

# EL talento *senior* y su potencial para las empresas

LILIANA MAGAÑA LÓPEZ

Es momento de revisar la relación entre el talento *senior* y las empresas, para que sea mucho más provechosa para ambos.





**M**ucho se habla de la era de los *Millennials*, de cómo la Generación Z es un nicho de mercado al que las marcas se han enfocado y del poder adquisitivo de los jóvenes. Pero ¿dónde están las empresas que aprovechan la experiencia y el talento *senior*?

El mundo se dirige al invierno demográfico e incluso muchos países ya lo están viviendo. Los países miembros de la Unión Europea se preparan para ello con un plan de cara a 2026, año en el cual llegarán a su pico demográfico. Entre las medidas previstas se prevén ajustes en temas de pensiones, cambios laborales para permitir más flexibilidad y propuestas migratorias. El aumento en la expectativa de vida nos plantea nuevos y fascinantes retos.

#### LA EMPRESA Y EL TALENTO SENIOR

El otro lado de la moneda está en todo lo que representa el mercado de la *Silver Economy*. Se trata de un sector con alto poder adquisitivo y pocas responsabilidades financieras, fiel a sus marcas favoritas, que supera a los jóvenes en consumo y busca productos y servicios a medida.

No solo está su potencial del mercado como clientes. Las empresas tienen una doble responsabilidad hacia este grupo de edad: 1) responder a sus demandas y necesidades en los aspectos de salud, inmobiliario, financiero, transporte, turístico, etc. 2) Aprovechar el talento *senior* en toda la empresa, aunque me gustaría resaltar el rol tan importante que tienen la experiencia y la sabiduría en el Consejo de Administración,

En este breve viaje por la *Silver Economy* se hará un breve recorrido por los retos de la longevidad y el aumento en la expectativa de vida a nivel global, las características y potencial de los perfiles *senior* y por último algunas formas de transformar el talento *senior* dentro de la empresa.

En el cautivador trayecto de la vida, todos aspiramos a la sabiduría y la plenitud que los años nos ofrecen. Sin embargo, en el dinámico mundo empresarial, la transición a la etapa *senior*, entre los 50 y 69 años, a menudo se presenta con contradicciones. Se trata de una etapa llena de satisfacciones pero también desafíos y decisiones: las propuestas de retiro comienzan a

## El mundo se dirige al invierno demográfico e incluso muchos países ya lo están viviendo. Los países miembros de la Unión Europea se preparan para ello con un plan de cara a 2026, año en el cual llegarán a su pico demográfico.

merodear y los planes de sucesión empresarial ya no son cosa del futuro lejano.

Suele ser una etapa más holgada y relajada, pero los retos tienen que ver con la toma de decisiones de una manera diferente, más madura, con más responsabilidades y en su mayoría con mayor conciencia de los riesgos.

A medida que nos sumergimos en la etapa *senior*, llegamos con un tesoro invaluable: conocimiento y experiencia. Esta combinación nos otorga una perspectiva única, repleta de posibilidades de aportar un valor excepcional a cualquier empresa. Una trayectoria en puestos de dirección o grandes responsabilidades generan personas con gran experiencia y mucho que aconsejar en la organización. Es por ello que estos perfiles fortalecen el Consejo de Administración. El bagaje acumulado no solo enriquece nuestras decisiones, sino que también añade una dimensión única al disfrute del trabajo.

#### LA PLENITUD DEL TRABAJO

La idea del retiro no implica la salida total de la bolsa laboral. Mucho del talento *senior* valora la utilidad de su empleo y le gustaría seguir trabajando, aunque con más flexibilidad y menos horas. Algunos de los trabajos que muestran



## El trabajo va más allá de la retribución económica, y aunque es uno de los factores más relevantes, no todo tiene que ver con ello, tiene un fondo antropológico, por lo que no se puede dejar de lado la satisfacción que tiene el sentirse útil y contribuir a la sociedad.

esto van desde lo académico —como la Universidad de Comillas, que ha desarrollado el Silver Economy Tracker—, hasta los trabajos de la Fundación Transforma en España, que mediante una encuesta revela que 75% del talento *senior* querría seguir trabajando después de la edad de jubilación, con algunos cambios en sus condiciones como mayor reconocimiento y responsabilidad. De acuerdo con la misma encuesta, uno de los principales motores en el talento *senior* es el impacto que generan, por lo que los puestos de responsabilidad y toma de decisiones, a unidos al conocimiento y experiencia acumulados, son una gran opción para aprovechar este talento e impulsar a la empresa.

