

Modelo de gestión **mástalento**senior

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



edición 1. febrero 2023

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 **mástalentosenior** 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	5
3. Conceptualización	10
4. El modelo	14
5. Niveles del distintivo mástalentosenior	15
5.1. In Progress	15
5.2 Proactive	15
5.3 Excellence	15
6. Requisitos para acceder al distintivo mástalentosenior	16
6.1 Requisitos comunes a todos los niveles	16
6.1.1 Porcentaje de seniors en la organización	16
6.1.2 Compromiso de la Dirección.....	16
6.1.3 Compliance.....	17
6.2 Requisitos específicos según el nivel.....	18
6.2.1 Mapa de edad.....	18
6.2.2 Plan de acción	20
6.2.3 Elementos de gestión	20
6.3 Resultados.....	34
6.3.1 Resultados procedentes de la organización.....	34
6.3.2 Resultados procedentes de los/las colaboradores/as.....	36
7. Tabla resumen	38
8. Proceso de verificación para la obtención del distintivo mástalentosenior	39
8.1 Verificadores profesionales independientes	39
8.2 Entidades de auditoría / evaluación.....	39
8.3 Proceso de verificación	39
9. Requisitos para homologar verificadores/as en el ámbito del distintivo mástalentosenior.....	43
10. Conclusiones.....	45
Anexo I.....	46
Relación de profesionales y entidades que han participado en el diseño y elaboración del modelo de gestión mástalentosenior.	46

1. Objeto del documento

El objeto de este documento denominado: “Modelo de gestión **mástalentosenior**” es describir los requisitos para que cualquier organización profesional, independientemente de su tamaño y sector de actividad, pueda obtener el distintivo **mástalentosenior** 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, a la Gestión de la Diversidad e Inclusión y a la Gestión de Riesgos en las organizaciones, que apoye y se alinee con las políticas públicas al respecto tanto de la Unión Europea como del propio Estado Español, para la prevención del edadismo o discriminación por edad.

2. Introducción

La ONU estima que para 2050 en el mundo habrá 2.000 millones de personas mayores de 70 años, 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 1,2.¹**

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 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.

¹ Fuente INE: Indicadores demográficos básicos (junio de 2022)

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.

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 son 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.

² Datos: INE

³ Según datos del Instituto Nacional de Empleo para 2021.



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.
- Tienen 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.

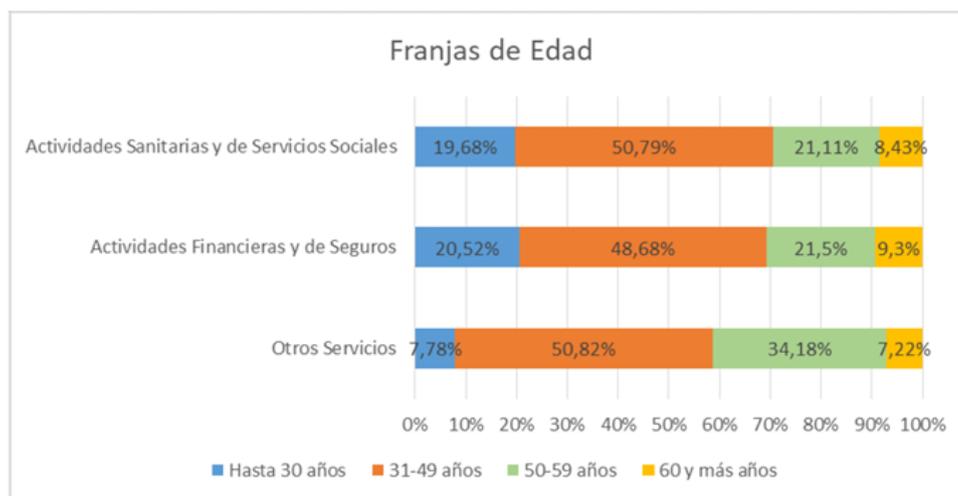


Gráfico 1 – Distribución de las franjas de edad de las organizaciones españolas 2021 (porcentajes)

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

⁴ Elaborado a partir de los datos del SEPE

Como puede observarse en el gráfico superior, si analizamos la edad de los colaboradores 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 consecuencia clara será que las organizaciones deberán desarrollar 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 colaboradores/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:

⁵ Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones

- 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 como 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:

- 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 **mástalentosenior**.

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 la diversidad en todas sus dimensiones: edad, género, cultura...

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

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

El **reto demográfico** al que se enfrenta la Europa 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, por ello 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 senior.

Este fenómeno no es exclusivo de los países europeos, según pone de manifiesto el informe de la OCDE “*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 se ha incrementado en todos los países de la OCDE, las diferencias entre estos países son notables. Por ello, todavía hay mucho que hacer en este sentido.

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

A medida que el número de jóvenes que se incorporan al mercado laboral decrece, 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 como el hecho de que resultan más caros y menos productivos. La sociedad civil y los poderes públicos deben ser conscientes de esta necesidad y trabajar conjuntamente para eliminar estos prejuicios.

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

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, como parte de una estrategia más global relacionada con la Responsabilidad Social, que ponga en valor el talento senior, 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 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.

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.

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

Otro enfoque resulta de la puesta en práctica de **políticas de salud y bienestar** para los colaboradores senior. Para ello, es preciso romper primero un paradigma basado en que son menos "rentables", pues enferman, y por tanto, se ausentan del trabajo en mayor proporción. Un colaborador senior

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

comprometido con su organización, con su proyecto y tarea, presenta unos índices de absentismo laboral en línea con otros colaboradores de otros rangos de edad. El foco se traslada al compromiso y motivación más que a aspectos meramente de prevención de riesgos, salvo quizás en posiciones con alta exigencia física.

