

Abra los brazos al Talento Senior: Saque provecho de la cantera que envejece

La población mundial está envejeciendo.

Según los pronósticos, la población mundial de mayores de 60 años aumentará significativamente a partir de 2025 y alcanzará los 2.000 millones en 2050. Entretanto, la investigación sobre esperanza de vida laboral ha demostrado que muchas personas son capaces de trabajar de manera eficaz hasta bien entrados los 70 años, lo que lleva a muchos a cuestionar la validez de la edad "habitual" de jubilación a los 65 años, establecida hace décadas sin tener en cuenta que la salud física y cognitiva de la población ha mejorado y la esperanza de vida ha aumentado. Hoy, frente a la escasez de personal que enfrentan las organizaciones sería sabio incluir trabajadores Senior en la cantera de talentos. No obstante, esto implica superar barreras, concepciones erróneas y sesgos de edad que llevan a minusvalorar y pasar por alto su contribución.

"El Edadismo se define como la discriminación contra las personas mayores debido a estereotipos negativos e inexactos. Está tan arraigada en nuestra cultura, que a menudo ni siquiera nos damos cuenta".

Kirsten Weir, "A New Concept on Aging,"
Monitor on Psychology magazine



Los beneficios

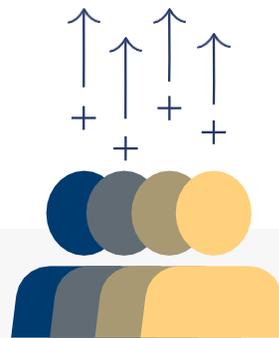
La contratación de Talento Senior ofrece varias ventajas potenciales:

Conocimiento y experiencia. Los empleados mayores a menudo poseen una gran cantidad de habilidades y conocimientos profesionales. Aquellos que elijan continuar trabajando en la misma industria, o incluso en la misma organización, requieren menor inversión de tiempo y recursos para incorporarse o aprender en el terreno. Su experiencia les permite también alcanzar un mayor nivel de desempeño y a un ritmo más rápido.

Habilidades blandas. Las décadas de experiencia laboral con que cuenta el Talento Senior no solo agudizan las habilidades técnicas y el conocimiento sobre el trabajo, sino que también les han permitido desarrollar una amplia gama de habilidades blandas que son igualmente o más valiosas para la productividad de la organización. Algunos ejemplos son su habilidad para la comunicación, la colaboración, para cultivar relaciones e incluso para apoyar el desarrollo de otros. La investigación ha demostrado que los trabajadores Senior y los jubilados experimentados tienen más probabilidades de disfrutar del *mentoring* y del desarrollo del talento.

Motivación intrínseca. La motivación de los profesionales mayores para permanecer activos o retornar al trabajo pasan por la necesidad económica, el deseo de interacción social o el sentido de propósito. Cualquiera que sea la razón, la investigación nos muestra que el Talento Senior tiende a estar más satisfecho con su trabajo y tiene una motivación intrínseca más fuerte, ya que lo mueve el trabajo en sí y no la compensación externa. Así mismo, muestra mayor satisfacción con compañeros de trabajo y superiores, más compromiso y mayor lealtad a la organización.

Costo-beneficio. La contratación de Talento Senior, especialmente de quienes han aceptado una prejubilación, puede tener beneficios económicos, ya que quienes se han retirado antes de tiempo están a menudo dispuestos a trabajar por un salario más bajo y aceptan un contrato de trabajo más flexible (Ej. horarios de trabajo o empleo a tiempo parcial).



Las Barreras

A pesar de las innumerables ventajas que hemos destacado, muchas organizaciones no están preparadas para incluir la diversidad por edad y lidiar con una plantilla mayor. Algunas de las barreras son:

Sesgo de edad en las prácticas de recursos humanos. Las prácticas actuales de reclutamiento, selección y contratación de muchas organizaciones están orientadas a las nuevas generaciones y los sesgos y estereotipos inconscientes contra los mayores aún prevalecen.

- Los reclutadores y gerentes de contratación pueden pasar por alto a los candidatos Senior movidos por la preocupación de que se resistan al cambio, carezcan de habilidades tecnológicas o sean menos adaptables.
- Existe una falsa concepción de que los candidatos más jóvenes son más adecuados para los roles que requieren una perspectiva fresca, innovación o el uso de la última tecnología.
- El sesgo de edad también puede reflejarse en la dotación de trabajo, como un monitor pequeño, o un equipo de sonido inadecuado que represente un reto para la lectura o la audición. Así mismo, evidenciarse en horarios que les supongan un desafío para completar con éxito su trabajo.

Sesgo de edad en la gestión del talento. En algunas organizaciones, la forma en que se gestiona el talento tiende a basarse en preconcepciones relacionadas con la edad en cuanto a capacidades cognitivas y físicas, aspiraciones profesionales o niveles de compromiso.