El trabajo va más allá de la retribución económica, y aunque es uno de los factores más relevantes, no todo tiene que ver con ello. El retiro pone en evidencia la importancia del trabajo más allá de la parte material. El trabajo tiene un fondo antropológico, por lo que no se puede dejar de lado la satisfacción que tiene el sentirse útil y contribuir a la sociedad.

Esto es más sencillo de explicar retomando a Tomás de Aquino, quién fue de los primeros en destacar la importancia del trabajo, analizado en relación con la naturaleza del hombre. La Suma Teológica aborda el tema desde la naturaleza y cómo ésta no le dio ningún tipo de cubierta al hombre como pelaje para cubrirse, pero le dio manos, pies y razón. Los hombres tienen la capacidad de poner en acción razón y manos para proveerse, en eso consiste el «laborare», actividad transitiva propia de seres humanos (Aquino, 1994).

El Aquinate se refiere al trabajo con la palabra «laborare» y lo define como: obra conjunta de la razón y de las manos (De Aquino et al., 2001). Esta definición, que pareciera simple, dio un gran cambio en la concepción de trabajo de la época. Hoy en día ayuda a entender la dignidad del trabajo, al considerarlo como obra de la persona, es decir producto del cuerpo y alma (espíritu), no sólo de la parte física, y consecuentemente es una actividad que perfecciona a la persona (Jaccard, 1977).

Por otro lado, el trabajo también tiene un papel fundamental en la salud de la persona, desde lo físico hasta lo emocional. La psiquiatra y escritora española, Marian Rojas Estapé,

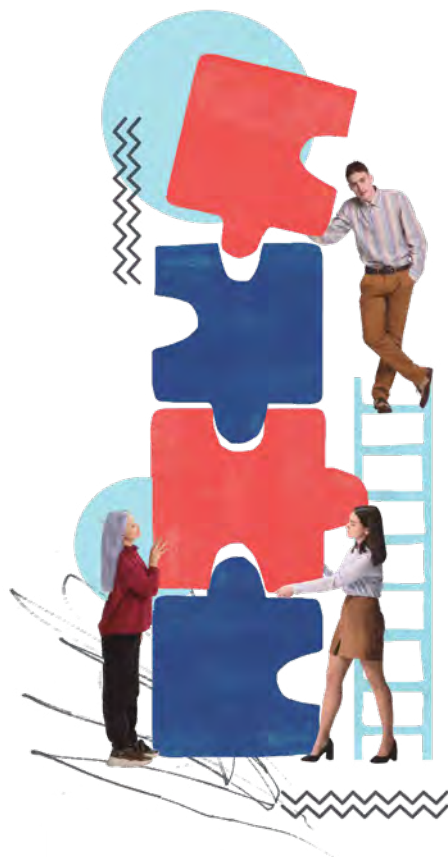
ha estudiado el tema del trabajo desde jóvenes hasta adultos. En su libro *Cómo hacer que te pasen cosas buenas*, aborda el desempleo desde una perspectiva psicológica, argumentando que la pérdida del trabajo puede afectar gravemente la autoestima y la identidad de la persona.

Otros autores, como Janlert (1997) han estudiado la relación de la inactividad laboral con problemas físicos como ataques al corazón y el deterioro en la salud. Sin duda, es un tema que da para mucho estudio y que ejemplifica la profundidad del trabajo, por ello la complejidad al hablar del talento *senior* y su inclusión en la empresa, ya que no se trata solo de contar con él en nuestras empresas. Se trata de valorar, reconocer todo lo que puede aportar y potenciarlo. Me gustaría aportar dos aspectos en la creación de nuevas estrategias de aprovechamiento del talento *senior*.