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 media 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, por tanto, 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 marco elaborado por el Fondo Social Europeo (FSE) 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

Un último e interesante enfoque, tiene en consideración el riesgo de pérdida de competitividad. La aparición de una economía senior o silver es un hecho perfectamente observable que muestra sus diversos efectos en aspectos relacionados con la vivienda, la movilidad, el ocio, el deporte, la alimentación saludable, etc. Qué mejor forma de abordar con garantías este segmento poblacional y de consumo que con una "visión senior" en nuestras propias organizaciones.

Dicho de otra forma, aquellas entidades que se hayan desprendido de manera masiva del talento senior encontrarán mayores dificultades para identificar las necesidades y expectativas de los seniors clientes que las que no lo hagan,

presentando problemas de coherencia entre lo que dicen y lo que hacen con al correspondiente impacto reputacional.

Estas son las bases sobre las que desarrollamos nuestro modelo de gestión **mástalentsenior** y que serán tratadas en este documento dando lugar a la creación de un distintivo de calidad al respecto.

4. El modelo

El proyecto **mástalentsenior** es una iniciativa sin ánimo de lucro impulsada por Fundación Másfamilia, EJE&CON - Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s y Fundación Máshumano, para **promover una cultura respetuosa, proactiva e inclusiva con el talento senior** en las organizaciones profesionales. Para ello, se distingue 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.

El modelo **mástalentsenior** parte de un compromiso público de carácter voluntario que toman las organizaciones e instituciones, independientemente de su tamaño, para fomentar su mejora continua hacia:

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

En la gráfica 2 se muestran las diferentes áreas o dimensiones en las que se basa este modelo de gestión, inspirados en los trabajos de la Unión Europea al respecto, así como en el conjunto de buenas prácticas de las organizaciones que han colaborado (Anexo I) en el desarrollo este modelo.

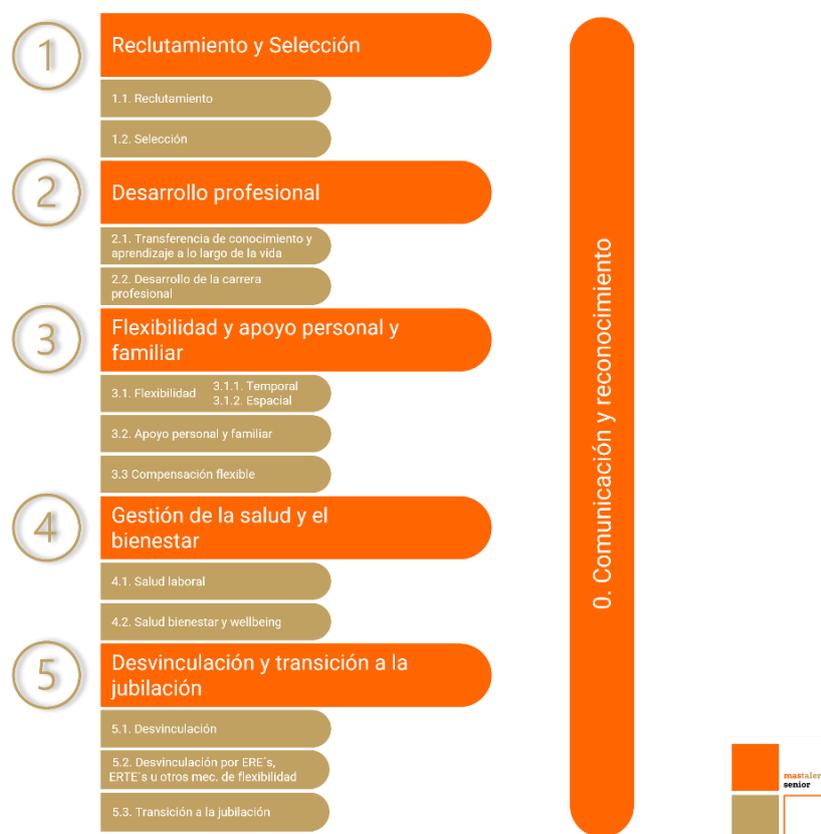


Gráfico 2 – Dimensiones de la gestión del talento senior.

A efectos de nuestro modelo, consideraremos como talento senior a los mayores de 50 años.

5. Niveles del distintivo mástalentosenior

Los 3 niveles de clasificación existentes en el modelo de gestión mástalentosenior y su distintivo asociado, en función de la aplicación del concepto de mejora continua y búsqueda de la excelencia son:

5.1. In Progress

Podrán acceder a este nivel de clasificación las organizaciones comprometidas con el *Age Management* pero sin experiencia o con una experiencia mínima en la materia.

5.2 Proactive

Para acceder a este nivel de clasificación, la organización deberá haber obtenido el distintivo mástalentosenior en la categoría **"In progress"** durante un mínimo de un año (recomendable tres ejercicios). Podrán acceder a este nivel, también, las organizaciones que cuenten con una **experiencia y trayectoria exitosa en *Age Management* de, al menos, tres años.**

5.3 Excellence

Para acceder a este nivel de clasificación, la organización deberá haber obtenido el distintivo mástalentosenior en la categoría **"Proactive"** durante un mínimo de un año (recomendable tres ejercicios). Podrán acceder a este nivel, también, las organizaciones que cuenten con una **experiencia y trayectoria exitosa en *Age Management* de, al menos, cinco años.**

La organización decidirá a qué nivel de clasificación desea optar. En caso de no aportar evidencias suficientes para el nivel solicitado, los verificadores podrán solicitar más información para subsanar el déficit de información o bien, proponer un nivel inferior. En caso de discrepancia por parte de la organización, será la alianza, en última instancia, quien tras revisar la documentación, decidirá el nivel a otorgar.

