

Modelo de gestión **mastalento**senior

Una herramienta para incorporar *Age Management* a las estrategias de diversidad de las organizaciones



edición in progress

Junio 2022

Este documento corresponde a una obra conjunta entre **Fundación Másfamilia** y la **Asociación Española de Ejecutiv@s y consejer@s (EJE&CON)**, encontrándose todos los derechos reservados. Este documento no podrá ser reproducido, ni en su totalidad ni en parte, por ningún modo a efectos de la propiedad intelectual y de acuerdo a la legislación vigente y en ninguna forma, incluyendo fotocopia y digitalización sin la autorización expresa de **Fundación Másfamilia / EJE&CON**. Queda prohibida también su distribución, comunicación pública o transformación, en los términos de la normativa civil y penal vigente.

Adicionalmente, la marca **mastalentosenior** se encuentra protegida y registrada conforme al REGLAMENTO (UE) 2017/1001 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 14 de junio de 2017, sobre la marca de la Unión Europea.

Los permisos deben solicitarse por escrito a:

Fundación Másfamilia
Avda. Manoteras 24
28050 Madrid (España)
fundacion@masfamilia.org

EJE&CON
P.º de la Castellana, 36
28046 Madrid (España)
observatorio@ejecon.org

Índice

1. Objeto del documento.....	4
2. Introducción	4
3. Conceptualización	10
4. Requisitos para acceder al distintivo mastalentosenior	14
4.1 In progress	14
4.2 Proactive	15
4.3 Excellence	16
5. Dimensiones y elementos de gestión	19
6. Resultados	30
6.1 Resultados procedentes de la propia organización	30
6.1.1 Resultados relacionados con el negocio/actividad	30
6.1.2 Resultados relacionados con los empleados	31
6.2 Resultados procedentes directamente de los empleados	32
7. Proceso de verificación para la obtención del distintivo mastalentosenior.....	33
7.1 Verificadores profesionales independientes	33
7.2 Entidades de auditoría / evaluación.....	33
7.3 Proceso de verificación	33
8. Requisitos para homologar verificadores/as en el ámbito del distintivo mastalentosenior.....	36
9. Conclusiones	38
Anexo I: Diagnóstico y Mapa de Edad en organizaciones de más de 250 empleados.	39
Anexo II. Diagnóstico y mapa de edad para organizaciones pymes	41
Anexo III. Requisitos mínimos de muestralidad exigidos en los análisis de eficacia y eficiencia de acuerdo al apartado 4.1.2.	42
Anexo IV. Relación de profesionales y entidades que han participado en el diseño del modelo de gestión mastalentosenior.	44

1. Objeto del documento

El objeto de este documento denominado: “Modelo de gestión **mastalentosenior**” es describir los requisitos para que cualquier organización profesional, independientemente de su tamaño y sector de actividad, pueda obtener el distintivo **mastalentosenior** con el que mostrar un firme y genuino compromiso con la gestión de la edad o *age management* relacionada con el colectivo senior.

Con ello, se pretende iniciar un proceso de transformación social, aludiendo a la Responsabilidad Social y a la Gestión de la Diversidad e Inclusión de las organizaciones, que apoye y se alinee con las políticas públicas al respecto de la Unión Europea y del propio Estado Español, previniendo el edadismo o discriminación por edad, así como permitiendo alargar la vida laboral manteniendo altos estándares de calidad.

2. Introducción

La ONU estima que para 2050 en el mundo habrá 2.000 millones de mayores de 70, lo que supone el 22% de los habitantes del planeta.

El envejecimiento avanza también imparable en Europa. La pirámide poblacional experimenta el cambio más acusado de su historia, hacia una estructura “regresiva o de bulbo” que ya se ha hecho patente en algunos Estados miembros. Europa, con un 19,7% de población mayor de 65 años, es ya un continente envejecido, según el último informe de la Fundación Seres.



**La tasa de fertilidad en el mundo cae a la mitad en 20 años.
El número de hijos por mujer está ya en 2,31, muy cerca del 2,1
mínimo necesario para mantener la población.
España se sitúa entre los países más bajos con el 1,3.¹**

En este contexto, la mayoría de los Estados miembros de la Unión están aumentando la edad de jubilación oficial, con el fin de conseguir la sostenibilidad de los sistemas de pensiones y mantener a las personas mayores dentro de la población activa durante más tiempo. El éxito de los

¹ Fuente INE: Indicadores demográficos básicos (publicado en diciembre de 2021. Próxima actualización junio de 2022)

intentos para mantenerlas activas depende, en cierta medida, de que se disponga de una oferta adecuada de puestos de trabajo.

Queda patente que la masa laboral comprendida entre los 50 y los 64 años está ganando un peso cada vez mayor, proceso que, por lógica demográfica, debe ir acompañado de una mayor participación de los seniors en el mercado de trabajo.

Sin embargo, la situación del mercado laboral español refleja que, en un gran porcentaje de organizaciones aparece la discriminación por edad, o también llamado "edadismo", a pesar de que es inconstitucional según el artículo 14 de la Constitución Española. Una cuestión que muchas organizaciones no declaran en los requisitos de las ofertas de trabajo, pero sí que lo tienen en cuenta de manera "silenciosa" en sus procesos de selección y posteriormente a lo largo de la relación laboral.

Según las proyecciones del INE para los próximos diez años, el peso de la población de más de 50 años pasará del 38% en 2017 al 47% en 2031 y, superará el 60% en 2050. En este entorno, no podemos seguir pensando en desprendernos de las personas seniors.

Existe una realidad demográfica, una sociedad cada vez más longeva que tendrá un impacto social y económico. España cuenta con un envejecimiento progresivo en su población. Y en comparación con otros países de la Unión Europea, en especial con los países nórdicos, España tiene cifras más desfavorables respecto a datos de población activa mayor de 50 años.

Por tanto, es urgente hablar de talento, sin diferenciaciones ni sesgos y hay que luchar contra un sesgo instaurado en la sociedad española que genera exclusión, baja autoestima y empeora la salud de quien lo sufre, es decir de los trabajadores senior.



El Índice de envejecimiento en España en el 2021 fue del 125,7% y creciendo (125 mayores de 64 años por cada 100 menores de 16). Los mayores de 50 años son ya el doble que los menores de 18 años.²

El reconocimiento de esa realidad y la consideración de las políticas a seguir, es responsabilidad de todos: organizaciones, agentes sociales, sociedad civil y poder político.

² Datos: INE

En los últimos años, la gestión del talento, de la diversidad y la gestión de la edad han ido ganando mayor peso en las organizaciones, que han empezado a tomar conciencia de la importancia de la fidelización del talento y cómo, con la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria profesional, los seniors se pueden convertir en un activo valioso para la organización.

Pero como decíamos antes, hay una realidad de la que partimos y que es necesario conocer para abordar correctamente las soluciones: existen prejuicios a la hora de emplear a personas mayores de 50; la tasa de paro en España, con respecto al colectivo senior, asciende a cerca de un millón de personas³.



En el primer trimestre del 2022 el paro ha descendido en España de forma general excepto en el colectivo de trabajadores mayores de 50 años que roza el millón de parados superando al sector de los jóvenes entre 16 y 29 años en casi 30.000 personas.⁴

Esto se debe, en gran medida, a que se considera que los mayores de 50 años:

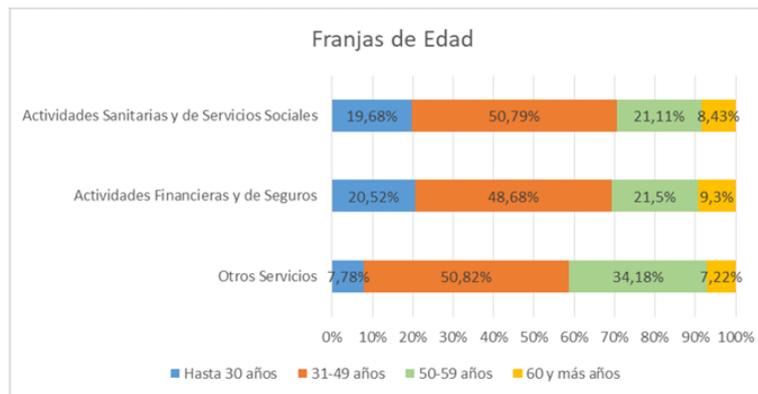
- Están desactualizados.
- A que existe un problema de adaptabilidad, por parte del talento senior, en cuanto a trabajos de carácter freelance y nuevas formas de trabajo.

