

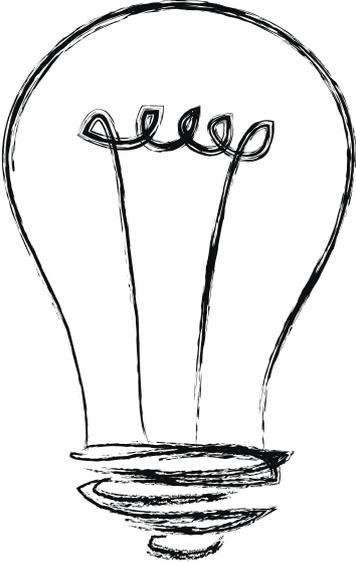
Inmaculada Aragón | José Ignacio Casas | Juan Carlos Delrieu | Ángela Gorostizu



Reflexiones sobre la discriminación  
del talento senior



# #recuperandoeltalentoinvisible



Reflexiones sobre la discriminación  
del talento senior

Inmaculada Aragón | José Ignacio Casas | Juan Carlos Delrieu | Ángela Gorostizu

Recuperando el Talento Invisible:  
Reflexiones sobre la discriminación del talento senior  
[www.plus40.net](http://www.plus40.net)  
Junio de 2018

Autores:  
Inmaculada Aragón  
José Ignacio Casas  
Juan Carlos Delrieu  
Ángela Gorostizu

Edición e impresión: [www.grupoagd.es](http://www.grupoagd.es)

## ÍNDICE

---

Prólogo . . . . .	7
Introducción . . . . .	9
Plus 40 . . . . .	17
Perfil de Juan Carlos Delrieu . . . . .	21
España en baja resolución: un análisis económico del talento senior . . . .	23
Perfil de José Ignacio Casas . . . . .	45
Prejubilaciones, discriminación por edad y estereotipos sociales. Su impacto en el desempleo en los mayores de 40 años . . . . .	47
Perfil de Ángela Gorostizu . . . . .	59
¿Perdemos motivación con la edad? . . . . .	61
Perfil de Inma Aragón . . . . .	77
Diferencias que suman . . . . .	79



## PRÓLOGO

---

Cuando Luz Valdés se puso a llorar, la mujer que estaba al otro lado del teléfono no entendió nada. ¿Por qué esas lágrimas? Le estaba dando una buena noticia...

A primeros de noviembre de 2017, Luz vio en Aquí Hay Trabajo, el programa de La 2 de TVE que presentamos, una oferta de empleo para conductores de turismo de alta gama. Se informó de las condiciones que pedía la empresa (era ALSA, está bien que se sepa) y se inscribió en nuestra web para entrar en el proceso de selección. Cuando una semana después le citaron para una entrevista, Luz pensó: “bueno, voy y ya está”. No esperaba conseguir nada, pero al menos le habían llamado y eso le animó mucho. Llevaba 4 años sin trabajar. El paro le llevó a una depresión. Engordó 30 kilos y tocó fondo, pero decidió que “quería estar en el mundo laboral”. Así que se recompuso, intentó reciclarse, se inventó profesiones, como “voy a cocinar a tu casa”, escribió un blog... y nunca dejó de buscar ofertas de empleo y enviar currículums.

La entrevista en ALSA fue bien. Salió contenta, era la gasolina que necesitaba para seguir buscando. Pero no hizo falta. Cuando la empresa le comunicó que estaba CONTRATADA, no podía dejar de llorar.

— Pero ¿qué le pasa?

— No, no...si es de alegría.

Luz tenía 64 años cuando firmó el contrato. Lloraba porque, como dice ella misma, que alguien le ofrezca un puesto de conductora a una persona de su edad –mujer para más inri- “es un milagro”.

## PRÓLOGO

---

Ante casos como este uno siempre se pregunta ¿por qué? Si cumples con los requisitos que busca la empresa y eres la mejor para ese puesto ¿por qué iban a dejarte escapar? Desde nuestro punto de vista, casi siempre, por prejuicios.

Hace un par de años, apenas se hablaba de discriminación por edad. De todo el talento senior que se estaba desperdiciando. Pero parece que algo está cambiando en nuestro mercado laboral. Y los números lo confirman. Según Randstad, 2017 es el año de la serie histórica en el que más contratos indefinidos han firmado mayores de 45 años.

¿Estamos ante el final del problema? Creemos que no, pero gracias a iniciativas como este libro, ahora la cuestión está encima de la mesa, es visible y hay empresas que empiezan a “aprovechar” en el mejor sentido de la palabra, a esos trabajadores que atesoran experiencia, conocimientos, compromiso y ganas de seguir creciendo.

*NOTA: Luz Valdés nos llamó nada más firmar su contrato. Quiso compartir su historia con nosotros y con todo el mundo. Está en: <http://ow.ly/DwQs30kfpD1>. En ese enlace de Internet pueden ponerle cara a la nueva conductora de coches de alta gama de ALSA y a los responsables de Recursos Humanos que la seleccionaron.*

Antolin Romero y Maria Jose Molina  
Presentadores del programa  
“AQUÍ HAY TRABAJO”, La 2

## INTRODUCCIÓN

---

Existen diferentes técnicas para abarcar una situación que requiere de inmediata intervención. En ocasiones, los expertos utilizan la técnica de las múltiples perspectivas para evaluar un conflicto o escenario desde todas las ópticas posibles, con el fin de determinar las potenciales soluciones o alternativas que contribuyan a la búsqueda de la óptima resolución.

Sin duda, se trata de una metodología de trabajo de lo más acertada para tratar el problema estructural que abordan los diferentes autores de este libro. Por un lado, se establece una visión general de la casuística en la que se contextualiza el escenario dado, y se aportan datos y reflexiones sobre la situación de los desempleados mayores de 40 años. Por otro, se trata de realizar una aproximación con el análisis y la interpretación de las cifras que arrojan estadísticas e informes preparados por fuentes oficiales, de tal modo que se puede evaluar su impacto económico, político y social del caso, en este caso, de las dificultades que atraviesan quienes padecen el desempleo. Y, por supuesto, se busca la cercanía con los protagonistas para profundizar en la parte menos tangible del paro, los sentimientos y pensamientos por los que atraviesa una persona que ha perdido su trabajo. Parece que no hay mejor metodología de trabajo para dar a conocer, una vez más, una situación que afecta de manera negativa tanto al presente como al futuro de sus protagonistas y a los miles de familias que lo padecen, una grave situación que sin duda impacta —y lo seguirá haciendo— de forma tan notable a nuestra sociedad y en la economía, en todos sus niveles.

En este segundo libro, se subraya asimismo la idea de que el empleo y el desempleo entre los profesionales mayores de 40 años es un ejemplo de lo que se considera un problema

estructural pues afecta, o está directamente relacionado, con la estructura, en este caso, de una sociedad que sigue cohabitando con las consecuencias de la recesión económica que sopla ya diez velas este 2018.

De no ser así, la primera parte de *El Talento Invisible* hubiera sido un trabajo puntual, y no un proyecto de un gran equipo de profesionales interdisciplinarios que, dos años después su publicación, continúa analizando esta grave situación desde sus diferentes perspectivas con la finalidad de aportar realidades, reflexiones y potenciales soluciones a una problemática que parece, por ahora, no tener una fecha de fin.

Los cuatro capítulos que dan vida a esta segunda batalla en favor de la sensibilización pública de una situación que atraviesan miles de personas diariamente, pero cuyas consecuencias se extienden a prácticamente todo el tejido social, aportan datos, estadísticas, comparativas e interpretaciones que buscan crear prácticas con las que enfrentar este grave problema con un enfoque positivo. Los autores ponen el foco en la realidad de los profesionales desempleados y en sus sentimientos, al tiempo que desmigan la propia realidad a través del diálogo con sus protagonistas, con los parados mayores de 40 años. El capítulo de apertura de “#recuperandoeltalentoinvisible”, “España en baja resolución: un análisis económico del talento senior” de Juan Carlos Delrieu, ofrece al lector una panorámica global sobre la situación a las que nos enfrentamos al contextualizar las cifras del desempleo con los agentes internos y externos, así como otras variables relevantes, que propician los cambios en la plena expansión tecnológica, y las consecuencias económicas y sociales para el conjunto del país que padeceremos de no encontrar una salida resistente al tiempo.

Según los datos analizados, la tasa de paro se ha reducido en diez puntos porcentuales a inicios de 2018, destacando aquí que el colectivo más vulnerable, el de los profesionales mayores de 45 años, ha sido uno de los más demandado en los últimos años con un crecimiento promedio anual del 5,0% desde el año 2015, frente al 0,9% promedio del resto de colectivos.

Sin embargo, dicho grupo de edad sigue siendo vulnerable por varios motivos: más de la mitad llevan buscando trabajo por un tiempo superior a dos años –o incluso abandonan–, y los que se reinsertan en el mercado laboral, lo hacen bajo condiciones poco estables

que vienen marcadas por una fuerte temporalidad, y unos salarios poco atractivos. En esta línea, se percibe un aumento de la brecha salarial entre los trabajadores temporales y aquellos que cuentan con un trabajo estable – que reducen el poder adquisitivo de este grupo de edad, y por tanto, de sus familias, lo cual genera un descenso de la confianza y de la autoestima de quienes atraviesan esta grave situación y un estado de precariedad que debilita los cimientos de la clase media en España.

Asimismo, el autor reflexiona en esta primera parte sobre el profundo impacto que tiene el envejecimiento de la población y los avances tecnológicos en el empleo y los salarios, en relación con la situación descrita con anterioridad. El temor es especialmente agudo entre los desempleados senior debido a que existe la preocupación de que, a causa de la rapidez con la que se está transformando el mercado, no se consiga generar la adaptación necesaria al nuevo panorama laboral en cuanto a formación en capacidades se refiere.

Y en este punto se llega a la parte final en la que se recogen algunas de las recomendaciones que el autor aporta con el objetivo de revertir esta situación. No se trata únicamente de responsabilizar y motivar al profesional para la adquisición de las capacidades necesarias para su reinserción laboral, sino de orquestar un paquete de medidas aplicables a corto, medio y largo plazo entre todos los agentes implicados –empresas, centros de formación e instituciones públicas– para que el problema estructural sea tratado como tal.

José Ignacio Casas, sociólogo, en su capítulo “Prejubilaciones, discriminación por edad y estereotipos sociales. Su impacto en el desempleo en los mayores de 40 años” lleva al lector por un recorrido de cifras, análisis y reflexiones del actual mercado laboral, centrado principalmente en los desempleados mayores de 40 años, al tiempo que introduce algunas de las variables que han repercutido de manera notable, tales como son las jubilaciones anticipadas y los estereotipos, en la creación de una burbuja de la que parece complicado escapar.

De tal situación, derivan problemas añadidos como el temor a no contar con una jubilación mínima por la falta de cotización en los años más importantes de la vida laboral de cualquier profesional o el miedo a no poder atender las necesidades familiares presentes y futuras.

¿Qué factores consolidan esta tendencia? Todo apunta a que existen otras variables que han impactado en esta situación: prejubilaciones y los estereotipos.

Por su parte, la continuidad en el tiempo de prácticas como son las jubilaciones anticipadas ha enviado un mensaje a la sociedad que poco o nada tiene que ver con la realidad como describe Casas en este capítulo: la idea de que a partir de los 45 años los españoles piensan más en su jubilación que en trabajar. No sin dejar de mencionar el coste social y económico que esta práctica ha conllevado y conlleva para el conjunto de la sociedad.

Por otro lado, se definen cuatro estereotipos que perjudican o frenan la inserción laboral de los desempleados mayores de 40 años y que, tal y como se descubrirá en este capítulo, los datos tienen capacidad de desmentir. Entre ellos encontramos falsas creencias como que “los mayores tienen menos capacidad de aprender y de producir”, “los mayores no están interesados en aprender ni tienen curiosidad”, “los mayores son ciber-analfabetos”, o que “los mayores no tienen espíritu emprendedor”. Por poner un poco de miel, digamos que, en relación al emprendimiento, las cifras indican que la tasa de supervivencia de las nuevas empresas en España al cabo de cinco años es menor del 40%. ¿Será entonces miedo y no falta de ganas?

Tal y como se ha podido leer en el capítulo anterior, nos encontramos con una mayoría de desempleados mayores de 40 desilusionados, desmotivados o ‘inactivos’, según el Instituto Nacional de Estadística. Se trata de personas que por muchos motivos deciden dejar de buscar empleo.

¿Por qué? ¿Qué es lo que lleva a que tomen dicha decisión? ¿Hay alguna manera de promocionar la motivación? En su contribución en la primera parte de *El Talento Invisible*, Ángela Gorostizu, psicóloga experta definir perfiles profesionales, evaluación de talento, potencial y competencias, entre otras áreas, llevó a cabo un estudio que ayudara a construir lo que se denominó “el perfil del desempleado”. Una de las principales conclusiones, y de las más reveladoras, es que existe un perfil de desempleado que poco o nada tiene que ver con la edad. Con esto, se dejaba patente que los estados emocionales que afloran varían en función de la etapa de desempleo en la que uno se encuentre, una vez más, sin importar la edad.

En este tercer capítulo, “Perdemos motivación con la edad”, dada la elevada cifra de personas que aseguran haber perdido la esperanza para la reinserción laboral, es decir, el subgrupo que Casas califica como ‘Desmotivados’, Gorostizu lleva a cabo un estudio práctico en el que la motivación es el eje principal de las preguntas que lo componen. Para la autora, la motivación es clave dado que ella es la encargada de llevarnos a la acción o a la inacción.

De su muestra, 180 personas para abarcar este ejercicio práctico, el 80% superan los 40 años, la gran mayoría con estudios superiores, trabajando por cuenta ajena y un tercio ocupando puestos de responsabilidad.

Gorostizu diseñó un breve cuestionario basado en el modelo de Herzberg para evaluar si existen cambios a través de la edad en cuanto a la motivación profesional. Se tuvo en cuenta variables como el estilo de liderazgo, las políticas de empresa, las condiciones laborales, el reconocimiento, entre otras, hasta un total de diez. Posteriormente, para discriminar las preferencias y su evolución, se plantearon tres fases en las que los encuestados debían responder a tres preguntas diferentes.

¿El resultado? La motivación no se pierde por el mero hecho de cumplir años. Lo que marca la diferencia, entre otros factores, es que cambian los factores que la sustentan, pero la motivación para trabajar y desarrollarse profesionalmente permanece en el tiempo. De este modo, ciertos estereotipos asociados a la edad que Casas nos presentaba en su capítulo pueden ser enterrados gracias a interesantes estudios como este.

Sin ánimo de desvelar los detalles de la encuesta, así como sus principales conclusiones, cabe únicamente destacar que las personas, con la edad, no pierden ni capacidad de trabajo ni de adaptación al cambio. En tiempos en los que la sociedad española envejece y que se nos exige trabajar más allá de los 65 años, parece contradictorio descartar profesionales con amplia experiencia por falsas creencias asociadas a la edad dado que el cerebro, con la edad, tiende hacia una mayor plasticidad.

En la edición *El Talento Invisible* pudimos comprobar que el desempleado realiza un viaje durante el tiempo que permanece sin trabajar, especialmente en aquellos casos en los que el paro es de larga duración. A través de la organización de diferentes *focus groups*, se obtuvo

como conclusión que existen patrones de comportamiento y sentimiento que acompañan a la gran mayoría de desempleados durante su estancia fuera del mercado laboral.

En esta segunda parte, Inma Aragón, directora técnica en Fundación Instituto de la Conversación, ha utilizado el Café del Mundo, “una de las herramientas más potentes en la generación de inteligencia colectiva” para entablar conversación, en este caso con 45 personas, y evaluar así la situación por la que atraviesan, al tiempo que desmitifican falsas creencias que frenan el acceso al mercado laboral de este colectivo.

La sesión se organizó entorno a una batería de preguntas con la finalidad de abarcar todos los aspectos que influyen de forma directa o indirecta en la escasa reinserción laboral de los profesionales mayores de 40 años.

Algunas de estas cuestiones, sin ánimo de desvelar la conversación completa, se centraron en comentar, por ejemplo, cómo se valora en talento senior en el seno de las corporaciones, qué es lo que aporta al ámbito tanto empresarial como público el conocimiento y la experiencia, qué es lo que extraemos en positivo tras un largo periodo de desempleo, o qué desafíos presenta la era tecnológica y cómo afrontarla para encontrar nuestro valor añadido.

De este diálogo se han extraído más que interesantes cuestiones que, como se indicaba al principio, ayudan a cambiar la manera en la que la sociedad en general y el tejido empresarial en particular ven al profesional mayor de 40 años. Una de las claves para la propia motivación es la aparición, a pesar de los duros momentos, de la resiliencia, una capacidad clave en el presente y el futuro de las personas dada la alta competitividad del mercado y la fuerte expansión tecnológica en la que estamos sumergidos. Para Aragón, la resiliencia puesta al servicio del mercado laboral “se transforma en habilidades blandas y competencias indispensables para alcanzar los objetivos del mundo corporativo de manera efectiva”.

En el camino de la desmitificación, esta sesión también lleva a los autores a la conclusión, como hemos podido comprobar en el capítulo sobre la motivación, que con la edad se desarrolla si cabe aún más lo que se conoce como plasticidad del cerebro. Si llevamos este concepto al ámbito de lo digital, se deduce que aprender a vivir tecnológicamente está re-

lacionado con la actitud, y no tanto con la aptitud, por lo que no puede ser contemplado como un obstáculo para ser activos en lo laboral. Un claro mensaje tanto para el talento senior que se siente inseguro frente al mundo tecnológico, como a los empresarios y seleccionadores que ponen el “pero” al falso mito de que con la edad nos volvemos menos flexibles o contamos con menor capacidad de adaptación al cambio.

En definitiva, en esta última parte del libro “#recuperandoeltalentoinvisible”, se busca dar voz a la necesidad para la supervivencia de nuestra economía a través de la gestión de equipos multigeneracionales dado que, en cada etapa vital, los profesionales contamos con unas habilidades y capacidades diferentes que, cuando se unen, la maquinaria funciona sin fisuras ni interrupciones. Las diferencias, suman.

Iria Lago  
Comunicadora



Han pasado ya dos años desde que la Asociación Plus40net, publicó “El Talento Invisible”, y desde ese momento hemos seguido difundiendo la situación del colectivo al que representamos, mayores de 40 años en transición laboral, en medios de comunicación, instituciones, organizaciones... y parece que hemos logrado llegar a algunas empresas..., mas no lo suficiente, porque hemos conseguido algunos avances, pero a pesar de ello, seguimos siendo “invisibles”, seguimos sin recuperar nuestros empleos... seguimos siendo “El Talento Invisible” y queremos ser el talento productivo.

De ahí, que hayamos pensado en escribir este segundo libro, para seguir reflexionando sobre las discriminaciones del talento senior y reivindicar nuestro valor para las empresas y la sociedad.

Parece que el empleo crece entre los mayores de 40-45 años, una de las razones es que en España la población está envejeciendo, y la distribución de esta ha cambiado sustancialmente, aumentando el número de personas seniors que abandonan la búsqueda activa de trabajo o se están prejubilando.

A pesar de esto, sigue creciendo el paro entre la franja de 40 a 64 años, más de 2.000.000 de parados.

Por eso desde Plus40net no queremos parar.

A la Asociación siguen acercándose personas mayores de 40 años, que pierden sus trabajos; conocemos sus circunstancias personales, a lo que tiene que enfrentarse cada día al buscar

trabajo, las respuestas que reciben de las empresas... y en ese camino nos hemos propuesto seguir reivindicando un puesto de trabajo “digno” para todos nosotros, que no nos dejen en la cuneta, como actualmente la gran mayoría seguimos estando, porque tenemos mucho que aportar y estamos dispuestos a aprovechar cada oportunidad que se nos brinde.

El colectivo de más de 40 años sigue formándose, podemos decir que actualmente es uno de los más formados, se reinventa, emprende a pesar de que a una gran mayoría no es lo que más nos guste; ya que no vemos otra forma de encontrar un lugar en el mundo laboral al que muchos hemos pertenecido durante años, dejándonos la piel en las empresas donde hemos trabajado.

Somos, los más resilientes, los más comprometidos, los que más experiencia tenemos, los más motivados, y a pesar de todo, la mayoría de las empresas no reconocen que les hacemos falta, que nuestras actitudes y aptitudes son muy necesarias para que ellas crezcan. Se habla en este momento mucho de la diversidad generacional en las empresas, pero la generación de los Baby Boomers (46-60 años) es a la que actualmente se está dejando fuera de del mercado laboral.

En este libro en el que de nuevo Plus40net ha vuelto a contar con valiosísimos profesionales, volvemos a contaros la situación del Talento Senior, tanto a nivel sociológico, económico y psicológico desde el área de RR HH, contando también con la empresa y tratando de dar respuesta a algunas de las preguntas que nos hacemos cada día.

Desde la Asociación os animamos a que entre todos sigamos reflexionando sobre el Talento Senior, concienciando a la sociedad, al Estado, y a organizaciones, pero sobre todo tenemos que llegar a las empresas, que son las que tienen la llave para que la discriminación laboral por edad desaparezca.

En este periodo han aparecido otras asociaciones y fundaciones que también se han dado cuenta de que tienen que ayudar a este colectivo, bienvenidos a todos y desde Plus40net os animamos a trabajar juntos para conseguir nuestro objetivo. El sueño con el que Plus40NET hace ya cinco años viene soñando y que aún no se ha cumplido:

**QUE LOS PROFESIONALES MAYORES DE 40 AÑOS  
VUELVAN A TRABAJAR Y DEJEN DE SER INVISIBLES.**

Solo me queda dar las gracias a todas las personas que nos han ayudado a hacer posible esta realidad, quien nos lo iba a decir a Inmaculada y a mi que íbamos a poder realizar el sueño de publicar no solo un libro, sino dos. De nuevo gracias Inma por tu talento y tu buen hacer y por estar siempre acompañándonos, gracias Miguel también por acompañarnos siempre, gracias a Ángela y José Ignacio, que siguen con nosotros y muchísimas gracias a Juan Carlos e Iria, que son nuevos colaboradores en esta edición y que esperamos seguir contando con ellos para las siguientes, sin vuestros magníficos artículos este libro no hubiera sido posible.

María José Valdivieso Esquivel  
Socia Fundadora Plus40net  
[www.plus40net.com](http://www.plus40net.com)



## Juan Carlos Delrieu



Juan Carlos Delrieu es economista.

Se especializó en Econometría y Predicción Económica en el Centro de Formación del Banco de España en Madrid en 1986. Trabajó nueve años como titulado del Servicio de Estudios del Banco de España antes de comenzar, en el sector privado, una nueva etapa como economista jefe de CEMEX en Monterrey (México) hasta 2005. Posteriormente fue Vicepresidente de Planificación Estratégica y Financiera de esta compañía en diversos países de Latinoamérica. En 2009 fue responsable de Estrategia y Desarrollo de Mercados de CEMEX-América.