6. Requisitos para acceder al distintivo **mástalentsenior**

Se presentan, a continuación, los requisitos del distintivo **mástalentsenior**.

6.1 Requisitos comunes a todos los niveles

6.1.1 Porcentaje de seniors en la organización

Para acceder a cualquiera de los niveles de clasificación existentes, la entidad deberá indicar, el porcentaje de seniors que trabajan en la organización y mantenerlo público y actualizado en cada ciclo de verificación. Recordamos que, a efectos de nuestro modelo, consideramos talento senior a los mayores de 50 años.

No se establece como requisito obligatorio para la obtención del distintivo **mástalentsenior** la existencia de un porcentaje mínimo de seniors en la organización, aunque el mismo deberá asemejarse al que exista en la población del país u otras geografías donde opere⁹. No obstante, si el sector de actividad económica al que se adscribe la organización presentara condicionantes y limitaciones a este respecto, podrá utilizarse la media del sector como referencia. En ambos casos, si el porcentaje de seniors en la organización se encuentra por debajo en más de un 25%, se deberán proponer justificaciones y/o medidas correctoras dentro de los planes de actuación que serán objeto de supervisión y verificación posterior. Si las medidas correctoras no fueran suficientes o no otorgaran los resultados esperados, el equipo verificador podrá denegar o retirar el distintivo **mástalentsenior**.

6.1.2 Compromiso de la Dirección

El modelo **mástalentsenior** debe ser integrado en la cultura de la organización a todos los niveles, por ello se requerirá de una apuesta decidida por parte de la dirección, manifestada en un compromiso formal, como base para el posterior despliegue del modelo.

⁹ En España la edad oficial de jubilación se encuentra entre 65 y 67 años, pero la edad real se acerca mucho más a la cifra de 64. Por tanto, en España consideraremos la horquilla entre 50 y 65 años como referencia "senior". Según el INE a fecha 1 de julio del 2022, el colectivo senior entre 50 y 65 años supone el 35% de la población entre 18 y 65, y éste será por tanto nuestro valor de referencia que se irá actualizando año tras año. No obstante, en cada país la situación puede ser distinta.

Para acceder a cualquiera de los niveles de clasificación existentes, la entidad deberá contar con el compromiso de la dirección. El compromiso con la gestión del talento senior y con su mejora continua debe formalizarse de forma explícita e inequívoca, recogerse documentalmente, estar suscrito por la dirección y ser comunicado a la organización.

Este compromiso podrá ser asumido por:

- La Dirección de personas en los niveles **In progress** y **Proactive**
- La Dirección General, CEO y/o el Consejo de Administración en el nivel **Excellence**

Este compromiso puede respaldar el modelo **mástalento senior** y su distintivo desde el inicio o puede recoger únicamente un compromiso con el *Age Management* para resultar más general.

Existen numerosas formas de establecer un compromiso inicial. Puede redactarse un documento ad hoc, o un registro audiovisual, creado exclusivamente para este fin, o puede soportarse, por ejemplo, sobre un acta de reunión del Comité de Dirección y dirigirse, a continuación, a otros documentos estratégicos de la compañía: misión, visión, valores, propósito corporativo, códigos de conducta, objetivos estratégicos, etc.

6.1.3 Compliance

Para acceder a cualquiera de los niveles de clasificación existentes, la entidad deberá cumplir con la legislación vigente y vinculante en la materia que nos ocupa y no tener sentencias en firme por edadismo.

La entidad deberá analizar el grado de cumplimiento con la legislación vigente y vinculante y con el convenio o pacto colectivo propio o del sector aplicable en materia laboral y, en concreto, en temas relacionados con el talento senior y su discriminación.

Adicionalmente, la entidad suscribirá una declaración de cumplimiento de la legalidad vigente comprometiéndose a informar a la alianza de cualquier resolución judicial condenatoria con carácter de "firme" en la materia que nos ocupa.

La organización deberá, además, estar al corriente de pagos y de sus obligaciones fiscales y de seguridad social en materia laboral.

En caso de existir incumplimientos, deberán ser solventados de forma previa al proceso de verificación. No es posible obtener el distintivo **mástalento senior** si existe un incumplimiento comprobado y sistemático de la legislación vigente y vinculante.

6.2 Requisitos específicos según el nivel

6.2.1 Mapa de edad

Para acceder al **nivel In Progress**, la entidad deberá realizar un mapa de edad o diagnóstico específico para la gestión de la edad. Para ello, facilitará datos cuantitativos y cualitativos que permitan mostrar una "foto" de la realidad de la empresa en materia de *Age Management*, y en especial de su talento senior en orden a afrontar garantías de proceso de gestión orientado a la mejora continua.