¿Cómo se hacen evidentes?

- **Sesgo de edad en lo que se considera "bueno":** Cuando las organizaciones asocian inadvertidamente la juventud con atributos como la innovación, la creatividad o la adaptabilidad, los empleados mayores pueden ser percibidos como menos valiosos o menos capaces de contribuir al éxito de la organización, aun cuando posean amplia experiencia y conocimiento.
- **La experiencia está infravalorada:** Al creer que los empleados más jóvenes encajan mejor o pueden moldearse más fácilmente para acoplarse con la misión y la cultura de la empresa, las organizaciones pueden pasar por alto la valiosa experiencia, los conocimientos y la sabiduría que el Talento Senior aporta a la mesa.
- **Estereotipos en torno a las habilidades requeridas:** Las organizaciones, de manera desapercibida, pueden tomar decisiones basadas en sus creencias sobre el conjunto de habilidades requeridas para el puesto. Los mayores pueden ser estereotipados por el uso de tecnologías o la dificultad para adaptarse, lo cual afecta negativamente su potencial para ser contratados o promovidos.
- **Suposiciones que limitan las oportunidades de crecimiento:** Las organizaciones pueden establecer involuntariamente diferentes expectativas en función de la edad de los empleados. Por ejemplo, se puede percibir que los trabajadores más jóvenes tienen más potencial de crecimiento, mientras que se puede suponer que los mayores están contentos en su rol actual y no les interesa crecer. Este sesgo relacionado con la edad puede impedir que accedan a los programas de desarrollo necesarios para maximizar sus habilidades y su contribución.

Adaptación a una plantilla diversa por edad

Si una organización carece de procesos de RR.HH y de gestión talento libres de prejuicios de edadismo, y de un entorno de trabajo favorable para la diversidad de edad, el Talento Senior puede ser malinterpretado, devaluado y desestimado. Esto acarrea un menor nivel de compromiso, incapacidad para contribuir con lo mejor de sí mismos y falta de confianza en la organización.

Los mayores se sienten atraídos y prosperan en entornos de trabajo flexibles en cuanto a tiempo parcial o trabajo desde casa. Así mismo, les atraen las [culturas inclusivas](#) que estén libres de sesgos de afinidad, mentalidad de ganar a costa de otro, miedo y conformidad.

Adicionalmente, les interesa la oportunidad de mentorizar y formar a otros empleados. Si busca reclutar y retener Talento Senior de alta calidad le recomendamos:

- **Crear un ambiente de trabajo inclusivo.** Para el rendimiento del negocio es crucial cultivar [un entorno inclusivo](#) en el que todos los empleados, incluidos los mayores, sean valorados y capaces de aportar lo mejor de sí mismos. La inclusión no solo va de cómo se sientan. Es fundamental que el Talento Senior también tenga acceso a la información, las redes, los recursos y otras herramientas vitales para cumplir con su trabajo. Ellos merecen que se escuche su voz y también autonomía para tomar decisiones en su cargo. Todo esto implica crear lugar de trabajo que proporcione comodidad, seguridad y bienestar a todos los grupos etarios, prever cambios que permitan hacer ajustes a medida que las habilidades sensoriales y motoras se deterioran; y anuncios de trabajo con una descripción de funciones libre de potenciales prejuicios de edad.
- **Refinar las políticas.** Es importante adherirse a políticas de discriminación por edad o replantear las

políticas actuales para establecer el compromiso de la organización en prevenir el Edadismo. Así mismo, se deben establecer las consecuencias por violarlas y el proceso para reportar incidentes. Esto es crucial para evitar repercusiones legales a medida que la fuerza laboral envejece y los empleados adquieren más conciencia sobre la discriminación por edad.

- **Implementar prácticas de reclutamiento conscientes de los sesgos.** Realice un análisis exhaustivo para identificar las competencias, habilidades y calificaciones claves para cada puesto de trabajo y asegúrese de que la selección y los criterios de evaluación se basen en requisitos reales, en lugar de preferencias subjetivas o estereotipos (Ej. incompetencia tecnológica, resistencia al cambio, nivel de energía o bajas capacidades de aprendizaje). Utilice esta información para revisar las descripciones del cargo y para centrarse en las habilidades, la experiencia y las calificaciones, en lugar de la edad o los años de actividad. Utilice en los anuncios y en el material de contratación un lenguaje neutro e inclusivo en cuanto a Edadismo. Incorpore objetivos de diversidad de edad en las metas de reclutamiento, monitorice el progreso y responsabilice a los reclutadores de lograrlas.
- **Ofrecer igualdad de acceso a la formación y el desarrollo.** Evalúe regularmente las necesidades de aprendizaje en diferentes grupos etarios y ajuste los programas de formación. Asegúrese de abrir oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para todos los empleados, sin importar su edad (ej. programas de liderazgo). Como al Talento Senior le puede suponer un reto los programas de formación actuales, considere utilizar una variedad de métodos y modalidades de aprendizaje para ofrecer los mejores resultados a participantes jóvenes y mayores por igual.