Existen sesgos en los procesos de selección, los cuáles deben evitarse para dejar de lado la predisposición a contratar a una persona joven, en reemplazo de otra con edad más avanzada, capacitada y con experiencia.

³ Según datos del Instituto Nacional de Empleo para 2021.

⁴ Elaborado a partir de los datos del SEPE

Gráfico 1 – Distribución de las franjas de edad de las organizaciones españolas 2021 (porcentajes)



Fuente: La gestión de la edad en las organizaciones. El envejecimiento de las plantillas. Fundación Edad&Vida 2022

Como puede observarse en el gráfico superior, si analizamos la edad de los empleados en las empresas españolas, observamos que en la franja de edad a partir de los 50 años solo hay un 24%, frente al 50% para las personas de entre 30 y 49 años y un 18% en las personas de hasta 30 años.

Algunas organizaciones han comenzado a prepararse para resolver la necesidad de “contar con el talento senior”, pero se encuentra aún en una etapa muy inicial en la mayoría de organizaciones, ya que sólo muy recientemente se está empezando a tener en cuenta la importancia de fidelizar el talento formado dentro de la organización para aportar valor. Se trata de un ámbito con amplio potencial de desarrollo, mejora y continuo crecimiento, si se logra dejar de lado las creencias existentes respecto al edadismo.

La demografía longeva de sociedades envejecidas nos obligará a cambiar las reglas penalizadoras y discriminatorias en las que aún nos movemos. El futuro empresarial solo se contempla ya desde el cuidado y necesidad del talento *silver*. Por tanto, una tendencia clara es que las organizaciones desarrollen un clima corporativo *age friendly*, es decir, sensible al cambio demográfico, a la nueva longevidad laboral, recuperando el respeto a los más mayores y extrayendo el poder de la mezcla intergeneracional.



Casi el 40% de las jubilaciones del 2021 lo son de menores de 65 años.⁵

Se pierde conocimiento de calidad, por parte de las organizaciones, al prescindir de empleados/as que cuentan con dicho conocimiento, y reemplazarlos por otros/as que, si bien, tienen la formación adecuada, no cuentan con el saber que da la experiencia en determinados campos.

El talento senior, aporta un valor diferencial que ha de ser tomado en cuenta: tienen mayor experiencia, suelen ser más leales con la organización a la que pertenecen, poseen una ética del trabajo fuerte y sólida y cuentan con un networking- por tanto, pueden ofrecer un efecto multiplicador no solo por lo que saben, sino por la gente que conocen. El gap tecnológico no es tan grande.

Las organizaciones, las instituciones y los propios seniors deben prepararse para afrontar los retos del futuro, y para ello:

- Se deben anticipar a los retos y oportunidades que “están por venir”.
- Hay que concienciar a los comités directivos, las instituciones y los propios seniors de la importancia de dar valor al talento senior y apostar por él.
- Es importante evitar la pérdida de conocimiento que la experiencia y los años otorgan al colectivo senior.
- Los seniors deben encontrar fórmulas para poner en valor su talento.

Fomentando estas buenas prácticas es cómo llegaremos al objetivo de alargar la vida activa de los trabajadores, manteniendo el compromiso y su aportación de valor, a la vez que se generará un transvase de conocimientos, experiencias y actitudes hacia los más jóvenes.

Apoyar decidida y genuinamente el talento senior en las organizaciones es una clara apuesta por la competitividad, además de un ejercicio de responsabilidad social, enmarcado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Más concretamente la Oficina española sobre el Pacto Mundial en su representación y en relación al ODS nº8 “Trabajo decente y Crecimiento Económico” señala:

⁵ Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones

- Formando e instruyendo al departamento de recursos humanos en el derecho a la no discriminación, para que las contrataciones en la empresa se produzcan sin tener en cuenta el género, la edad o cualquier otro tipo de característica personal.
- Llevando a cabo medidas de diversidad en la empresa, proporcionando a las mujeres, jóvenes y grupos desfavorables la oportunidad de desarrollarse laboralmente de forma igualitaria.

Con este convencimiento nace nuestro proyecto **mastalentosenior** una iniciativa sin ánimo de lucro impulsada por **Fundación Masfamilia y EJE&CON - Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s**, para promover una cultura respetuosa, proactiva e inclusiva con el talento senior, que implica distinguir positivamente a aquellas organizaciones con mejores prácticas, creando una comunidad de aprendizaje e inspiración que permita difundir conocimiento y experiencia, y finalmente una sociedad más comprometida y justa con nuestros seniors.

Es un compromiso público de carácter voluntario que toman las organizaciones e instituciones, independientemente de su tamaño, para fomentar su mejora continua hacia:

- Potenciar una cultura de diversidad e inclusión del talento senior.
- Reconocimiento y pedagogía sobre los beneficios de una cultura diversa e inclusiva con el talento senior.

Las organizaciones que mejor se posicionarán en un futuro serán aquellas que sean ágiles cambiando su cultura, sus espacios y su tecnología, y que apuesten por en la diversidad en todas sus dimensiones: edad, género, cultural...

La promoción del talento senior se posiciona como eje indiscutible en el marco de la gestión de la diversidad empresarial. No solo por justicia o ética empresarial, sino como palanca de competitividad y sostenibilidad para las organizaciones. Además, es cuestión de tiempo que la legislación incorpore normativas para garantizar la correcta gestión y la no discriminación de los trabajadores seniors en las organizaciones. En este sentido, adelantarse a la legislación supondrá una ventaja competitiva.

3. Conceptualización

De la revolución demográfica al *Age Management* en las organizaciones

Desde 2016 la Unión Europea aporta recomendaciones y guías sobre la gestión de la edad en las organizaciones, haciendo especial hincapié en establecer políticas de fidelización y desarrollo del talento sénior.

En el último tercio del siglo XX se acuñó la expresión “Joven, aunque sobradamente preparado”. Comenzó así la exaltación del talento joven frente a una visión edadista y estereotipada del trabajador sénior o veterano.

Pero la evolución demográfica de toda Europa y especialmente de España, que tiende a un progresivo e imparable envejecimiento de las plantillas, supone que aquellos jóvenes de los años 80 y 90 del siglo pasado son ahora trabajadores seniors y conforman una nueva mayoría laboral.

El reto demográfico al que se enfrenta la Unión Europea en los próximos 20 años es tremendo: la edad media de los trabajadores aumentará y los trabajadores “en edad de trabajar” según nuestros esquemas actuales disminuirá.

Este fenómeno no es exclusivo de los países europeos, según pone de manifiesto el informe de la OCDE³ “*The challenge of ageing*”⁶ ya que incluso países como India, Indonesia, Sudáfrica, Brasil y Turquía, donde la edad media de la población es relativamente baja, se enfrentan a un progresivo envejecimiento de la población.

Y aunque la proporción de trabajadores entre los 55 y 64 años ha subido en los países de la OCDE, las diferencias entre los países de la OCDE son notables. Por ello, todavía hay mucho que hacer en este sentido

Frente a los estereotipos y prejuicios edadistas, la nueva mayoría sénior constituye un colectivo de trabajadores que, en gran número, poseen competencias técnicas, operativas y relacionales.

Se impone, pues, el desarrollo de una estrategia, tal como recomienda la Unión europea en su documento “*A guide to good practice in Age Management*”⁷, que ponga en valor el talento sénior, alargue la carrera profesional de los trabajadores maduros y reivindique la complementariedad generacional.

En este sentido, el documento “*Council Recommendation on Ageing and Employment*” de la OCDE⁸ recoge una serie de recomendaciones para los

⁶<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/d56a2fbc-en/index.html?itemId=/content/component/d56a2fbc-en>

⁷ <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>

⁸ https://www.oecd.org/els/emp/Flyer_AE_Council%20Recommendation.pdf

países miembros: crear incentivos para que los trabajadores extiendan su vida laboral, asegurar las oportunidades de trabajo para los trabajadores senior, alentar a las organizaciones para que los retengan y los contraten, y promover la empleabilidad de los trabajadores durante toda su vida laboral de forma que mantengan sus opciones y oportunidades laborales a lo largo de toda su vida laboral.

Y esto no es solo necesario por un elemento de justicia social, sino que resulta imprescindible para conseguir un desarrollo económico y social sostenible.

