



Sara Álvarez, directora de Adquisición de Talento de Adecco, explica cómo lidiar en esta 'guerra por el talento' en una jornada organizada por APD en Torre DKV Zaragoza. J. M. MARCO

**P**ueden las empresas permitirse el lujo de jubilar demasiado pronto el talento que ha nutrido sus negocios? Con esta pregunta abrió Alfonso Jiménez, doctor en Psicología y 'partner' de Exec Avenue, la jornada sobre 'Relevo generacional y guerra del talento', organizada por APD (Asociación de Profesionales y Directivos) en la que intervino junto a Juan Manuel Chicote, director de Personas de DKV, y Sara Álvarez, directora de Adquisición de Talento de Adecco.

Los trabajadores de entre 51 y 64 años suponen un tercio de la población trabajadora mientras que los jóvenes de menos de 25 años prácticamente han desaparecido del mercado laboral, lo que plantea un serio problema a la hora de rejuvenecer a las plantillas, apunta este experto. Se impone la necesidad de «no recurrir solo a las jubilaciones anticipadas (en España alcanzan el 54%) sino aprovechar más el 'talento senior'. A su juicio, urge «revisar la estrategia de personas en las empresas que tradicionalmente consistía en sacar a la gente mayor, supuestamente más caros y menos comprometidos y sustituirlos por jóvenes, supuestamente más baratos y más preparados». Algo que

# LA FALTA DE RELEVO, TODO UN RETO PARA LAS EMPRESAS

Salud, nuevas tecnologías, transporte o construcción son solo algunos de los **sectores productivos con serios problemas** para encontrar el personal que necesitan. La gestión del talento 'senior' es fundamental, afirman los expertos

requiere, dice, de «una política de salud preventiva en las compañías generando hábitos saludables y la revisión de la organización del trabajo manteniendo las competencias durante muchos más años».

Lo que parece «fácil», explicó durante la jornada, «implica una gran revolución en la estrategia de

RR. HH». Sin embargo, conviene afrontarlo. «Somos 47 millones de personas en España y 19 millones de población ocupada. En 20 años, desde la década de los 70, hemos perdido 1,7 millones de jóvenes al haber descendido mucho el índice de natalidad. Ser uno de los países de Europa con menos naci-

mientos unido al alto envejecimiento hace que haya que prepararse para trabajar más», porque hay y va a haber un déficit de profesionales, advierte el directivo de la consultora Exec Avenue. «Los nacidos en la generación del 'baby boom', entre 1957 hasta 1977, tendrán que enfrentarse al dilema

de cobrar menos pensión o alargar su vida laboral», señala. La medida del Gobierno de aumentar las cotizaciones a trabajadores y empresas va en esa línea, afirma. «Hay que prepararnos. Nuestros equipos van a estar muy envejecidos y habrá que buscar mecanismos de alargamiento de su tiempo en la empresa», recalca Jiménez. Sin embargo, lamenta, «seguimos expulsando tempranamente el talento cuanto a partir de 55 años la probabilidad de encontrar trabajo es muy baja», indica.

Con modelos de jubilación activa, planes de formación, adecuación de las condiciones de trabajo y la defensa de una actitud inclusiva hacia los mayores (eliminando prejuicios) se paliaría el problema de falta de personas para trabajar de la que se quejan ya muchas empresas. Ahora más que nunca, «es clave la gestión del talento, sea junior, senior, diverso, etc», reconoce Sara Álvarez, directiva de Adecco. «Hay que retener a las personas con experiencia desarrollando una cultura corporativa para que se sientan identificados con la misión, visión y valores de la empresa», dice.

(Pasa a la página siguiente)

(Viene de la página anterior)

Trabajar en el relevo generacional ha pasado a ser una cuestión «estratégica», asegura Álvarez. Las «altas rotaciones dan pérdidas» y es básico, dice, «para la competitividad de las organizaciones colocar a las personas en el centro».

Ante el desajuste entre oferta y demanda, Jiménez considera que debería ser «una cuestión de Estado alinear el sistema educativo con el sistema productivo». «No formamos lo que necesitamos. Al contrario, tenemos muchos jóvenes que se forman en titulaciones de muy baja empleabilidad y, sin embargo, nos faltan titulados medios y de formaciones tecnológicas y de salud», destaca. Es lo que ocurre en el sector sanitario, «donde simplemente no hay posibilidades de reemplazo» incide Jiménez. «En los próximos años se jubilarán cientos de miles de profesionales de la salud y simplemente no hay plan B porque no hemos planificado la sucesión». Un problema que, anticipa, afectará a otros sectores de actividad: industrial, logística, infraestructuras, energía. «Vamos a tener que ampliar la vida laboral y atraer talento del mercado internacional», alerta, ante unas necesidades que «se focalizan en perfiles tecnológicos y profesionales de la salud».