En estos años, realizó algunos cursos de posgrado, entre los que destaca un MBA (PDD) en el IESE en 1999 y un curso de Gestión Internacional de Empresas en varias universidades norteamericanas (Stanford, Warton, Carnegie-Mellon y Arizona) en 2004. Fue miembro del grupo Future Trends en la OCDE.

Licenciado en Económicas por la Universidad de Alicante, ha sido profesor de Economía y Predicción Económica en la Universidad Carlos III de Madrid y en la Escuela de Graduados de Administraciones Públicas en el TEC de Monterrey.



# España en baja resolución: un análisis económico del talento senior

por Juan Carlos Delrieu

*“La Europa del sur se había dividido entre los ricos y los pobres, trabajadores y desempleados. Incluso se habría pasado otra clasificación entre personas útiles y marginales. ... Es el mundo en baja resolución...”*

*Volver al oscuro valle. Santiago Gamboa, 2017*

## INTRODUCCIÓN

La edición anterior de este libro se iniciaba con un análisis de José Ignacio Casas que ponía de manifiesto cómo la crisis económica se cebó con los mayores de 40 años más que con ningún otro colectivo, pues llegaron a representar a lo largo del ciclo depresivo cerca del 50% de los desempleados totales en nuestro país. Cuatro años después, este sigue siendo uno de los principales problemas de España que, desgraciadamente, convive con el drama del desempleo juvenil en nuestro país.

Por ello, en este capítulo se amplía el perímetro del análisis planteado por Casas (2016) a lo largo de tres dimensiones. Primero, se plantea una breve descripción de las causas que han propiciado que, en la actualidad, una vez superada la crisis económica, exista todavía una fuerte sensibilidad por este segmento de la población. A continuación, se desarrollará un análisis descriptivo con los datos que caracterizan a los parados mayores de 45-50 años. Por último, se apuntarán algunas reflexiones sobre el futuro de este colectivo a través de dos ejes: recomendaciones de política económica para la reinserción laboral

de los mayores de 50 años, y descripción de los perfiles y cualificaciones profesionales requeridos por los futuros empleadores para este segmento de edad, así como algunas recomendaciones dirigidas a las personas desempleadas.

## ¿POR QUÉ EL EMPLEO MÁS ALLÁ DE LOS 50 SIGUE SIENDO UN MOTIVO DE INQUIETUD REAL?

La economía española, como en algunos otros países occidentales, ha transitado en estas últimas décadas desde una de las etapas de crecimiento económico más formidables a una súbita y profunda recesión que despojó de su empleo a cerca de seis millones de personas. Las razones económicas que explican la severidad de esta recesión se podrían sintetizar en cuatro argumentos: un modelo productivo (y social) amparado en el dinamismo del sector de la construcción; una elocuente falta de competitividad de nuestro tejido empresarial; un fortísimo endeudamiento del sector privado y un mercado laboral parametrizado con fuertes y costosas restricciones normativas. El resultado ya se conoce. La economía española pasó de registrar un ritmo anual promedio del 3,8% desde el año 2000 a 2007, a experimentar un descenso del -1,4% promedio desde 2008 a 2013, la fase recesiva más prolongada y severa desde la llegada de la democracia.

Las deudas del sector privado asfixiaron a muchas familias y empresas, de la misma manera que la normativa laboral vigente en ese momento, rígida e inflexible, limitó el alcance de otras empresas que, a pesar del contexto recesivo, podían haber tenido una cierta capacidad de reacción en términos de creación de empleo. Con todo, la tasa de paro se elevó hasta el 26%, generando un desempleo que no solo se cebó entre los jóvenes y las personas mayores de 50 años, sino que para muchos se convirtió en paro de larga duración. El Gobierno, por su parte, carecía de la capacidad para neutralizar este ambiente depresivo con políticas anticíclicas puesto que el déficit público se había disparado en los primeros años de la crisis, generando un endeudamiento que llegó a alcanzar el 100% del PIB.

Las reformas aprobadas en 2012 persiguieron corregir cada uno de estos problemas. La controvertida reforma laboral se centró en flexibilizar el mercado de trabajo para promover la contratación de trabajadores y aumentar la competitividad de las empresas españo-

las a través de una devaluación interna. Es decir, el Gobierno decidió primar la cantidad de personas contratadas antes que la calidad de los empleos creados. Al mismo tiempo, el sector privado comenzó a reducir su endeudamiento y el sistema financiero, atrapado en el mercado inmobiliario como el resto de la sociedad española, sufrió una drástica reestructuración que le permitió comenzar a sanear sus balances, disponer de liquidez y contribuir al crecimiento económico mediante un aumento sustancial de la oferta de crédito a familias y empresas.

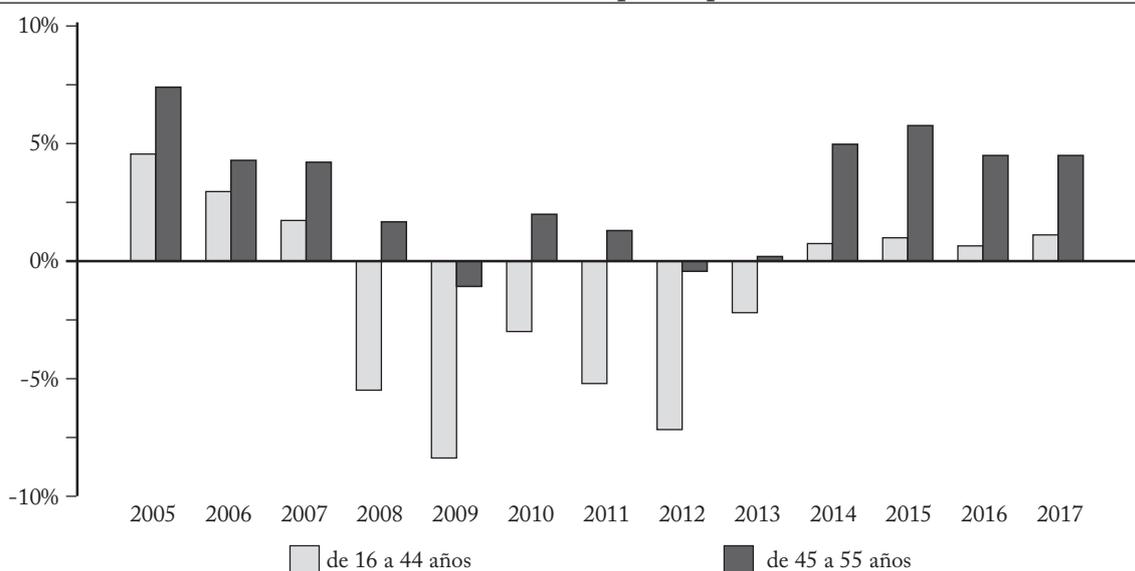
El resultado de este esfuerzo ha sido impresionante: la economía española dejó atrás la recesión en 2014 y a partir del año 2015 comenzó a registrar un crecimiento económico sostenido alrededor del 3%. Es cierto que la reducción de tipos de interés por parte del Banco Central Europeo, la devaluación del euro y la caída de los precios del petróleo contribuyeron a promover este dinamismo económico. Sin embargo, España, durante estos últimos cuatro años, ha duplicado el crecimiento económico registrado por la mayor parte de los países de la zona euro -que se han beneficiado también de dichos factores positivos-, por lo que parece que las reformas económicas realizadas en los años previos han tenido un papel decisivo en este renovado dinamismo económico. De hecho, la tasa de paro se ha reducido en diez puntos porcentuales hasta el 16,5% a inicios de 2018 y las perspectivas más razonables apuntan hacia una progresiva reducción de este indicador hasta situarse por debajo del 14% a finales de 2019, lo que implica una capacidad de generación de empleo cercana a los 500.000 trabajadores por año. Y no solo eso, sino que el segmento más vulnerable, el de trabajadores mayores de 45 años, es el colectivo más demandado en los últimos años (véase gráfico 1), con un crecimiento promedio anual del 5,0% desde el año 2015 frente al 0,9% promedio del resto de ocupados por tramo de edad.

La impresión, sin embargo, es que este colectivo sigue siendo un segmento frágil, y no faltan razones para ello: el 56% de los parados mayores de 45 años lleva buscando empleo durante más de dos años, frente al 24% de la población por debajo de los 35 años. La fuerte recuperación económica en estos últimos años tampoco se ha traducido en una generación de empleo de más calidad ni desde el punto de vista de la estabilidad del empleo creado -ya que la mayoría sigue siendo empleo temporal- ni desde la perspectiva salarial, puesto que, en promedio, sigue estando muy por debajo del nivel que ofrecían las

empresas antes de la crisis <sup>1</sup>. Un resultado que está íntimamente ligado al bajo nivel de la educación en general y, en particular, entre el colectivo formado por personas mayores de 45 años.

Asimismo, el crecimiento anual compuesto de los salarios nominales ligados a este colectivo desde el inicio de la crisis, 0,4%, ha sido inferior al crecimiento de los precios en ese mismo periodo (1,1%), por lo que incluso aquellas personas que sí podían disfrutar de un empleo veían como su poder adquisitivo se reducía de manera gradual, mientras los excedentes brutos de explotación (beneficios empresariales y otras rentas, como las inmobiliarias), aumentaban con fuerza.

Gráfico 1. Crecimiento Anual Ocupados por tramo de edad EPA



Fuente: INE

Es decir, la recuperación parece no haber llegado a muchas personas y además ha creado una sensación de precariedad que tiene unas profundas connotaciones negativas. Por un lado, promueve un intenso sentimiento de desigualdad social, lo que conduce a exigir una mayor involucración del Estado como garante de los derechos sociales reclamados por una parte de la población, en contraposición a las tendencias globalizadoras de años anteriores y que ahora están siendo severamente cuestionadas. Un Estado que trata de cobrar fuerza a través de propuestas populistas en algunos países o de corte nacionalista en

1 Las remuneraciones de los asalariados en porcentaje del PIB representaron en 2017 el 47,3%, una cifra inferior al porcentaje que había en 2007 (48,3%).

otros, planteadas por viejos y nuevos partidos políticos, lo que explicaría hechos como el deseo de una mayoría de ciudadanos británicos de salir de la Unión Europea; la elección del presidente Trump en EE. UU.; la probable elección de López Obrador en México o el auge del Movimiento 5 Estrellas en Italia. La precariedad está generando también un sentimiento de empobrecimiento de las clases medias, que puede llegar a poner en riesgo uno de los pilares más importantes del modelo social y de desarrollo económico de España.

Además, y quizás bajo un ángulo todavía más preocupante, debe reflexionarse sobre el efecto de la demografía y el envejecimiento de la población, así como sobre el impacto de los avances tecnológicos en el empleo y los salarios. Es indudable que ambos factores, demografía y tecnología, generan un profundo temor en los mayores de 50 años, un segmento ya de por sí vulnerable.

La imparable digitalización de la economía cuyo impacto sobre el empleo no es evidente, hará desaparecer en los próximos años los empleos de contenido rutinario y pondrá en entredicho aquellos que nutren la actual clase media. Esta perspectiva amplía el sentimiento del temor y crea desasosiego en la mayoría de los empleados mayores de 45 años en un círculo vicioso que sustenta el desánimo de los trabajadores. El riesgo aumenta al considerar que la velocidad a la que se están produciendo los cambios sea de tal magnitud que no dé tiempo a que el mercado laboral pueda adaptarse a este nuevo entorno para formar trabajadores con las capacidades necesarias.

Estos factores seguirán afectando no solo a los parados de más edad, sino también a los ocupados mayores de 45-50 años, lo que convierte a este segmento de la población en un colectivo especialmente vulnerable, en el que aumenta la propensión al desempleo de larga duración y el riesgo de exclusión social (Bentolila *et al*, 2018). Un riesgo que, de materializarse, impacta sobre la dignidad de las personas y el desánimo que produce la impotencia de no poder contribuir a las cargas familiares, puesto que un 35% de los parados de más de 55 años declara que todavía tiene que hacer frente a los gastos de hipoteca o alquiler y a la manutención de sus hijos (Hays, 2018). De hecho, con el temor a perder un trabajo y con el desempleo, surge un legítimo sentimiento de haber perdido una cierta independencia económica, se reduce sustancialmente la opción de prosperar y, aunque parezca exagerado, para la mayoría de los desempleados mayores de 50 años, se

pierde una parte central de sus vidas, lo que propicia una elevada frustración y desánimo y explica, en buena parte, que muchos de ellos decidan abandonar el mercado laboral.

Además, el hecho de dejar de cotizar durante el tiempo en desempleo propicia que el 80% de los profesionales y desempleados de más de 55 años estén fuertemente preocupados por el monto de su jubilación. Es cierto que durante el periodo de percepción de prestación por desempleo, el parado sigue cotizando a la Seguridad Social como cuando estaba en activo, pero cuando un parado tiene más de 55 años el Servicio Público de Empleo Estatal cotizaría por él con la base mínima de cotización, propiciando un fuerte ajuste sobre la pensión esperada.

Por todo ello, la sociedad española se enfrenta a un panorama complejo en el que deberá elegir entre medidas populistas de corto alcance que necesariamente promoverán un aumento de impuestos a familias y empresas, con la consiguiente reducción de los incentivos del sector privado a invertir en el país y una probable expulsión de los trabajadores mejores formados, o entre propuestas alineadas con un modelo liberal sensible a las inquietudes socioeconómicas de la población.

En cualquier escenario, los trabajadores, en particular los mayores de 50 años, deberán hacer frente a esa situación con medidas activas de formación y motivación. También las empresas tienen su cometido: no bastará con pagar bien, sino que hay que aportar a los trabajadores un valor añadido a través de la formación continua de contenidos y competencias. Y, por encima de todo, las instituciones públicas tendrán que mejorar sustancialmente el diseño de las políticas públicas de empleo, deberán contratar a asesores laborales que traten a ciertos colectivos de manera individualizada y fomentar una mayor coordinación entre Administración Central, Comunidades Autónomas y Municipios.

En definitiva, es fundamental mostrar una enorme sensibilidad pública respecto a la situación de este colectivo para el que vale la pena plantear propuestas que tiendan a mejorar las perspectivas tanto de los parados como de los ocupados mayores de 45-50 años en riesgo de despido (véase el recuadro 1 para una radiografía básica del problema).

## ESPAÑA EN BAJA RESOLUCIÓN

Recuadro 1: Comparativa de perfiles en el mercado de trabajo

<i>Comparativa de perfiles: Año 2017 (cifras expresadas en miles)</i>	<i>Total Nacional<sup>1</sup></i>	<i>Mayores 45 años<sup>2</sup></i>	<i>Porcentaje sobre total<sup>2/1</sup></i>
<b>POBLACIÓN MAYOR 15 AÑOS</b>	<b>39.608,4</b>	<b>21.790,6</b>	<b>55%</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>22.765,0</b>	<b>9.876,0</b>	<b>43%</b>
Ocupados	18.998,4	8.457,8	45%
Asalariados	15.922,6	9.286,3 *	58%
-Indefinidos	11.670,4	7.604,7 *	65%
-Temporales	4.252,2	1.681,4 *	40%
<b>PARADOS</b>	<b>3.766,7</b>	<b>1.418,2</b>	<b>38%</b>
Hombres	1.820,6	703,3	39%
Mujeres	1.946,0	714,6	37%
<b>INACTIVOS</b>	<b>15.951,6</b>	<b>11.950,8</b>	<b>75%</b>
Jubilados	6.237,1	6.230,4	100%
Resto Inactivos	9.714,5	5.720,4	59%
<b>INACTIVOS “recuperables”</b>	<b>466,0</b>	<b>308,7</b>	<b>66%</b>
Desanimados	301,9	238,2	79%
Otros	164,1	70,5	43%
<b>TASAS</b>			
De actividad	58,8%	45,3%	
De paro	16,5%	14,5%	
<b>PARADOS</b>	<b>3.766,7</b>	<b>1.418,2</b>	<b>38%</b>
<b>Por nivel de educación</b>			
Sin estudios	94,8	58,6	62%
Primaria	378,5	186,0	49%
Secundaria	520,6	183,7	35%
Superior	851,4	246,0	29%
<b>Por duración</b>			
Menos de 1 año	1.603,5	440,0	27%
Entre 1 año y menos de 2	534,1	182,1	34%
Mas de 2 años	1,365,5	709,3	52%
<b>BENEFICIARIOS Prestaciones Paro (prom.)</b>	<b>706,3</b>	447,6	62%
<b>NÚMERO DE CONTRATOS</b>	<b>21.501,3</b>	<b>5.195,0</b>	
Indefinidos ...	1,929,3**	456,1 **	24%
... de los cuales: convertidos	686,5	141,8	21%
Temporales	19.572,0	4.738,9	24%

(\*) En estos casos el grupo de edad inicia en los 40 años

(\*\*) En este concepto se han incluido los trabajadores con discapacidad con contratos indefinidos

Fuentes: EPA (INE); SEPE, Paro Registrado (ITSS)

## UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL DESEMPLEO EN ESPAÑA

La economía española cerró el año 2017 por tercer año consecutivo con un crecimiento del PIB superior al 3%. Este buen comportamiento se trasladó al empleo, que aumentó por cuarto año consecutivo. En 2017 se crearon 483.000 nuevos empleos, lo que significa un aumento de la ocupación del 2,8%. Se trata de un resultado mucho mejor que el de la zona euro, en el que la ocupación se incrementó el 1,6%. Desde principios de 2013, cuando se alcanzaron los niveles más altos de paro, se han creado cerca de dos millones de puestos de trabajo y la ocupación total ha vuelto a los mismos niveles que en 2009. Como reflejo de la evolución del empleo, el paro se redujo en 560.000 personas y la tasa de paro se situó, al finalizar 2017, en el 16,5%, diez puntos menos que el máximo alcanzado durante la crisis económica.

Ahora bien, como Casas (2016) ponía de manifiesto, y de acuerdo con la Encuesta de Población Activa publicada trimestralmente por el Instituto Nacional de Estadística, la crisis económica golpeó con la misma intensidad a todos los trabajadores ocupados con independencia de su edad: el número de personas paradas aumentó en algo más de 1,7 millones en el segmento más joven de la población (de 26 a 39 años), y en 1,8 millones en el colectivo senior (40-64 años), lo que supuso que la tasa de paro se elevase en 2012, el peor momento de la crisis, hasta el 27,5% en el primer grupo y cerca del 20% entre los parados mayores de 45 años (véase tabla 1). Desde el año 2012 hasta finales de 2017, el número de parados se ha reducido en más de 1,2 millones de persona entre 16 y 39 años, lo que representa una disminución del -48%, y en algo más de 600.000 entre los 40 y 64 años (-25%).

La primera conclusión que se deriva de esta información es que, si el estallido de la crisis afectó de manera similar a todos los colectivos de ocupados, la recuperación económica ha favorecido el empleo de los parados entre 16 y 39 años, mientras que el ajuste del colectivo senior ha sido más lento por tratarse de un paro más estructural compuesto por un mayor porcentaje de personas desalentadas, con un nivel de educación básico y, por tanto, con efectos más duraderos sobre su condición de desempleado (véase recuadro 1).

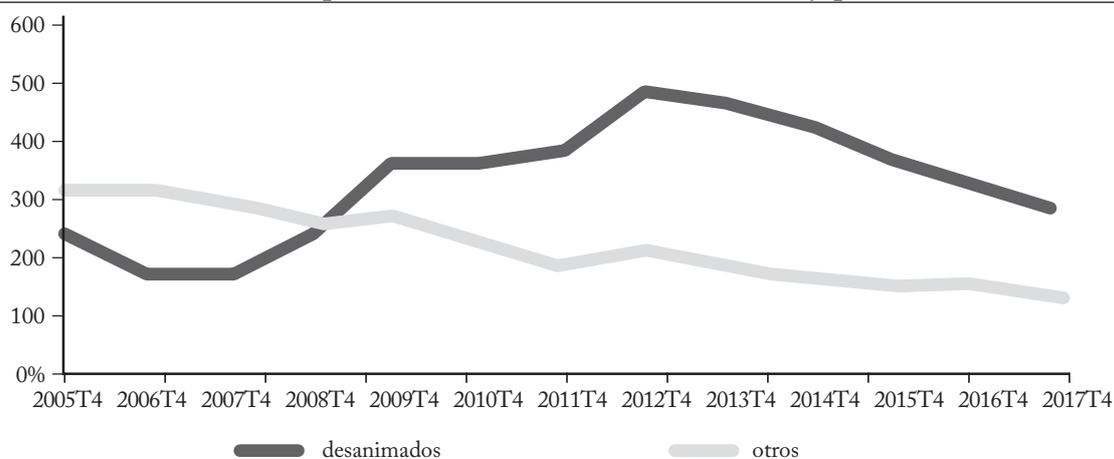
Tabla 1. Paro y tasa de paro por tramos de edad

Edad	<i>Paro por tramos de edad (miles de personas)</i>					<i>Tasa de Paro (%)</i>		
	2007	2012	Variación 2012-07	2017	Variación 2017-12	2007	2012	2017
26-39	802,1	2562,3	1760,2	1326,8	-1235,5	8,1	26,6	16,7
40-64	689,4	2505,8	1861,4	1873,4	-632,4	7,0	21,2	14,3

Fuente: INE

Esta situación empeora al considerar a aquellas personas no jubiladas que desean trabajar, pero no buscan activamente empleo, ya sea por desánimo o por otros motivos y, sin embargo, estarían disponibles para trabajar en los próximos quince días. Lo interesante de este colectivo es que está conformado por dos grupos: aquellos que se mantienen inactivos por razones familiares o deseos personales y que oscilan, con independencia del ciclo económico y de la edad, alrededor de las 200.000 personas, y aquellos otros que no buscan activamente empleo porque no creen que vayan a encontrarlo: los desanimados. Este colectivo de personas desanimadas se caracteriza por dos factores: primero, el tamaño del grupo de personas desanimadas crece con la edad y, segundo, es un colectivo que oscila en sintonía con el ciclo económico de tal manera que, durante el peor momento de la crisis económica, estaba compuesto por cerca de 500.000 personas y en la actualidad, en un ambiente económico más favorable, está conformado todavía por cerca de 300.000 (véase gráfico 2).

