios de atención médica para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida.
- g) Flexibilidad en la jubilación: Brinda opciones flexibles para la transición a la jubilación. Algunos/as empleados/as senior pueden estar interesados/as en reducir gradualmente sus horas de trabajo en lugar de retirarse por completo.
- h) Apoyo a la educación continua: Ofrece programas de apoyo a la educación continua que permitan a los/las empleados/as de todas las edades mejorar y actualizar sus habilidades sin comprometer su tiempo de trabajo de manera significativa.
- i) Tecnología y herramientas colaborativas: Proporciona tecnologías y herramientas que faciliten la colaboración y el trabajo remoto, permitiendo a los/las empleados/as de todas las edades equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales.

Al involucrar a empleados/as de todas las edades en la creación de políticas de conciliación, se puede lograr un enfoque más equitativo y equilibrado que satisfaga las diversas necesidades de la fuerza laboral.

5. **Analizar las diferencias retributivas** en función de la edad para establecer medidas de no discriminación y analizar si existe brecha salarial y las razones. Para abordar las diferencias retributivas en función de la edad y evaluar la existencia de una posible brecha salarial, es esencial llevar a cabo un análisis detallado. Aquí hay pasos que podrías seguir:

- a) Recopilación de datos: Recogida de datos salariales de todos/as los/las empleados/as de la organización, incluyendo información salarial sobre edad, género, antigüedad y posición.
- b) Análisis demográfico: Examina la distribución demográfica de los/las empleados/as en diferentes grupos de edad. Identifica posibles patrones o concentraciones en ciertos grupos demográficos que podrían indicar diferencias salariales.
- c) Análisis de la brecha salarial: Calcula la brecha salarial promedio entre diferentes grupos de edad. Puedes utilizar fórmulas como la brecha salarial porcentual o la brecha salarial ajustada por factores como la educación y la experiencia laboral.
- d) Desglose de factores: Analiza los factores que podrían contribuir a las diferencias salariales en función de la edad. Estos podrían incluir la antigüedad en la empresa, la educación, la experiencia laboral y la progresión profesional.
- e) Análisis de roles y responsabilidades: Evalúa si hay diferencias en los roles y responsabilidades asociados con diferentes grupos de edad. Asegúrate de que las

diferencias salariales reflejen de manera justa las responsabilidades laborales y la contribución al éxito de la empresa.

- f) Evaluación del rendimiento: Examina las prácticas de evaluación del rendimiento para asegurarte de que sean justas y equitativas en todos los niveles y para todas las edades. Considera si hay sesgos en la evaluación del rendimiento que podrían estar afectando las decisiones salariales.
- g) Entrevistas y retroalimentación: Realiza entrevistas y encuestas para recopilar retroalimentación directa de los/las empleados/as sobre sus percepciones de la equidad salarial en función de la edad. Asegúrate de abordar cualquier preocupación y considera la retroalimentación como parte integral del análisis.
- h) Implementación de medidas correctivas: Si se identifican diferencias salariales injustas, implementa medidas correctivas para abordar estas disparidades. Esto podría incluir ajustes salariales, revisión de las políticas de compensación y mejora de las prácticas de recursos humanos.
- i) Seguimiento continuo: Establece un sistema de seguimiento continuo para asegurarte de que las medidas correctivas sean efectivas y que no se reproduzcan diferencias salariales injustas en el futuro. Realiza análisis periódicos para evaluar la equidad salarial en función de la edad y otros factores relevantes.

Este enfoque sistemático y análisis detallado ayudará a identificar cualquier brecha salarial y tomar medidas para garantizar que la compensación sea justa e igualitaria para todos los empleados, independientemente de su edad.

Es fundamental que la compensación se adapte a las expectativas y necesidades del talento senior, reconociendo y valorando su experiencia y contribuciones. Un enfoque personalizado y bien estructurado puede ser clave para retener y motivar a este valioso grupo de empleados/as.