### DESMITIFICAR LOS ESTIGMAS Y DERRIBAR LOS PREJUICIOS

En el dinámico escenario empresarial, la etapa *senior* se erige como un capítulo lleno de posibilidades deslumbrantes y desafíos intrigantes. Sin embargo, entre las principales encrucijadas al atravesar este periodo destaca una barrera aparentemente infranqueable: los prejuicios arraigados en torno a la edad. La idea convencional de la jubilación como un punto final, más que una nueva oportunidad, se ha incrustado en la psique laboral, limitando las perspectivas y frenando el potencial de aquellos que desean seguir contribuyendo y superándose más allá de la edad determinada para ello. Misma edad que está fundamentada en la idea de un mundo con una expectativa de vida mucho menor a la actual y con menor calidad de vida en el trayecto.

Los desarrollos científicos y tecnológicos, nos han permitido mejorar estos dos aspectos. Hoy se vive más y mejor que en los siglos pasados, por lo que la idea de que a los 50 o 60 deba empezarse a preparar el final de la trayectoria profesional, debiera ser decisión de cada uno. Para muchos esta edad puede ser apenas el arranque para nuevos desafíos: empresarios que aprovechan su experiencia y se enfocan en crecer, ir a nuevos mercados o empezar nuevos proyectos.





Otros aprovechan esta etapa para cuestionarse, aventurarse y tomar nuevos caminos, incluso retomar aquello retrasado tanto tiempo, como pueden ser especializaciones, estudios, deportes, etc. Nadie debería reducir las posibilidades y expectativas de las demás personas con base en la edad. Dejemos que la etapa *senior* sea preparación para el retiro y trampolín o impulsor para quien así lo quiera.

Este viaje de desafío y superación no solo concierne a los individuos, sino que plantea una imperiosa necesidad de redefinir la narrativa y dismantelar las percepciones preestablecidas. Otra de las amenazas que restringe al talento senior es el concepto de felicidad. Por un lado, la felicidad pareciera ligada al tiempo de ocio. Como si sólo las vacaciones o los fines de semana fueran tiempos de felicidad. Sin embargo, esto no es igual para todos: la felicidad, según Aristóteles, es la realización plena de la propia naturaleza (Bosch, 2019). En lo que concierne a la felicidad, cada uno tiene en sus manos lo que le llena, acorde con su propia naturaleza. Diría el mismo filósofo griego, en otro de sus textos, que la felicidad consiste en hacer el bien (Aristóteles, 2021).

Magda Boch, experta en la felicidad aristotélica, explica que se trata de «ser lo mejor que se puede, realizarse uno mismo de la mejor manera, eso es la felicidad. El sujeto feliz es aquel que vive su vida del mejor modo posible, y esto significa ser lo mejor en tanto que ser humano», (Bosch, 2019).

Otro experto en el tema de la felicidad es Robert Waldinger, quién ha estudiado las raíces de la felicidad y encontrado como resultado de años de investigación en el centro de estudios que dirige en Harvard, que lo importante para mantenernos felices y saludables a lo largo de la vida es la calidad de nuestras relaciones interpersonales (Waldinger & Schulz, 2023).

Por su parte, la filósofa alemana Hannah Arendt, tras examinar la noción de felicidad en diversas sociedades, concluyó que ésta reside en la búsqueda de un bien común, compartido por la colectividad a la cual se pertenece (Arendt, 2004). Este hallazgo no sólo arroja luz sobre las dinámicas sociales, sino que también resalta la importancia de forjar un sentido de bienestar colectivo para lograr la verdadera



**Hoy se vive más y mejor que en los siglos pasados, por lo que la idea de que a los 50 o 60 deba empezarse a preparar el final de la trayectoria profesional, debiera ser decisión de cada uno. Para muchos esta edad puede ser apenas el arranque para nuevos desafíos.**

felicidad individual y comunitaria. Este planteamiento ofrece una perspectiva valiosa para reflexionar sobre la construcción de ambientes empresariales, en los que la búsqueda del bien común sea un impulsor clave del éxito y la satisfacción laboral.