Gráfico 2. Inactivos por su vinculación con la actividad y por tramos de edad



Fuente: INE

El desánimo, más allá del shock que le produce a una persona cuando transita de un trabajo al desempleo, está estrechamente relacionado con el tiempo que una persona desempleada lleva buscando infructuosamente un empleo o con la edad a la que debe a buscarlo. En cualquier caso, la falta de confianza, así como le edad, el nivel educativo o la estabilidad de la carrera laboral tienen un impacto notable sobre el tiempo que un parado tarda en encontrar un nuevo empleo. Atendiendo al concepto más tradicional, la intensidad del paro de larga duración se puede definir como el que afecta aquellas personas que llevan al menos doce meses buscando empleo. La tabla 2, pone de manifiesto algunas consideraciones de interés sobre el grupo de parados mayores de 45 años que lleva buscando empleo durante más de un año:

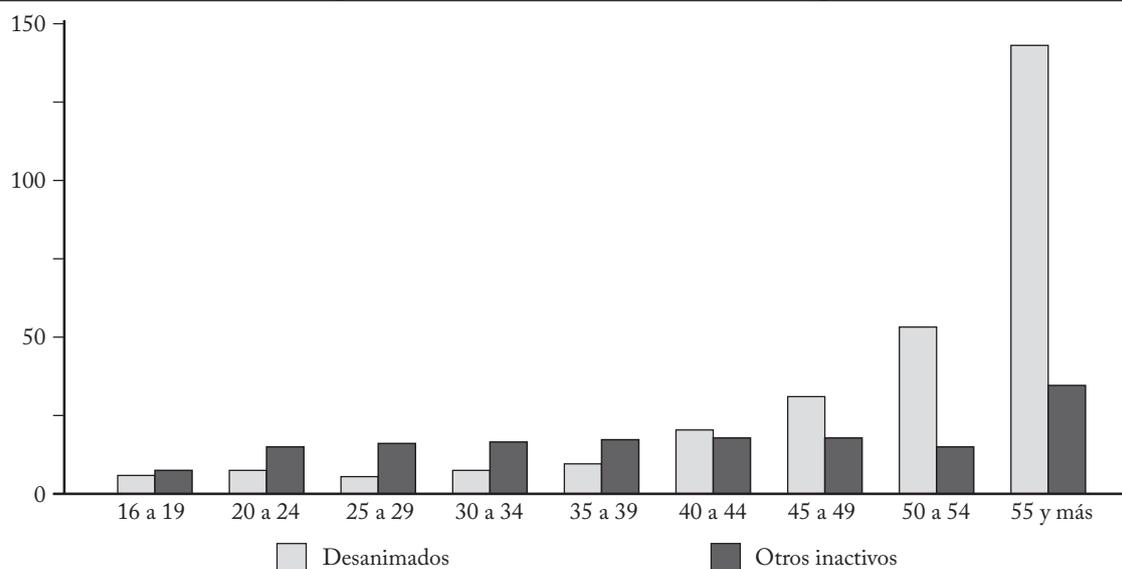
Tabla 2. Intensidad de paro entre mayores de 45 años por tiempo de búsqueda

<i>Miles de personas</i>	<i>2007</i>	<i>2012</i>	<i>2017</i>
De 1 mes a menos de 1 año	205,4 (55%)	531,4 (32%)	386,5 (30%)
De 1 año a menos de 2 años	67,1 (18%)	375,7 (23%)	181,1 (14%)
Más de 2 años	104,1 (27%)	732,2 (45%)	705,2 (56%)
Más de 1 año (larga duración)	171,2 (43%)	1107,9 (68%)	886,3 (70%)

Entre paréntesis aparece el porcentaje sobre el total del año  
Fuente: INE

- A finales de 2017, el número de parados de larga duración entre las personas de más de 45 años se había convertido en el colectivo más numeroso, cerca de 900.000 personas, sin considerar a los desanimados de esa misma edad, que añadirían otras 238.000 personas (véase gráfico 3).
- Este colectivo representa el 23.6% de los parados totales, un porcentaje que supera de forma significativa el 9% que suponía antes de la crisis en 2007.
- El perfil de paro, según la duración, es completamente distinto al de hace una década. Antes de las crisis, el grueso de parados de más de 45 años se concentraba en aquellos que estaban buscando empleo durante el primer año de desempleo (55%); mientras que, en la actualidad, la proporción de parados mayores que buscan empleo durante el primer año solo representan 30%, y los que llevan buscándolo más de dos años representan un 56% (más del doble que en 2007).

Gráfico 3. Inactivos por su vinculación con la actividad y por tramos de edad



Fuente: INE

Estas cifras revelan que en España hay un colectivo cercano a las 700.000 personas mayores de 45 años que están buscando empleo durante más de dos años, que tienen un grave problema de confianza y tienden a sufrir una descapitalización significativa en términos de destreza y conocimiento. Esta situación se agrava notablemente al considerar que, entre los 45 y los 64 años, la tasa de paro es creciente con la edad y decreciente con el nivel educativo, por lo que no es una sorpresa analizar los datos del Centro de Investigaciones Sociológicas (2018) y confirmar que no sólo el paro es el principal problema de los españoles, sino que en el segmento de edad comprendido entre los 40 y los 64 años, los ciudadanos opinan que la probabilidad de encontrar empleo estable es muy reducida (en Bentolila *et al* 2018, se llega al mismo resultado en un marco teórico más formal).

Un análisis del sector de actividad previo al desempleo del que proceden aquellas personas mayores de 45 años tampoco alienta al optimismo. De acuerdo con Abellán *et al* (2018), más de un tercio de los parados de larga duración eran trabajadores cualificados de la construcción y más de un 20% procedían de un empleo para el que no se requerían cualificaciones. Para que los parados procedentes del sector de la construcción puedan reintegrarse en el mercado laboral, deberían realizar un esfuerzo considerable para reciclarse y mejorar su formación, pues es improbable que la construcción vuelva a crecer a los ritmos que experimentó antes de la crisis, por lo que será difícil que el sector pueda absorber un porcentaje significativo de este colectivo de manera natural.

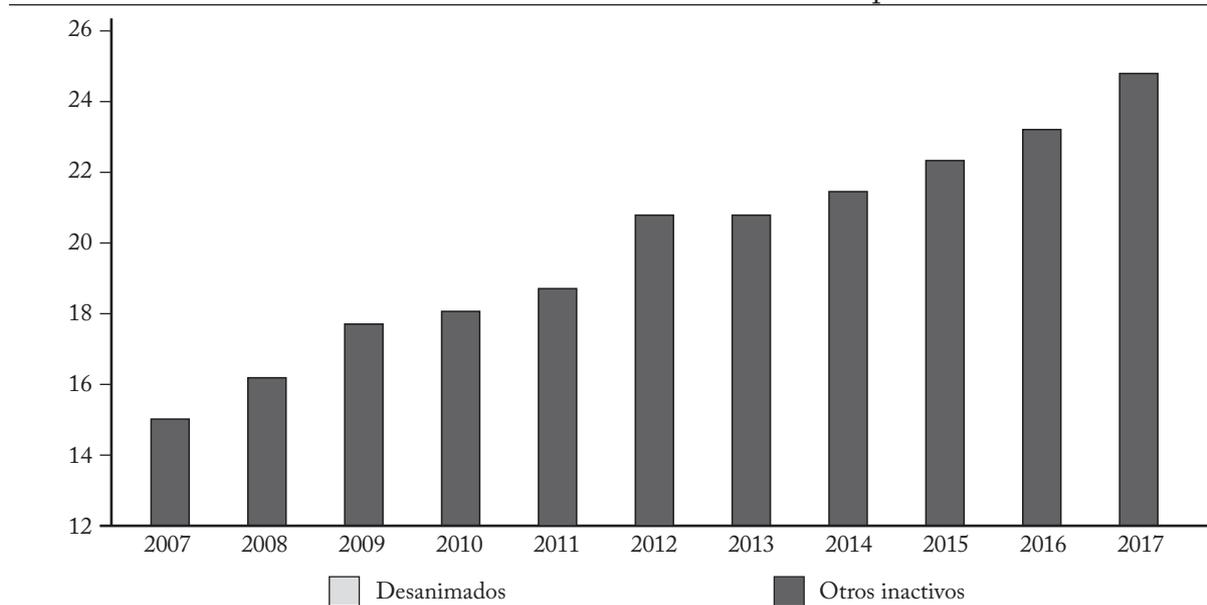
Los desempleados no cualificados, por su parte, están en riesgo de verse completamente desplazados por los avances tecnológicos, por lo que cabe afirmar que pueden estar en riesgo de exclusión social. Para estos grupos, podría considerarse la posibilidad de valorar un apoyo público en forma de renta básica, a pesar de los incentivos adversos que genera o de las dificultades asociadas a la viabilidad económica de este tipo de programas sociales. En definitiva, un colectivo potencial cercano a las 300.000 personas podrían recibir una atención alineada con los conceptos más modernos de renta básica universal, pues podrían ser clasificados como las primeras víctimas del avance tecnológico.

## SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO ENTRE LOS PARADOS SENIOR

De acuerdo con los datos del Servicio Público de Empleo Estatal, durante el año 2017 se han registrado 21,5 millones de contratos, de los cuales, cinco millones se concentraba entre trabajadores mayores de 45 años, lo que representa el 24% de la contratación total registrada. Durante la última década, como se pone en evidencia en el gráfico 4, el peso de la contratación de los mayores de 45 años no ha dejado de crecer y, de hecho, respecto al año 2016, el número de contratos ligados a este colectivo aumentó un 11%, muy por encima del crecimiento experimentado por el total de contratos registrados (8%).

Ahora bien, como se muestra en la tabla 3, el 91% de los contratos son temporales, una característica que la propia Comisión Europea (2018), ha considerado como uno de los problemas sociales más grave de nuestra sociedad. La tasa de temporalidad en España sigue aumentando y alcanza el 26,8% de los asalariados con contratos temporales, 12.5 puntos porcentuales superior al promedio de la Unión Europea según Eurostat, una diferencia que se replica en todos los sectores de la economía española y, por tanto, no es fruto de las necesidades de aquellos sectores con una fuerte estructura cíclica o estacional como la agricultura, la construcción o el turismo.

Gráfico 4. Evolución porcentaje de contratación de trabajadores mayores de 45 años sobre la contratación total en España



Fuente: SEPE

El panorama es aún más sombrío al considerar que mientras el número de contratos registrados entre personas mayores de 45 años se ha incrementado en 500.000, el número de trabajadores mayores de 45 años contratados durante el pasado año fue sólo de 150.000 personas, lo que da lugar a un índice de rotación de 2.7 contratos por trabajador, y refleja la propensión hacia la precariedad del mercado laboral español. Es más, sólo el 55% de los trabajadores mayores de 45 contratados en 2017 concertaron un solo contrato de trabajo, mientras que casi el 10% llegaron a firmar más de cinco contratos en el año. Un despropósito que, vestido en forma de contrato de obra y eventuales, da lugar a un modelo laboral pervertido que genera un grave problema de autoestima y confianza para algunos desempleados y propicia la picaresca en otros, lo que redunda en una notable ineficacia de las políticas activas de empleo y supone una pérdida de productividad en el conjunto del país.

De hecho, aunque el 36% de los contratos indefinidos firmados en 2017 en España provino de un contrato temporal para los mayores de 45 años, esta conversión solo representó el 30%, lo que vuelve a poner en evidencia la dificultad de este colectivo para conseguir un empleo estable.

Tabla 3. Número de contratos registrados

<i>Tramos de edad</i>	<i>2007</i>	<i>2012</i>	<i>2017</i>
<b>16 a 29 años</b>	<b>8.778</b>	<b>4.963</b>	<b>7.598</b>
Indefinidos	793(42%)	349(33%)	621(32%)
<b>30 a 44 años</b>	<b>7.024</b>	<b>6.051</b>	<b>8.708</b>
Indefinidos	863(46%)	506(47%)	847(44%)
<b>más de 44 años</b>	<b>2.818</b>	<b>2.754</b>	<b>5.195</b>
Indefinidos	235(12%)	215(20%)	451(24%)
<b>TOTAL</b>	<b>18.622</b>	<b>13.769</b>	<b>21.501</b>
Indefinidos ...	1.892	1.070	1.918
... de los cuales convertidos en el año	902	395	686

Miles de contratos (entre paréntesis el porcentaje de indefinidos por tramo de edad)

Fuente: SEPE

Por otro lado, el funcionamiento del mercado laboral español, a pesar de las reformas que ha experimentado, parece seguir anclado en los principios que sustentan el *modelo insider-outsider* (Lindbeck y Snower, 1988) tal y como se percibe con la segmentación entre trabajadores indefinidos y temporales, así como el nivel y evolución de la brecha salarial entre estos colectivos. El nivel salarial tiende a desplomarse en nuestro país cuando se encuentra un empleo tras un periodo de paro (entrantes), ya que, por lo general, se suelen ofrecer empleos de menor productividad y, por tanto, salarios inferiores a los que ese mismo empleado había disfrutado en el sistema productivo donde adquirió su experiencia laboral (coste de rotación).

El resultado es que los salarios son más bajos para los entrantes que para los trabajadores ocupados. Considerando, además, que el porcentaje de contratos temporales desde el inicio de la crisis ha representado más del 80% del total, resulta que la diferencia entre las remuneraciones de quienes tienen un empleo estable y los trabajadores con contrato temporal ha crecido, desde el inicio de la recesión económica, de manera progresiva desde los 7.300 euros en 2008 hasta los 9.000 euros en 2014, lo que representa una brecha del 24%. Una diferencia a favor de los ocupados que se mantiene a pesar de que la última reforma laboral el poder de negociación salarial de los ocupados experimentó una fuerte reducción.

Otra métrica importante para medir la calidad del empleo generado se deriva del concepto de subempleo, es decir, los empleados que trabajan menos horas de las que desearían (empleo parcial involuntario), o poseen una cualificación superior al trabajo que desempeñaban tras haber dejado atrás un episodio de desempleo. De acuerdo con Eurostat, en 2016, el 7,8% de los trabajadores en España se encontraba en esa situación con respecto al total de contratados, la cifra más alta de la Unión Europea que, en promedio, no superaba el 4,2%. O, dicho de otra manera, más del 50% de los ocupados empleados temporales en España desearían trabajar más horas o disfrutar de un contrato indefinido, frente a un 20% de promedio de la Unión Europea.

En síntesis, un panorama desolador que no debe complacernos por el hecho de que en los últimos años el crecimiento de los ocupados mayores de 45 años venga creciendo a un ritmo superior al del resto de colectivos o porque la reducción de la tasa de paro en este colectivo sea más intensa que en el resto de los grupos. Al contrario, existen suficientes elementos que invitan a repensar el funcionamiento del mercado laboral, tales como:

- el desánimo, la falta de motivación producida por no encontrar empleo,
- la temporalidad de los nuevos contratos de empleo,
- el miedo a contar con una jubilación mínima por no haber cotizado con la base de cotización que le hubiera correspondido de no haber sido desempleado, o
- la angustia de no poder atender las necesidades familiares ni de poder prosperar,
- en definitiva, el sentimiento de haber perdido una buena dosis de libertad económica con la que afrontar los gastos presentes y futuros ligados al consumo y al ocio.

Un contexto que se agrava al considerar la irrupción de la tecnología. De acuerdo con las estimaciones planteadas por Doménech *et al* (2018), la digitalización de la economía precipitará la automatización de numerosas tareas, poniendo en riesgo hasta un 36% de los puestos de trabajo actualmente existentes en España. Por ello, no solo esta tendencia puede crear un clima más desfavorable en este colectivo de personas mayores de 45 años, sino que es lícito el temor a perder el empleo entre aquellos que todavía disfrutaban de una posición laboral indefinida, pero se sienten amenazados por el avance tecnológico.

## EL FUTURO: DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE INSERCIÓN LABORAL AL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

El 2017 fue un buen año para el crecimiento económico y las perspectivas que se plantean para los próximos siguen siendo muy positivas, tanto para la economía en su conjunto, como en el mercado de trabajo. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de las reformas que necesita el país para afrontar con garantías tantos los desafíos actuales como los retos derivados de la transformación tecnológica.

A corto plazo, las actuaciones más inmediatas deberían concentrarse en la reducción del paro y, en particular, el desempleo estructural y de larga duración, pero sin continuar castigando el salario promedio de los trabajadores.

De acuerdo con la Guía del Mercado Laboral (Hays, 2018), los diferentes colectivos involucrados en el mercado laboral opinan que la responsabilidad de mejorar las condiciones del mercado de trabajo para resolver los problemas mencionados a lo largo de este capítulo, deben recaer por igual entre el gobierno y las empresas, aunque a cierta distancia también se reconoce que la universidad y los propios trabajadores tienen un elevado grado de responsabilidad. No obstante, en realidad, solo se podrá avanzar con eficacia aunando esfuerzos entre todos los actores implicados y trabajando en la misma dirección.

El problema es que, como se señala en Jansen (2016), las políticas de empleo en España han funcionado de manera inadecuada y claramente insuficiente debido a que el éxito de estos programas depende de que puedan ser ofrecidos con una atención individualizada e intensiva durante períodos relativamente largos, una condición que en España no se produce por las restricciones presupuestarias y por la cuestionable eficiencia de los servicios públicos de empleo. Además, el 81% de las personas encuestadas por Abellán *et al* (2018), que incluye a los propios desempleados, consideran que las ayudas que ofrecen las Administraciones Públicas a los parados de larga duración no son las apropiadas porque, entre otros motivos, ni se ajustan a la realidad ni suelen estar adecuadamente publicadas y, lo que es peor, se suelen centrar en prestaciones y no en formación.

Por tanto, **la Administración debe ser parte de la solución**, empezando por reforzar la educación en todos sus niveles y poniendo en valor, sea cual sea la propuesta educativa

que se defina, tanto los conocimientos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), como la importancia de las habilidades sociales y emocionales (capital social).

Sin embargo, la evidencia demuestra que la Administración no llega hasta dónde cabe esperar de estas instituciones públicas, por lo que las primeras medidas, más allá de un cuidadoso diseño del modelo educativo, deberían ir encaminadas a corregir estas deficiencias. Una tarea que podría simplificarse si se adoptaran, con humildad y eficacia, las mejores prácticas internacionales. Tanto en Alemania como en el Reino Unido hay una abundante evidencia que confirma que un diseño administrativo que integre en una sola institución, en una sola ventanilla, la provisión de políticas activas de empleo y el pago de prestaciones, proporciona una mayor tasa de empleo y un uso de las prestaciones más eficiente. Un resultado que se potencia si se fomenta una estrecha cooperación entre las instituciones nacionales y los organismos de empleo territoriales.

En los últimos años, España no solo ha realizado esfuerzos para mejorar la coordinación entre los sistemas públicos de empleo en el ámbito nacional, regional e, incluso, municipal, sino que ha firmado un acuerdo con la Comisión Europea para reducir el desempleo estructural entre los parados de larga duración por más de 500 millones de euros (*Programa Conjunto para Desempleados de Larga Duración*). Sin embargo, las bases sobre las que se sustenta ese diseño institucional son todavía insuficientes. Para mejorar el sistema en su conjunto, como sugiere Jansen (2016), habría que profundizar, entre otras, en algunas de las siguientes propuestas:

- Invertir en la selección y preparación de instructores experimentados (al estilo de las empresas privadas dedicadas al *outplacement*), porque solo a través de una atención personalizada se puede manejar eficazmente la orientación, formación, entrenamiento y colocación de los desempleados mayores de 45 años.
- Hay que introducir herramientas de perfilado, lo que permitiría la implantación de planes individuales en función de indicadores objetivos sobre la empleabilidad de las personas, lo que no solo sería más eficaz que los métodos de atención actuales, sino que facilitaría el uso de medidas preventivas Felgueroso *et al.*, (2017). Un buen ejemplo de esta propuesta puede encontrarse en Delrieu (2004), donde se plantea un diseño de perfilado que permitía identificar a los mejores agentes comerciales en CEMEX, así como remediar de manera preventiva las debilidades de aquellos otros mediante cursos de formación específicos. En la actualidad, a través de herramientas como *big*

*data* y los métodos avanzados de análisis, esta propuesta podría ser de gran valor para facilitar la inclusión laboral de los parados.

- En este sentido, se deberían promover cursos de formación de corta duración y eliminar aquellos de largo recorrido que normalmente generan efectos negativos al alejar a los parados del mercado laboral.
- Simplificar las modalidades de contratación, eliminando los contratos temporales a favor de un modelo de contrato único, siempre que se diseñen los mecanismos adecuados que mitiguen la tendencia de las empresas a despedir en los primeros años de contratación para evitar un mayor coste de indemnización en el futuro.
- Debería cuestionarse, por doloroso que resulte, la duración de las prestaciones, pues como se evidencia en Bentolila *et al* (2018), las personas en paro que reciben prestaciones de desempleo durante un largo periodo de tiempo tardan más en encontrar un empleo que los parados similares sin prestaciones. O dicho de otra manera, un parado con derecho a una prestación contributiva de doce meses tiene un 57% de probabilidad de acabar siendo un parado de larga duración, frente a una probabilidad del 8% para quienes carecen de prestaciones públicas.
- Aunque el fomento de la competitividad y la capacidad de organización de la empresa son principios fundamentales sobre los que debe descansar el desarrollo económico de España, el abuso de los contratos temporales y la subcontratación abre la vía al fraude con implicaciones que afectan a todo el conjunto de la sociedad. La concatenación de contratos temporales en una misma empresa afecta a los ingresos de la Seguridad Social, y afecta al trabajador porque se cortan sus derechos subjetivos como es tener las vacaciones y festivos pagados y cotizados. Además, es una muestra de competencia desleal para otras empresas. Un fenómeno que si bien es legítimo debe propiciar una reflexión entre los agentes sociales para mitigar los problemas derivados de una figura que, por su dificultad de control, roza el fraude de ley.

Al mismo tiempo, es preciso crear un marco adecuado que promueva el desarrollo de la innovación y permita que las empresas se adapten a la revolución tecnológica (Phelps, 2014). Desde esta perspectiva, cobra especial importancia la resolución de los problemas que explican la reducida dimensión de la empresa española. Su escaso tamaño supone un obstáculo muy importante para la internacionalización de sus actividades, para el acceso a la financiación y para el desarrollo de la innovación en el seno de la compañía. Ese nuevo marco debería ayudar a eliminar los obstáculos fiscales, laborales y burocráticos

que impiden el crecimiento de la empresa española. Ese proceso debería venir acompañado de las medidas necesarias para reforzar la competencia en los mercados de bienes, servicios y factores. En definitiva, las pymes y las start-ups necesitan recibir algún tipo de incentivo que ayude a generar empleo, bien sea con algún subsidio temporal al inicio, con incentivos fiscales y con una menor complejidad administrativa (Pissarides, 2017).

Desde **el punto de vista de los empleadores**, se abre también una enorme oportunidad para fortalecer la participación de la empresa en la solución a este grave problema social pues, de acuerdo con la Guía del Mercado Laboral (Hays, 2018), el 92% de las empresas consultadas opinan que este es un grave problema estructural de nuestro país mientras que el 66% reconoce que el talento senior aporta diversidad y experiencia. Sin embargo, el 96% de las empresas no dispone de una política de empleo para mayores de 50 años.