La Gestión de la Edad (*Age Management*) y la Diversidad Generacional debe ser un factor más de la Gestión de la Diversidad que promueva la convivencia de diversos valores, contemple los distintos proyectos de carrera y objetivos personales y profesionales de todos los trabajadores de la organización.

A medida que el número de jóvenes que se incorporan al mercado laboral decrece, sobre todo en los países con emigración neta, el reto que se plantea es fidelizar a los trabajadores senior, mantener su capacidad para trabajar y su compromiso y productividad. Deben eliminarse las barreras de edad en la selección de personal, en la formación y en la promoción y acabar con los estereotipos alrededor de los trabajadores senior. La sociedad civil y los poderes públicos deben ser conscientes de esta necesidad y trabajar conjuntamente para eliminar estos prejuicios.

Los poderes públicos deberían estar preocupados por la sostenibilidad de los sistemas públicos de pensiones y contemplar medidas de apoyo a la extensión de la vida laboral. Sin una acción política, el aumento de las personas jubiladas tensionará las finanzas públicas y ralentizará el crecimiento económico.

Y en el mismo sentido, las organizaciones deberán diseñar programas y estrategias de relevo generacional, gestión y transferencia del conocimiento y sistemas de desvinculación y jubilación progresiva. El objetivo debería ser confrontar el impacto de la edad en su fuerza laboral, aumentar su competencia y productividad, mejorar la empleabilidad de hombres y mujeres senior y asegurar una mayor equidad entre trabajadores de diferentes edades. Hay un imperativo económico importante en la gestión de la edad en la fuerza laboral. Y la premisa de base es que lo mejor es comenzar cuanto antes.

Se piensa con asiduidad que los trabajadores son más caros y menos productivos cuando son mayores, pero hay numerosas experiencias que demuestran lo contrario.

Las organizaciones requieren mantener las capacidades de su fuerza laboral y adecuarlas a los requerimientos del mercado, y esto se puede conseguir contratando nuevos profesionales o invirtiendo en formación de los empleados actuales, que en el caso de los trabajadores senior se combina

con las habilidades profesionales y sociales que suelen tener estos trabajadores.

Una fuerza laboral con un buen equilibrio entre juventud y madurez es la mejor combinación para responder a los retos del mundo actual.

En muchos casos la puesta en práctica de políticas de salud y motivación para los empleados senior resulta más rentable que sustituirlos por trabajadores jóvenes.

Además, una buena gestión de la edad puede ayudar a resolver cuellos de botella de personal cualificado en algunas industrias.

Ya existen bastantes compañías que reportan buenas prácticas en la gestión de la edad laboral, en selección, y en apoyo y fidelización de los trabajadores senior. Para las organizaciones profesionales y todos aquellos con responsabilidades ligadas al empleo, debería ser una obligación asegurar que la edad en el trabajo es gestionada de forma productiva y con una visión estratégica, evitando aproximaciones cortoplacistas, que pueden tener efectos perjudiciales en el medio y largo plazo.

Las recomendaciones de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, EUROFOUND, acerca de la Gestión de la edad, proponen la optimización de las aportaciones de los trabajadores de todas las edades a la competitividad de la organización a través de:

- El balance de media carrera.
- Las oportunidades de promoción.
- El aprendizaje (*Upskilling* y *Reskilling*).
- La tutorización.
- El mantenimiento del talento de los trabajadores mayores.
- La transmisión del conocimiento interno.
- La adaptación a la organización de los más jóvenes.

Para EUROFOUND, el incremento de la edad de la fuerza laboral en Europa tiene implicaciones para la sostenibilidad de las pensiones, el crecimiento económico y el futuro de la fuerza laboral. La atención política debe centrarse en facilitar una vida laboral más larga. Una gestión exitosa de la gestión de la edad laboral demanda repensar las aproximaciones tradicionales al trabajo, la formación, el desarrollo de habilidades, la organización del tiempo de trabajo, la promoción de la salud y el diseño del espacio de trabajo.

Por último, en el documento elaborado por The European Social Fund a petición de la Unión Europea se definen las dimensiones de las prácticas de *Age Management*:

- Selección
- Formación y aprendizaje continuo
- Desarrollo de carrera

- Prácticas de tiempo de trabajo flexibles
- Salud y diseño del puesto de trabajo
- Desvinculación y transición a la jubilación.

Éstas son las bases sobre las que desarrollamos nuestro modelo de gestión **mastalentosenior** y que serán tratadas en este documento dando lugar a la creación de un distintivo de calidad al respecto. A efectos de nuestro modelo consideraremos como talento senior a los mayores de 50 años.

4. Requisitos para acceder al distintivo **mastalentosenior**

Los 3 niveles de clasificación existentes en el modelo de gestión **mastalentosenior** y su distintivo asociado son:

- **In progress**
- **Proactive**
- **Excellence**

Para acceder a los distintos niveles, las organizaciones deberán **en primer lugar** cumplir con la legislación vigente y vinculante que le resulte de aplicación y en relación a la no discriminación del talento senior en sus prácticas laborales. **En segundo lugar**, aportar evidencias sobre los distintos elementos de gestión que se desarrollan en el apartado 5 de este documento y **en tercer lugar**, para los niveles más avanzados, mostrar los resultados obtenidos vía indicadores y como consecuencia de la gestión realizada.

A continuación, se describen estos requisitos de forma más detallada para cada nivel del distintivo:

4.1 In progress

Las organizaciones deberán asumir un compromiso a nivel directivo y/o del Consejo de Administración con la gestión del talento senior y su mejora continua.

Adicionalmente, deberán haber acometido un diagnóstico también denominado "Mapa de Edad" que contenga:

- a. El análisis demográfico de la plantilla en orden a determinar las características del colectivo senior o 50+.
- b. Análisis y evaluación de las necesidades y expectativas específicas o segregadas para este colectivo, tanto personales como profesionales, en base a criterios muestrales y estadísticos generalmente aceptados (Intervalo de Confianza del 90% o superior).

En el anexo I a este documento se desarrolla con mayor detalle los contenidos del diagnóstico o Mapa de Edad y en el anexo II, para organizaciones pymes.

Por último, y a la vista de los resultados obtenidos en el diagnóstico, deberá elaborar un Plan o Programa de Acción con carácter anual, bienal o trienal, cuyas características mínimas deberán ser:

- Estar orientado a la mejora continua y por tanto fijar objetivos y retos consecuentes a la situación actual o de partida.
- Estar aprobado por el Comité de Dirección u órgano equivalente. En ningún caso se aceptará sin la aprobación de la Dirección de Personas o RRHH y la propia Dirección General.
- Se deberá designar una persona responsable e interlocutora principal para la gestión del talento senior.
- Contar con un presupuesto y recursos asociados que resulten coherentes con los objetivos a alcanzar.

En el caso de organizaciones de menos de 250 empleados y que respondan a los requisitos para ser consideradas pymes, se solicitará un diagnóstico y plan de acción reducidos, que se desarrollan como anexo II a este documento.

En ambos casos, no será necesario aportar evidencias en cuanto a resultados (apartado 6) en el nivel **"In progress"**.

4.2 Proactive

Para acceder a este nivel de clasificación, la organización deberá previamente haber obtenido el distintivo **mastalentosenior** en la categoría **"In progress"** durante un mínimo de un año (recomendable tres ejercicios). Para acceder directamente al nivel **"Proactive"**, la organización deberá evidenciar la elaboración del diagnóstico o Mapa de Edad correspondiente a este nivel de clasificación o, de lo contrario y excepcionalmente, solicitar su convalidación presentando un informe o memoria de actividades que recoja las principales conclusiones de su programa o líneas de actuación al respecto, demostrando con ello una experiencia y trayectoria exitosa en *Age Management* de un mínimo de tres años.

En cuanto a los elementos de gestión (apartado 5) la organización deberá aportar evidencias de cumplimiento en unos mínimos del 50%⁹ para 4 de

⁹ En el caso de que sólo exista un elemento para el área o subárea correspondiente podrá eximirse de su cumplimiento.
 En el caso de que alguno de los elementos no aplique (mostrar evidencias) se aplicarán los criterios anteriores.

las 6 dimensiones del distintivo, así como las distintas áreas y subáreas existentes e incluyendo la denominada "**Dimensión 0. Comunicación y reconocimiento**", salvo que alguna de ellas no resulte de aplicación para lo que se debería solicitar su exención al equipo verificador de forma previa al inicio del proceso.

