

# Cuando la experiencia es un grado (o más)

**La veteranía es un valor en alza dentro de las empresas. Al tiempo que las generaciones Y y Z irrumpen, con todo su talento digital, en el mercado de trabajo, muchos departamentos de Recursos Humanos buscan la manera de rentabilizar la serenidad, la experiencia y el saber hacer de los trabajadores senior. Ya hay compañías que lanzan programas de formación específica para ellos, mientras otras los sitúan en el centro de sus proyectos de mentoring. Sin duda, un cambio de mentalidad que aprovecha las ventajas de la diversidad generacional.**

Según la última Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística, correspondiente al segundo trimestre de 2019, el empleo ha experimentado el mayor incremento en el grupo de desocupados de más de 55 años (92.200 puestos de trabajo creados), magnitud que contrasta, por ejemplo, con la cifra negativa registrada por la franja de edad de 35 a 39 años (2.200 ocupados menos). Estos datos bien podrían indicar que alguna cosa está cambiando en el mercado laboral cuando hablamos de empleados senior.

Si en el pasado se aceptaba como algo 'incuestionable' que, a partir de cierta edad, las posibilidades de encontrar un empleo eran más bajas, hoy en día los discursos dominantes han dado un importante vuelco. Quizás tengan mucho que ver en ello el retraso de la edad de jubilación y la evidencia de que alargar los años de carrera profesional es inevitable. Sea como sea, la valoración del talento senior crece en una sociedad que, paradójicamente, ensalza también las virtudes de los profesionales nativos digitales, nacidos al menos cuatro décadas más tarde.

Muchas compañías están desarrollando programas para aprovechar el valioso *know-how* de los trabajadores más mayores, combinándolo con los conocimientos de los perfiles junior. Los resultados, a decir de algunos expertos, son más que interesantes. El *expertise* senior es tenido

cada vez más en cuenta en empresas como Correos, donde conviven actualmente cuatro generaciones de trabajadores, la más reciente de ellas en plena incorporación: los jóvenes Z intensifican un reto que la compañía canaliza a través de diferentes medidas. Las actividades de formación para el colectivo senior se enmarcan dentro de los programas de empresa saludable, promoción, talento, cultura, sensibilización y comunica-

## Los programas que potencian el *know-how* de los trabajadores senior dan, a decir de muchos expertos, resultados realmente interesantes

ción. El proyecto 'Soy digital', de auto-desarrollo online, mejora sus conocimientos y las habilidades digitales. Pero además, se crean entornos de trabajo basados en equipos intergeneracionales, donde los mayores aportan su experiencia y los más jóvenes, sus conocimientos en productos y proyectos digitales.

Una de las iniciativas más novedosas es el mentoring inverso, entendiendo como tal el acompañamiento que los más jóvenes ofrecen a los empleados mayores, en forma de tutoría para el desarrollo de habilidades tecnológicas y de aprendizaje intergeneracional que refuerza la cultura inclusiva. A menudo, el mentoring y el mentoring inverso van de la mano en un mismo programa de acogida: los empleados mayores aportan su conocimiento organizativo y los perfiles junior transmiten habilidades digitales, con lo cual se obtienen beneficios recíprocos "Creemos en la diversidad e igualdad de oportunidades de todos nuestros empleados; no destinamos menos recursos al personal senior", aseguran **Tomás Manso, responsable de Formación, y Concha Lagüela, jefa del Área de Desarrollo Interno de Correos**. "Su experiencia es un grandísimo potencial para nuestra empresa que hay que saber cuidar y aprovechar al máximo, para compartirla con otras generaciones". Para el departamento de RRHH de Correos, una de las características más valoradas en los senior es su compromiso e implicación, lo que les convierte en embajadores y defensores de la cultura de la compañía. "Su serenidad profesional, su seguridad a la hora de enfrentar retos, derivada de un estatus reconocido y valorado, así como su capacidad para identificar riesgos antes de que se produzcan y su habilidad para encontrar soluciones... son valores que solamente tienen las generaciones más mayores", dicen Tomás Manso y Concha Lagüela, quienes reconocen, no obstante, que este colectivo puede "mostrar mayor inseguridad dentro del ecosistema digital. Su modelo de aprendizaje es más reactivo, basado en la experiencia, lo que implica mayor dificultad para seguir un autodesarrollo no pautado. También están menos familiarizados con las políticas de corresponsabilidad

## ¿Cuáles son las aportaciones más importantes del talento senior?

**Tomás Manso**, responsable de Formación, y **Concha Lagüela**, jefa de Área de Desarrollo Interno en **Correos**



Por encima de cualquier otra consideración, cabe destacar dos rasgos fundamentales: experiencia y conocimientos. La experiencia la otorgan los años, mientras que los conocimientos aparecen por el trabajo prolongado en una misma actividad. En general, han tenido un nivel de movilidad menor que sus compañeros más jóvenes y, por ello, su *expertise* es elevado. De ahí que sean una figura clave en la transmisión de conocimiento experto, valores y cultura empresarial.

**Elena Sanz**, directora general de Recursos Humanos de **Mapfre**



Son empleados con un nivel de compromiso muy alto, que han aportado valor desde hace muchos años en distintas funciones y puestos. Han dejado su impronta en la compañía, cuyos éxitos les corresponden en gran parte. Aportan experiencia, conocimiento y valores como la fidelidad y el sacrificio, transmitiendo la cultura Mapfre. Lo importante es que, en el momento actual de transformación, se sepan reinventar y explotar las habilidades y capacidades que proporciona la experiencia, apoyándose en las palancas de desarrollo que proporciona la empresa.