Las empresas se debaten entre contratar a trabajadores polivalentes frente a trabajadores especializados, para los que la experiencia se convierte en un atributo muy positivo. El hecho, es que el 85% de las empresas asegura que tiene dificultades para encontrar los perfiles adecuados para determinadas posiciones. Esta situación obedece a tres factores explícitos y a uno más de carácter teórico que, sin embargo, forma parte del sentimiento de la mayor parte de los parados de edad avanzada. Entre las razones más relevantes para explicar el desajuste del mercado laboral entre las necesidades de las empresas y los trabajadores en paro, emerge la lenta adaptación del mercado laboral a los rápidos cambios tecnológicos, un bajo nivel de idiomas y unas demandas de empleo mal orientadas.

Al mismo tiempo, aunque la evidencia empírica no es clara, parece razonable considerar que la vida laboral de los parados mayores de 45 años es menor que en el caso de los jóvenes, por lo que las empresas preferirían invertir en estos últimos; al mismo tiempo, las empresas tienden a asumir que un desempleado senior va a ser más exigente respecto a sus condiciones laborales que, de acuerdo con la teoría *insider-outsider* y la temporalidad del mercado de trabajo español, difícilmente alcanzarán las de su anterior experiencia laboral, por lo que pueden acabar generando más problemas que ventajas para la empresa. En cualquier caso, habría que considerar fórmulas imaginativas que se adapten a las necesidades de las pymes que es el segmento de empresas que más predisposición ofrece para contratar a parados mayores de 45 años. Para ciertos segmentos podría valorarse, como se hace en Irlanda, la creación de la figura del asesor que tuviera ventajas fiscales

para la empresa y que, durante los primeros años, su contratación pudiera ser costeada tanto por la empresa como por el servicio público de empleo.

Aun así, el panorama es complejo porque un tercio de las empresas encuestadas por Hays (2018) ha sustituido mano de obra por tecnología en el último año y un 42% de las pymes piensa que la automatización de los procesos y la robotización tendrán algún efecto significativo sobre las plantillas (un porcentaje que para la gran empresa se eleva hasta el 61%). Un resultado en línea con Doménech *et al* (2018), por lo que será necesario invertir más y mejor en un sistema educativo que, además de primar el conocimiento técnico, fomente en paralelo el trabajo en equipo, la adaptación a las nuevas tecnologías, los aspectos más emocionales de las personas y el espíritu emprendedor, una característica de la que adolece, y no sin razón, la sociedad española.

De hecho, para los próximos años, como sugiere Pissarides (2017), más allá de las oportunidades ligadas al conocimiento técnico y digital, los sectores que se beneficiarán de las nuevas oportunidades de trabajo serán aquellas ligadas a los servicios intensivos en trabajo que, probablemente, demandarán las sociedades más avanzadas, tales como salud, educación, ocio, servicios domésticos y aquellos ligados al cuidado de personas de mayor edad, para los que se requiere una enorme dosis de sensibilidad emocional.

No obstante, **las personas en situación de desempleo o aquellas en riesgo de perder su puesto de trabajo también tienen el deber y la obligación de poner en valor su experiencia**, sin confiar, como ha ocurrido tradicionalmente, en que el Estado garantice la solución de todos los problemas, incluido la búsqueda de un nuevo empleo. Al contrario, las personas en paro deben afrontar con determinación esta nueva situación y comenzar, sin demora, a mejorar la preparación del *curriculum*, a cuidar su autoestima y a utilizar las redes sociales y las relaciones profesionales de manera adecuada. Para ello, sería conveniente confiar en asesores laborales que orienten a los empleados de más edad en la búsqueda de empleo (aunque ya se ha comentado las limitaciones que en la actualidad ofrece la orientación del INEM). Al mismo tiempo, deben insistir en la necesidad de seguir reciclándose a través de cursos de formación (a pesar, también, de las debilidades que el modelo planteado en España ofrece a los parados). Por último, para ciertos colectivos, sería necesario mantener el espíritu adecuado para fomentar las relaciones interpersonales. En este sentido, se puede enriquecer la hoja de vida profesional con participaciones

en programas de voluntariado, lo que fomentará las relaciones, dignificará la posición personal, mejorará la autoestima y se les percibirá como personas dinámicas.

Las personas en activo deberán ser conscientes de que ya no es suficiente proporcionar una cierta cualificación, sino que las empresas exigirán, en general, más de una especialidad. Los desempleados mayores de 45 años que hayan tenido la fortuna de tener una vida laboral ordenada deberán poner en valor su capital humano al resaltar no solo su especialidad, sino sus habilidades emocionales en términos de relaciones, diversidad y experiencia laboral. En definitiva, el demandante de empleo senior debe adquirir un compromiso activo y positivo con su empleabilidad y prepararse para lograrlo.

## CONCLUSIÓN

La inserción laboral de los parados mayores de 45-50 años es un problema complejo. Uno de los problemas más importantes de España, que no tiene una solución sencilla y menos aún en la actualidad debido a la permanente amenaza de la transformación digital. Un proceso de cambio que acabará afectando a la mayoría de los sectores productivos y agravará la situación de las personas en desempleo y también de muchas otras que perciben que su posición laboral pueda estar en riesgo.

Si la precarización es una tendencia global que afecta a muchos países desarrollados, en España la situación es más delicada porque existe una elevada probabilidad de que un amplio colectivo de personas se enfrente al riesgo de exclusión social por sentirse que no existe ninguna opción de encontrar un empleo digno. Con el propósito de evitar estas circunstancias, todos los actores involucrados, desde las instituciones públicas, universidades y centros de formación y empresas, hasta los propios trabajadores, deben aunar esfuerzos, si bien es cierto que cobra un protagonismo especial la responsabilidad del Estado, como facilitador de las reglas para que las posibles soluciones sean eficientes y eficaces. No deberíamos perder tiempo. El problema de los parados en España no es nuevo y el futuro ya está aquí, por lo que alcanzar un acuerdo entre los partidos políticos para consensuar una propuesta de Estado es un tema tan necesario como urgente.

## REFERENCIAS

- ABELLÁN, C., FELGUEROSO, F., JANSEN, M. (2018): *“Los desempleados de larga duración mayores de 45 años: experiencias y perspectivas laborales”*. Observatorio en innovación en educación y empleo.
- BENTOLILA, S., GARCÍA PEREZ, J.I., JANSEN, M. (2018): *“El paro de larga duración de los mayores de 45 años”*. Estudios sobre la economía española. 2018/02, FEDEA.
- CASAS, J.I. (2016): *“Análisis del desempleo en los mayores de 40 años”*. El Talento Invisible, editado por PLUS40net.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (2018): *Barómetro, febrero 2018. Estudio número 3205*.
- COMISIÓN EUROPEA (2018): *“Country Report Spain-2018. Commission Staff Working Document. 2018/207”*. European Commission.
- DOMÉNECH, R., GARCIA, J.R., MONTAÑEZ, M., NEUT, A. (2018): *“¿Cuán vulnerable es el empleo en España a la revolución digital?”* Observatorio Económico, marzo, 2018. BBVA Research.
- DELRIEU, J.C. (2004): *“Identificando el perfil de los mejores agentes de venta”*. Mimeo, CEMEX.
- FELGUEROSO (2017): *“Perfilados de parados: una propuesta de herramienta para los servicios públicos de empleo”* Policy paper 2017-10. FEDEA
- HAYS (2018): *Guía del Mercado Laboral-2018: un análisis de tendencias del Mercado Laboral*.
- JANSEN, M. (2017): *“El reto de la reinserción de los desempleados de larga duración”*. Policy paper, 2016-26. FEDEA.
- LINDEBCK, A., SNOWER, D. (1988): *“The insider-outsider theory of employment and unemployment”*. The MIT Press. Cambridge, Massachusettes.
- PHELPS, E. S. (2014): *“Rekindling Innovation”*. RSA Journal, Issue 2, pp. 36 -39.
- PISSARIDES, C. (2017): *“Technology, Jobs and Wages: The Future of Work”*.
- NABE AND BANK OF ITALY, *“Globalization in Danger”*, Rome 4-5 May-2017.

José Ignacio  
Casas



José Ignacio Casas es sociólogo, con más de 35 años de experiencia en estudios de investigación laboral, social y de mercados, y análisis de datos.

Durante 24 años ha ocupado diversos puestos de responsabilidad en el Grupo Telefónica: Recursos Humanos; estudios de mercado, comercial y marketing; regulación, etc. destacando su responsabilidad durante cinco años como Gerente de Desarrollo de Recursos Humanos en Telefónica Móviles España.

Es miembro de AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión), de la Foundation for Open Access Statistics, de la Comunidad R Hispano, de la Federación Española de Sociología, socio de la Fundación Civio y socio-fundador de Jomial Research & Consultants, empresas especializada en estudios de Desk Research y análisis de datos.

Entre sus publicaciones destacan: **Introducción a la psico-sociología del trabajo** (con P. Domínguez) (Madrid, Ed. Pablo del Río, 1979); “**Nuevas tecnologías de la información y organización empresarial**”, en C.Martín y L.R.Romero (eds) **Tecnología y empleo** (Madrid: Fundación de la Empresa Pública, 1983); **Efectos de la crisis económica sobre el trabajo de las mujeres** (con M.A. Sallé) (Madrid, Ministerio de Cultura – Instituto de la Mujer, 1986, 2ªed. En 1987); **La participación laboral de la mujer en España** (Madrid: Ministerio de Cultura - Instituto de la Mujer, 1987); así como artículos en revistas como

*Argumentos, Triunfo, Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid, Mayo, Cuadernos de Ciencia Política y Sociología, Revista del Consejo Federal Español del Movimiento Europeo, Mujeres, Papers, Emakunde, Sociología del Trabajo, Investigación y marketing*, etc además de ponente en diversos cursos y conferencias. Durante los últimos dos años imparte también cursos y talleres sobre el uso del *lenguaje estadístico R* para los estudios sociales y de mercado (AEDEMO; Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, etc.)

# Prejubilaciones, discriminación por edad y estereotipos sociales. Su impacto en el desempleo en los mayores de 40 años

por José Ignacio Casas

## 1. PREJUBILACIONES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPLEO SENIOR

### 1.1. UNA LARGA HISTORIA

El recurso a las prejubilaciones es una política practicada extensamente durante los años 70 y 80 en Europa<sup>1</sup>. En el caso español las décadas de los 80 y de los 90 fueron testigos de la reconversión de extensos sectores industriales de propiedad privada y pública: minería, siderurgia, construcción naval y puertos, etc.<sup>2</sup> El mecanismo fundamental se basaba en

---

1 Ver CONDE-RUIZ, J.I., GALASSO, V. Early retirement (FEDEA, Documento de trabajo 2003-03, marzo 2003) y CONDE-RUIZ, J.I., GALASSO, V. The Macroeconomics of Early Retirement, FEDEA, Documento de trabajo 2003-05, marzo 2003

2 Ver entre otros:

Consejo Económico y Social Vida laboral y prejubilaciones, sesión del pleno de 21 de junio 2000, Informe 2/2000;

Tribunal de Cuentas Informe de Fiscalización de las Situaciones de Desequilibrio Patrimonial producidas en las Empresas Estatales al cierre de los ejercicios 1998, 1999 y 2000, Nº 571, aprobado, en su sesión de 18 de diciembre de 2002 y Suplemento del BOE de 25 de abril de 2003

Para la minería del carbón:

Comparecencia del Ministro de Industria y Energía en la Comisión de Industria, Energía y Turismo para informar de la posición del Gobierno sobre las negociaciones en relación con el Plan de la minería del carbón, 27 de enero de 1998. (Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, Comisión de Industria, Energía y Turismo, Año 1998, VI Legislatura, núm. 366)

Real Decreto 808/2006, de 30 de junio, por el que se establece el régimen de ayudas por costes laborales mediante prejubilaciones, destinadas a cubrir cargas excepcionales vinculadas a planes de racionalización y reestructuración de la actividad de las empresas mineras del carbón (BOE núm. 156, de 1 de julio de 2006)

Real Decreto 1545/2011, de 31 de octubre, por el que se modifica el Real Decreto 808/2006, de 30 de junio, por el que se establece el régimen de ayudas por costes laborales mediante prejubilaciones, destinadas a cubrir cargas excepcionales vinculadas a planes de racionalización y reestructuración de la actividad de las empresas mineras del carbón (BOE núm. 266 de 04 de Noviembre de 2011)

Orden IET/2095/2013, de 12 de noviembre, por la que se establecen las bases reguladoras de las ayudas para los ejercicios 2013 a 2018 destinadas específicamente a cubrir las pérdidas de la producción corriente de unidades de producción incluidas en el Plan de Cierre del Reino de España para la minería de carbón no competitiva y se efectúa la convocatoria de ayudas para el ejercicio 2013. (BOE núm. 273, de 14 de noviembre de 2013)

Sánchez Melado, J. La reestructuración de la minería del carbón (1986-2005) (Fundación EUGRAS, junio 2007)

la desvinculación laboral de trabajadores a partir de los 50 años e incluso a partir de los 45 años, a los que se les aseguraba unas indemnizaciones entre el 70 y el 100% de su salario hasta llegar a la edad en la que podían acogerse a la jubilación anticipada. Durante los dos primeros años parte de la indemnización era cubierta por la prestación por desempleo a cuenta de la Seguridad Social, situación que se corrigió con la aprobación de la llamada enmienda Telefónica<sup>3</sup>.

Pero la ola de prejubilaciones no se paró tras las grandes reconversiones industriales. Durante los primeros años del presente siglo, inmersos en un fuerte ciclo expansivo de la economía, la práctica se extendió a las grandes empresas, de modo que en 2007 se podía señalar que “la tendencia actual que apunta a rejuvenecer las plantillas de las empresas españolas causa la expulsión anual de 50.000 asalariados”<sup>4</sup>. La fórmula en su momento parecía satisfacer a todas las partes: las empresas<sup>5</sup>, los sindicatos que negociaban los planes de “desvinculación” según los tramos de edad de los trabajadores, éstos mismos que “gozaban” de una vida de ocio a la espera de poderse jubilar cuanto antes e incluso las arcas a corto plazo de la Seguridad Social<sup>6</sup>.

Pero aquí también puede aplicarse el dicho de *“pan para hoy, hambre para mañana”*. Ya en su momento se alzaron voces que señalaban el perjuicio para los propios prejubilados pseudo-voluntarios, para el despilfarro de talento y de capital humano y a medio plazo

---

3 “La ‘enmienda Telefónica’ es la reforma que aprobó el Gobierno socialista en 2011, en la nueva Ley de la Seguridad Social y después desarrolló el actual Ejecutivo del PP, para obligar a las empresas medianas y grandes a financiar el paro de los trabajadores mayores de 50 años que entren en una regulación de empleo (ERE). Es un castigo a las prejubilaciones. Las empresas tienen que tener más de 100 empleados y haber tenido beneficios en los dos años anteriores o esperarlos en los cuatro próximos. El nombre de la enmienda se debe al enfado del Gobierno de entonces cuando en 2011 Telefónica anunció un ERE para 6.500 trabajadores, días después de proclamar los mayores beneficios de su historia con 10.167 millones de euros. La Audiencia Nacional apoyó la medida en junio de 2015 con el grupo Raga.” Expansión “Se disparan las prejubilaciones en las grandes empresas con beneficios” Actualizado: 22/01/2016

4 GOROSITO, L.F. Jubilaciones y prejubilaciones, en aumento, Eroski Consumer, 26 de marzo de 2007, [http://www.consumer.es/web/es/economia\\_domestica/trabajo/2007/03/26/161125.php](http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/trabajo/2007/03/26/161125.php)

5 “Un proceso de prejubilaciones es más costoso pero elimina la conflictividad”, asegura José Urquiza, consultor de Mercer. Ver Cinco Días “Prejubilación o despedir, ésa es la cuestión”, 1 diciembre 2008, [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/12/01/economia/1228114583\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2008/12/01/economia/1228114583_850215.html)

6 Ver:

Cinco Días “La Seguridad Social hace caja con las prejubilaciones de la banca” 11 abril 2011, [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/04/18/economia/1303106182\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/04/18/economia/1303106182_850215.html);

Expansión “Se disparan las prejubilaciones en las grandes empresas con beneficios” Actualizado: 22/01/2016;

Expansión “Empleo ingresa 370 millones por las prejubilaciones de grandes empresas”, Actualizado: 05/08/2017, <http://www.expansion.com/economia/2017/08/05/5984c300e2704e840a8b45c9.html>

El País “Telefónica paga más del 60% de los ingresos de Empleo por prejubilaciones”, 18 octubre 2016, [https://elpais.com/economia/2016/10/17/actualidad/1476732057\\_847189.html](https://elpais.com/economia/2016/10/17/actualidad/1476732057_847189.html)

para el sistema de pensiones<sup>7</sup>. En efecto, cuando el futuro de las pensiones y su cuantía se han convertido en una cuestión central en los debates y tomas de postura sociales y políticas las grandes empresas continúan poniendo en marcha planes de desvincuación laboral dirigidos a colectivos de trabajadores por encima de los 50 años, con objeto de “esperar a jubilarse lo antes que sea posible”. Por dar sólo algunos ejemplos recientes, la tabla siguiente recoge una muestra de los mismos.

Ejemplos recientes de planes de prejubilaciones para trabajadores de más de 50 años			
<i>Entidad</i>	<i>Fecha</i>	<i>Afectados</i>	<i>Fuente</i>
Telefónica	1999-2001	7.869 prejubilados a partir de los 52 años y 141 jubilados anticipadamente con 60 años o más	El País, 4 junio 2001
Telefónica	2003	5.310 prejubilados entre 52 y 59 años, y 11 jubilados anticipadamente	El País, 12 noviembre 2003
Telefónica	2003-2008	13.900 empleados, a través de prejubilaciones y bajas incentivadas, principalmente para mayores de 52 años	Expansión, 5 enero 2008
RTVE	2007	4.150 prejubilados forzosos de 52 y más años	La Información, 31 julio 2017
Telefónica Móviles	2009	178 prejubilados entre 48 y 59 años y 9 con 60 o más años	Público, 12 mayo 2009
Iberia	2013	3.141 prejubilados de 55/58 años o más	Hosteltur, 3 abril 2013
BBVA	2014	1.500 prejubilados de 55 o más años	Banca15, 15 enero 2015
Unicaja Banco	2014	400 prejubilados de 58 años o más	La Opinión de Málaga, 23 enero 2016
Iberia	2014	Un máximo de 1.427 empleados, por vía de bajas incentivadas, o prejubilaciones para 58 años o más	ASETMA, 25 julio 2014
Unicaja Banco	2016	300 prejubilados de 58 años o más	ABC Andalucía, 22 enero 2016
El Corte Inglés	2016	1.340 empleados prejubilados entre 58 y 60 años	El Confidencial Digital, 11 abril 2017

Nuevos Expedientes de Regulación de Empleo basados en prejubilaciones están en marcha a la hora de escribir estas líneas e incluyen a Telefónica, Banco de Santander, Voda-

7 Ver:

GÓMEZ, S., MARTÍ, C. Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones (IESE, Documento de Investigación n.º 522, septiembre 2003)

VICENTE ALONSO, I. “Apariencias y realidades de los llamados prejubilados”, en CEOMA VII Congreso Nacional de Organizaciones de Mayores, Madrid, 23-25 octubre 2005 (CEOMA - Fundación MAPFRE, 2006, pp. 187-193)

fone, Orange, Siemens, Heineken, Bankia, Iberia, Cellnex (Retevisión y Tradia), etc. En fin, las medidas recientes para retrasar la edad de jubilación de referencia han provocado que en los últimos dos años un buen número de grandes empresas hayan acelerado sus planes de prejubilaciones con objeto que los trabajadores incluidos pudieran acogerse a la normativa anterior<sup>8</sup>.

## 1.2. ¿CÓMO AFECTA AL DESEMPLEO “SENIOR”?

De estas políticas aplicadas durante más de medio siglo queda la impresión que las personas en España a partir de los 45 ó 50 años tendrían como meta prioritaria jubilarse cuanto antes, y por tanto mostrando bajo o nulo interés por trabajar. Pero la realidad es muy otra como se ha ido viendo en apartados anteriores.

Además los EREs basados en prejubilaciones vehicularían la idea que los trabajadores senior son caros, tienen peores capacidades para el trabajo y el aprendizaje y además no mostrarían interés para la puesta al día en conocimientos y habilidades, en particular en lo referido a las nuevas tecnologías.

El apartado siguiente examina algunas de estas cuestiones.

## 2. LA DISCRIMINACIÓN POR EDAD EN LAS CONTRATACIONES Y LOS ESTEREOTIPOS ASOCIADOS

### 2.1. EL FILTRO POR EDAD A LA HORA DE CONTRATAR

La edad sigue siendo un factor que impacta directamente en las políticas de contratación de las empresas españolas. Como señala el Informe Infoempleo-Adecco **Oferta y demanda de empleo en España. 2016** *“las empresas valoran la edad del candidato. si bien es cierto que no se trata de un elemento determinante para la contratación del profesional, sí lo es para descartarle, independientemente de sus otras cualidades, aptitudes y actitudes. (...) Los profesionales con una mayor trayectoria en el mercado laboral, es decir, los mayores de 46 años, vuelven a ser los más perjudicados en la distribución de la oferta de empleo por edades.”*<sup>9</sup>.

---

8 Estrella Digital “Vuelven las prejubilaciones a la economía española”, 01/05/2016 <https://www.estrelladigital.es/articulo/economia/vuelven-prejubilaciones-economia-espanola/20160422211519281799.html>

9 Informe Infoempleo Adecco Oferta y demanda de empleo en España. 2016, p.132 <https://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informe-Infoempleo-Adecco-2016.pdf>

## 2.2. PRIMER ESTEREOTIPO: LOS MAYORES TIENEN MENOS CAPACIDAD DE APRENDER Y DE PRODUCIR

Recientes investigaciones científicas han presentado resultados que refutan que el cerebro de los adultos mayores tengan menos capacidades cognitivas y de aprendizaje. Tal y como afirma el neurocientista Roberto Cabeza, de la Universidad de Duke (EEUU), *“investigaciones de los últimos 20 años demostraron que existen cambios en los patrones cerebrales de las personas mayores que compensan la reducción de actividades de las regiones que se utilizan durante la juventud. (...) Se encontraron tres tipos de cambios en el funcionamiento cerebral: por un lado, tienen un mayor desarrollo de las regiones frontales; por otro, tienen un desarrollo de actividad en regiones de ambos hemisferios, es decir que para una tarea en la que los jóvenes usan un solo hemisferio, las personas mayores usan los dos”*<sup>10</sup>.

Igualmente, el cerebro de las personas de más edad puede ganar en neuroplasticidad a través de técnicas de entrenamiento cognitivo perdurables en el tiempo<sup>11</sup>.

En lo que respecta a la capacidad de producir, al menos en lo que se refiere a la producción intelectual, un estudio de la Northeastern University (Boston, MA 02115, USA) basado en una muestra de casi 250.000 investigadores de diversas disciplinas, concluyó que la probabilidad de publicar un descubrimiento importante era la misma a cualquier edad, de modo que el factor edad no reducía la productividad. Tampoco disminuía la capacidad de creatividad e innovación<sup>12</sup>.