El mapa de edad o diagnóstico deberá contener:

- a) **Segmentación de la plantilla** en, al menos, 3 grupos de edad:
 - Senior o mayores de 50 años
 - Entre 35 y 50 años
 - Junior o menores de 35 años
- b) **Análisis demográfico de la plantilla**, para determinar las características del colectivo senior.
- c) **Análisis y evaluación de las necesidades y expectativas del colectivo senior**, tanto personales como profesionales. Esta información se podrá obtener mediante entrevistas, encuestas y focus group.

El porcentaje mínimo de personas senior a incluir en las entrevistas, encuestas y/o focus groups será:

- 1% para entidades con más de 5.000 colaboradores
- 2,5% para entidades entre 2.500 y 5.000 colaboradores
- 5% para entidades entre 1.000 y 2.490 colaboradores
- 7,5% para entidades entre 500 y 999 colaboradores
- 10% para entidades con menos de 500 colaboradores

A continuación, se muestra una relación de ítems que pueden ser tenidos en cuenta para llevar a cabo el análisis demográfico y que complementan el mapa de edad de una organización.

1-TIPO DE CONTRATACION	Fijo / Fijo discontinuo / Temporal
2- ORIGEN DE LA PLANTILLA	Por países
3-FORMACION DE LAS PERSONAS	Primarios / 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-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)
6-FORMACION	Han participado en formación en el último año.
7-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
8-SALUD, ACCIDENTES, ABSENTISMO	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

Dicho mapa de edad o diagnóstico deberá quedar reflejado en un breve **informe** que recogerá de manera descriptiva y sintética, la información de los 3 puntos anteriormente mencionados y cuyo objetivo será disponer de una base sólida sobre la que construir y desarrollar un modelo de gestión ad hoc.

Para los niveles proactive y excellence, no será necesario llevar a cabo el mapa de edad aquí indicado, siempre y cuando puedan demostrar que llevan a cabo una gestión exitosa del talento senior con 3 años de antigüedad en el caso proactive y de 5, en el caso excellence. Estas evidencias deberán ser aportadas al equipo de verificación, y consistirán en la relación de elementos de gestión aportando la fecha de su lanzamiento y puesta en marcha, así como del documento o registro que evidencie el momento inicial en el que la dirección asume la gestión del talento senior. En el caso de los elementos de

gestión, al menos un 50% de los que se aporten deberán tener una antigüedad en la organización superior a 3 años (nivel proactivo) o 5 años (nivel excellence).

6.2.2 Plan de acción

Para acceder al **nivel In Progress**, la entidad deberá elaborar un plan de acción con carácter anual, bienal o trienal. Éste se basará en los resultados del diagnóstico o mapa de edad.

Este plan de acción debe caracterizarse por:

- Estar orientado a la mejora continua y, por tanto, fijar objetivos y retos consecuentes a la situación actual o de partida recogidos en el mapa de edad.
- Estar aprobado por la Dirección de Personas o Recursos Humanos.
- 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.

Este Plan de Acción da inicio al proceso de implantación y desarrollo del modelo de gestión.

6.2.3 Elementos de gestión

Para acceder al **nivel Proactive y Excellence**, la entidad deberá aportar adicionalmente evidencias sobre los elementos de gestión que se desarrollan en este apartado.

Los elementos de gestión son el conjunto de buenas prácticas y actuaciones diseñadas y puestas en marcha por la organización en relación a la gestión del talento senior. Los elementos que aquí se incluyen son ejemplos o recomendaciones de acciones que se pueden realizar, pero la organización puede acometer otras que le permitan avanzar en su compromiso.

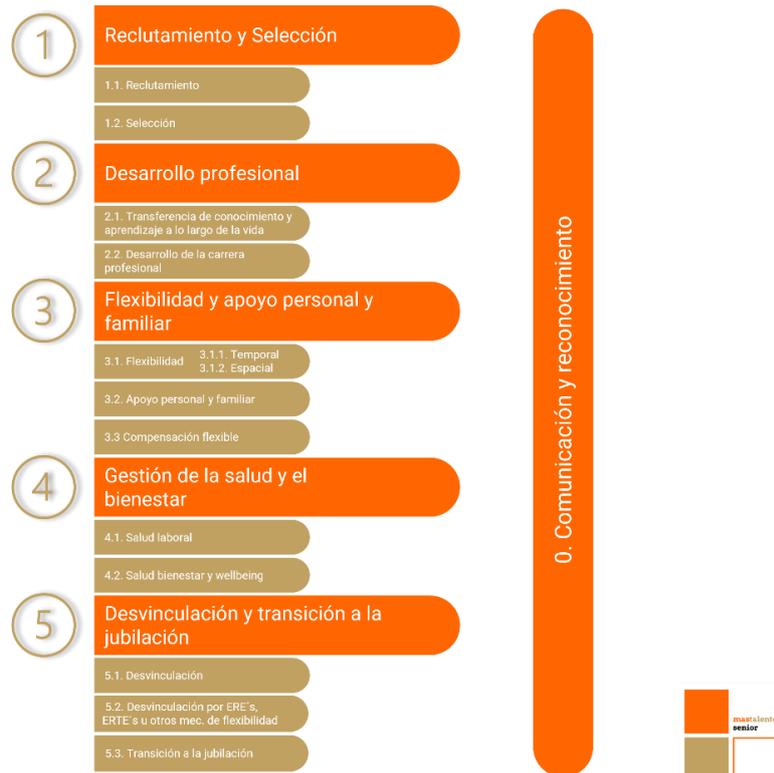
Los elementos de gestión, se agrupan en diferentes dimensiones y áreas.