#### Que no se pierda el talento

«Hay que gestionar la diversidad generacional. En siete años nos vamos a encontrar con más de un 50% de los empleados de la compañía con entre 55 y 67 años. Tenemos 300 personas de cerca de 1.000 en DKV que se van a marchar y como no transmitan el conocimiento vamos a tener un problema», admite Juan Manuel Chicote, director de personas de esta compañía de seguros. «Hay que motivarles para que el conocimiento del negocio lo transmitan y al mismo tiempo trabajar las habilidades específicas de los jóvenes para que se adapten», añade.

«En DKV realizamos programas de 'mentoring' cuidando de nuestros talentos senior: 'Mentoring inverso', donde los más jóvenes enseñan tecnología y habilidades digitales a los senior y estos a su vez transmiten valores, cultura organizativa y el propio negocio del seguro». En su opinión, «es un prejuicio etiquetar a los senior con que tienen dificultades de aprendizaje. No es más que adaptación. Una empresa que se adapta es una empresa de éxito».

«Hacer planificación de plantillas teniendo en cuenta el relevo generacional es la diferencia entre sobrevivir o evolucionar. No se hace lo suficiente», subraya Chicote. Y pese a que la nueva ley de ordenación e integración de la Formación Profesional ha supuesto un paso importante «queda mucho trabajo por hacer en el alineamiento entre la formación que se da en las universidades y las necesidades reales del mercado laboral, especialmente en lo que se refiere a las nuevas profesiones».

**M. LORENTE**



Javier Pardo, de APD Aragón; Juan Manuel Chicote, de DKV; y Alfonso Jiménez, de Exec Avenue. JOSÉ. M. MARCO

«Los próximos años se jubilarán cientos de miles de profesionales de la salud y no hay plan B»

### «No se consigue cubrir la demanda de personal en las empresas»

El director general de CEOE Aragón, Jesús Arnau, destaca que el principal problema en estos momentos para la mayoría de empresas en la Comunidad es que «no consiguen cubrir la demanda de profesionales que precisan» ni en el sector tecnológico ni en otros fundamentales para la economía como son el transporte o la construcción.

«Estamos perdiendo población activa y afiliación», dice, y si se analiza la serie histórica, con datos de la EPA, de los ocupados por edad en los últimos 20 años «vemos que han crecido los tramos de edad más envejecidos». Así, detalla Arnau, los empleados de 55 años o más han pasado de ser 55.000 a 129.000 en estas dos décadas; los de 45 a 54 han pasado de 130.000 a 1750.000, mientras que «se observa con tristeza», asegura, que «los de 16 a 19 años se han reducido de 40.000 a 26.000 y los de 25 a 34 años de 146.000 a 104.000». Mientras que en el ámbito de los autónomos, también, explica, hay menos que antes de la pandemia porque muchos negocios han cerrado por falta de relevo. «La sucesión en negocios individuales es muy complicada, al igual que en empresas pequeñas y micropymes», señala.

M<sup>a</sup> Jesús Lorente, presidenta de Cepyme Aragón ve el problema «muy grave ya que de aquí a cinco años cuando se jubile la generación del 'baby boom' muchos negocios se van a quedar sin relevo». «En las pymes no ha habido una planificación de la sucesión y ahora a muchos de esos hijos o nietos no les interesa seguir», argumenta. Además «hay oficios en los que la gente no quiere trabajar por lo que nos las vemos y deseamos para encontrar personal». Ahora, confirma «estamos viendo solo la punta del iceberg y ya vamos tarde para buscar soluciones». En el transporte por ejemplo, indica, más del 70% de los trabajadores tienen más de 60 años; y en el campo apenas llega al 3% el número de jóvenes al frente de una explotación. «Si a esto se añade el dato de paro juvenil en España, uno de los más altos de Europa, y una de las natalidades más bajas», afirma, nos encontramos con que no habrá recursos humanos para el tejido productivo en el medio plazo». **M. LL.**