En el caso de España un estudio reciente abordaba la cuestión de si existe una capacidad de trabajo latente (en buena salud) entre los trabajadores de edad avanzada, concluyendo que hay un gran potencial de empleo entre la población de cincuenta y cinco años a sesenta y nueve<sup>13</sup>.

---

10 Télam “Estudios en el cerebro de adultos mayores refutan que esa población tenga menos capacidad de aprender”, 10 agosto 2017, <http://www.telam.com.ar/notas/201708/197758-personas-mayores-aprendizaje.html>. Ver también CLARK, R. et al. Are There Age-Related Differences in the Ability to Learn Configural Responses?, 28 agosto 2015, <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0137260>

11 PARK, D.C., BISCHOF, G.N. “El envejecimiento de la mente: la neuroplasticidad en respuesta al entrenamiento cognitivo”, 15 marzo 2013, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3622463/> Ver también: Caruso, D., Timmermann, T. “Age and Cognitive Ability: Good News for Healthy Boomers and Older Adults”, 18 abril 2013, [https://www.huffingtonpost.com/debra-caruso/age-and-cognitive-ability\\_b\\_3095305.html](https://www.huffingtonpost.com/debra-caruso/age-and-cognitive-ability_b_3095305.html)

12 SINATRA, R. et al. “Quantifying the evolution of individual scientific impact”, Science, 4 NOVEMBER 2016, VOL 354, ISSUE 6312

13 GARCÍA-GÓMEZ, P. et al. Health capacity to work at older ages; evidence from Spain (FEDEA, Documento de Trabajo 2016/02)

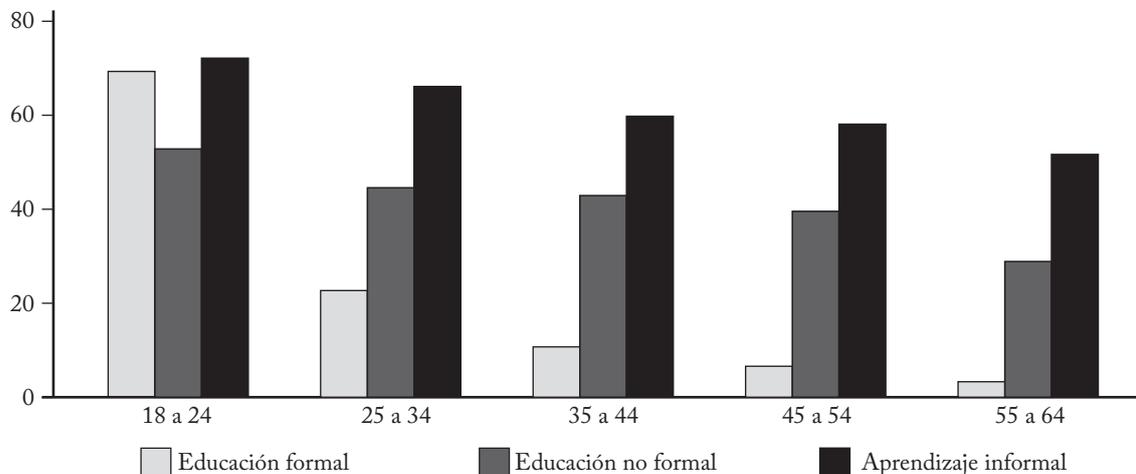
### 2.3. SEGUNDO ESTEREOTIPO: LOS MAYORES NO ESTÁN INTERESADOS EN APRENDER NI TIENEN CURIOSIDAD

El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha publicado recientemente la *Encuesta sobre la Participación de la Población Adulta en las Actividades de Aprendizaje*<sup>14</sup>, referida al año 2016, y que recoge la participación de los distintos grupos de población en las tres modalidades básicas clasificatorias, a saber:

- **educación formal:** educación proporcionada en el sistema de colegios, institutos, universidades y otras instituciones de educación que conducen a la obtención de un título oficial
- **educación no formal:** actividades educativas organizadas e institucionalizadas que no conducen a la obtención de un título oficial
- **aprendizaje informal:** adquirir conocimientos de forma menos organizada y estructurada que la educación no formal y sin acudir a ninguna institución educativa

El Gráfico 1 muestra la participación porcentual según los grupos de edad.

Gráfico 1. Participación en actividades de formación y aprendizaje 2016



Porcentajes sobre total población de cada tramo de edad

Como es lógico esperar, la educación formal se concentra en los tramos inferiores de edad. Pero tanto la educación no formal -en buena parte ligada a la actividad laboral y organizada por la propia empresa u otro organismo similar- como sobre todo el aprendizaje informal -más ligado a la iniciativa personal- presentan unas altas tasas de parti-

14 [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176759&menu=ultiDatos&cidp=1254735573113](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176759&menu=ultiDatos&cidp=1254735573113)

ción también en la población “senior”. Incluso en el tramo más alto, de 55 a 64 años, más de la mitad de la población se encuentra comprometida en procesos de aprendizaje informal, desmintiendo así la supuesta falta de interés por aprender.

Asociado a esto supuesto desinterés por aprender está el prejuicio de que los mayores no tienen curiosidad por conocer nuevas cosas. “Esta inquietud por saber más sobre lo que nos rodea ahora también nos puede ayudar a encontrar trabajo porque va ligada a una serie de características que los empleadores buscan activamente. El Foro Económico Mundial de Davos establece que será una de las cualidades del carácter necesarias para introducirse y mantenerse en el mercado laboral en este siglo”<sup>15</sup>.

¿Tienen curiosidad los mayores? Un reciente estudio del Future for Work Institute e Infojobs realizado en España a partir de una muestra de más de once mil personas concluye que “en todas las franjas de edad encontramos personas que muestran actitudes y comportamientos asociados a la curiosidad. Este descubrimiento parece desmentir el estereotipo, arraigado en algunas organizaciones, de que las personas de más edad tienden a ser menos curiosas que sus colegas más jóvenes”<sup>16</sup>.

### 2.4. TERCER ESTEREOTIPO: LOS MAYORES SON “CIBER-ANALFABETOS”

De igual forma se acusa a los mayores de vivir a espaldas de las nuevas tecnologías, de ser unos “analfabetos informáticos”, lo cual les inhabilitaría para trabajar o ser contratados en el mundo laboral actual.

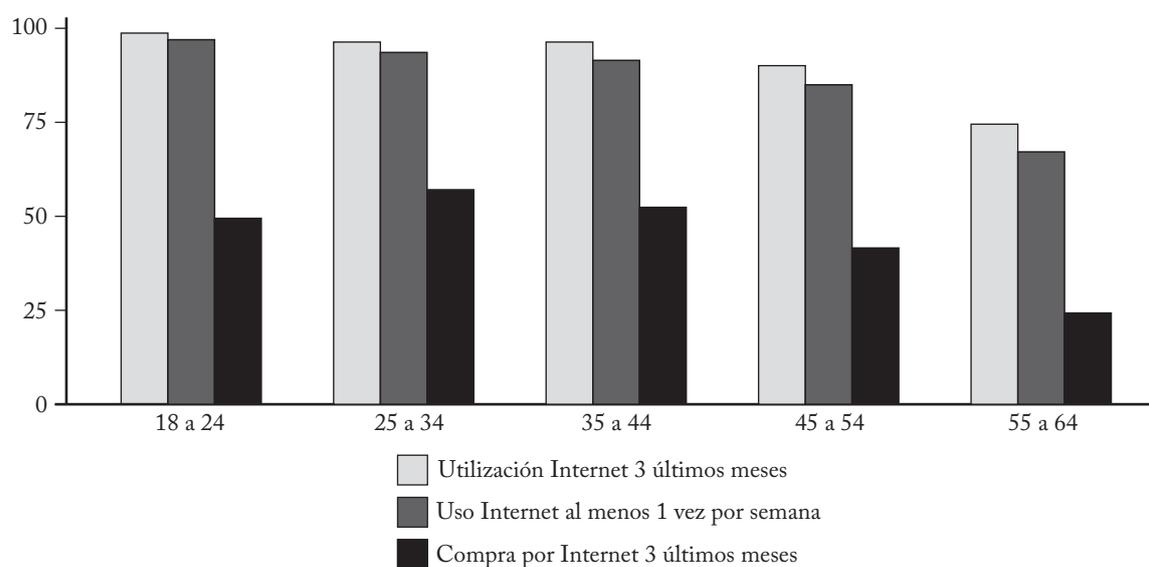
Una vez más el Instituto Nacional de Estadística (INE) ofrece evidencias que desmienten este estereotipo. Según la Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares<sup>17</sup> en su última oleada correspondiente a 2017, el uso de internet está generalizado en todos los tramos de edad con porcentajes similares al menos hasta los 54 años, como se recoge en el Gráfico 2. Pero incluso entre los 55 y 64 años tres de cada cuatro personas han utilizado internet en los últimos 3 meses y dos de cada tres son usuarios habituales, con uso de al menos una vez por semana. Los porcentajes son más reducidos en lo que se refiere a la compra por internet.

15 S.NADAL, M.V., La curiosidad te hace más deseable para las empresas, El País Retina, 7 abril 2018, [https://retina.elpais.com/retina/2018/04/04/talento/1522841426\\_731954.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/04/04/talento/1522841426_731954.html)

16 Future for Work Institute - Infojobs, Estudio sobre la curiosidad en el trabajo en España, enero 2018, p.13 <http://tueligesinfojobs.net/infografias/estudio-curiosidad-trabajo-FFWI-infojobs.pdf>

17 [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735576692)

Gráfico 2. Porcentaje de usuarios TIC por grupos de edad 2017



Grupos de edad

## 2.5. CUARTO ESTEREOTIPO: LOS MAYORES NO TIENEN ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Mucho se ha hablado recientemente sobre la posibilidad de dar salida al problema del paro a través del esfuerzo personal de las personas desempleadas encaminado a crear su propia empresa. De esta forma parece como si se trasladara a quien sufre el desempleo la responsabilidad de salir de esa situación, sin tener en cuenta ninguna otra circunstancia o factor. Esta enfoque parece acentuarse aún más en el caso del desempleo de los mayores de cuarenta años.

Pero según el informe de **Global Entrepreneurship Monitor** titulado *Senior Entrepreneurship 2016-2017*<sup>18</sup>, basado en datos de 104 países, el 18% de los adultos de entre 50 y 64 años y el 13% de los que tienen entre 65 y 80 años son trabajadores por cuenta propia en comparación con el 11% de los jóvenes entre 18 y 29 y el 18% de las personas de mediana edad (de 30 a 49 años). Si bien muchos de los programas de apoyo al emprendimiento están orientados hacia los segmentos más jóvenes<sup>19</sup>. Pero es precisamente en los países de mayor nivel económico donde el emprendimiento en términos porcentuales es más bajo ya que las estructuras económicas y empresariales están más orientadas a la formación de grandes organizaciones en detrimento de micro-iniciativas individuales.

18 <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/gem-2016-2017-seniors-report.pdf>

19 <https://www.edad-vida.org/fondo-documental/senior-entrepreneurship/>

Según el informe anual Mapa del Emprendimiento 2017, elaborado a partir del análisis de 1.600 *startups* en España, el 81% de los fundadores recurren a fondos personales o de familiares o amigos, 5 puntos por encima de la media europea, y sólo el 1,5% de los mismos son desempleados<sup>20</sup>: *“Los emprendedores, por tanto, siguen jugándose su patrimonio en un proyecto que, además, tiene grandes probabilidades de fallar: la probabilidad de fracasar en la primera experiencia como emprendedor es del 33%”*<sup>21</sup>.

De hecho según datos de la oficina de estadística de la Unión Europea **Eurostat** el panorama es aún más sombrío ya que la tasa de supervivencia de las nuevas empresas en España al cabo de cinco años es menor del 40%, es decir tres de cada cinco nuevas empresas han desaparecido en ese primer periodo<sup>22</sup>. Este hecho es denunciado en un libro editado en noviembre de 2017 titulado *La burbuja emprendedora*<sup>23</sup>. Como dice uno de sus autores *“es una falacia pensar que una empresa de 200 empleados se sustituye por 200 emprendedores”*<sup>24</sup>.

El SEPE ofrece la posibilidad de *capitalizar* la prestación por desempleo: *“Si está pensando en iniciar un trabajo por cuenta propia, puede beneficiarse del pago único para montar su empresa. Esta medida facilita las iniciativas de empleo autónomo abonando en un solo pago el importe de dicha prestación por desempleo a las personas beneficiarias”*<sup>25</sup>. Pero con los datos más arriba recogidos ¿tiene sentido comprometer la totalidad de prestación por desempleo en una apuesta con bajas tasas de éxito?

En fin, las dificultades administrativas para crear una empresa en España son muy superiores a las de la mayoría de países. Según el informe del Banco Mundial *Doing Business. 2018*<sup>26</sup>, España ocupa el puesto número 86 en lo que se refiere a las facilidades para crear un negocio (Starting a business) (pág. 194) y dentro del grupo de países de la OCDE se encuentra en el pelotón de cola (puesto 29 de 33), lo que no es precisamente muy esperanzador para quien se lanza al emprendimiento.

20 South Summit 2017. Mapa del Emprendimiento. Startup Competition, <http://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/documentacion/2017/09/mapa-del-emprendimiento-2017>

21 Cinco Días, “Emprender en España sigue siendo una cuestión de fe”, 6 septiembre 2017, [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/06/fortunas/1504722304\\_593247.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/06/fortunas/1504722304_593247.html)

22 [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business\\_demography\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Business_demography_statistics)

23 <http://www.edicionesurano.es/es-es/catalogo/catalogos/ficha-tecnica.html?id=039000406>

24 [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/03/emprendedores/1514965809\\_936588.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/03/emprendedores/1514965809_936588.html)

25 [https://www.sepe.es/contenidos/autonomos/prestaciones\\_ayudas/capitaliza\\_tu\\_prestacion.html](https://www.sepe.es/contenidos/autonomos/prestaciones_ayudas/capitaliza_tu_prestacion.html)

26 [http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf)

### 3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- 1. La crisis económica y el atisbo de recuperación actual han repercutido de forma desigual en el mercado laboral**
  - En una primera fase el paro se cebó en la mano de obra temporal, en especial entre los jóvenes
  - Pero el desempleo se fue extendiendo también a todos grupos de edad
  - La recuperación económica presente incorpora mano de obra precaria, que alterna entre empleos de corta duración y el paro: mayoritariamente se trata de personas jóvenes
- 2. De esta forma se configura un mercado laboral con tres grandes bloques**
  - Población ocupada relativamente estable
  - Población laboral precaria, rotando con frecuencia en empleos ocasionales: en particular jóvenes
  - Población progresivamente desplazada del mercado laboral: adultos de más de 40 años
- 3. El desempleo entre los mayores de 40 años tiene repercusiones comparativamente más graves**
  - Crecen exponencialmente los tiempos de búsqueda de empleo, alejando este segmento del mercado de trabajo
  - Es una población cuya situación laboral impacta a través de los núcleos familiares a un mayor número de personas, que dependen de aquélla en los hogares
  - La mayoría de este segmento ha perdido la esperanza de encontrar un empleo en un horizonte temporal de al menos un año
- 4. La política de prejubilaciones, extensamente utilizada durante las décadas de los 80 y 90, ha visto prologando su uso entre las grandes empresas a lo largo de los últimos veinte años. Ello crea una bolsa de prejubilados que no esperan (ni se espera de ellos) otra cosa que jubilarse cuanto antes, lo que agrava el agudo problema de las pensiones y el desequilibrio entre cotizantes y pensionistas.**
- 5. Perviven estereotipos sobre la población mayor de cuarenta años que alimentan sin fundamento su discriminación en el mercado de trabajo**

## FUENTES ESTADÍSTICAS Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

### FUENTES ESTADÍSTICAS

- Instituto Nacional de Estadística (INE):
- Encuesta de Población Activa (EPA), micro-datos del último trimestre de cada año y Estadística de Flujo
- Encuesta sobre la participación de la población adulta en las actividades de aprendizaje. Año 2016. micro-datos
- Servicio Estatal Público de Empleo (SEPE): Estadística de Contratos de Trabajo
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS): Barómetros mensuales, micro-datos
- Eurostat: Business demography statistics

### TRATAMIENTO DE LOS DATOS

- **R**, lenguaje de software estadístico (versión 3.4.4.)
- **LibreOffice-Calc** (versión 5.4.5.1)



Ángela  
Gorostizu



Angela Gorostizu Larregui es directora de Consultoría de Master Value People España desde 2004, partner de la multinacional danesa Master International.

En sus 30 años de experiencia profesional ha asesorado a empresas líderes españolas y multinacionales en detección y evaluación de talento, mejora del rendimiento y desarrollo directivo.

Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, postgraduada en Psicología Aplicada a la Empresa por ICADE, y experta universitaria en Formación de Alto Impacto UNED y Evaluación del Rendimiento y Potencial UCM. Consultora de organizaciones modelo Tavistock y coach certificada por la Escuela Internacional de Coaching.

Coautora del libro “El Talento Invisible” 2016 y articulista en revistas profesionales de RRHH.



# ¿Perdemos motivación con la edad?

por Ángela Gorostizu

## INTRODUCCIÓN

He escuchado muchas veces impartiendo cursos o seminarios de desarrollo directivo o de evaluación de competencias, que la motivación baja con la edad. Parece asumido que una persona mayor de 40 años, por poner una cifra, está menos motivada. Generalmente respondo que aunque la motivación es dinámica, que disminuya o no depende de cada persona, pero en vista de que tanta gente lo dice y con motivo de mi colaboración en este libro decidí investigarlo.

¿Por qué es importante la motivación? Porque motivación lleva a la acción o la inacción. Hacemos algo porque queremos conseguir algo, de lo más básico a lo más complejo. **En el campo laboral uno de los axiomas más aceptados es que motivación y alto rendimiento van juntos**, de hecho hay estudios que indican que es más importante que los conocimientos o las habilidades pues ambos se pueden desarrollar. Las motivaciones enraizadas originan las actitudes: “lo importante es la actitud” De esa fórmula habla en este libro Inma Aragón.

La cosa se complica porque a la persona no se la motiva, cada persona tiene un ADN motivacional único que debe poder expresarse en el trabajo. Desde mi punto de vista este es el principal reto de la dirección de personas, pues tiene que crear las condiciones para que las motivaciones individuales se orienten hacia los objetivos de la organización junto con el resto del equipo. Un trabajo finísimo.

Precisamente por esta combinación única de múltiples factores no hay ninguna teoría de motivación definitiva. Se podría resumir en que las distintas teorías explican que la motivación es el resultado de la interacción de factores externos que estimulan la necesidad y la energía para interesarse o comprometerse con un trabajo o proyecto o para conseguir un objetivo, y que se mantienen por razones internas (éxito, expectativas, autodesarrollo, poder,...)

El modelo de Herzberg<sup>1</sup> es una de las teorías más prácticas y más utilizadas para trabajar con la motivación laboral. Establece dos categorías de factores motivacionales:

- Factores extrínsecos o circundantes a la tarea como política administrativa, lugar de trabajo, horarios, compañeros, salario. Generan malestar cuando no están en el nivel adecuado pero no motivan.
- Factores intrínsecos propios de la realización del trabajo: conseguir metas y/o reconocimiento, aprender, tareas interesantes, promocionar, independencia. Son los que aportan sentido al trabajo por lo tanto los que nos motivan.

Diseñé una breve encuesta basada en los factores higiénicos y motivacionales del modelo de Herzberg para ver si había cambios con la edad y en cuáles:

1. **Condiciones de trabajo** (horario, instalaciones, ubicación, herramientas/medios/tecnología, volumen de trabajo)
2. **Estilo del jefe** (competencia técnica, habilidades de liderazgo)
3. **Política de empresa** (competencia de la organización y del equipo directivo, imagen, solidez, estrategia)
4. **Promoción/Desarrollo profesional** (ascender, progresar, avanzar)
5. **Realización/Logro de objetivos** (terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas, ver los resultados del propio trabajo)
6. **Reconocimiento** (elogios y censuras sobre tu forma de trabajar por parte de compañeros, jefes, clientes, colaboradores,...)
7. **Relaciones interpersonales** (relaciones con compañeros en general, ambiente de trabajo)
8. **Responsabilidad/Toma de decisiones** (tener autonomía, ser responsable del propio trabajo o del de otros, tener un trabajo importante)
9. **Salario** (auto explicativo)
10. **Trabajo en sí mismo** (trabajo atrayente, desafiante, variado)

Con el objetivo de discriminar las preferencias y su evolución el cuestionario constó de tres partes:

- Parte 1 ¿Cómo afecta cada uno de los siguientes factores a tu motivación en el trabajo?
- Parte 2 ¿Ha cambiado tu motivación a lo largo del tiempo?
- Parte 3 *Si tuvieras que elegir ahora un nuevo puesto de trabajo o proyecto profesional* ¿Qué factores influirían en tu decisión tanto para aceptarlo como para rechazarlo?