BLOQUE 4: Transición de carrera y salida o desvinculación

Transición de carrera

1. **Garantizar el relevo intergeneracional con buenos planes de sucesión.** Garantizar el relevo intergeneracional mediante planes de sucesión efectivos es crucial para el éxito y la continuidad de una organización. Un plan de sucesión bien ejecutado no solo asegura la continuidad operativa, sino que también contribuye al desarrollo continuo de los/las empleados/as y fomenta una cultura organizacional resiliente y orientada al futuro. Es fundamental revisar y ajustar estos planes regularmente para garantizar su eficacia a lo largo del tiempo.
2. **Estudiar el uso y la utilidad de los contratos de relevo y las jubilaciones parciales** y entender por qué no se utilizan más.
3. **Crear programas de transición a la jubilación:** Los programas de transición a la jubilación son diseñados para ayudar a los/las empleados/as a prepararse para la jubilación, tanto desde el punto de vista financiero como emocional. Estos programas reconocen la importancia de facilitar una transición suave y exitosa hacia la jubilación. Aquí hay algunos elementos comunes que pueden estar presentes en estos programas:
 - a) Planificación financiera: Seminarios sobre planificación financiera para la jubilación. Sesiones informativas sobre pensiones, ahorros y gestión de activos. Asesoramiento individual sobre la situación financiera y estrategias de inversión.
 - b) Salud y bienestar: Programas de salud y bienestar para abordar aspectos físicos y emocionales de la jubilación. Información sobre seguros de salud y opciones de atención médica después de la jubilación. Sesiones sobre el mantenimiento de un estilo de vida saludable después de retirarse.
 - c) Orientación sobre opciones de jubilación: Explicación de las diferentes opciones de jubilación (anticipada, completa, parcial, etc.). Información sobre los beneficios fiscales asociados con diferentes opciones de jubilación.
 - d) Desarrollo personal y habilidades: Talleres sobre cómo mantenerse activo/a intelectual y socialmente. Sesiones sobre el desarrollo de pasatiempos y actividades después de la jubilación. Orientación sobre cómo establecer metas personales y encontrar significado en la jubilación.
 - e) Apoyo emocional: Sesiones de asesoramiento para ayudar a lidiar con el cambio emocional asociado con la jubilación. Grupos de apoyo donde los/las futuros/as jubilados/as pueden compartir experiencias y preocupaciones.
 - f) Transición laboral: Programas para facilitar la transferencia de conocimientos antes de la jubilación. Asesoramiento sobre cómo abordar conversaciones con colegas y supervisores/as sobre la jubilación.
 - g) Uso de tecnología: Capacitación en tecnología para ayudar a los jubilados/as a utilizar herramientas digitales para su beneficio. Información sobre cómo la tecnología puede facilitar la conexión con amigos/as y familiares.

- h) Actividades sociales: Organización de eventos sociales y reuniones para construir una red de apoyo entre futuros/as jubilados/as. Creación de grupos o clubes para mantener conexiones sociales.
- i) Recursos post-jubilación: Información sobre oportunidades de voluntariado y trabajo a tiempo parcial. Acceso a recursos comunitarios y programas diseñados para personas senior.
- j) Seguimiento post-jubilación: Sesiones de seguimiento para evaluar la adaptación a la jubilación. Posibilidad de asesoramiento continuo para abordar cualquier desafío que pueda surgir.

Estos programas pueden variar según la empresa u organización, pero la idea es proporcionar un enfoque integral que aborde los diversos aspectos de la vida de una persona durante la transición a la jubilación.

4. **Organizar desvinculaciones con *outplacement* para gestionar transición:** Los programas de *outplacement* para personal senior que sale de una organización son servicios diseñados para ayudar a las personas trabajadoras a hacer una transición exitosa hacia nuevos roles u oportunidades laborales después de perder sus empleos. Estos programas son especialmente importantes para los/las trabajadores/as senior, ya que pueden enfrentar desafíos únicos en el mercado laboral. Los programas de *outplacement* para personal senior son valiosos porque brindan un enfoque integral para la transición laboral, abordando no solo los aspectos prácticos de la búsqueda de empleo, sino también los desafíos emocionales y de adaptación asociados con el cambio.