En el caso de que el porcentaje de seniors se encuentre sobre representado en la organización, no le resultará de aplicación la denominada **Dimensión 1. Reclutamiento y Selección**, como figura en el apartado 5, pudiendo por tanto y, además, trabajar en 3 de las 5 dimensiones restantes.

En cuanto a resultados y los indicadores asociados (apartado 6):

1. Relacionados con los colaboradores y obtenidos directamente por el verificador.

Más del 60% de las encuestas y entrevistas realizadas a los empleados deberán reflejar resultados positivos, y no debería haber más de un 30% de ellos con valoración negativa.

2. Relacionados con los colaboradores y aportados por la organización en base a sus propios métodos de análisis y medición.

Independientemente de la metodología y técnicas utilizadas por la organización para ello, se deberán cuantificar y clasificar los resultados obtenidos, de forma que más del 60% de ellos deberán resultar positivos, no debiendo existir más de un 30% de resultados con valoración negativa.

4.3 Excellence

Para acceder a este nivel de clasificación, la organización deberá previamente haber obtenido el distintivo **mastalentosenior** en la categoría "**Proactive**" durante un mínimo de un año (recomendable tres ejercicios). Para acceder directamente al nivel "**Excellence**", la organización deberá evidenciar la elaboración del diagnóstico o Mapa de Edad correspondiente a este nivel de clasificación o, de lo contrario y excepcionalmente, solicitar su convalidación presentando un informe o memoria de actividades que recoja las principales conclusiones de su programa o líneas de actuación al respecto, demostrando con ello una experiencia y trayectoria exitosa en *Age Management* de un mínimo de cinco años.

En el caso de que el número de elementos en la dimensión y área correspondiente sea impar y para el cumplimiento del requisito del 50%, se tomará el número entero despreciando el decimal que resulte de dividir ese número impar entre 2.

En relación a los elementos de gestión (apartado 5), la organización deberá aportar evidencias de cumplimiento en un mínimo de $1/2^{10}$ para las 6 dimensiones del distintivo, incluyendo la denominada **“0. Comunicación y reconocimiento”**, así como las distintas áreas y subáreas existentes, salvo que alguna de ellas no resulte de aplicación para lo que se debería solicitar su exención al equipo verificador de forma previa al inicio del proceso.

Para este computo se tomarán también en cuenta los elementos de gestión aportados por la propia organización, aunque no figuren en la relación del apartado 5 y siempre y cuando hubiesen sido oportunamente tomados en cuenta y validados por el equipo de verificación **mastalentosenior**.

Adicionalmente y en el caso de que el porcentaje de seniors se encuentre sobre representado en la organización, no le resultará de aplicación la denominada **Dimensión 1. Reclutamiento y Selección**, como figura en el apartado 5, pudiendo por tanto y, además, trabajar en 3 de las 5 dimensiones restantes.

En cuanto a resultados (apartado 6):

1. Relacionados con los colaboradores y obtenidos directamente por el verificador.

Más del 70% de las encuestas y entrevistas deberán presentar resultados positivos, siempre y cuando no haya más de un 10% negativo.

2. Relacionados con colaboradores y aportados por la propia organización en base a sus propios métodos de análisis y medición.

Más del 80% de los resultados deberán presentar resultados positivos.

3. Relacionados con los resultados propios del negocio o la actividad.

Deberán aportar resultados que evidencien evolución positiva durante al menos un período de 3 años anteriores al momento de la verificación, en un mínimo de **dos** indicadores relacionados con:

- Compromiso o *engagement*
- Reputación y marca de empleador

¹⁰ En el caso de que sólo exista un elemento para el área o subárea correspondiente podrá eximirse de su cumplimiento.

En el caso de que el número de elementos sea impar se tomará como valor el resultado de dividir el total entre 2 y se eliminará el decimal.

En el caso de que alguno de los elementos no aplique (mostrar evidencias) se aplicarán los criterios anteriores.

- Atracción de talento senior
- Atracción de inversión responsable o ESG
- Salud y bienestar. Riesgos psicosociales
- Diversidad e inclusión

5. Dimensiones y elementos de gestión

Age Management es el conjunto de prácticas de gestión que una organización lleva a cabo de forma alineada con su estrategia de diversidad y responsabilidad social, para asegurar que sus actuaciones, decisiones y resultados están en consonancia con sus principios rectores, valores, propósito y demás declaraciones corporativas, respecto a la gestión de la edad. Especial consideración recibirá la cultura y más concretamente el liderazgo y estilo de dirección que exista en la organización.

Las dimensiones que han sido consideradas en este modelo de gestión parten de la definición al respecto de la *European Social Found* de la Unión Europea y han sido estructuradas para una mejor comprensión y aplicación por el Grupo de Trabajo que ha trabajado en la creación del distintivo **mastalento**senior.

Gráfico 2. Dimensiones del Age Management en el modelo de gestión mastalentosenior

DIMENSIONES AGE MANAGEMENT



Las organizaciones que deseen obtener el distintivo **mastalentosenior** deberán presentar las evidencias respecto a las políticas que aplican, teniendo en cuenta los elementos de gestión que se incluyen en este apartado.

A continuación, se incluye un listado exhaustivo de elementos de gestión recopilados en función de nuestra experiencia, así como de las aportaciones realizadas por el Grupo de Trabajo¹¹, todas ellas clasificadas en función de la siguiente estructura:

Dimensión 0. Comunicación y reconocimiento

Se incluyen aquí todas las prácticas y actuaciones diseñadas y puestas en marcha por la organización para difundir su compromiso con la gestión de la edad, así como para el conocimiento de las propias prácticas, fomentar su utilización y alcanzar los objetivos previstos.

Un principio básico que debe regir todo el proceso es la prevención y erradicación de los sesgos inconscientes relacionados con la edad y la etapa senior (*unconscious bias*).

Una práctica relevante es la promoción de conversaciones intergeneracionales con el objetivo de reducir los sesgos anteriormente mencionados con un enfoque genuino de la complementariedad entre generaciones.

Por otra parte, es importante fomentar un reconocimiento de los seniors y del valor del conocimiento tácito que aporta su experiencia. Especialmente valoradas serán aquellas prácticas relacionadas con el vínculo emocional.

Dimensión 1. Reclutamiento y selección

Área 1.1 Reclutamiento

Elementos	Descripción
Currículum "ciego"	La organización solicita currícula en los que no consta ni la edad del candidato/a, ni fotografías u otros elementos que pudieran afectar a sesgos conscientes o inconscientes relacionados con el edadismo. Además, la organización posee un formulario de solicitud de empleo en el que sólo se solicita el correo electrónico y el teléfono, pero no datos personales, o por lo menos no los relacionados con la edad.

¹¹ El grupo de trabajo está compuesto por profesionales de la Fundación Másfamilia y EJECON cuyos nombres están recogidos al final del documento.

Elementos	Descripción
Cuota de contratación de talento senior	En los procesos de selección e incorporación, la organización reserva una cuota determinada a candidatos senior en un ejercicio de discriminación positiva para la organización. La tendencia debe ser a reproducir en la propia organización, el mismo porcentaje de seniors que exista en el país/es donde la organización opera.
Planes de sucesión	La organización tiene localizados con más de un año de anticipación a los empleados/as cercanos a la jubilación y elabora planes de formación interna o externa en previsión de necesidades de sucesión y los conecta con las actividades de reclutamiento.

Área 1.2 Selección

Elementos	Descripción
Evaluación de competencias (<i>Assesment</i>)	En los procesos de selección, la organización otorga más peso a la experiencia profesional y <i>soft skills</i> que a la propia formación académica. Entre los aspectos a valorar se incluyen el networking y la experiencia en la resolución de problemas y conflictos, aspectos habitualmente más desarrollados en el colectivo senior.
Valoración de la experiencia del/de la candidato/a	Durante el proceso de entrevista, la organización valora el conocimiento en base a la experiencia, que el candidato tiene sobre la organización en la que solicita empleo, así como del sector de actividad. La organización valora la experiencia previa en proyectos similares del candidato senior, bien como empleado/a o como proveedor/cliente del mismo
Procesos de formación durante la selección	La organización propone un curso de formación en el momento del reclutamiento que sirve de filtro para continuar el proceso de selección.