**Paco Megías**, responsable de Desarrollo, Selección y Formación de **Nestlé**



La experiencia les confiere una visión mucho más holística, que no tienen los recién llegados. Es por ello que, en la medida de lo posible, intentamos crear equipos diversos en el ámbito generacional, para que los jóvenes talentos se aprovechen de la experiencia de los seniors y estos conozcan diferentes puntos de vista y aprendan nuevas herramientas de trabajo. Existe la creencia de que los seniors no tienen capacidad para aprender nuevas tecnologías, pero yo creo que la voluntad de desarrollo no tiene por qué estar reñida con la edad.



y conciliación, lo que se traduce en una menor valoración de fórmulas flexibles, como el teletrabajo o las bolsas de horas”, concluyen.

### Enfoques diferentes

¿Son necesarios programas específicos de desarrollo para el colectivo senior? Los expertos defienden opiniones dispares en este sentido. En la empresa Nestlé, la formación continua se practica independientemente de la edad, experiencia o

función del empleado. La compañía trabaja a través de matrices de competencias, donde cada persona se valora en función del nivel de sus competencias actuales y se compara con las necesarias para ser apto en un nuevo puesto. Detectado el *gap* correspondiente, se plantea el *Capability Building Plan* para reducirlo. Asimismo, existe un catálogo de formaciones donde el empleado puede inscribirse, aunque no estén directamente relacionadas con ese específico plan de

desarrollo. “En Nestlé, queremos que cada empleado se haga responsable de su propio desarrollo, sea cual sea la etapa profesional en que se encuentre. Por ello, no tenemos un plan específico para seniors”, explica **Paco Megías, responsable de Desarrollo, Selección y Formación de Nestlé España**, quien asegura que “el principal driver de la formación es la voluntad de desarrollo del propio empleado”.

En la empresa aseguradora Mapfre optan, sin embargo, por una estrategia distinta: se está poniendo en marcha un proyecto dirigido al colectivo senior, al que se ha bautizado como Aging. “Haremos un análisis de la situación actual y definiremos la estrategia y un plan director de gestión del envejecimiento, teniendo en cuenta los retos que se nos plantean a nivel organizativo, el desarrollo profesional de este colectivo, los modelos de flexibilidad laboral y la revisión de algunos beneficios sociales, como los relativos a salud y previsión social”, explica **Elena Sanz, directora general de Recursos Humanos de Mapfre**. Desde su punto de vista, “en los últimos años el perfil del trabajador mayor ha cambiado mucho, porque la edad a la que accedemos a la jubilación no está definida y se mueve en un rango amplio. Algunos profesionales veteranos quieren seguir asumiendo nuevos retos y continuar activos en su vida laboral, pero es cierto que hasta la fecha pocas compañías disponían de planes de actuación específicos para este colectivo”. Desde la aseguradora, sin embargo, afirman que en este momento el conocimiento y la experiencia son valiosos, dado que comportan habilidades necesarias en el entorno de cambio y transformación en que nos movemos. “Accederán a formación orientada al desarrollo de una carrera específica que estamos definiendo para este colectivo”, concluye Elena Sanz. ■

### Ayudando a ‘embarcar’

El rol del mentor dentro de las empresas, a la hora de acompañar a las incorporaciones recientes, no está reservado solo a los empleados más veteranos, pero sí es cierto que, a menudo, el consejo que nace de la experiencia de estos trabajadores tiene un enorme valor. En Nestlé se tiene en cuenta el talento senior a la hora de transmitir experiencias a los nuevos empleados. “Con una transmisión correcta y estructurada de conocimientos, podremos conseguir un onboarding óptimo que permitirá al recién llegado un aprendizaje acelerado y que pueda desarrollar más rápido todo su potencial de forma efectiva en la organización”, dice Paco Megías, para quien “un buen conocimiento del entorno organizacional, de experiencias pasadas –sean éxitos o fracasos– o de los *stakeholders* principales son catalizadores que aceleran la consecución de altos niveles de desempeño”.

En Mapfre, donde conviven cinco generaciones, existe un programa de mentoring que

aprovecha el enorme talento surgido de esta diversidad. “Nuestros profesionales con perfiles senior y con gran experiencia ejercen de mentores de empleados con junior en distintos ámbitos”, explica Elena Sanz. Por el contrario, “con el mentoring inverso son los empleados más jóvenes los que trasladan sus conocimientos digitales y tecnológicos al talento senior, ayudándolo en su adaptación a nuevos entornos”.

En Correos, la implicación del colectivo senior en los procesos de onboarding y desarrollo es fundamental, transmitiendo no solo el *know-how* crítico del negocio sino también los valores y la cultura corporativa. “En los procesos de incorporación y en grandes proyectos, apostamos por asignar un mentor senior que ayude al *mentee* a entender la empresa, a conocer los retos y a resolver sus dudas. Se generan vínculos profesionales que ayudarán a ambos en sus respectivas carreras profesionales”, aseguran Tomás Manso, considerando que

“este *mix* de generaciones en el trabajo diario ayuda a la empresa a obtener lo mejor de cada uno. En los equipos intergeneracionales, los trabajadores más mayores son fundamentales y se suelen convertir en un elemento de referencia por su capacidad de consenso y perspectiva global de la organización”.