Salidas o desvinculaciones

1. **Crear club de seniors para las personas que se jubilan.** Crear un club de seniors para personas que se jubilan es una excelente idea para fomentar la conexión social, el bienestar y el enriquecimiento personal durante la jubilación. Crear un club de seniors puede proporcionar un valioso sentido de comunidad, apoyo y enriquecimiento durante la jubilación. Es importante mantener un ambiente acogedor y abierto para que todas las personas se sientan bienvenidas y conectadas.
2. **Extender beneficios a los/las jubilados/as** más allá de su salida de la empresa es una estrategia positiva que puede contribuir a la satisfacción y bienestar de los/las empleados/as retirados/as. Aquí hay algunas sugerencias sobre cómo implementar esta extensión de beneficios:
 - a) Planificar la inclusión de beneficios para jubilados/as al desarrollar los paquetes de beneficios para empleados/as activos/as.
 - b) Cobertura de seguros:
 - Seguro médico: Ofrecer opciones para la continuación del seguro médico con tarifas de grupo negociadas.
 - Seguro dental y de visión: Extender la cobertura dental y de visión para los/las jubilados/as.
 - Seguro de vida: Proporcionar opciones para mantener la cobertura de seguro de vida.

- c) Permitir que los/las jubilados/as accedan a programas de bienestar, como programas de salud mental, asesoramiento y servicios de prevención.
- d) Proporcionar acceso a asesoramiento financiero para la planificación de la jubilación. Ofrece opciones para contribuciones continuas a planes de jubilación o cuentas de ahorro.
- e) Permitir a los/las jubilados/as utilizar bibliotecas de la empresa y otros recursos educativos.
- f) Invitar a los/las jubilados/as a eventos corporativos, reuniones y actividades sociales.
- g) Incluir a jubilados/as en programas como almuerzos, eventos de reconocimiento y celebraciones.
- h) Extender descuentos en productos y servicios de la empresa a los/las jubilados/as.
- i) Buscar beneficios en la comunidad local que puedan ser extendidos a los/las jubilados/as.
- j) Proporcionar información clara y regular sobre los beneficios disponibles para jubilados/as. Mantén a las personas jubiladas informadas sobre cambios en los beneficios y nuevas opciones disponibles.
- k) Ofrecer acceso a asesoramiento legal para cuestiones relacionadas con la jubilación.
- l) Ofrecer opciones modulares para que los/las jubilados/as elijan los beneficios que mejor se adapten a sus necesidades. Permite flexibilidad para adaptar los beneficios según las necesidades cambiantes de los/las jubilados/as.
- m) Colaborar con proveedores externos para proporcionar beneficios específicos a personas jubiladas.
- n) Crear una red de colaboración con organizaciones que ofrecen servicios para personas jubiladas.
- o) Solicitar regularmente opiniones y comentarios de las personas jubiladas sobre los beneficios ofrecidos. Adapta los beneficios según las sugerencias y necesidades expresadas por las personas retiradas.

La extensión de beneficios para las personas jubiladas más allá de la salida de la empresa puede contribuir a mantener una conexión positiva con los ex empleados/as, fortalecer la reputación de la empresa y proporcionar un apoyo continuo durante la jubilación.

CONCLUSIONES

La creación de esta guía representa un compromiso firme con la promoción de un entorno laboral inclusivo y diverso para nuestro personal senior.

Reconocemos la invaluable experiencia y sabiduría que aportan las personas senior y estamos comprometidos a garantizar que sus habilidades y contribuciones sean plenamente valoradas.

Al implementar estas acciones para fomentar la inclusión, no solo podremos fortalecer la cohesión dentro de nuestros equipos, sino que también sentar las bases para un ambiente laboral más enriquecedor y equitativo.

Creemos firmemente que, al aprovechar la diversidad generacional, no sólo enriquecemos nuestras prácticas laborales, sino que también promovemos un espíritu de colaboración que beneficia a cualquier organización.

Estaremos construyendo un futuro laboral más inclusivo y respetuoso para todas las generaciones y géneros.