Dimensión 2. Desarrollo profesional

Área 2.1 - Transferencia de conocimiento y aprendizaje a lo largo de la vida

Elementos	Descripción
<i>Upskilling</i> : Programas de actualización de competencias	La organización proporciona programas especialmente enfocados al talento senior que incorporan competencias digitales y otras relacionadas con el desempeño del propio puesto.
Planes de formación personalizados (<i>PLE - Personal Learning Environment</i>)	La organización desarrolla una plataforma de formación que permite la personalización de itinerarios de aprendizaje según la experiencia y la especialización, con atención al talento senior. La organización incorpora recursos, tanto internos como externos, de aprendizaje aportados por los empleados/as senior, a través de comunidades de aprendizaje.
Grupos de innovación	La organización diseña y pone en marcha grupos de innovación con y la participación de los seniors, con el objetivo de crear nuevos conocimientos, desarrollar nuevas habilidades e identificar oportunidades de negocio / actividad, incorporando para ello un marketing <i>senior by senior para</i> aprovechar las oportunidades que ofrece la denominada <i>silver economy</i> ,
<i>Reskilling</i> : Planes personalizados de transformación profesional	La organización inicia procesos de transformación de puestos y funciones, que pueden resultar obsoletos dada la digitalización y la aplicación de la inteligencia artificial a los procesos, contando para ello con la implicación en el diseño del sénior. Para ello, la organización facilita la adquisición de las competencias digitales y otras <i>softskills</i> a toda su plantilla, con especial atención al colectivo sénior.
Aprendizaje continuo y transferencia del conocimiento	La organización diseña un sistema de difusión y trasferencia del conocimiento obtenido a través de la asistencia a cursos, charlas, eventos, foros, reuniones, etc. asegurándose de la no discriminación del talento sénior.

Elementos	Descripción
Evaluación del desempeño y <i>feedback</i> continuo	La organización evalúa los objetivos alcanzados y el desempeño, tanto personal, como del equipo de trabajo, llevando a cabo un <i>feedback</i> continuado y genuino, que incluya las necesidades y expectativas profesionales de los seniors y sus familias. Adapta parte de los objetivos de rendimiento a las circunstancias personales más significativas de cada empleado/a senior.
Gestión del conocimiento	Programa de transferencia del conocimiento experto de profesional sénior al resto de profesionales, de profesional sénior al equipo, del profesional sénior a toda la organización. Además, la inclusión en los planes de formación de los conocimientos y habilidades de los profesionales de mayor antigüedad y más experimentados.

Área 2.2 Desarrollo de la carrera profesional y formación

Elementos	Descripción
Movilidad funcional	Los empleados/as de mayor antigüedad apoyarán con su conocimiento y experiencia a otras posiciones distintas a las que desempeñan, con el objetivo de incrementar su conocimiento e implicación con la organización y aprovechar toda su experiencia y competencias. Todo ello, podrá hacerse por proyectos o asignando un tiempo concreto de su jornada a estas actividades.
<i>Interim Management</i>	La organización contrata personas seniors externas para resolver una necesidad concreta o puntual, aprovechando su experiencia.
Diversificación horizontal	La organización incorpora nuevas tareas y funciones a puestos de trabajo desempeñados por profesionales sénior. Además, incorpora profesionales senior a proyectos transversales o de otras áreas de competencia.

Elementos	Descripción
Diversificación vertical	La organización incorpora nuevas tareas y responsabilidades a puestos de trabajo desempeñados por profesionales sénior, con la consiguiente promoción profesional aparejada.
Proceso de <i>onboarding</i>	La organización promueve la participación de los empleados/as senior en sesiones de <i>onboarding</i> de los nuevos empleados/as con el objeto de transmitir su experiencia.
<i>Peer mentoring</i>	La organización promueve sesiones de <i>peer mentoring</i> o mentoring entre "iguales" en alusión al tipo de categoría o responsabilidad profesional entre seniors, cuando un empleado/a cambia de posición o de nivel.
<i>Reverse mentoring</i>	La organización promueve el <i>reverse mentoring</i> en el que los juniors o más jóvenes son mentores de los seniors para transmitir toda una serie de competencias y conocimientos más propios de su generación como las digitales o la gestión de redes sociales .

Dimensión 3. Flexibilidad, apoyo familiar y personal

Área 3.1 Flexibilidad

Este grupo de medidas de flexibilidad y apoyo familiar son aplicables a toda la plantilla, precisando tan solo de una adaptación a necesidades y expectativas propias del colectivo senior.

Subárea 3.1.1 Temporal

Elementos	Descripción
Flexibilidad de entrada y salida	Flexibilidad diaria para incorporarse al puesto de trabajo y en la salida, de forma que se pueda decidir y diseñar la jornada, por lo menos en un mínimo de 1,5 horas que quedarán a criterio y disposición del senior y siempre salvaguardando las circunstancias de producción y prestación de servicios.

Elementos	Descripción
Otras fórmulas de flexibilidad	Posibilidad de trabajar 4 días a la semana o en su defecto 4,5 (salida viernes a las 15h o antes). Poner en marcha otro tipo de medidas de flexibilidad demandadas por el colectivo senior que pueden ir más allá del ámbito de la jornada diaria o la semana.

Subárea 3.1.2 Espacial

Elementos	Descripción
Teletrabajo/ Trabajo a distancia	Trabajo a distancia en cualesquiera de sus fórmulas y denominaciones.
Trabajo de proximidad	Posibilidad de trabajar en un lugar distinto al del contrato de trabajo, bien en otro lugar propiedad de la organización, bien a través de cualesquiera otras fórmulas. Como el <i>co-working</i> o <i>city hub</i> .
Otras formas	Otras formas de flexibilidad espacial.

Área 3.2 Apoyo familiar y personal

Elementos	Descripción
Reducción de jornada por cuidados y otras fórmulas de flexibilidad	Reducciones de jornada más allá de lo que dicte la legislación vigente y vinculante en la materia, para cuidados y atención de familiares, dependientes, hijos, nietos, etc con especial atención a la discapacidad. Todo ello, teniendo en cuenta los requerimientos de los nuevos modelos de familia como las reconstituídas. Se tendrá en cuenta también la posibilidad de realizar una incorporación flexible (temporal y espacial) y progresiva tras un largo período de ausencia derivada de una enfermedad propia o de alguna persona dependiente a su cargo.
Permisos y ausencia retribuidos	Permisos cortos de unas horas, y retribuidos para gestiones administrativas (más allá de lo establecido por convenio).

Elementos	Descripción
Voluntariado	Programas de voluntariado corporativo de interés del colectivo senior o bien apoyo con tiempo y otros recursos a programas de voluntariado de iniciativa personal.
Intra - emprendimiento	Apoyo a programas de emprendimiento del colectivo senior con recursos de tiempo, económicos, etc.
Permisos para celebraciones familiares	Permisos para celebraciones y otros acontecimientos relevantes, de familiares propios o de la pareja de convivencia.
Complemento para incapacidad temporal	Complemento hasta 100% salario en el caso de incapacidades por contingencias comunes o no profesional.
Ayudas económicas y otros apoyos por enfermedad/dependencia	Apoyo económico y de otro tipo relacionados con la enfermedad y dependencia de los/as empleados/as y sus familias.
Apoyo y ayudas para la formación personal y familiar	Apoyo para la formación en salud, finanzas, preparación a la jubilación, etc. de interés para el colectivo.
Seguros de vida y accidentes	Suscripción de pólizas de seguro de vida y accidentes para el/la interesado/a.
Planes de pensiones de empresa	La organización realiza aportaciones económicas al plan de pensión del/la empleado/a senior, permitiendo aportaciones del/la interesado/a.

Área 3.3 Compensación Flexible

Elementos	Descripción
Plan de compensación flexible	Disponer para el colectivo de un P.C.F, diseñado tomando en consideración a los seniors, con oferta de productos y servicios de interés para el colectivo, como seguros de salud, formación, planes de pensiones y otros.

Dimensión 4. Gestión de la Salud y el Bienestar

Área 4.1 Salud laboral

Elementos	Descripción
Salud Laboral	Diseño, elaboración y puesta en marcha de programas de salud y bienestar laborales incluyendo riesgos psicosociales que tengan en cuenta las particularidades del colectivo senior.
Ergonomía	Descripción de los requisitos ergonómicos de cada puesto de trabajo tanto presenciales, como en teletrabajo, teniendo en cuenta la edad y necesidades de cada colectivo.
<i>Work Ability (Woa)</i>	La organización mide los efectos de la edad en el trabajo, elaborando para ello cuestionarios de evaluación y cuestionarios de autopercepción de la capacidad laboral personal con el objetivo final de adaptar los puestos de trabajo a nuevas capacidades caso de producirse.