---

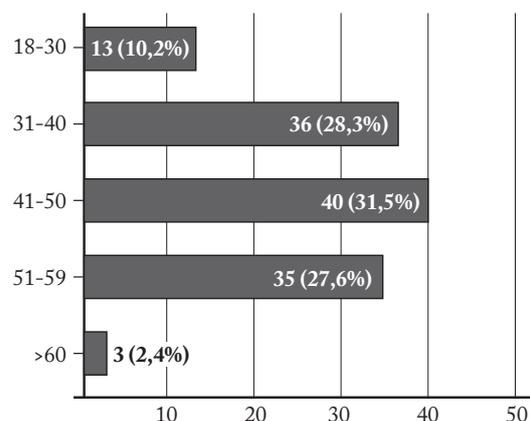
1 "One more time: How do you motivate your employees?" Frederick Herzberg, Harvard Business Review, 1968

## ¿PERDEMOS MOTIVACIÓN CON LA EDAD?

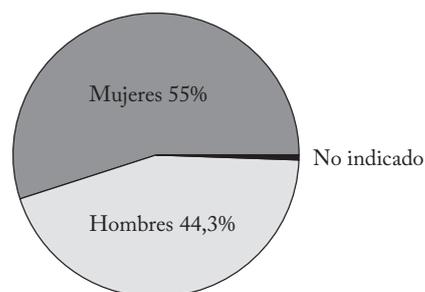
Para su difusión utilicé redes sociales profesionales (LinkedIn, Plus40net, trabajando.com y otras) obteniendo la siguiente muestra:

### Perfil de la muestra

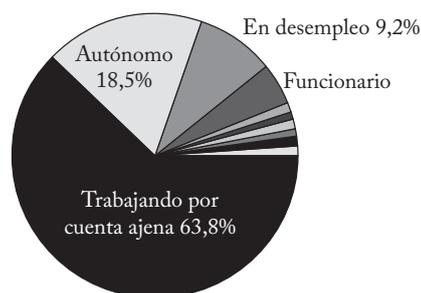
Edad (127 respuestas)



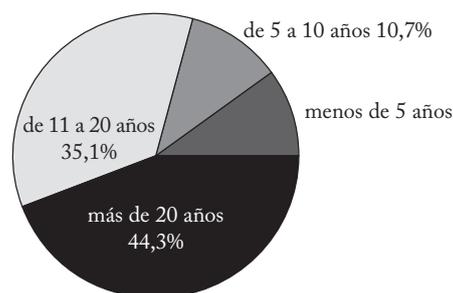
Sexo (131 respuestas)



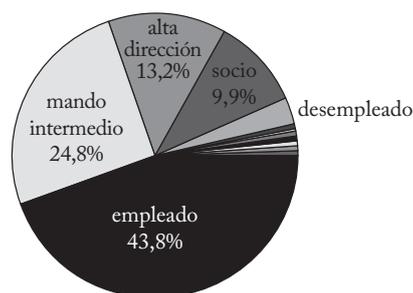
Situación laboral (131 respuestas)



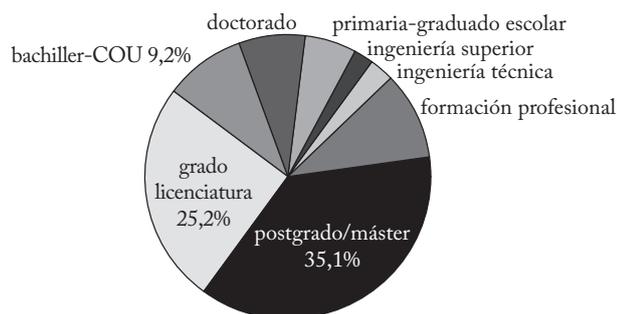
Años de experiencia (131 respuestas)



Puesto actual (131 respuestas)



Formación académica (131 respuestas)



De los 131 encuestados el 80% son mayores de 40 años, algo más de mujeres que hombres, la gran mayoría con estudios superiores, trabajando por cuenta ajena y un tercio ocupando puestos de responsabilidad.

## LA ENCUESTA

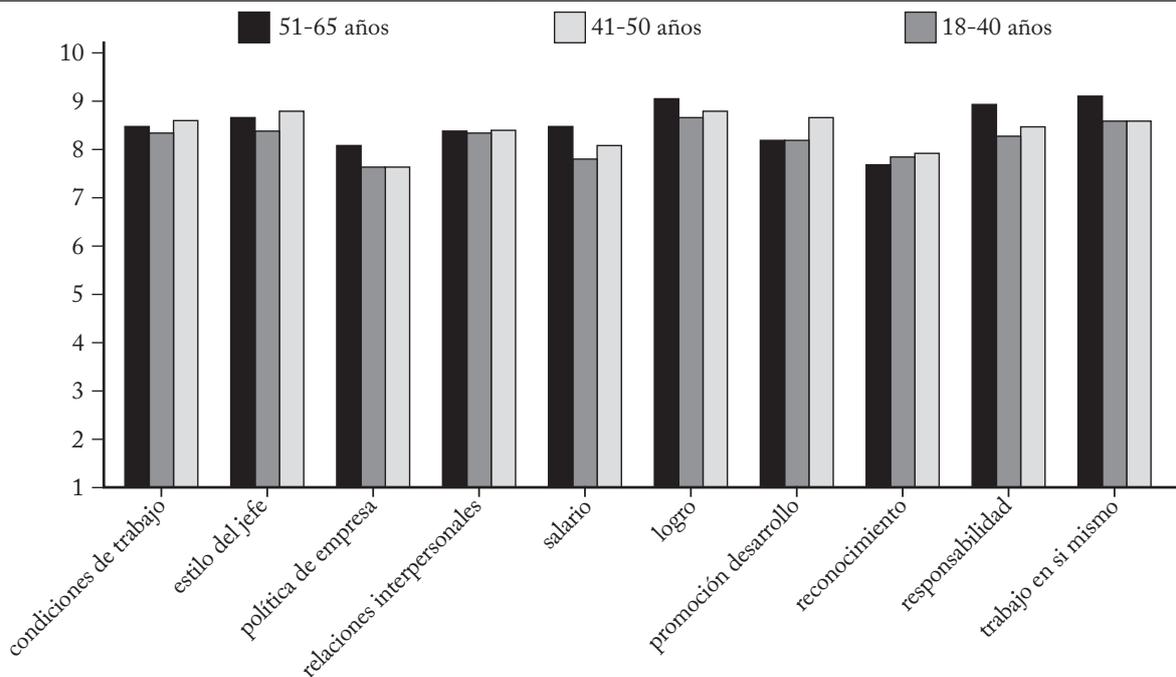
Aunque para poder extraer conclusiones globales la muestra es pequeña y poco representativa desde el punto de vista de la normalización, sí es suficiente para un análisis más práctico. Perfectamente podrían ser candidatos potenciales en procesos de selección puesto que la mayoría están trabajando ¿serían seleccionables?, ¿se nota en las entrevistas la diferencia de motivación por edades?, ¿ha cambiado en ellos su motivación con la edad? Desde luego lo que se puede asegurar es que están motivadas, al menos para contestar una encuesta sobre motivación...

Para el análisis de los resultados consolidé a los menores de 40 años en un solo grupo porque la mayoría tenían 30 años o más, y porque considero que hay diferencias entre décadas (los 30, los 40 y los 50) y que la barrera para ser “senior” no está en los 40 años.

¿LO QUE INFLUYE EN LA MOTIVACIÓN ES DIFERENTE SEGÚN LA EDAD?

A la pregunta de en qué grado afecta a tu motivación cada uno de los factores del modelo de Herzberg, los resultados indicaron que **hay pocas diferencias** entre los tres grupos de edad.

Gráfico 1. Qué influye en tu motivación

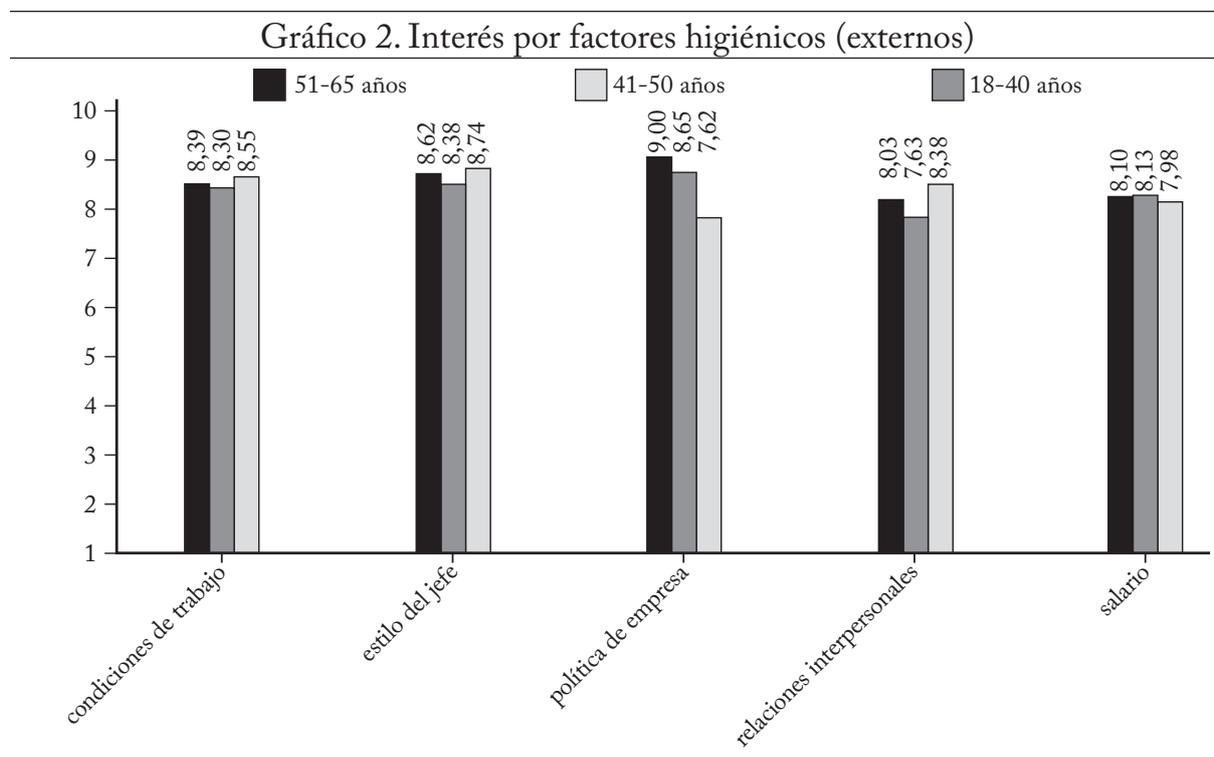


Todos los factores son importantes tanto para estar cómodos como para sentirnos motivados.

Lo que más influye para estar motivados es el logro, tener éxito, seguido de hacer un trabajo que nos guste y asumir responsabilidades o trabajar con autonomía.

Al observar el gráfico anterior se evidencia que los menores de 40 años valoran en mayor grado varios de los factores en comparación con los demás grupos de edad.

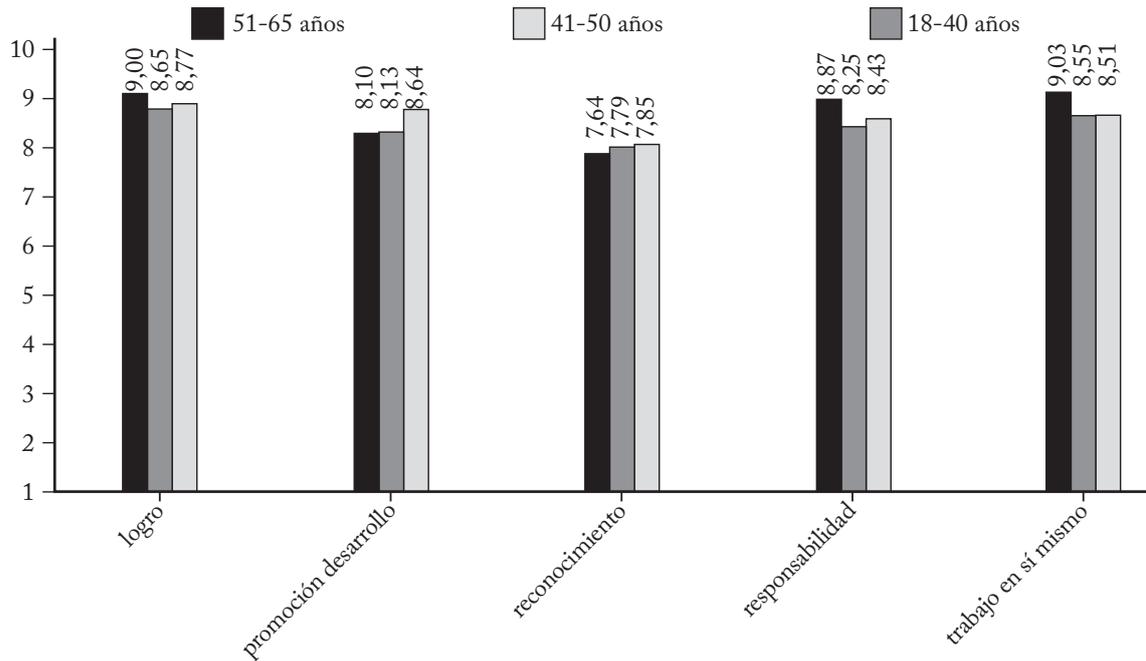
Para afinar el análisis fue útil aplicar la principal aportación del modelo de Herzberg que diferencia entre factores higiénicos (externos a la persona), y motivadores (internos):



Desde esta perspectiva, y con respecto a los factores higiénicos, las condiciones de trabajo, el estilo del jefe y el salario tienen una importancia parecida en todas las edades profesionales. La política de empresa interesa más a los senior. Y las relaciones interpersonales a los más jóvenes.

Entre los factores motivacionales, tampoco hay grandes diferencias entre grupos.

Gráfico 3. Interés por factores motivacionales (internos)



Los mayores de 51 años son los que dan más importancia al logro, a tener responsabilidad o autonomía y al trabajo en sí mismo. Según esta teoría son los más motivados.

La franja de edad entre 41 y 50 años no destaca como importante ninguno de los factores, y en muchos casos han valorado de forma muy similar varios de ellos.

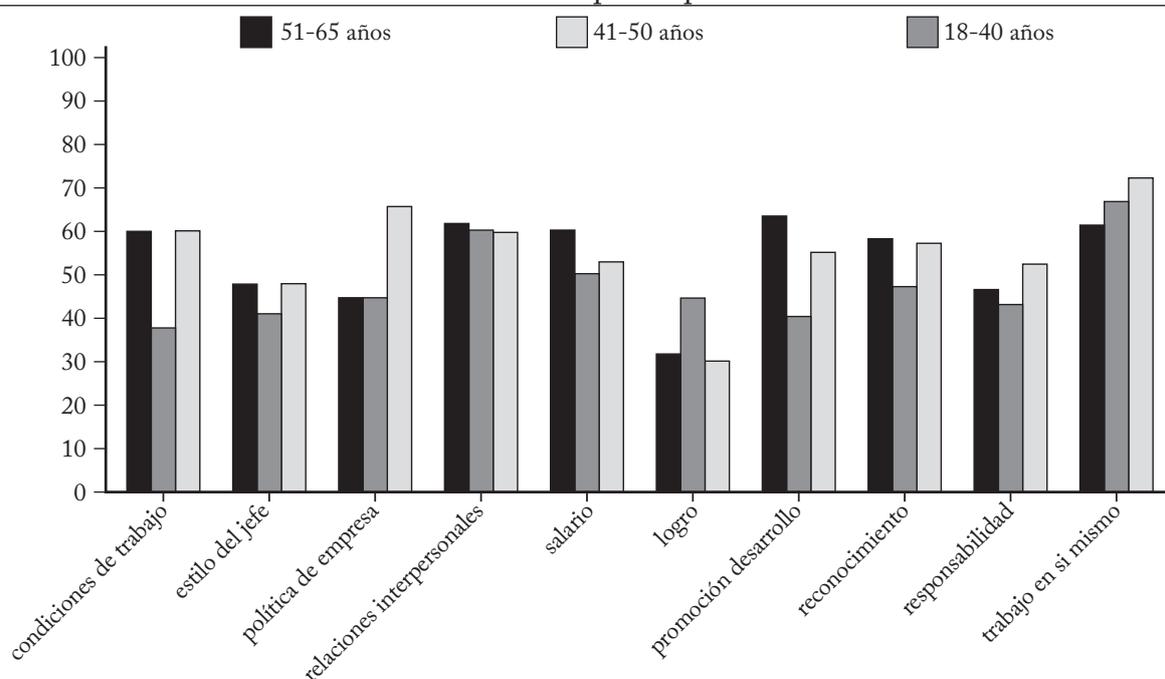
Los jóvenes destacan la promoción y desarrollo, seguido del logro que, como veremos luego, “descubren” con el tiempo.

El valor que se le da al reconocimiento es el mismo en todas las edades, y además es la categoría con menos puntuación. Estos resultados me han hecho recordar que en muchos de los seminarios que he impartido he escuchado comentarios del tipo “*no necesito que me den palmaditas en la espalda*” aunque disgusta mucho que otros se pongan nuestras medallas. He llegado a la conclusión de que en nuestra cultura el reconocimiento no tiene un gran efecto estimulante.

### ¿LA MOTIVACIÓN CAMBIA CON EL TIEMPO?

Al incluir en la encuesta la perspectiva temporal sobre lo que es siempre importante y lo que cambia aparecieron distinciones pero más por generación que por evolución.

Gráfico 4. Siempre importante



La línea base de nuestra motivación, lo que no cambia, es claramente diferente según la generación. En lo único que coinciden todos los grupos es en la importancia que tienen las relaciones interpersonales o el clima de trabajo. También el trabajo en sí mismo es importante para todos, pero no con el mismo valor.

Para los senior la promoción/desarrollo siempre ha sido importante, al igual que el trabajo en sí mismo y el salario.

El colectivo entre 41 y 50 años siempre ha valorado el logro después del trabajo en sí mismo. Curiosamente no manifiestan el mismo interés por la promoción ¿no lo ven importante o no lo ven factible? ¿no compensa promocionar por las exigencias que conlleva?

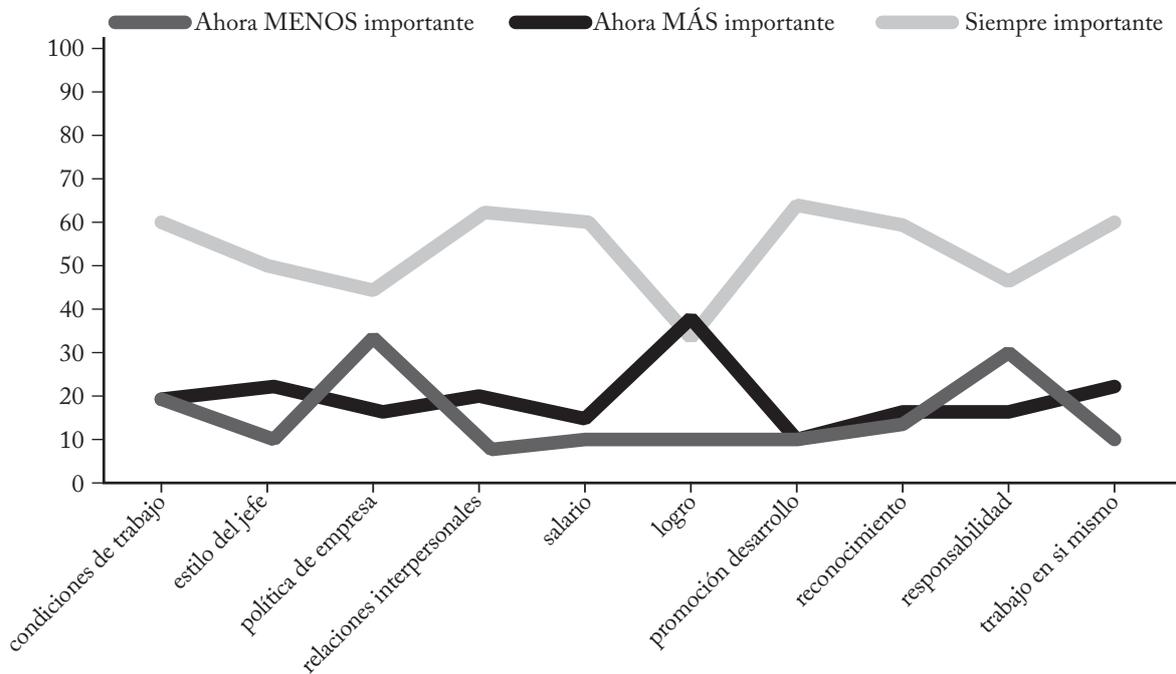
Los más jóvenes dan importancia tanto a factores externos como internos: trabajo en sí mismo y política de empresa.

En cuanto a la evolución desde la línea base no parece que haya cambios significativos, excepto en la motivación de logro, que aumentó su importancia para los los mayores de 51 años y mucho más para los menores de 40 años.

En los más jóvenes esto es fácil de entender ya que están en la fase más fuerte de desarrollo profesional (o así ha sido hasta ahora). En los senior quizá se deba a una de las características de la generación *baby boomer* a la que pertenecen.

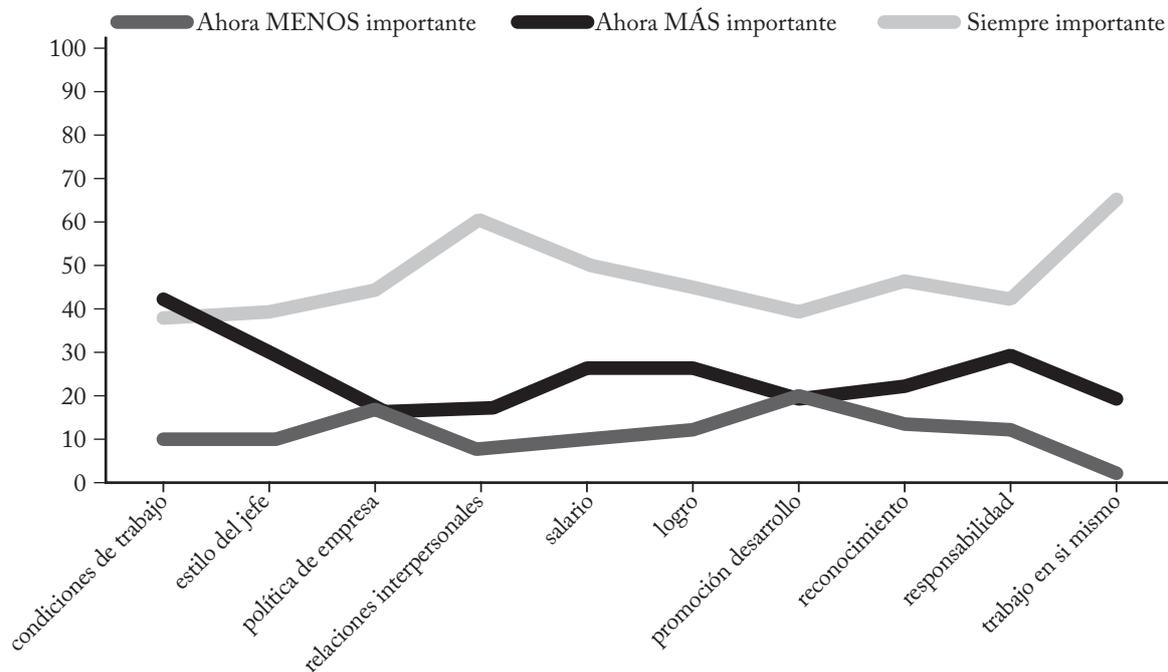
Pero ¿qué ha pasado con los de 41 a 50 años? Mi hipótesis es que han sido en los que más impacto tuvo la crisis de 2007, quebrando en muchos casos su trayectoria de desarrollo profesional pues tendrían unos 30 años más o menos. Es la generación más castigada y por ello se han vuelto para ellos más importantes las condiciones de trabajo y se muestran menos rotundos en cuanto a su motivación. Otra posible razón es que valoren mucho su tiempo personal bien porque están en la etapa de construcción familiar o porque sea un valor generacional.