En conclusión, **el retorno de inversión (ROI)** a la hora de implantar planes de acción como los presentados para cualquier organización e industria serían:

1. **Experiencia y conocimiento:** Los/las profesionales seniors a menudo poseen una amplia experiencia y conocimiento acumulado a lo largo de sus carreras. Al retener y aprovechar este conocimiento, las organizaciones pueden mejorar la toma de decisiones, la resolución de problemas y la calidad del trabajo, lo que podría traducirse en una mejora del rendimiento general.
2. **Productividad y calidad del trabajo:** Los/las profesionales seniors tienden a ser altamente productivos y a mantener altos estándares de calidad en su trabajo. Su experiencia puede contribuir a una mayor eficiencia operativa y a una menor necesidad de correcciones y rehacer tareas.
3. **Moral y cultura organizacional:** Invertir en un ambiente laboral inclusivo, que valore la diversidad generacional, puede mejorar la moral y la satisfacción de los/las empleados/as. Esto puede conducir a una mayor retención del talento y a una cultura organizacional más positiva, lo que contribuirá al rendimiento general.
4. **Reducción de costos de rotación:** La rotación de empleados/as puede ser costosa en términos de reclutamiento, capacitación y pérdida de conocimiento institucional. Fomentar la retención de empleados/as seniors puede ayudar a reducir estos costos.
5. **Imagen de marca y reputación corporativa:** Las organizaciones que son vistas como inclusivas y que valoran a los/las empleados/as de todas las edades pueden mejorar su imagen de marca y reputación corporativa. Esto puede ser atractivo tanto para clientes como para posibles empleados/as.
6. **Diversidad e innovación:** La diversidad generacional fomenta la diversidad de pensamiento, lo que puede impulsar la innovación y la creatividad en la

organización. La combinación de perspectivas diversas puede ser un factor clave para abordar desafíos y generar nuevas ideas.

7. **Adaptabilidad y resiliencia:** Los/las profesionales seniors a menudo tienen habilidades y cualidades como la adaptabilidad y la resiliencia, que son valiosas en un entorno empresarial en constante cambio. Pueden aportar estabilidad y liderazgo durante períodos de transición.
8. **Atracción de clientes y mercados demográficos seniors:** Si el mercado objetivo de la empresa incluye a personas seniors, tener empleados/as que reflejen y comprendan ese grupo demográfico puede ser una ventaja estratégica.

En última instancia, el ROI dependerá de cómo se implementen y se gestionen estas iniciativas. Un enfoque integral, que incluya políticas inclusivas, programas de desarrollo y una cultura organizacional que valora a los/las empleados/as de todas las edades, puede maximizar los beneficios a largo plazo.

Participantes en sesión de *brainstorming*/generación de ideas: María Barroso, Celina Bello Blanco, Francisca Burtenshaw, Gloria Fernández, Eva María Figueroa, María Rosa Barrios González, Begoña Landazuri Plaza, María Leal, Sandra León Torres, Marcelino López Muñoz, César Martín Izquierdo, Blanca Sánchez, Raquel Seal.

Recopilatorio de ideas y desarrollo de la guía: Francisca Beloso García, Begoña Landazuri Plaza, Sandra León Torres.

BIBLIOGRAFIA

- Dileaders. "Enticing Older People Back to Work." dileaders.com, <https://dileaders.com/blog/enticing-older-people-back-to-work/>. Fecha de acceso: noviembre 2023.
- Fundación Adecco. "Tu Edad es un Tesoro: Decálogo." Fundación Adecco, https://fundacionadecco.org/recursos_/tu-edad-es-un-tesoro-decalogo-fundacion-adecco.pdf. Fecha de acceso: noviembre 2023.
- Fundación La Caixa. "Personas mayores y recursos digitales: glosario de edadismo." Fundación La Caixa, 2022, <https://fundacionlacaixa.org/es/personas-mayores-recursos-digitales-glosario-edadismo./> Fecha de acceso: Noviembre 2023.
- Fundación MAPFRE. "Mapa del Talento Sénior." Ageingnomics, <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/publicaciones/mapa-talento-senior/>. Fecha de acceso: noviembre 2023.
- Observatorio de Demografía de IE University. "Los Trabajadores Seniors en las Empresas Europeas." Fecha de publicación: 17 de diciembre de 2019. URL: <https://observatoryofdemography.blogs.ie.edu/2019/12/17/los-trabajadores-seniors-en-las-empresas-europeas/>. Fecha de acceso: noviembre 2023.
- Fundación La Caixa "Glosario sobre Edadismo". Fundación "La Caixa", 2023. [glosario_edadismo.pdf](#). Fecha de acceso: noviembre 2023.
- OECD, "Ageing and Employment Policies. Retaining Talent at all Ages" OECD Publishing, Paris. 2023. Fecha de acceso: Noviembre 2023.