Age Management es, el proceso de gestión resultante de aplicar, el conjunto de elementos o 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 han sido señaladas en el apartado 4 “el modelo” de este documento.

Como puede verse, a continuación, el modelo consta de 6 dimensiones, 12 áreas y múltiples elementos de gestión.



Las organizaciones que deseen obtener el distintivo **mástalento** senior deberán presentar las evidencias respecto a los elementos de gestión que se incluyen en este apartado.

A continuación, se incluye un listado exhaustivo de elementos de gestión, indicados en el apartado 4 de este documento y recopilados de nuestra experiencia, así como de las aportaciones realizadas por el Grupo de Trabajo.

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.

Elementos	Descripción
Ejercicios de escucha al colectivo sénior	La organización planifica periódicamente grupos focales con participación de personal sénior para conocer sus necesidades y expectativas.
Conversaciones intergeneracionales	La organización fomenta una visión positiva sobre la diversidad generacional como vía para reducir sesgos entre generaciones y aportar un enfoque genuino de su complementariedad.
Reconocimiento del valor de la experiencia	La organización reconoce el valor del conocimiento tácito que aporta la experiencia.
Evitar el edadismo	La organización previene y erradica los sesgos inconscientes relacionados con la edad y la etapa sénior, especialmente en relación a las capacidades, motivaciones y expectativas profesionales del colectivo, a través del lenguaje e imágenes utilizadas en las comunicaciones.
Compartir prácticas con otras organizaciones	La organización da a conocer las mejores prácticas implantadas, problemas solventados en el proceso, etc., tanto en foros internos, como externos.

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, 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.
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 colaboradores/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 en las que el colectivo senior es parte activa.

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 en las candidaturas	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.

Elementos	Descripción
Procesos de formación durante la selección	La organización propone actividades de formación en el momento del reclutamiento que sirven de filtro para continuar el proceso de selección. En estas actividades tiene en consideración las aptitudes y actitudes de los seniors de forma diferencial.

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 senior, a través de comunidades de aprendizaje.
Grupos de innovación	La organización diseña y pone en marcha grupos de innovación con 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 senior. 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 senior.
Aprendizaje continuo y gestión del conocimiento	La organización diseña un sistema de difusión y transferencia del conocimiento obtenido a través de la asistencia a cursos, charlas, eventos, foros, reuniones, etc., asegurándose de la no discriminación del talento senior. Por otra parte, considera la inclusión en los planes de formación y aprendizaje continuo, de los conocimientos y habilidades de los profesionales senior como forma de transferencia y gestión del conocimiento.

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 senior.

Área 2.2 Desarrollo de la carrera profesional y formación

Elementos	Descripción
Movilidad funcional	Las personas 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 profesionales seniors externos 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 senior. Además, incorpora profesionales senior a proyectos transversales o de otras áreas de competencia.
Diversificación vertical	La organización incorpora nuevas tareas y responsabilidades a puestos de trabajo desempeñados por profesionales senior, con la consiguiente promoción profesional aparejada.
Proceso de <i>onboarding</i>	La organización promueve la participación de los seniors en sesiones de <i>onboarding</i> de las nuevas incorporaciones 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.

Elementos	Descripción
<i>Mentoring y 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, y viceversa en lo relativo a la capacidad de los seniors de formar a los más jóvenes en otras habilidades y conocimientos.

Dimensión 3. Flexibilidad, apoyo familiar y personal

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.

Área 3.1 Flexibilidad temporal y espacial

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 hora que quedarán a criterio y disposición del senior y siempre salvaguardando las circunstancias de producción y prestación de servicios.
Otras fórmulas de flexibilidad temporal	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 semanal.
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 espacios de el <i>co-working</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 reconstituidas. La organización tiene 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 retribuidos	Permisos cortos de unas horas, y retribuidos para gestiones administrativas (más allá de lo establecido por convenio).
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 seniors 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 con cobertura por dependencia para los interesados.

Elementos	Descripción
Planes de pensiones de empresa	La organización realiza aportaciones económicas al plan de pensión de los colaboradores senior, permitiendo aportaciones de los interesados.

Área 3.3 Compensación Flexible

Elementos	Descripción
Plan de compensación flexible (P.C.F)	La organización diseña un P.C.F específico para los seniors, tomándoles en consideración, 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. Transición a la jubilación y Desvinculación

Área 5.1 Transición a la jubilación

Elementos	Descripción
Preparación a la jubilación	La organización diseña programas para ayudar a los/as colaboradores a preparar la finalización de su carrera profesional, tratando aspectos como la planificación financiera, la gestión emocional, nuevos hábitos vitales, etc.
Diseño colaborativo del proceso de transición a la jubilación	Implicación de los colaboradores, 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.
Participación en procesos de formación corporativa	Para aprovechar el <i>expertise</i> de seniors y en particular, el conocimiento de la propia organización, se promueve la participación en procesos formativos (<i>onboarding</i> , aprendizaje continuo, <i>upskilling</i> , <i>reskilling</i> , etc.) a través por ejemplo de Escuelas o Universidades Corporativas. Podrá realizarse full time o como complemento a otras actividades.

Área 5.2 Desvinculación

Elementos	Descripción
Programas de vinculación corporativa de los jubilados	Puesta en marcha de programas, como Club de Antiguos Colaboradores, 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 5.3 Desvinculación por ERE¹⁰, ERTE¹¹ u otros mecanismos de flexibilidad en procesos colectivos

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

Elementos	Descripción
Externalización (Outsourcing)	La organización ofrece a colaboradores afectados 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 colaboradores afectados en la que los socios compartan los riesgos de capital y los beneficios.
Formación y Reskilling	La organización ofrece un plan de formación específico para incrementar la empleabilidad de los colaboradores 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.