Gráfico 5. Prioridades 51-65 años

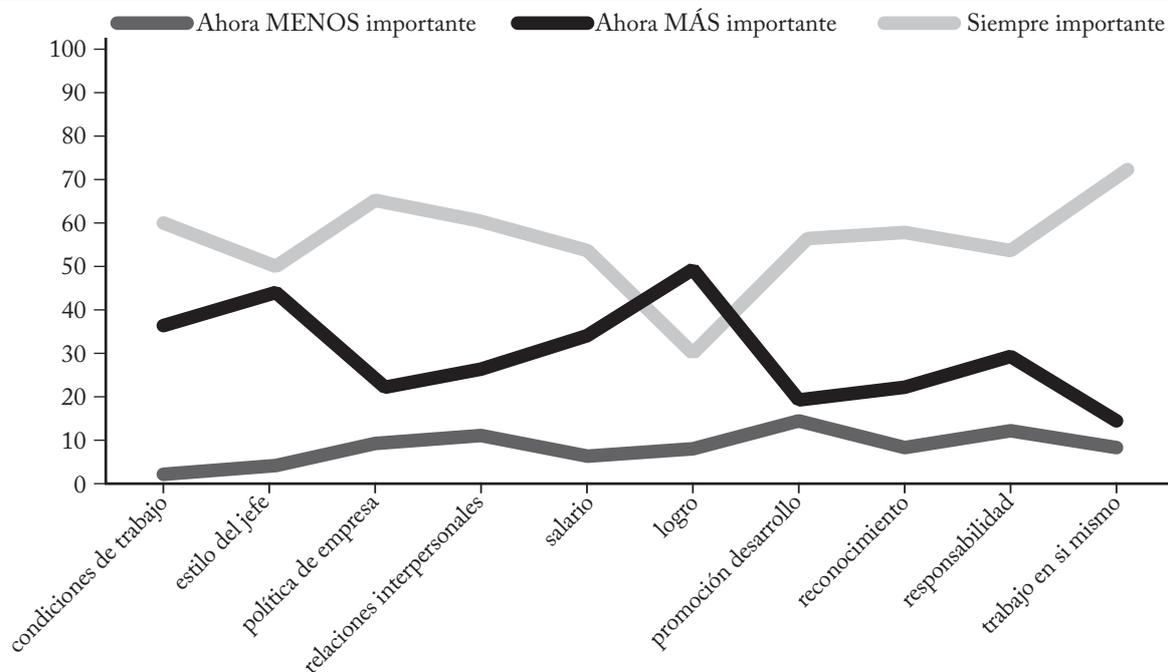


## ¿PERDEMOS MOTIVACIÓN CON LA EDAD?

### Gráfico 6. Prioridades 41-50 años



### Gráfico 7. Prioridades 18-40 años



## ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES AL ELEGIR?

Finalmente la tercera parte buscaba forzar la prioridad de cada factor. Desde esta perspectiva vuelven a aparecer algunas diferencias.

### 51 - 65 AÑOS

Elige por...
<ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Trabajo en sí mismo</li><li>• Responsabilidad/Autonomía</li><li>• Condiciones de trabajo</li><li>• Reconocimiento</li></ul>

Rechaza por...
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salario</li><li>• Política de empresa</li><li>• Condiciones de trabajo</li></ul>

### 41 - 50 AÑOS

Elige por...
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones de trabajo</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Trabajo en sí mismo</li><li>• Logro</li><li>• Responsabilidad/Autonomía</li></ul>

Rechaza por...
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salario</li><li>• Política de empresa</li><li>• Jefe</li><li>• Trabajo en sí mismo</li><li>• Condiciones de trabajo</li></ul>

### 18 - 40 AÑOS

Elige por...
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en sí mismo</li><li>• Logro</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Condiciones de trabajo</li><li>• Salario</li></ul>

Rechaza por...
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salario</li><li>• Política de empresa</li><li>• Jefe</li><li>• Condiciones de trabajo</li></ul>

Todos los grupos coinciden en que para elegir un nuevo proyecto son factores importantes el trabajo en sí y las relaciones interpersonales, dicho de otro modo la tarea y los compañeros. Los senior añaden otros factores motivacionales como autonomía o responsabilidad y reconocimiento. De nuevo los cuarentañeros ponen las condiciones de trabajo como factor clave pero incluyen el logro y la autonomía o responsabilidad.

Los menores de 40 años añaden el logro como factor motivacional y las condiciones de trabajo y el salario. En conjunto este colectivo valora más factores higiénicos que motivacionales a la hora de elegir.

Hay una diferencia interesante que es el lugar que ocupa el logro o los retos. Para los senior no influye en la decisión, aunque es el factor que destacan siempre como motivador incluso con el paso del tiempo se incrementa. Lo que está claro es que para los menores de 41 años es un factor clave en la elección de un nuevo proyecto profesional y que con el paso del tiempo ha pasado de ser poco importante a muy importante.

Todos los colectivos rechazarían una oferta por salario, política de empresa y condiciones de trabajo. Desde la perspectiva del modelo de Herzberg esto tiene mucho sentido porque son factores higiénicos que generan insatisfacción y malestar.

Es destacable que para los que están en los 30 y los 40 años el estilo del jefe sea un factor importante para rechazar una oferta de trabajo. Hay multitud de artículos que hablan de que la causa principal para dejar un trabajo es el jefe, por lo que quizá sea una evidencia más de este fenómeno. Algo a tener en cuenta para el reclutamiento y la retención de talento en profesionales en estas edades.

## CONCLUSIONES BASADAS EN LOS DATOS DE LA ENCUESTA

Desde la perspectiva del modelo de Herzberg se puede concluir que la motivación individual no cambia mucho con el paso del tiempo, lo que sí cambia es lo que motiva a cada generación, según esta encuesta.

Los senior son los que más valoran el logro, junto con el trabajo en sí mismo, la promoción y las relaciones interpersonales, y los mantienen como factores al elegir un nuevo proyecto. Con el paso del tiempo sigue aumentado el logro como motivador. Así que son candidatos seleccionables porque están motivados intrínsecamente.

Los que están en la cuarentena también ponen en primer lugar el trabajo en sí mismo y las relaciones interpersonales y siguen siendo factores importantes para que elijan un nuevo proyecto profesional junto con el logro y la autonomía. El salario siempre es importante. Las condiciones de trabajo son el factor que más influye en esta franja de edad pues aumenta con el tiempo y lo tienen en cuenta tanto para elegir como para rechazar una oferta.

Los menores de 40 años también valoran como importante siempre el trabajo en sí mismo como motivador pero le acompañan la política de empresa, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Es decir, cuestiones como qué tipo de empresa, qué ambiente hay, horario, ubicación y medios de trabajo, son más importantes para ellos que el logro, la promoción o el reconocimiento. El logro evoluciona y se vuelve más importante con el tiempo y cuando tienen que elegir un nuevo proyecto profesional.

Es evidente que estas distinciones tienen sus implicaciones tanto para la selección como para la retención, y seguramente indica qué tipo de liderazgo es más adecuado para cada generación.

Para reclutar profesionales además de contar con que todos se van a fijar en el trabajo a realizar **hay candidatos mayores de 50 años motivados por avanzar y lograr resultados y menos por las condiciones de trabajo**. Muchos de 40 años se centrarán en asegurarse que las condiciones sean buenas junto con autonomía y retos. Y con los que están en la treintena el mix de factores extrínsecos e intrínsecos es la clave.

El liderazgo intergeneracional debe ser diverso obviamente. Los senior son más estables en el compromiso, los de 40 años serán exigentes con sus jefes, con lo que la organización les ofrece y menos por promocionar, y a los menores de 40 años les motivan más el logro y los compañeros que el reconocimiento o la promoción.

### ALGO CAMBIA PERO ¿QUÉ ES?

Parece que aquello que nos motiva no cambia sustancialmente con el paso del tiempo, es decir que mi hipótesis se confirma. Por otro lado resulta extraño que no haya evolución de algún tipo en nuestras actitudes e intereses.

Existe otra teoría de motivación que posiblemente lo explique mejor. Se trata de la teoría del Víctor Vroom<sup>2</sup>, profesor de Yale, también conocida como la Teoría de las Expectativas, presentada en 1964 y desarrollada en 1968 por Porter y Lawer. Desde mi punto de vista esta teoría complementa a la de Herzberg y la hace más dinámica.

Vroom revela que la motivación es una toma de decisiones individual para actuar y la representa en una fórmula:

$$\text{Fuerza Motivacional} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad} \times \Sigma (\text{Valencia(s)})$$

Expectativa es la creencia de que aumentando el esfuerzo se consigue hacerlo mejor. Tener los medios para ello, las habilidades y el apoyo por parte de jefes/organización desarrolla esta creencia.

Instrumentalidad es la creencia de que si trabajo bien recibiré algo, extrínseco o intrínseco. Claridad en las reglas, transparencia, compromiso de jefes/organización... juegan un papel esencial.

Valencia es la importancia que le otorga el individuo al resultado esperado o “recompensa”. Si el resultado tiene una valencia positiva, le atraerá e irá hacia él. En caso negativo lo evitará.

---

2 “Work and Motivation” VICTOR H. VROOM, Jossey Bass Business & Management Series, 1964

Lógicamente si cualquiera de las variables se tiene un valor 0 no hay motivación y por ello no hay comportamiento, y si la valencia es negativa el comportamiento será de rechazo o evitación.

Mientras leemos esta explicación seguramente recordemos situaciones en las que hemos aumentado o perdido la fe en que el esfuerzo merecía la pena ¿a que sí? Esto es lo relevante porque nuestras experiencias van conformando nuestra manera de trabajar.

Esto explicaría que el colectivo entre 31 y 40 años sea más átono, más plano en la encuesta porque no han visto una relación siempre positiva entre esfuerzo y recompensa, y se muestran escépticos hacia lo que el futuro puede depararles.

Algo similar puede ocurrir en los menores de 40, altamente cualificados en muchos casos pero que parece que no les sirve para conseguir mejores condiciones de trabajo, salario y puestos acordes.

**Sobre los senior el impacto de la experiencia seguramente influye en el grado de entrega en su trabajo actual o en uno nuevo, y no digamos cuando están en una entrevista de selección.** Qué pueden decir de promesas no cumplidas por parte de la organización, de la sorpresa ante un despido a pesar de haber trabajado con entrega, lealtad y competencia probada,... Se tiene que notar desde luego. Aunque eso no signifique que la ilusión no se reactive es comprensible que su visión de las “reglas del juego” es más realista.

Mi hipótesis es entonces que **lo que cambia con el tiempo es nuestro comportamiento relacionado con nuestras expectativas y la valencia de la recompensa** y no tanto con los factores que nos motivan de base.

## MÁS ALLÁ DE LA ENCUESTA

Uno de los objetivos de este capítulo sobre la motivación relacionada con la edad era servir de reflexión tanto para los encuestados como para los futuros lectores y organizaciones que colaboran en su difusión. Qué me motiva y me hace rendir a tope, cuando empecé a trabajar era igual o no, en qué y por qué ha cambiado. **Siendo esto importante para los individuos lo relevante está en el contexto o momento económico y social en el que sucede.**

Las instituciones y las grandes organizaciones están iniciando un cambio de mentalidad sobre la eliminación de la edad como una barrera para la empleabilidad. El curriculum ciego, el fomento de la diversidad, el mentoring inverso,... son algunas de las más propuestas para ir avanzando.

Sin embargo creo que harán falta más esfuerzos y mucho tiempo para conseguir ese cambio porque los estereotipos sobre la edad tienen un origen más profundo y más amplio.

Durante la recopilación de material para este libro me topé con un artículo esclarecedor sobre la discriminación por edad (ageism) publicado en The New Yorker en noviembre de 2017 “*Why Ageism Never Gets Old*” por Tad Friend<sup>3</sup>.

Dice el autor que la tecnología lo ha cambiado todo. En Silicon Valley están convencidos de que las ideas audaces son privilegio de los jóvenes. Y esto ha creado una nueva cultura que se ha extendido a todos los ámbitos porque la tecnología manda “*Aunque la lycra y el yoga convierten los 50 en los nuevos 30, la tecnología está convirtiendo los 30 en los nuevos 50*”. Según esto 40 años no es la edad de “corte”, en algunos sectores ¡son los 30!

**Por lo tanto creo que estamos ante simple discriminación por edad con una variante que afecta al entorno laboral.**

**Considerar a una persona de 40 años sospechosa de estar obsoleta y de ser casi incapaz de aprender o innovar es discriminación.** Es paradójico que se llenen las redes sociales con contenidos sobre la capacidad casi mágica de la plasticidad cerebral excepto para ser competente digitalmente... Esto no tiene sentido, no es lógico y por eso es tan difícil de combatir.

En el entorno actual el motivador principal debería ser el logro porque activa todos los demás y permite navegar mejor por la incertidumbre. Es de hecho el valor más buscado pues está directamente relacionado con el talento ¿Cómo puede activarse este importante factor? En primer lugar revisando las propias creencias o expectativas. Hay que tener la creencia de que el esfuerzo lleva a un buen fin y calibrar o categorizar los resultados mínimos y máximos, alcanzables o no posibles. Conseguir algo me acerca al final y estimula el logro. La frustración surge por la falta de cumplimiento de expectativas, y eso se nota en las entrevistas.

---

3 <https://www.newyorker.com/magazine/2017/11/20/why-ageism-never-gets-old>

Cuidado con las expectativas y las recompensas. Muchas organizaciones tienen una visión cortoplacista y prefieren contratar personas jóvenes porque tienen más ilusión y son moldeables. Pero si no proporcionan medios ni evidencias para alimentar las creencias que llevan a un alto rendimiento, irán quemando a toda una generación. De hecho muchos jóvenes piensan que tener una buena formación no sirve de mucho porque miran lo que les pasa a los que les preceden más de cerca. Los jóvenes exigen transparencia, y los mayores también, una exigencia que se valora como algo incómodo por parte de la mayoría de las organizaciones. En una persona joven se asume como el “idealismo” propio de la edad y en alguien mayor de 40 años se asocia a problemas de adaptación.

Que el trabajo en sí mismo sea el principal motivador según mi encuesta puede ser una trampa porque hay una gran volatilidad en los tipos de trabajos y en la forma de realizarlos. Han desaparecido muchos puestos y se elucubra sobre los que todavía no existen y están por venir. La globalización está asumida, se trata de digitalización, robotización, de inteligencia artificial, del cambio en las relaciones y comunicaciones con el cliente, ...  
**¿Cómo se adquieren y renuevan conocimientos y técnicas? ¿Quién se responsabiliza? ¿Cuándo alguien sale temporalmente del mercado, qué posibilidades tiene de reintegrarse?** Esto nos está afectando ahora mismo. La crisis de 2007 abrió inesperadamente una gran brecha que para los mayores de 40 años es casi imposible de cerrar, o lo parece.

**Los retos a los que se enfrentan desde ahora y para siempre los profesionales de cualquier edad son los mismos.** Actualización continuada y proactiva, adaptación casi instantánea, resolución de problemas, uso intensivo de la tecnología, colaboración obligada, automotivación. Los que ahora son jóvenes llegarán a los 40 años y para entonces deberán haber creado un nuevo panorama para ellos ya “senior” si no quieren verse descabalgados.

**Pero no se trata de individuos, es un desafío total para la sociedad en su conjunto y para las organizaciones en concreto.** Desde sus correspondientes esferas deberán aportar los recursos necesarios para fomentar y favorecer la innovación, el desarrollo y la humanización en el mundo del trabajo. En definitiva permitir que nuestro ADN motivacional se exprese y genere un enorme colectivo de alto rendimiento.

## PERFIL

---

Inma  
Aragón



Socióloga de la Universidad Complutense de Madrid (España). Certificada en coaching por UNILID (Universidad Iberoamericana de Liderazgo). Facilitadora con entrenamiento en la metodología Café del Mundo (World Café) y Metatraining por la Escuela Empresarial de El Salvador.

Lleva 30 años trabajando como profesional de estrategia de negocios, marketing y comercial, consultora y coach para clientes en España, Colombia, Caribe y Centro América.

Ha sido catedrática de la Universidad Javeriana y actualmente directora de proyectos de Maestría de Marketing Estratégico del CESA, tallerista de la Universidad del Rosario y de la Gran Colombia.

Resalta, entre sus talleres, los relacionados con diversidad sexual y religiosa (ACDI/VOCA y Dirección de Diversidad Sexual del Distrito) y emprendimiento con enfoque de género (Embajada de Canadá) y la gerencia de la campaña de sensibilización para los Acuerdos de Paz de Colombia “Soy Capaz” en el 2014.

Ha publicado el libro de “Innovación en la Investigación de Mercados” (Alfaomega, 2011) y el “Talento Invisible” (Madrid, 2016).



# Diferencias que suman

por Inma Aragón

En el sentido matemático cuando hablamos de diferencias, siempre pensamos en restar: **la diferencia** es el resultado de la resta o sustracción, una de las operaciones básicas de la aritmética. La resta consiste en quitar una cierta cantidad (el sustraendo) de una cifra (el minuendo). La cantidad resultante es la diferencia, siendo una cantidad inferior.

Sin embargo, de un tiempo a esta parte lo que encontramos es que **las diferencias suman**, y en el siguiente capítulo vamos a ver por qué.

## INTRODUCCIÓN: CÓMO ESTAMOS Y QUIÉNES SOMOS

Si algo hemos aprendido de esta crisis que llevamos sufriendo desde hace nueve años es que no ha afectado a todas las cohortes de edad por igual, de igual manera que tampoco ha afectado de la misma forma a hombres y mujeres, a profesionales que ha trabajadores cualificados.

Según los datos de la EPA, encuesta realizada por el INE con periodicidad trimestral, los activos mayores de 40 años sufrieron el mayor porcentaje de desempleo en el año 2013, con un 22%, estando en la actualidad por encima del 14% (a diciembre de 2017). En los activos menores de 40 años la cifra más alta de desempleo se alcanzó también en el año 2013, llegando al 31%, encontrándose en la actualidad cercano al 21% (diciembre de 2017).

Estas cifras dejan ver que, tanto en términos absolutos como relativos, el desempleo, como una de las consecuencias terribles de la crisis, ha repercutido significativamente a los adultos mayores de 40 años, lo que llamaremos talento senior a lo largo de este libro.

Crisis, que, además, en España, ha traído un deterioro importante del derecho de los trabajadores y de sus condiciones laborales, incluido el descenso de los salarios en todos

lo niveles, junto con un incremento de la desigualdad social, que muestra la evolución del índice de Gini de un 31,8 en 2003, a un 34,2 en 2008 y a 36,1 en 2015 (datos del Banco Mundial). Y este ciclo se cierra con un deterioro de la salud mental de la población en edad activa, pero desempleada, ya que muchos han perdido la esperanza en un futuro laboral prometedor con el incremento sustancial de las depresiones.

Mas, como no es momento para lamentos, si no para buscar soluciones y actuar, ¿qué mejor que hacerlo de la mano del sujeto de estudio de este proyecto, los profesionales mayores de 40 años, tanto empleados como desempleados, junto a otros universos que también están preocupados y ocupados en actuar para encontrar la cura a esta situación? Cura, que, de no darse, y como se puede leer en el primer libro del Talento Invisible del año 2016, nos llevará a tener en un futuro inmediato un importante segmento de la población en situación de exclusión social, no solo económica, también psicológica, con el impacto negativo en todos los entornos, familiar, social, laboral y del propio desarrollo de España como país avanzado.

## EPIFANÍAS DE UNA CONVERSACIÓN EN TORNO A UN CAFÉ

Por todo ello, el 5 de febrero de 2018, en la ciudad de Madrid, mantuvimos una conversación con profesionales seniors, responsables de recursos humanos de empresas de carácter internacional y funcionarios de la administración pública, básicamente, de los ayuntamientos de la Comunidad de Madrid.

El objetivo principal de esta conversación fue encontrar, a través de la inteligencia colectiva, cuáles son los valores que definen al talento senior, entendido este como los mayores de 40 años, lo que integra dos generaciones, los baby boomers (1956 - 1970) y la X (1971 - 1981), con qué que habilidades y competencias cuentan en la actualidad diferenciadoras que se han y deben poner al servicio del mundo laboral, de la economía y del desarrollo del país, así como de su propia vida para superar parte de los efectos de la crisis económica con la generación de empleo, y que el “talento invisible”, vuelva a la luz.

### METODOLOGÍA

Para ello, se utilizó una de las herramientas más potentes en la generación de inteligencia colectiva, el Café del Mundo, donde más de 45 personas, principalmente profesionales seniors en transición laboral y representantes de los perfiles citados más arriba nos acompañaron durante la fría mañana (recordad que cayó una buena nevada sobre Madrid) para construir de forma conjunta un futuro propositivo.

Las bondades de esta metodología, que permite conversar de manera grupal a una muestra casi infinita en torno a unas preguntas poderosas, son:

- Hablar desde un mismo piso emocional e intelectual, democratizando la conversación.
- Mantener un ambiente amable y de amigos, a pesar de las diferencias.
- Enfocar positivamente el futuro.
- Hallar, en tiempo record, grandes conocimientos, desde la experiencia individual, y con ello descubrir soluciones operativas y alcanzables.
- Dignificar el diálogo como una de las herramientas más adecuadas para llegar a acuerdos, conseguir compromisos y desde ahí, pasar a la acción.

En este café, que llamamos “Un café con Talento Senior”, donde se abordaron tres grandes cuestiones, las cuales vamos a ir analizando para construir conjuntamente soluciones creativas a la situación vivida por esta cohorte profesional y que la crisis mandó a las sombras.

Importante reseñar, que en ningún momento el análisis y la búsqueda de soluciones para este colectivo laboral se hace desde la confrontación de seniors versus jóvenes, al contrario, es desde el entendimiento que, el mundo organizacional por ser un ente vivo, al igual que la sociedad, ha de reproducir, en términos de composición de sus plantillas, la riqueza de la sociedad en la que opera.

Dicho esto, hemos de tener en cuenta las generaciones activas que conviven en este momento en nuestro país, dando lugar a unas plantillas donde una de las principales características es su heterogeneidad.

Así nos encontramos con los **veteranos**, también llamados “tradicionalistas”, nacieron antes de 1955, por lo que cuentan con más de 61 años y están tocando con la yema de

los dedos el momento merecido de la jubilación después de una larga y entregada vida laboral, si bien, muchos ya la están gozando. Este tema, y sin ánimo de polemizar, es arduo por la incertidumbre de que quedará de la bolsa de las pensiones dado el uso que los distintos gobiernos están realizando, lo que nos lleva a recordar la gran manifestación que tuvo lugar el 17 del mes de marzo de 2018 por parte de los jubilados españoles y a remontarnos al Pacto de Toledo, de 1995. Esta generación se caracteriza porque su carrera profesional se ha desarrollado prácticamente en una sola empresa, son los verdaderos guardianes de los valores y de la memoria histórica de las organizaciones. En ocasiones, viven la jubilación con temor, dado que pierden el “sentido de la vida”, por su alta dedicación al mundo laboral. Por ello, se debe trabajar el mirar el paso a la inactividad laboral de una manera positiva.

