

# Talento sénior, un oxímoron

Juan Carlos Delrieu  
e Iñaki Ortega

**T**alento y sénior son dos palabras que siempre han ido unidas. A lo largo de la historia, los mayores han sido respetados y escuchados por talentosos, ya que acumulaban experiencias y conocimientos necesarios para la sociedad. Incluso etimológicamente ambos vocablos son sinérgicos. La palabra talento tiene su origen en las antiguas monedas romanas de oro del mismo nombre, de modo y manera que su significado evolucionó hasta atesorar una aptitud. Por otro lado, los séniors eran los mayores, los más sabios, los que más virtudes reunían y, por ello, pertenecían al Senado de la Antigua Roma.

Pero en muy poco tiempo, y sin darnos cuenta, talento sénior se ha convertido en un oxímoron. Dos palabras que en su conjunto acumulan mucho valor han pasado a tener un significado contradictorio cuando no opuesto. Si eres sénior, el mercado laboral ya no valora tu talento. Y si tienes talento para que alguien pague por él, es porque no has llegado a

cumplir los 50. En España hay cerca de un millón y medio de desempleados mayores de 50 años y un porcentaje muy elevado de los currículums en esa cohorte de edad acaban directamente en la papelera de los empleadores, lo que en muchos casos representa un duro golpe para la dignidad personal y el bienestar familiar. Por si fuera poco, siete de cada diez empresas del Ibex reconocen que no saben qué hacer con sus empleados cuando superan los 50 años, como pone de manifiesto en el último informe de la Fundación Compromiso y Transparencia presentamos recientemente en un acto con Deusto Business School.

Si a lo largo de la historia nunca se menospreció la valía de los mayores, menos sentido tendría hacerlo ahora que se ha demostrado que los sexagenarios tienen la salud física e intelectual de los trabajadores que tenían 40 años a mediados del siglo pasado. En España, más de ocho millones de empleados con edades comprendidas entre los 55 y los 70 años disfrutan de una alta calidad de vida y de conocimientos acumulados que pocas empresas, a la luz de los datos existentes, quieren seguir utilizando. Gracias a una legislación que promovió las pre-

jubilaciones pensando que ayudaba a luchar contra el desempleo juvenil, en apenas unas décadas hemos construido este oxímoron que vulnera el principio de equidad entre trabajadores y dilapida un valor enorme para nuestra economía. Como consecuencia, han emergido en nuestro imaginario social falsos estereotipos que nos hacen aceptar con naturalidad que los trabajadores mayores tienden a ser improductivos y a estar desactualizados.

A pesar de que el envejecimiento de la población parece inexorable, y por tanto sabemos que no habrá más remedio que trabajar muchos más años para poder financiar nuestro sistema de pensiones, la inercia de ese proceso de sustitución de empleo sénior por joven parece imparable. De hecho, España ya es un país de prejubilados, pues más del 50% de los trabajadores se retira antes de los 65 años. En 2018 se jubilaron más de 141.000 personas que no habían cumplido los 65 años, y este año, probablemente, terminaremos con más prejubilaciones que nunca. Tenemos dudas de si muchos de los mismos expertos que claman contra el déficit de la Seguridad Social se mostrarían dispuestos a renunciar a ser

incluidos en algún plan generoso de prejubilación.

## Desperdicio

Si la longevidad es un dividendo al que ningún país debiera renunciar, en qué cabeza cabe que al mismo tiempo se desperdicie el talento y el capital de millones de trabajadores que atesoran valores como la capacidad de gestionar conflictos, la superación personal y el compromiso con sus empleadores. Hagan el cálculo de lo que supondría para cualquier economía si toda esa fuerza de trabajo dejase de ser invisible y pasase a la función productiva. Todo un bono demográfico para los países que se atreven a hacerlo. Algunas empresas como Thyssen o Mercedes-Benz ya lo están ensayando. En Japón y Corea llevan años vinculando las indemnizaciones de los mayores a su capitalización en proyectos de emprendimiento. Canadá e Irlanda acaban de lanzar ambiciosos programas públicos con ese objetivo.

En nuestra mano está en hacer algo parecido en España. Con leyes que fomenten la empleabilidad de todas las personas que deseen seguir ocupadas y limiten, por tanto, la discriminación que sufren los mayores

de 50 años en el mercado laboral. Con gobiernos que garanticen el derecho a seguir trabajando más allá de los 50 con nuevas actuaciones que incentiven fiscal, pero también social y culturalmente, el trabajo sénior. Con empresas que apliquen las mejores prácticas internacionales para retener y reorientar a sus empleados de más edad. Pero también con ciudadanos responsables que asuman que vivirán largas carreras profesionales con altibajos y diferentes dedicaciones que les exigirá formarse a lo largo de la vida. En cualquier caso, sólo se podrá avanzar si todos los agentes implicados –Administración, empresa, sindicatos y los propios trabajadores– aúnan esfuerzos y trabajan en la misma dirección.

España tenía una esperanza de vida en 1950 de 60 años; hoy, superamos los 80 años. Si hemos conseguido en tan poco tiempo ganarle a la vida dos décadas, cómo no vamos a conseguir que el dúo talento sénior vuelva a ser lo que ha sido durante las últimas 3.000 generaciones: una fórmula de éxito.

Juan Carlos Delrieu, director de Estrategia y Sostenibilidad en AEB.  
Iñaki Ortega, director de Deusto Business School.