Área 4.2 Salud bienestar y *wellbeing*

Elementos	Descripción
Bienestar / <i>Wellbeing</i>	Incorporación de aspectos relacionados con una visión integral de la salud como la práctica deportiva, nutricional y emocional a través de actividades o programas de formación y adaptados al colectivo senior.

Dimensión 5. Desvinculación y Transición a la jubilación

Área 5.1 Desvinculación

Elementos	Descripción
Programas de vinculación corporativa de los jubilados	Puesta en marcha de programas, como Club de Antiguos Empleados, dirigidos a mantener la relación, con ofrecimiento de productos / servicios corporativos en condiciones ventajosas, así como el aprovechamiento del conocimiento y experiencia para asuntos o proyectos concretos. Incluye programas de voluntariado corporativo.
Otras fórmulas de desvinculación en condiciones ventajosas	La organización pone en marcha procesos de outplacement u otros por encima de las condiciones legales exigibles y de común acuerdo con el senior.

Área 5.2 Desvinculación por ERE's, ERTE's u otros mecanismos de flexibilidad en procesos colectivos

La organización pone a disposición de los empleados afectados cualesquiera de las siguientes opciones:

Elementos	Descripción
Externalización (Outsourcing)	La organización ofrece a los/as empleados/as afectados/as la posibilidad de crear una organización, SL, SA, Cooperativa..., que dé servicio a la propia organización.
Emprendimiento	La organización colabora en el diseño, creación y lanzamiento de la oferta de servicios como trabajador autónomo / <i>freelance</i> .
Joint Venture	La organización colabora en constituir alianzas temporales entre los empleados afectados en la que los socios compartan los riesgos de capital y los beneficios.

Elementos	Descripción
Formación y Reskilling	La organización ofrece un plan de formación específico para incrementar la empleabilidad de los empleados afectados. La organización estudia de forma individualizada la posible evolución del oficio o profesión de cada uno de los afectados y construye el plan de transformación profesional.
Innovación Sénior	Intra-emprendimiento. La organización constituye con los empleados afectados un grupo de I+D que trabaje en nuevos productos y servicios que la organización puede ofrecer. Constituye equipos intergeneracionales para compartir y transmitir el conocimiento de cada uno de sus integrantes.

Área 5.3 Transición a la jubilación

Elementos	Descripción
Diseño colaborativo del proceso de transición a la jubilación	Implicación de los empleados, en la franja de 5 años anteriores a la jubilación, en el diseño del proceso de desvinculación/jubilación de la organización.
Contrato relevo y otras modalidades de desvinculación progresiva	Fomento y puesta en práctica de aquellas modalidades contractuales que permitan una flexibilidad y desvinculación progresiva como el contrato de relevo.

Somos conscientes de que, aunque se trata de un amplio listado de prácticas o elementos de gestión, las organizaciones van a desarrollar otras distintas que resultarán adicionales y complementarias y que por tanto enriquecerán este modelo. Esto lejos de suponer un problema, será el reconocimiento a la aplicación de la mejora continua por parte de las organizaciones participantes.

Estas prácticas aportadas por las organizaciones podrán ser reconocidas a efectos de la verificación y la obtención del distintivo **mastalentosenior**, debiendo aportar en estos casos, su descripción, alcance, clasificación a efectos de las dimensiones y áreas anteriormente mencionadas y, por último, objetivo de la práctica, de forma que permita comprender su propósito y aceptarla como tal.

6. Resultados

El Modelo **mastalentosenior** ha sido concebido como un modelo orientado a la mejora continua. Por ello y de forma complementaria a los elementos de gestión anteriormente mencionados, las organizaciones que deseen obtener el distintivo **mastalentosenior** en los niveles **"Proactive"** y **"Excellence"**, tal y como se definen en el apartado 5, deberán evidenciar una serie de resultados de mejora a través de sus prácticas de *Age Management*. Los **indicadores de resultados o finalistas**, se obtendrán a su vez de dos grandes fuentes:

Gráfico 3. Estructura de resultados en el Modelo de Gestión



6.1 Resultados procedentes de la propia organización

6.1.1 Resultados relacionados con el negocio/actividad

Todo modelo de gestión se orienta a la obtención de resultados. Estos resultados deben estar relacionados tanto con los empleados, como el propio negocio o actividad.

En el caso que nos ocupa, la organización en función de su cultura (valores, propósito, visión y misión, etc.) y sus objetivos estratégicos, para alcanzar el nivel **"Excellence"**, deberá proporcionar una serie de indicadores relacionados con su negocio / actividad que permitan reflejar y evidenciar el impacto de la gestión del talento senior en los resultados operativos.

Obviamente, estos resultados a alcanzar tomarán en cuenta el estado de la organización que aparece en el diagnóstico o Mapa de edad que se realice, de forma que, por ejemplo, no será lo mismo si la plantilla está equilibrada

en cuanto a edad, que si está infra representado o sobre representado el colectivo senior.

Deberá presentar al menos dos indicadores de su elección, que muestren una evolución positiva y que estén relacionados con:

- Compromiso o *engagement*
- Reputación y marca de empleador
- Atracción de talento senior
- Atracción de inversión responsable o ESG
- Salud y bienestar. Riesgos psicosociales
- Diversidad e inclusión

Se considerará una evolución positiva cuando el indicador esté cuantificado y suponga al menos un 10% de mejora con respecto al ejercicio anterior, salvo que el indicador correspondiente se encuentre en una zona asintótica donde ya no es posible mejora o la inversión / coste necesario para ello es muy elevado. De forma general, y para indicadores en base 10 o 100, se considerará zona asintótica a partir de 8.5 o 85, pudiendo existir excepciones. En estos casos se considerará mejora el mero hecho de mantener el indicador en esta zona **“Excellence”** o asintótica.

6.1.2 Resultados relacionados con los empleados

En los niveles **“Proactive”** y **“Excellence”**, las organizaciones deberán presentar resultados relacionados con la utilización y satisfacción de las prácticas y elementos de gestión incluidos en el apartado 5, como evidencia del funcionamiento del modelo de gestión. Más concretamente, deberán aportar indicadores relacionados, por ejemplo, con la **aplicabilidad, conocimiento, uso, satisfacción y valoración** de los distintos elementos de gestión que resulten de aplicación, a través de encuestas y entrevistas realizadas muestralmente¹² a sus empleados/as, mediante técnicas de consulta y participación.

Adicionalmente a la propia medición de los indicadores mencionados, la organización llevará a cabo un **análisis de eficacia**, que implica la valoración y toma de decisiones tras el estudio de los indicadores mencionados. Todo ello en orden a alinear las políticas de RRHH con los elementos de gestión del apartado 5 y los resultados esperados.

Para acceder al nivel **“Excellence”** será preciso adicionalmente:

1. Incorporar a otros colaboradores distintos al colectivo senior en el indicador de **valoración** y, por tanto, en el análisis de eficacia.

¹² La muestralidad mínima exigida responderá a un intervalo de confianza del 90% según se muestra en el anexo III.

Incorporar la inversión de las distintas prácticas o elementos de gestión contenidos en el apartado 5 dando lugar a un **análisis de eficiencia**.

6.2 Resultados procedentes directamente de los empleados

Serán aquéllos facilitados al verificador por los propios empleados, especialmente los seniors, durante el proceso de verificación externa.

Se utilizará para ello una serie de preguntas que se realizarán muestralmente por parte del/a verificador/a, a través de encuestas y entrevistas de contrastación.

7. Proceso de verificación para la obtención del distintivo **mastalentosenior**

La verificación será realizada por personas físicas, profesionales independientes y competentes, previamente autorizados por **la alianza**, o bien, por entidades de auditoría / evaluación que operan con otras certificaciones y hayan sido homologadas previamente por la alianza¹³.

7.1 Verificadores profesionales independientes

Todos los verificadores que deseen participar en el proceso deberán superar un proceso de homologación previo, en orden a sus competencias técnicas, habilidades o *skills*, experiencia en verificación / auditorías, y por último en cuanto a su independencia y objetividad.

Todos estos requisitos se encuentran recogidos en el documento denominado: **"Requisitos homologación verificadores mastalentosenior"** que se encuentra a disposición de todas las partes interesadas.

Los honorarios y otras condiciones serán incluidas en un contrato ad hoc entre las partes y que regulará la prestación de servicios.