¹⁰ ERE: Expediente de Regulación de Empleo (en la legislación española).

¹¹ ERTE: Expediente de Regulación Temporal de Empleo (en la legislación española).

Elementos	Descripción
Innovación Senior	Intra-emprendimiento. La organización constituye con los colaboradores 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.

Aunque se trata de un amplio listado de elementos de gestión, fruto de la experiencia acumulada por las organizaciones participantes, así como de profesionales que han participado en su elaboración, somos conscientes de que las organizaciones desarrollan o desarrollarán otros distintos que resultarán adicionales y complementarias y que, por tanto, enriquecerán este modelo y este documento. Esto, lejos de suponer un problema, será el reconocimiento a la aplicación de la mejora continua por parte de las distintas organizaciones participantes.

Estos nuevos elementos aportados por las organizaciones podrán ser reconocidos a efectos de la verificación y la obtención del distintivo **mástalentsenior**, debiendo aportar, en estos casos:

- ✓ Descripción del nuevo elemento.
- ✓ Alcance.
- ✓ Clasificación propuesta por la organización a efectos de las dimensiones y áreas anteriormente mencionadas.
- ✓ Objetivo de forma que permita comprender su propósito y aceptarlo como tal.

Requisitos asociados a los elementos de gestión

Las entidades que opten al **nivel Proactive** deberán aportar evidencias de cumplimiento sobre **4 de las 6 dimensiones** del modelo se incluye la denominada Dimensión 0. Comunicación y reconocimiento, salvo que alguna de ellas no resulte de aplicación, para lo que en este caso se debería solicitar su exención al equipo verificador de forma previa al inicio del proceso.

La entidad deberá contar, al menos, con un **50% de los elementos de gestión** de las cuatro dimensiones y las distintas áreas del modelo seleccionadas.

Para este computo, se tendrán también en cuenta los elementos de gestión aportados por la propia organización, aunque éstos no figuren en el documento, y siempre y cuando hubiesen sido oportunamente tomados en cuenta y validados por el equipo de verificación.

- En el caso de que el porcentaje de seniors se encuentre sobre representado, no le resultará de aplicación la denominada "Dimensión

1. Reclutamiento y Selección”, pudiendo por tanto trabajar en 3 de las 5 dimensiones restantes. En el caso de que se encuentre infrarrepresentado, esta dimensión será de elección obligatoria.
- En el caso de que sólo exista un elemento para el área correspondiente, podrá eximirse de su cumplimiento.
 - En el caso de que el número de elementos en la dimensión y área correspondiente sea impar, para el cumplimiento del requisito del 50%, se tomará el número entero, despreciando el decimal.
Por ejemplo: dentro de la "Dimensión 1. Reclutamiento y selección", contamos con el "Área 1.1 Reclutamiento". Esta área cuenta con 3 elementos de gestión. $3/2 = 1,5$. Con aportar evidencias de cumplimiento de 1 elemento, sería suficiente.

Las entidades que opten al **nivel Excellence** deberán aportar evidencias de cumplimiento sobre **6 de las 6 dimensiones** del modelo, 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.

La entidad deberá contar, al menos, con un **50% de los elementos de gestión** de las seis dimensiones y las distintas áreas del modelo.

Para este computo, se tendrán también en cuenta los elementos de gestión aportados por la propia organización, siempre y cuando hubiesen sido oportunamente tomados en cuenta y validados por el equipo de verificación.

- En el caso de que el porcentaje de seniors se encuentre sobre representado, no le resultará de aplicación la denominada "Dimensión 1. Reclutamiento y Selección", pudiendo por tanto trabajar en 5 de las 5 dimensiones restantes.
- En el caso de que sólo exista un elemento para el área correspondiente, podrá eximirse de su cumplimiento.
- En el caso de que el número de elementos en la dimensión y área correspondiente sea impar, para el cumplimiento del requisito del 50%, se tomará el número entero, despreciando el decimal.

6.3 Resultados

El Modelo **mástalentosenior** ha sido concebido como un modelo orientado a la mejora continua. Por ello, y de forma complementaria a los requisitos señalados en el apartado 6, las organizaciones que deseen obtener el distintivo **mástalentosenior** en los niveles **Proactive** y **Excellence** deberán evidenciar una serie de resultados de mejora a través de sus prácticas de *Age Management*.

Los indicadores de resultados se obtendrán a su vez de dos grandes fuentes como se indica en el siguiente gráfico:

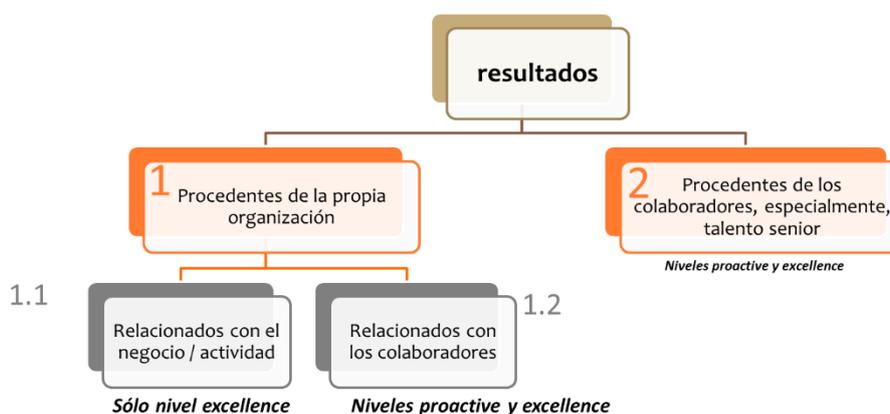


Gráfico 3. Estructura de resultados en el Modelo de Gestión

6.3.1 Resultados procedentes de la organización

6.3.1.1 Resultados relacionados con el negocio/actividad

Todo modelo de gestión se orienta a la obtención de resultados. Estos resultados deben estar relacionados con los/las colaboradores y con el propio negocio o actividad.