Replantear las prácticas de gestión del talento

Las organizaciones deben replantear sus prácticas de talento para adaptarse a una fuerza laboral que envejece. Esto incluye realizar modificaciones relacionadas con la edad para asegurar la igualdad de oportunidades, la inclusión y la ausencia de sesgos en los procesos de evaluación, formación y desarrollo, entre otros. Las siguientes estrategias ayudan a garantizar que la organización se prepare para un futuro en el que la fuerza laboral continúa envejeciendo y cambiando.

Formación en sesgos inconscientes: Ofrezca formación en sesgos inconscientes a los responsables de contratación, a los profesionales de RR.HH. y a los jefes para crear conciencia de la discriminación por edad y otras formas de sesgo. La capacitación debe incluir estrategias para ver las cosas desde otra perspectiva poniéndose en la piel de otro y para trazar metas de diversidad con objetivos y métricas específicos. Llevar a cabo una auditoría exhaustiva de las prácticas de gestión del talento bajo el prisma de un posible Edadismo puede ayudar a identificar áreas de discriminación no intencional para ajustarlas y eliminar los sesgos.

Métodos de evaluación libres de sesgos: Incorpore métodos para reducir el potencial de discriminación y los sesgos inconscientes al realizar procesos de selección y medición con evaluaciones. Por ejemplo:

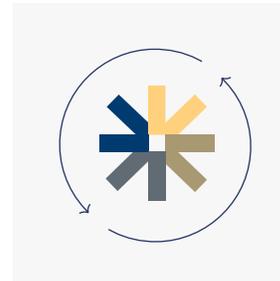
- **Evaluaciones basadas en habilidades:** Evalúe las competencias de los candidatos que estén directamente relacionadas con el trabajo a través de entrevistas de incidentes críticos, muestras de trabajo, simulaciones de negocio o pruebas psicotécnicas. Las evaluaciones basadas en evidencias se centran en el desempeño real del candidato, reduciendo el edadismo.



- **Evaluaciones de desempeño estandarizadas:** En los procesos tradicionales de medición del desempeño se presenta el sesgo generalizado de que el Talento Senior es menos adaptable o menos resistente al cambio. Esto es perjudicial para los mayores, especialmente si su rendimiento se evalúa teniendo en cuenta solo el juicio subjetivo del jefe directo. Desarrolle criterios de medición basados en los requisitos específicos del cargo y las competencias necesarias para alcanzar el éxito en cada puesto. Así asegurará parámetros objetivos, medibles y libres de estereotipos y sesgos relacionados con la edad. Utilice la retroalimentación 360° o las evaluaciones multifuente para recopilar la opinión de diversos actores, incluidos compañeros, subordinados y superiores. Este enfoque ayuda a mitigar la influencia del sesgo de edad al proporcionar una panorámica más completa y equilibrada del desempeño de un empleado.

Combatir el Edadismo es un proceso continuo

Por último, pero no por ello menos importante, es vital revisar continuamente los procesos de gestión del talento para identificar posibles sesgos de edad y discriminación. Analice regularmente los datos relacionados con la contratación, la promoción y las evaluaciones de desempeño para detectar patrones y tendencias que puedan sugerir Edadismo. Implemente un programa integral de escucha de empleados que mida la experiencia de inclusión para todos los empleados, incluido el Talento Senior. Ajuste los procesos con base en estos hallazgos para fomentar la inclusión, la equidad y la objetividad. De esta forma aprovechará una cantera de talento a menudo subutilizada y subestimada.



CONTACTOS

Meng Li, Ph.D.

Consultant
Leadership Assessment and Development
meng.li@kincentric.com

Brian Rugeberg, Ph.D.

Managing Director, Partner
Leadership Assessment and Development
brian.rugeberg@kincentric.com

¿Dudas, preguntas? [Contacte con Kincentric](#)

Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos [suscríbese a nuestra lista](#)

-
1. United Nations. (2022). World population prospects, 2022 revision.
 2. Sammarra, A., Profili, S., Maimone, F., & Gabrielli, G. (2017). Enhancing knowledge sharing in age-diverse organizations: the role of HRM practices. *Age Diversity in the Workplace*, 17, 161–187.
 3. Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677–718.
 4. Lindsey, A., King, E., Membere, A., & Cheung, H.K. (2017). Two types of diversity training that really work. *Harvard Business Review*.