7.2 Entidades de auditoría / evaluación

Podrán llevar a cabo las actividades propias de la verificación descritas en este documento, haciéndolas coincidir en el tiempo si lo consideran conveniente, con la propia auditoría / evaluación de otros distintivos/certificaciones otorgados por algún miembro de la alianza⁶.

Para ello, sólo será necesario solicitar su inscripción en el registro correspondiente y superar un curso por aquellos auditores / evaluadores que vayan a llevar a cabo los trabajos, que les será impartido por la alianza.

7.3 Proceso de verificación

El proceso de verificación consta de 3 grandes fases.

Todo el proceso se realizará *online* y, por tanto, no requerirá de presencia física, si bien podría ser llevado cabo de esta forma si se considera por las partes.

¹³ En el caso de entidades que cuenten con la certificación efr en vigor podrán utilizar los servicios de auditoría/evaluación efr para la verificación del distintivo **mastalentosenior** de acuerdo a este documento. Pueden realizar cualquier consulta al respecto en **fundacion@masfamilia.org**

1. Recepción y análisis de la documentación presentada por la organización.

En ocasiones podría ser necesaria una reunión virtual para solicitar aclaraciones y precisiones y un segundo envío de documentación.

Esta documentación incluirá las evidencias suficientes, tanto en la parte de elementos y prácticas de gestión, como en resultados.

Una vez finalizada esta fase de intercambio y análisis, se entenderá que la organización ha presentado todas las evidencias en su poder, en función del nivel de clasificación al que desea optar, comenzando el proceso de análisis y evaluación.

2. Encuestas y entrevistas.

Con el objetivo de cotejar y contrastar la información recibida, el/la verificador/a realizará una serie de encuestas *online* y entrevistas personales por videoconferencia, con el objetivo de comprobar, la trazabilidad, la veracidad de la información y sobre todo el grado de asimilación por parte de la plantilla.

Las encuestas serán enviadas por el propio equipo de verificación, para lo cual la organización proporcionará los emails segmentados, por mayores y menores de 50 años y por antigüedad superior e inferior a 10 años en la organización.

El número de respuestas válidas a obtener en las encuestas será de:

- 1% para entidades > 5.000 empleados
- 5% para entidades entre 1.000 y 5.000 empleados
- 10% para entidades < 1.000 empleados

Al menos un 20% de las personas encuestadas deberán ser menores de 50 años, correspondiendo el resto a mayores de esa edad.

Adicionalmente se complementarán las encuestas realizadas con una serie de entrevistas personalizadas. Este proceso se realizará virtualmente de la siguiente forma:

- Un 10% de entrevistas sobre las encuestas recibidas si la organización tiene menos de 1.000 empleados.
- Un 5% si se encuentra entre 1.000 y 5.000 empleados.
- Un 1% si supera los 5.000 empleados.

En las entrevistas se podrá proceder a contrastar la información recibida previamente en las encuestas, pero también profundizar sobre temas concernientes a la gestión y el liderazgo.

Las entrevistas se realizan por defecto siempre a personal senior (mayores de 50 años).

Como ejemplo, si se reciben 100 encuestas válidas de una organización con 2.000 empleados, deberán llevarse a cabo 5 entrevistas personalizadas de forma adicional.

3. Informe

El/la verificador/a emitirá un informe simplificado, en el que señalará la procedencia o no de otorgar o renovar el distintivo, y los aspectos positivos y de mejora que considere más relevantes para la organización.

En particular, si una organización no alcanzara a juicio del/la verificador/a el nivel deseado, este/a último/a indicará aquellos aspectos que lo justifican orientado a un proceso de mejora continua.

Las verificaciones del distintivo se realizarán cada 3 años, debiendo renovarse al finalizar el plazo, en un período de más / menos 3 meses antes de la fecha de finalización de la vigencia.

En el caso de entidades de <250 empleados que cuenten con otra certificación otorgada por algún miembro de la alianza, estas podrán ajustarse a sus ciclos de certificación, siempre que sean inferior a 3 años.

Las organizaciones podrán recusar al/la verificador/a que les haya sido asignado/a, en atención a criterios de independencia e imparcialidad, que tendrán que ser justificados.

Los verificadores profesionales independientes o los auditores / evaluadores de entidades de certificación homologadas, deberán llevar a cabo los proyectos que les sean solicitados en el periodo máximo de 1 mes, debiendo proceder a su aceptación o no, en un plazo máximo de 48 horas.

En caso de no aceptar, el proyecto será derivado hacia otro verificador/a.

Los plazos y fechas para la realización de la verificación serán acordados directamente con la organización, no pudiendo exceder de 1 mes.

Una vez recibida la documentación precisa y en su totalidad, el verificador/a dispondrá de un máximo de 2 semanas para finalizar su trabajo.

El distintivo será concedido, tanto inicialmente, como en las sucesivas renovaciones, por la alianza, a través de su Consejo Técnico Asesor que estará formado por representantes de Fundación Másfamilia, de EJE&CON y profesionales independientes de reconocido prestigio en la materia.

La supervisión final y aprobación de los trabajos de verificación corresponde a la alianza quién designará para ello a las personas con las capacidades y competencias necesarias.

8. Requisitos para homologar verificadores/as en el ámbito del distintivo **mastalentosenior**

A continuación, se relacionan los requisitos para la homologación de verificadores /as en el ámbito del distintivo **mastalentosenior**.

1. Formación

1.1 Base

- Universitaria o equivalente. También convalidable por 5 o más años de experiencia en actividades de gestión y/o gerenciales / directivas.
- Se valorará la aportación por lo candidatos de Programas Executive o Máster en RRHH, RSE o Diversidad.

1.2 Específica

Curso de 4 horas sobre *Age Management* impartido por la alianza (Fundación Másfamilia y EJE&CON) o por otra fuente de reconocido prestigio.

2. Experiencia profesional

Mínima de cinco años, o de 2 si la experiencia se ha llevado a cabo en actividades de consultoría, auditoría y/o verificación, relacionadas con la gestión organizacional.

3. Entrenamiento

Un verificador en prácticas deberá de forma previa a su homologación realizar, acompañado y supervisado por un verificador homologado, un mínimo de dos verificaciones, una de ellas para acceso a niveles **"Proactive"** y /o **"Excellence"**.

Esta cláusula no será de aplicación para los dos primeros verificadores, para los que se llevará a cabo un proceso de supervisión y acompañamiento directamente por personal técnico competente que haya participado en el desarrollo del distintivo **mastalentosenior**.

4. Competencias / skills

- Elevada capacidad de comunicación tanto oral como escrita, incluyendo la elaboración de informes. Demostrable con actividad profesional o similar de mínimo de 1 año de experiencia mínimo.
- Elevada capacidad analítica y de síntesis que permita encontrar las causas principales sobre las que la organización debe trabajar para mejorar sus resultados. Competencia demostrable con las evidencias de trabajos similares mínima de 1 año.

- Altas dosis de integridad y honestidad profesional, así como de empatía para ponerse en el lugar de la otra parte, emitir juicios y evaluaciones objetivos y con una base técnica sólida e independientes de las posibles presiones de las distintas partes de interés. Competencia demostrable con actividad profesional similar mínimo de 1 año.

5. Formación continua

Dado que es un proceso en continua evolución, los verificadores deberán actualizar sus conocimientos tanto en relación a la temática que nos ocupa "*Age Management*" como al propio proceso de verificación y obtención del distintivo.

Esta formación no está planificada con anterioridad, pero si debería ser observada para el mantenimiento de la homologación como verificador /a.

9. Conclusiones

El fenómeno senior o *silver* es ya uno de los principales desafíos de nuestro país y también del continente europeo. Un continente con muy bajas tasas de natalidad y sin duda muy envejecido. La economía *silver* va a crecer con intensidad y generará respuestas en el diseño de productos y servicios, tanto privados como públicos, acordes con esta realidad. Es de esperar que los seniors premien con sus compras, inversiones e incluso votos electorales, a aquellas organizaciones que los tengan en mayor consideración.

Por otra parte, más que un debate, parece ya un hecho aceptado que es preciso alargar la vida laboral y con ello las cotizaciones sociales por encima de los 40 años, lo que sin lugar a dudas provocará un cambio cultural en las organizaciones y un reto para mantener a esta fuerza laboral comprometida y dentro de los márgenes de competitividad deseados que, por cierto, son cada vez más exigentes.