Las entidades que deseen alcanzar el **nivel Excellence** deberán proporcionar una serie de resultados a través de indicadores relacionados con el negocio o actividad que permitan reflejar y evidenciar el impacto de la gestión del talento senior en los resultados operativos.

La entidad deberá aportar resultados que evidencien evolución positiva en el tiempo 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
- Atracción y/o fidelización de talento senior
- Atracción de inversión responsable o ESG
- RSE / Desarrollo Sostenible
- Salud y bienestar. Riesgos psicosociales
- Diversidad e inclusión

Se considerará mejora al incremento cuantitativo del indicador en el período objeto de análisis o bien, el mantenimiento de los niveles cuantitativos del indicador en la zona asintótica cuando ya no sea posible la mejora del mismo o cuando la inversión / coste necesario para ello sea muy elevado y puedan afectar al negocio o actividad.

6.3.1.2 Resultados relacionados con los/las colaboradores seniors

En los niveles **Proactive** y **Excellence**, las organizaciones deberán presentar resultados relacionados con los elementos de gestión, como evidencia del funcionamiento del modelo **mástalento senior**. Deberán aportar, concretamente, indicadores relacionados con:

- ✓ Aplicabilidad
- ✓ Conocimiento
- ✓ Uso
- ✓ Satisfacción
- ✓ Valoración

La entidad obtendrá esta información mediante **entrevistas y encuestas** a sus colaboradores en base a criterios muestrales y estadísticos generalmente aceptados. Se proponen unos mínimos de participación a alcanzar que son los ya establecidos en el mapa de edad:

- 1% para entidades con más de 5.000 colaboradores
- 2,5% para entidades entre 2.500 y 5.000 colaboradores
- 5% para entidades entre 1.000 y 2.490 colaboradores
- 7,5% para entidades entre 500 y 999 colaboradores
- 10% para entidades con menos de 500 colaboradores

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 personas con los elementos de gestión y los resultados esperados.

La entidad podrá recabar y analizar esta información durante el primer ciclo de certificación (3 años).

Para acceder al **nivel Excellence**, será preciso, además:

- ✓ Incorporar a otros colaboradores distintos al colectivo senior en el indicador de valoración.
- ✓ Incorporar la inversión de los distintos elementos de gestión, dando lugar a un **análisis de eficiencia**.

La entidad podrá llevar a cabo el análisis de eficacia y eficiencia durante el primer ciclo de certificación (3 años) no siendo necesario por tanto, aportarlo para la verificación inicial.

6.3.2 Resultados procedentes de los/las colaboradores/as

Serán aquellos facilitados al verificador por los propios colaboradores (fundamentalmente los seniors) durante el proceso de verificación externa.

Para ello se utilizará una serie de preguntas¹² que se realizarán muestralmente por parte del/a verificador/a, a través de encuestas y entrevistas de contrastación.

El proceso de verificación se desarrolla posteriormente en el apartado 8 de este documento.

Requisitos a este respecto para las entidades que opten al **nivel Proactive**:

- ✓ Más del 60% de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores deberán reflejar resultados positivos.
- ✓ No debería haber más de un 30% de resultados con valoración negativa.

¹² Si la entidad está interesada en conocer estas preguntas, puede solicitarlas a la Fundación Másfamilia.

Requisitos a este respecto para las entidades que opten al **nivel Excellence:**

- ✓ Más del 70% de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores deberán reflejar resultados positivos.
- ✓ No debería haber más de un 10% de resultados con valoración negativa.

7. Tabla resumen

Se presentan, a continuación, los requisitos específicos para cada nivel de clasificación del distintivo **mástalento senior**.

Requisitos Distintivo Mástalento Senior	Nivel In Progress	Nivel Proactive	Nivel Excellence
Porcentaje de Seniors	X	X	X
Compromiso de la Dirección	X	X	X
Compliance	X	X	X
Mapa de edad / diagnóstico	X		
Plan de acción	X		
Prácticas / elementos de gestión		X	X
Resultados		X	X
Proceso de verificación externa	X	X	X

8. Proceso de verificación para la obtención del distintivo **mástalentosenior**

La verificación será realizada por 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 y autorizadas previamente por la alianza¹³.

8.1 Verificadores profesionales independientes

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

Los honorarios y otras condiciones serán incluidas en un contrato ad hoc entre la alianza y los/las verificadores/as y que regulará la prestación de servicios.

Los verificadores deberán mostrar independencia de criterio y actuación con respecto a la organización a verificar.

8.2 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 alianza.

Para ello, y en estos casos¹⁴, sólo será necesario solicitar su inscripción como entidad en el registro correspondiente y superar un curso de capacitación por aquellos auditores / evaluadores que vayan a llevar a cabo los trabajos, que les será impartido por la alianza.