Continuamos con los “**baby boomers**”, nacieron entre 1956 y 1970, están entre los 46 y los 60 años. Hoy, ocupan puestos directivos, dirigen a la siguiente generación y muchos están siendo desvinculados sin que nadie mida en términos económicos lo que supone la descapitalización de su conocimiento. Iniciarán su llegada a la jubilación en el 2020, sin que se produzca el relevo generacional necesario por causa de una natalidad baja y lo que llevará a un gap de carestía de talento en las organizaciones.

Les sigue la **generación X**, los cuales nacieron entre 1971 y 1981, tienen ahora entre 35 y 45 años, están mejor formados que sus progenitores, se incorporaron al mercado laboral pensando que sus carreras no solo iban a ser ascendentes, sino, además, más veloces y exitosas. La situación mundial les ha presentado otra realidad, aterrizaron en el trabajo con altas tasas de paro, sufrieron el fenómeno de la sobre cualificación, “licenciados para todo”, y pasado el tiempo siguen siendo “milleuristas” por la crisis actual. Además, su progresión profesional ha sido casi truncada por el tapón generacional de los baby boomers. Nacieron en democracia.

También están presentes en las organizaciones la **generación Y**, han nacido entre 1982 y 1992 y tienen entre 24 y 34 años. Llegaron con la opulencia del Estado del Bienestar. Son hijos de la democracia, al igual que los X, y no entienden de jerarquías. Se han desarrollado en un mundo globalizado, digital y tienen mente abierta. Es la generación mejor formada, y, sin embargo, la de mayor precariedad laboral. Ellos siguen buscando el maná en el trabajo. Rechazan adquirir responsabilidades que consoliden su relación laboral si

los proyectos no les apasionan. Son los llamados “milenials”. Hay que precisar, que en la comparación al interior del país, la Y está mejor preparada que las generaciones anteriores, en la comparación con otros países de Europa, se evidencia que todavía podemos ser mejores.

Finalmente, tenemos la **generación Z**, nacidos entre 1993 y 2010, tienen menos de 23 años. Son los niños del cambio del milenio, de la globalización y los verdaderos nativos digitales. Además, han crecido en plena recesión, con índices de paro galopantes. Los mayores están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario y que les expulsa. Estos jóvenes ven un mundo muy competitivo con altos niveles de exigencia y también de incertidumbre. Se dan cuenta como sus predecesores acumulaban títulos universitarios y másteres para no conseguir trabajo o incorporarse a un trabajo de baja cualificación.

De estas dos últimas generaciones, los adultos mayores tenemos la idea que “*son más impúdicos, en su comportamiento, en su lenguaje, en su trato*”, atributo que está ligado a la juventud desde que tenemos conciencia histórica.

Sin sustraernos a esta situación actual, vamos a mirar al futuro con un enfoque positivo y buscar soluciones a la situación como se ha mencionado en los capítulos Juan Carlos Delrieu y José Ignacio Casas, no solo desde las cifras de desempleo, si no también, en como las compañías con la connivencia de las instituciones públicas, a la hora de aligerar plantillas, buscar rentabilidad y eficiencia, han utilizado políticas y estrategias de reducción de las miasmas basadas en el profesional y trabajador mayor de 40 años, fomentando las prejubilaciones, por ejemplo.

Tampoco podemos olvidar que la sociedad y las empresas son entes vivos, que se transforman y evolucionan, por lo tanto, el cambio es una característica inherente al mundo que vivimos. Y también, tenemos que ser conscientes, que en estos cambios todos y cada uno de nosotros somos protagonistas, lo que nos ha de llevar a tomar y liderar la acción, desde el compromiso con la vida.

Sin cuestionamientos de si este mundo va muy rápido, si las tecnologías vienen atropellando, finalmente, con esto es con lo que contamos para ser autores de nuestras vidas.

Entendemos que, si estuviéramos viviendo la Revolución Industrial con la mecanización de las fábricas en la mitad del siglo XVIII, también nos sentiríamos arrollados por los cambios. Por lo tanto, no es la primera vez, ni será la última, donde la rapidez del cambio en las formas de relacionarnos como seres humanos, nos va a venir impuesto desde fuera por el desarrollo tecnológico o de otro tipo.

#### INTELIGENCIA COLECTIVA DE LAS TRES PREGUNTAS PODEROSAS

Siendo estas las consideraciones de partida, a nuestros participantes en este café del mundo con talento senior les planteamos las siguientes cuestiones.

La primera pregunta que se realizó fue: **Pensando en la última década, ¿cómo se valora el talento senior (profesionales mayores de 40 años), tanto en el mundo corporativo, como en la sociedad en general?**

En primer lugar, hemos de señalar el punto de partida emocional en el que se encontraban algunos de los participantes, con esto nos referimos a que les costó formular respuestas en positivo, dando al concepto de valor un contenido negativo, que en su más estricto sentido, sería lo que llamamos “antivalor”, por esto surgieron una lista de “*quejas y reclamos*” a los actores públicos, así como empresariales, síntoma, también, del carácter español, explicado por nuestra historia en el sentido calderoniano de alma pesimista y la actitud quijotesca.

Como atributos que dan contenido a estos “antivalores” surgieron aspectos tales como que la dificultad, que se puede llegar a leer como imposibilidad, de encontrar empleo, está en la brecha digital que presenta la generación baby boomer, la dificultad para adaptarse a los cambios de todo tipo, no solo los tecnológicos, en sentido amplio, de “*cambiar el chip*”, una formación académica menos completa que la generación Y, considerada “*la mejor formada de España*”

Así mismo, hay cierta apreciación, de que nosotros mismos, como talento senior (que comprende las generaciones baby boomer y X) nos valoramos más de lo que deberíamos, “*hemos sido apaleados en la crisis, de acuerdo, pero no tenemos tantas competencias desarrolladas como los jóvenes*”.

Salvados estos aspectos, los valores que definen al talento senior se encuadran en que seguimos teniendo capacidad de aprender y, por la experiencia, de adaptarnos a los cambios

organizacionales. Si nos damos cuenta, este valor se vive también como antivalor porque una parte de la población considera que los seniors carecemos del mismo.

De lleno aparecen valores que sí son consustanciales a la edad y a esta generación, tales como liderar equipos, resolver conflictos, comunicar asertivamente, lo que significa tener y contar con experiencia laboral, *“ya que la experiencia es un valor que solo se consigue con el tiempo”*. Esta reflexión compartida lleva a hacer valer nuestro talento esencial como EXPERIENCIA. Y al hacernos conscientes de ella, que es lo que realmente nos diferencia del talento joven, se aborda y surge de manera colectiva lo que realmente da forma a la experiencia, trayendo al contexto la actitud, ya que experiencia (valor primordial de los seniors) y conocimiento (presente en ambos talentos, si bien se les reconoce más a los jóvenes) de poco sirve si no va acompañado de una correcta actitud.

Traemos aquí la fórmula de Víctor Küppers, formador por vocación en el mundo empresarial:

$$\text{valor} = (\text{experiencia/habilidad} + \text{conocimiento}) * \text{actitud}$$

Actitud entendida como “disposición de ánimo manifestada de algún modo” (RAE), la manera con la que afrontemos la vida, así serán sus resultados. Con ejemplos como, *“si vas a la entrevista bajo el síndrome de soy mayor, ya no tengo edad para este puesto, difícilmente te van a contratar. Otra actitud es si me han llamado para entrevista es que están valorando mi experiencia y tengo un mundo de oportunidades”*, por lo tanto *“si te llaman para una entrevista, es que ya tienes oportunidades, entonces vete al 100%”*.

En los últimos tres años, desde el 2015, es percibido por este colectivo un reconocimiento por parte del sector empresarial de la experiencia como valor imprescindible para ejecutar las actividades de un puesto de trabajo con más efectividad (en aspectos como gestión de equipos, manejo de crisis, atención a clientes, etc.) y, por lo tanto, garantizar los resultados.

Desde estas reflexiones se empiezan a vislumbrar oportunidades que más adelante enunciaremos.

La mayoría considera que hay algo que realmente juega en contra del talento senior son los costos salariales, estando las generaciones jóvenes más dispuestos a trabajar por me-

nores contraprestaciones, tanto económicas como de otro tipo. Los profesionales seniors están viviendo en cuerpo propio la reducción de los salarios de puestos de responsabilidad gerencial y directiva, llegando en algunos sectores a más del 40%, manteniendo las mismas responsabilidades y, en ocasiones, con menores recursos, tanto presupuestales como humanos. Lo que se vive como la falta de reconocimiento a la experiencia, siendo este el valor principal con el que contamos... Pareciendo que se entra en un círculo vicioso sin salida. Agravándose esta situación con los contratos temporales, que dañan la base de la cultura organizacional de la empresa con la pérdida de la historia de la compañía, lo que se ejemplifica con la metáfora de “la *indetexización*” (*de Inditex*) del empleo, la cultura *kleenex* del usar y tirar también de los empleados”.

Hay un sentimiento compartido que en la actualidad no se ofrecen carreras profesiones dentro del mundo corporativo.

En cuanto al tema de la devaluación salarial, de 2008 a 2015 se cuantifica en un 7,6% según informe de Comisiones Obreras aparecido en el periódico económico Cinco Días el 1 de noviembre de 2017 ([https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/11/01/midine-ro/1509543477\\_239291.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/11/01/midine-ro/1509543477_239291.html))

Con respecto a la evolución de los salarios en estos años de crisis, no es objeto de este capítulo el análisis de las decisiones políticas tomadas, lo que se ha recogido es el sentir del talento senior.

Pero, como justamente lo que nos proponemos es encontrar la salida, pasamos a la segunda pregunta de este café. Donde, a pesar de todo lo narrado, el talento senior sentimos que tenemos capacidad y ánimo, es decir, tanto habilidades como actitud, para salir del encasillamiento laboral propiciado tanto por la crisis económica, como por los cambios tecnológicos.

En la segunda pregunta abordamos **¿Qué aporta o puede aportar el talento senior profesional al mundo laboral, tanto entornos corporativos, como públicos?**

Las reflexiones compartidas con esta pregunta, llevó a hacer un recorrido por la vida, desde que se termina la universidad, los primeros trabajos como principiantes inexpertos, el

crecimiento laboral, asumiendo los retos que significaban los crecimientos profesionales y, ¿ahora?

Encontramos, que no solo hemos crecido en edad, que también lo hemos hecho en habilidades, donde las laborales, quizá no son las más importantes, si no, las que tienen que ver con el desarrollo como personas, como los seres humanos que somos. Así surge, que lo que más aportamos al mundo laboral, tiene que ver con la resiliencia, “que, si se puede con la vida”, que hemos elevado nuestro umbral a la frustración, que tenemos más tolerancia, sabemos escuchar mejor, que nos adaptamos muy bien a los entornos cambiantes, que no tenemos miedo, somos, incluso, más valientes que cuando éramos jóvenes, en fin, “que hemos madurado”. Y con la maduración, estamos más comprometidos, porque el compromiso forma parte del crecimiento, porque está presente en la vida personal, al construir nuestras propias familias, al tener hijos, ambas cosas nos llevan a ser más reposados, más pacientes, más reflexivos.

Y todo esto, puesto al servicio del mundo laboral, se transforma en habilidades blandas y competencias indispensables para alcanzar los objetivos del mundo corporativo de manera efectiva: por lo tanto, aportamos desarrollo de colaboradores y equipos de trabajo, habilidades de comunicación, más asertiva y enfocada, manejo de crisis, lo que lleva a resolución de conflictos, acompañado de compromiso y sentido de pertenencia y apropiación de la compañía o institución en la que trabajas, con un alto sentido de la responsabilidad, lo que garantiza a las empresas la permanencia y con ellos la estabilidad de la cultura organizacional de la misma. Incluso, el manejo del tiempo también se vive como un valor del talento senior, los años de trabajo llevan a tener mayor criterio para evaluar y catalogar lo urgente frente lo importante, lo instantáneo contra lo permanente.

En síntesis, la suma de estas características representa una gran capacidad de gestión porque, además, se cuenta con visión global, aprendida con el tiempo, con los cambios vividos, tenemos el conocimiento para ser más críticos y por lo tanto más objetivos, lo que nos permite tomar decisiones más fundamentadas.

Somos conscientes que estos valores no son exclusivos del talento senior, que están presentes en todas las edades, si bien, con la edad, como ya hemos dicho, estos valores maduran. También, el desarrollo de estos no se da de manera igualitaria en toda la cohorte, no

olvidemos que somos individuos con distintas capacidades de aprendizaje y evolución, basadas en las distintas personalidades.

Abordamos también cómo la tecnología va a modificar, e incluso eliminar, puestos de trabajo, como por ejemplo los traductores simultáneos, ya que en breve Google tendrá “su pinganillo de traducción instantáneo” con todos los idiomas al alcance del bolsillo del común; o el conductor automático presente ya en el vehículo de Tesla. Y como estos, muchos más puestos que ahora somos incapaces de imaginar. A pesar de este futuro, unánimemente concluimos que el valor de la experiencia tal y como lo hemos relatado aquí seguirá siendo necesario, porque en toda evolución y revolución, lo vivido cuenta.

Continuando con este pensamiento, tuvimos cierta polarización respecto a si como seniors somos capaces de aprender a manejar y vivir con las nuevas tecnologías, donde unos pensamos que si y otros que no. Indagando sobre esto, vemos que la plasticidad del cerebro humano nos permite estar en continua adaptación y cambio, por lo que finalmente, vivir tecnológicamente tiene que ver más con la actitud que con la aptitud, no siendo por tanto un obstáculo para seguir siendo eficazmente activos en lo laboral.

Después de una ardua conversación, concluimos que claramente tenemos mucho que aportar al mundo laboral y desde esta visión compartida pasamos a la pregunta del compromiso:

**Sabemos que este colectivo está especialmente afectado por la crisis vivida, ¿qué podemos hacer, desde las distintas organizaciones y desde lo personal, para incorporarlo y mantenerlo en el mundo laboral?**

Con esta tercera y última pregunta, lo primero que aflora es la revisión de lo que nos falta, y curiosamente, sentimos que nos falta, no solo al talento senior, si no en general a la humanidad completa, los valores de honestidad, integridad y transparencia. Para una vida sana, es fundamental recuperar estos valores esenciales no solo por la influencia positiva que tienen en el mercado laboral o en la sociedad española, sino a nivel global.

Junto a esta reflexión, aparece un análisis disruptivo, que tiene que ver con “*acabar con el modelo económico actual*”, que justo por potenciar el tener sobre el ser, define el éxito por lo que obtienes en bienes materiales, siendo esto lo que acabó con los valores arriba citados.

Acabar con el modelo económico actual, nos puede parecer a muchos una quimera, pero quizá, ahí está el esfuerzo colectivo, con lo que las generaciones jóvenes (Y-milenials y Z) están más comprometidos, en este sentido, hablamos de medio ambiente, del cuidado y consumo responsable del agua, de los emprendimientos sociales como proyectos personales, donde la generosidad está más presente. Y aquí, empezamos a vislumbrar que las diferencias suman, que sumar visiones distintas promueven el cambio para un mundo mejor.

Inmediatamente surge un aspecto psicológico, dado que una gran parte de lo que llamamos el talento invisible, lleva largos periodos desempleado, que ha realizado muchas entrevistas de trabajo en las que ha sufrido sentirse rechazado, nos encontramos con un colectivo con baja autoestima, nos sentimos vulnerables, por lo que una de las primeras cosas a realizar es ayudarnos a *“recuperar la dignidad por nosotros mismos”*.

Superados estos aspectos, el de la falta de valores esenciales de la sociedad actual, la necesidad del cambio de modelo económico y la situación psicológica del talento invisible, comenzaron a surgir compromisos concretos para corregir la situación de desempleo existente en este colectivo.

Desde lo personal, nos comprometemos con formarnos digitalmente, no quedarnos rezagados y subirnos al tren de las tecnologías. Para ello, los jóvenes son un gran aliado, han nacido tecnológicos, por tanto, aceptar, que ellos pueden ser nuestros formadores.

De aquí surge, el abrirnos y propiciar encuentros y conversaciones intergeneracionales, *“hacer mentoring de doble sentido, en reversa, para desaprender los vicios adquiridos y formar a los jóvenes en las habilidades blandas que no se traen de fábrica y tampoco se adquieren en la universidad”*.

Sin olvidar, que si algo ha traído la revolución tecnológica es que tenemos a nuestro alcance un casi ilimitado número de cursos, talleres de capacitación gratuitas, como los que ofrece *“actívate de Google”*, por poner un ejemplo.

En línea con esto, utilizar las redes sociales para sensibilizar sobre esta situación del mundo laboral del talento senior, con un enfoque activo de búsqueda de soluciones. Las generaciones jóvenes, en este aspecto, tienen mucho que contarnos.

Por parte del sector empresarial, les solicitamos que valoren la experiencia del talento senior, que reflexionen y echen los cálculos de cuanto les está costando el rejuvenecimiento de las plantillas en términos de alcance de objetivos y efectividad. Y que, de ahí, salga un compromiso concreto de contratación de talento senior, buscando fórmulas creativas, donde el salario esté más allá de lo económico, con fórmulas de salario emocional, como la formación, los tiempos libres, el teletrabajo, apoyos sociales, etc. Ya hay ejemplos de buenos resultados en países europeos, como Italia, donde con el gobierno de Renzi se implementó la “cuota de plata” que consiste en tener un mínimo de talento senior en las compañías que garantice mantener la cultura organizacional de la misma y mejorar la gestión y el rendimiento. Seguro que existe la fórmula de conciliar experiencia y costos en las compañías.

Finalmente, en este café se da un refuerzo colectivo positivo, las crisis hay que manejarlas como una oportunidad para salir de ellas fortalecidos. Aún, pareciendo un tópico, en las reflexiones compartidas, la mayoría de los participantes encontraron al menos un beneficio en su persona obtenido con esta crisis del desempleo de los mayores de 40 años, tales como el redescubrimiento de habilidades y capacidades, reorientación profesional, conexión con propósito de vida, recuperación de sueños de emprendimiento que el día a día había guardado en un trastero de la mente... En otras palabras, reinventarnos, redescubrirnos, hacer nuestro propio DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que conectado con nuestros sueños como propósito de vida nos lleve a salir de nuestras creencias limitantes de “que la vida profesional y de emprendimiento se acabó para nosotros”.

## CONCLUSIONES

A modo de conclusiones, tenemos que “la experiencia es un grado” que aporta valor a las compañías, y que la misma solo se adquiere con la edad. Sumado a esto, una correcta y positiva actitud frente al entorno cambiante, cambios principalmente debidos a los desarrollos tecnológicos, hace del talento senior un jugador importante, si no, imprescindible para el mundo laboral, “tenemos mucho que aportar. Mundo corporativo y empresarial, estamos dispuestos a asumir las nuevas condiciones laborales que conjuntamente podemos crear”.

También se concluye, que sin los valores esenciales nada funciona bien, que son indispensables cuando hablamos de compromisos, acuerdos y acciones para solucionar la situación de desempleo del colectivo profesional senior. Estos valores son honestidad, transparencia, lo que nos lleva a ser íntegros en todos los ámbitos de nuestra vida principalmente en beneficio de un mundo mejor.

## REFLEXIONES COMPARTIDAS

Finalmente, unas reflexiones más que recomendaciones para nosotros mismos como talento senior:

Un primer punto es una invitación a salir de nuestra zona de confort, “a cambiar el chip”, lo que significa, entre otras cosas, romper algunos de los paradigmas recogidos en este capítulo, como la capacidad de aprender, de vivir tecnológicamente, de pensar en positivo, y, por lo tanto, buscar para crear soluciones a la situación de crisis actual. Desde aquí, surgió una llamada al emprendimiento, conectar con lo que nos apasiona, conectarnos con nuestro propósito de vida y así diseñarnos un nuevo futuro desde la independencia. Posiblemente, necesitemos de nuevas habilidades, competencias y formación más técnica, como la gestión y administración de proyectos o negocios propios. En esto, la administración pública tiene que acompañar desde la formación y la ayuda financiera.

Tenemos, por así decirlo, un reto, ya que también depende plenamente de nosotros, salir de la situación actual, de indagar para facilitar esa adaptación al entorno, adaptación, que por otro lado es continúa porque el cambio es permanente. Nos toca seguirnos formando. Aquí, la administración pública, entendida como Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, INEM, etc. tienen una responsabilidad en el diseño y formalización de proyectos educativos para dar respuesta a esta necesidad.

De mi propia cosecha, pasar de este DAFO a un FOAR, que es un modelo enfocado en proponer soluciones, porque nos conecta con nuestros sueños, hagamos un análisis completo: cuáles son nuestras FORTALEZAS, qué OPORTUNIDADES encontramos y tenemos en el entorno, cuáles son nuestras ASPIRACIONES y de ahí qué RESULTADOS esperamos alcanzar.

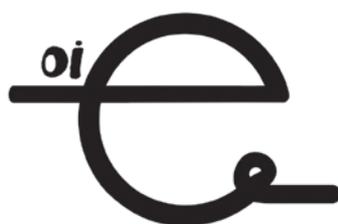
Volviendo al punto de partida de este capítulo, que la suma es aquella operación matemática de composición que consiste en combinar o en su defecto añadir dos números o más para obtener una determinada cantidad final o total de algo. Si sustituimos los números por habilidades, capacidades, experiencia y conocimiento, en general, entenderemos porque las “diferencias, suman”.

En el sentido de la composición social, y más desde la generación de equipos de trabajo en el entorno laboral y organizacional, claramente las diferencias suman y de ahí que construir equipos de trabajo desde lo intergeneracional, ya no solo desde lo multidisciplinar, hará más efectivos los mismos, con el claro beneficio para el desempeño general de la compañía y con un redundante beneficio y logro de resultados, así como para la sociedad y el mundo.

No nos vamos a olvidar de las organizaciones y autoridades públicas, donde se evidencia la necesidad de una estrecha coordinación entre las mismas con un enfoque individualizado para dar solución al desempleo del talento senior y, sobre todo, de larga duración. Mientras que las regiones deberían centrarse en cómo proporcionar atención individualizada a los desempleados de larga duración, el gobierno central debe concentrarse en políticas de apoyo a las demandas de este colectivo.



Agradecimiento especial



**Observatorio**  
*de innovación en*  
**Educación y Empleo**

#recuperandoeltalentoinvisible



Hace un par de años, apenas se hablaba de discriminación por edad. De todo el talento senior que se estaba desperdiciando. Pero parece que algo está cambiando en nuestro mercado laboral. Y los números lo confirman. Según Randstad, 2017 es el año de la serie histórica en el que más contratos indefinidos han firmado mayores de 45 años. ¿Estamos ante el final del problema? Creemos que no, pero gracias a iniciativas como este libro, ahora la cuestión está encima de la mesa, es visible y hay empresas que empiezan a “aprovechar” en el mejor sentido de la palabra, a esos trabajadores que atesoran experiencia, conocimientos, compromiso y ganas de seguir creciendo.

*Antolin Romero y Maria Jose Molina*  
*Presentadores del programa*  
*“AQUÍ HAY TRABAJO”, La 2*