En este horizonte, es preciso que las organizaciones incorporen al talento senior dentro de sus políticas y estrategias de diversidad y deberán hacerlo de forma determinada y diferenciada para, por una parte, fidelizar a esta fuerza laboral y por otra, demostrar su compromiso con el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social.

Como parte de las iniciativas que se desarrollan y desarrollarán para incentivar la gestión del talento senior, FMF y EJECON unen sus fuerzas en una alianza para impulsar este reto, a través de la creación del distintivo **mastalentosenior** y de una comunidad de aprendizaje y difusión.

El distintivo **mastalentosenior** se basa para su concesión, en un proceso de verificación externa llevado a cabo por profesionales independientes que comprobarán si la organización se adecúa al proceso de gestión orientado a la excelencia a través de la mejora continua.

Este distintivo ha sido concebido con la participación activa de los profesionales de la alianza mencionados, con Laura Rosillo como senior advisor y un elenco de organizaciones líderes en la materia¹⁴ y que figuran mencionadas en el anexo V de este documento.

¹⁴ Organizaciones que cuentan con la certificación efr

Anexo I: Diagnóstico y Mapa de Edad en organizaciones de más de 250 empleados.

Requisitos a considerar en la elaboración de un diagnóstico o Mapa de Edad en organizaciones de más de 250 empleados.

1-TIPO DE CONTRATACION	Fijo / Fijo discontinuo / Temporal
2- ORIGEN DE LA PLANTILLA	España, EU (+ Reino Unido), Iberoamérica, África, EEUU (Cánada...), Asia, Oceanía, Rusia,...
3-FORMACION DE LAS PERSONAS	Primarios o ESO / Secundarios / Superiores / FP Grado Medio / FP Superior / Universitario (Grado, Licenciatura o similar) / Tercer Ciclo (Master, Doctorado...)
4-CATEGORIA PROFESIONAL	En función de los perfiles / categorías definidas por la organización.
5-RETRIBUCIONES BRUTAS	Hasta 24.999 € / Entre 25.000 - 39.999 € / Entre 40.000 - 59.999 € / Entre 60.000 - 79.999 € / Mas de 80.000 €
6-CICLO EN LA ORGANIZACION	INCORPORACION (edad en la que tuvieron el primer contrato en la organización quienes hoy están en plantilla) INCORPORACION RECIENTE (edad en la que han tenido su primer contrato quienes se han incorporado en los 5 últimos años) HAN PROMOCIONADO (en los últimos 5 años, tomando como referencia la edad en el momento de la promoción) SALIDA (en los últimos 5 años, tomando como referencia la edad en el momento de salida)
7-FLEXIBILIDAD	En los últimos 5 años han solicitado permisos largos o excedencias En los últimos 5 años se han acogido a medidas de flexibilidad (reducciones de jornada, o similar)
8-FORMACION	Han participado en formación en el último año.
9-DISPONEN DE HABILIDADES DIGITALES	MENOS de las necesarias SUFICIENTES para el momento actual BUENAS, y capaz de adaptarse rápidamente a nuevas demandas en los próximos 36 meses

		Se desconoce
10-SALUD, ABSENTISMO	ACCIDENTES,	Han realizado el reconocimiento médico el último año Participan en algún programa de cuidado/prevención de la salud Han sufrido accidentes de trabajo con baja el último año Absentismo laboral total del último año

Todo ello se realizará segmentando la plantilla en función del género y como mínimo en tres grupos de edad:

1. Senior o mayores de 50
2. Entre 35 y 50 años
3. Junior o menores de 35

Anexo II. Diagnóstico y mapa de edad para organizaciones pymes

Requisitos mínimos a considerar en la elaboración de un diagnóstico o Mapa de Edad en organizaciones de menos de 250 empleados.

1-TIPO DE CONTRATACION	Fijo / Fijo discontinuo / Temporal
3-FORMACION DE LAS PERSONAS	Primarios o ESO / Secundarios / Superiores / FP Grado Medio / FP Superior / Universitario (Grado, Licenciatura o similar) / Tercer Ciclo (Master, Doctorado...)
4-CATEGORIA PROFESIONAL	En función de los perfiles / categorías definidas por la organización.
6-CICLO EN LA ORGANIZACION	<p>INCORPORACION (edad en la que tuvieron el primer contrato en la organización quienes hoy están en plantilla)</p> <p>INCORPORACION RECIENTE (edad en la que han tenido su primer contrato quienes se han incorporado en los 5 últimos años)</p> <p>HAN PROMOCIONADO (en los últimos 5 años, tomando como referencia la edad en el momento de la promoción)</p> <p>SALIDA (en los últimos 5 años, tomando como referencia la edad en el momento de salida)</p>

Todo ello se realizará segmentando la plantilla en función del género y como mínimo en tres grupos de edad:

- Senior o mayores de 50
- Entre 35 y 50 años
- Junior o menores de 35

Requisitos mínimos del Plan de Acción para organizaciones pymes:

- Deberá estar orientado a la mejora continua y por tanto fijar objetivos y retos consecuentes, dando respuesta a los aspectos de mejora detectados en el Mapa de edad.
- Estar aprobado por la Dirección General u órgano colegiado equivalente. En ningún caso se aceptará sin la aprobación de la Dirección de Personas o RRHH.
- Se deberá designar una persona responsable e interlocutora principal para la gestión del talento senior.

Anexo III. Requisitos mínimos de muestralidad exigidos en los análisis de eficacia y eficiencia de acuerdo al apartado 4.1.2.

Muestra para organizaciones de 1000 o más empleados/as con edad igual o superior a 50 años.

1000-8499 empleados/as			8500-10000 empleados/as		
Empleados/as	Muestra recomendada Nivel confianza 95% Margen de error 5%	Muestra mínima Nivel confianza 90% Margen de error 5%	Empleados/as	Muestra recomendada Nivel confianza 95% Margen de error 5%	Muestra mínima Nivel confianza 90% Margen de error 5%
1000	278	214	8500	367	262
1200	291	220	9000	368	262
1400	301	226	9500	369	263
1600	309	231	10000	370	263
1800	316	235	11000	371	264
2000	322	238	12000	372	264
2200	327	240	13000	373	265
2400	331	243	14000	374	265
2600	334	245	15000	374	265
2800	337	246	16000	375	266
3000	340	248	17000	375	266
3200	342	249	18000	376	266
3400	345	250	19000	376	266
3600	347	251	20000	377	266
3800	348	252	22000	377	267
4000	350	253	24000	378	267
4250	352	254	26000	378	267
4500	354	255	28000	379	268
4750	355	256	30000	379	268
5000	356	256	35000	380	268
5250	358	257	40000	380	268
5500	359	257	45000	380	268
5750	360	258	50000	381	269
6000	361	258	60000	381	269
6500	362	259	70000	382	269
7000	364	260	80000	382	269
7500	365	261	90000	382	269
8000	366	261	100000	382	269

En el caso de que la organización tenga menos de 1000 empleados/as con edad igual o superior a 50 años se aplicará la siguiente muestralidad con carácter de mínimos:

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 1. Entre 1 y 50 empleados: | 50% |
| 2. Entre 51 y 250 empleados: | 40% |
| 3. Entre 251 y 999 empleados: | 30% |

Anexo IV. Relación de profesionales y entidades que han participado en el diseño del modelo de gestión **mastalentosenior.**

Nuestro agradecimiento a todos los profesionales que han participado en la conceptualización y elaboración del distintivo **mastalentosenior**

GRUPO DE TRABAJO DE LA ALIANZA

- Roberto Martínez – Fundación Másfamilia
- Mercedes Hernández – Fundación Másfamilia
- Denise Delgado – Fundación Másfamilia
- Teresa Quirós – EJECON
- Conchita Gómez de Liaño – EJECON

EXPERTA AGE MANAGEMENT

- Laura Rosillo

EMPRESAS GRUPO TRABAJO TALENTO SENIOR

- CAIXABANK - Nuria Martí
- CEPSA - Joaquín Rodríguez
- ENAGÁS - María Teresa Blanco
- GENERALI SEGUROS - Francisco Javier Zubicoa
- IFEMA - María Sánchez y José Luis Martínez
- LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA - Amelia Pérez
- MAPFRE - Marta Granero
- PELAYO - María José Esteban
- REALE SEGUROS - Marta Muñoz y César Martín
- RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA - Victoria Marín

fundación
másfamilia | **efr**
www.masfamilia.org

EJE&CON
• EJECUTIVOS & CONSEJEROS •

www.mastalentosenior.org