8.3 Proceso de verificación

Todo el proceso se realizará *online* y apoyado sobre una herramienta tecnológica o plataforma diseñada para la ocasión, 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 **mástalentosenior** de acuerdo a este documento. Pueden realizar cualquier consulta al respecto en fundacion@masfamilia.org

El proceso de verificación consta de 3 grandes fases.

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

En ocasiones podría ser necesaria una reunión virtual para solicitar aclaraciones y precisiones, así como 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, o simplemente telefónicas, con el objetivo de comprobar, la trazabilidad, y la veracidad de la información, y sobre todo el grado de asimilación por parte de la plantilla.

Las encuestas serán realizadas por el propio equipo de verificación, para lo cual la organización proporcionará los correos electrónicos 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 con más de 5.000 colaboradores
- 2,5% para entidades entre 2.500 y 5.000 colaboradores
- 5% para entidades entre 1.000 y 2.490 colaboradores
- 7,5% para entidades entre 500 y 999 colaboradores
- 10% para entidades con menos de 500 colaboradores

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:

- 1% de entrevistas sobre las encuestas recibidas para entidades de más de 5.000 colaboradores
- 2,5% de entrevistas sobre las encuestas si hay entre 2.500 y 5.000 colaboradores
- 5% para entidades entre 1.000 y 2.490 colaboradores

- 7,5% para entidades entre 500 y 999 colaboradores
- 10% para entidades con menos de 500 colaboradores

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 colaboradores, deberán adicionalmente llevarse a cabo 5 entrevistas personalizadas.

En ningún caso se llevarán a cabo un número de encuestas y entrevistas menor al rango inmediatamente inferior que resulte por número de empleados. En estos casos se aplicará sobre el número máximo de colaboradores del rango o eslabón inferior.

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/de la verificador/a el nivel deseado, este/a último/a indicará aquellos aspectos que lo justifican orientado a un proceso de mejora continua. También podrá asignar el nivel de clasificación inferior al seleccionado por la organización si dispone de la información suficiente para ello.

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 menos de 250 colaboradores que cuenten con otra certificación otorgada por algún miembro de la alianza, como la certificación efr, estas podrán ajustarse a sus ciclos de certificación, siempre que no superen los 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, y finalmente aprobados por la alianza.

4. Otras consideraciones

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

máximo de 48 horas. En caso de no aceptar, el proyecto será derivado hacia otro/a verificador/a.

Los plazos y fechas para la realización de la verificación serán acordados directamente con la organización, no pudiendo exceder de 2 meses.

El distintivo será concedido, tanto inicialmente, como en las sucesivas renovaciones, por la alianza, a través de un comité creado ad hoc para ello.

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.

Toda organización podrá alegar vía evidencias no estar de acuerdo con el resultado de la verificación realizada, dirigiendo informe directamente a la alianza en el plazo máximo de 1 mes desde la recepción del informe.

9. Requisitos para homologar verificadores/as en el ámbito del distintivo mástalentosenior

A continuación, se relacionan los requisitos para la homologación de verificadores en el ámbito del distintivo mástalentosenior.

1. Formación

1.1 Base

- Formación 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 los/as candidatos/as de Programas Executive o Máster en RRHH, RSE o Diversidad.

1.2 Específica

Curso de 4 horas sobre *Age Management* impartido por la alianza 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".

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.

10. 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 nuevas necesidades y 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, 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 RSE y diversidad, y deberán hacerlo de forma determinada y diferenciada para, por una parte, fidelizar a esta fuerza laboral y por otra, para evitar riesgos reputacionales y pérdida de competitividad.

Como parte de las iniciativas que se desarrollan y desarrollarán para incentivar la gestión del talento senior, Fundación Másfamilia, EJE&CON y Fundación Más humano unen sus fuerzas en una alianza para impulsar este reto, a través de la creación del distintivo **mástalentosenior** y de una comunidad de aprendizaje y difusión.

El distintivo **mástalentosenior** se basa para su concesión, en un proceso de verificación externa llevado a cabo por profesionales o entidades 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 y que figuran mencionados en el anexo I de este documento.

Anexo I.

Relación de profesionales y entidades que han participado en el diseño y elaboración del modelo de gestión mástalentosenior.

Nuestro agradecimiento a todos los profesionales y organizaciones que han participado en el diseño y elaboración del distintivo mástalentosenior

GRUPO DE TRABAJO DE LA ALIANZA PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO

- Roberto Martínez – Fundación Másfamilia
- Mercedes Hernández – Fundación Másfamilia
- Teresa Quirós – EJECON
- Conchita Gómez de Liaño – EJECON
- Laura Rosillo – Profesional senior independiente.

EMPRESAS GRUPO TRABAJO TALENTO SENIOR QUE HAN COLABORADO EN LA ELABORACIÓN

- CAIXABANK
- COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE PETRÓLEOS, SAU-CEPSA
- ENAGÁS
- GENERALI SEGUROS
- IFEMA
- LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA
- MAPFRE
- PELAYO MUTUA DE SEGUROS
- REALE SEGUROS GENERALES
- REDEIA

Entidades sobre las que se probó el desarrollo teórico del modelo y cuya colaboración permitió ajustar y mejorar dando lugar a esta primera edición

- DKV SEGUROS Y REASEGUROS
- REALE SEGUROS GENERALES

EJE&CON
• EJECUTIVOS & CONSEJEROS •

efr

FUNDACIÓN
máshumano

www.mástalentosenior.org