El tercero de los estigmas y uno de los grandes retos para el talento senior está en la tecnología, que depende desde qué óptica se le vea, ya que esto también puede ser un gran impulsor en la trayectoria profesional. La tecnología finalmente ha venido a ayudarnos y es necesario sumarnos a la ola tecnológica.

Se necesita derribar los prejuicios en torno a la adopción tecnológica en las generaciones senior, no se necesita tener expertos en tecnología y programación, con la capacitación suficiente todos pueden adaptarse a la tecnología, sólo es cuestión de inclusión y voluntad de ambas partes. Las empresas deben hacer esfuerzos para capacitar a todos, sin importar rangos o edades. Las personas deben poner la voluntad necesaria para adoptar la tecnología.

Muchas veces no es fácil aceptar ayuda, en especial después de cierta trayectoria pero se requiere poner en práctica la humildad y volver

## la adopción tecnológica en las generaciones *senior*, no se necesita tener expertos en tecnología y programación, con la capacitación suficiente todos pueden adaptarse a la tecnología, sólo es cuestión de inclusión y voluntad de la persona y la empresa.

a ser alumnos en ciertos momentos. Es decir, perder el miedo del qué dirán y ponernos en el lugar de aprendices, para adaptarnos. Precisamente, el miedo es el cuarto de los estigmas y el más complicado, porque ese depende, más que nada, de romper con viejos aprendizajes que no permiten reinventarse.

Finalmente caber resaltar que enfrentarse a los prejuicios en la etapa senior no solo es una cuestión personal, sino una necesidad para construir entornos laborales más inclusivos y efectivos. Al desafiar estas percepciones limitantes, se abre la puerta a una nueva era de oportunidades y contribuciones valiosas por parte de los profesionales senior en el ámbito empresarial.

### REINVENTAR EL TRAYECTO PROFESIONAL EN LA ETAPA SENIOR

La importancia de un liderazgo sabio y experimentado para el éxito empresarial, ha sido estudiada por diversos autores como Peter Drucker, Jim Collins, John C. Maxwell, quienes han recopilado características del liderazgo y el éxito empresarial, donde la experiencia tiene un rol predominante. No se trata de cualquier experiencia: la que conduce al éxito en la empresa está acompañada de sabiduría, conocimiento y prudencia como Carlos Llano (1979) tanto enfatizó.

Drucker (1983) explica que la primera obligación del Consejo es tener una alta gerencia capacitada, resaltando el rol de la experiencia en la capacidad. El Consejo de Administración es fundamental, ya que funge de contrapeso, en algunos casos frente al poder del director ejecutivo. Además de ser una pieza fundamental en las etapas de crisis, en terminología de Drucker (1983), el Consejo sirve como un generador de emergencia cuando se corta el suministro eléctrico. Así, el Consejo es un órgano fundamental en la vida de la empresa, cuyas funciones principales radican en la toma de decisiones

y, como su nombre lo dice, en «aconsejar» a la organización.

En el fascinante escenario empresarial, la transición a la etapa senior emerge como una travesía emocionante, impulsada por la necesidad de reinventarse y la riqueza de la experiencia acumulada.

Inspirados por la sabiduría de pensadores como Carlos Llano y sus amplios estudios sobre el directivo y el papel prudencial en la toma de decisiones, entendemos que un buen directivo es aquel que además es virtuoso. Dentro de las virtudes que resalta el mismo autor está la prudencia, que es aprendida a través de la práctica. Es cierto que no se necesita edad para ser sabio, pero también es cierto que la edad suele ser un cúmulo de experiencias y sabiduría. Es por ello que resulta tan importante tener consejeros que puedan brindarnos ópticas de sabiduría diferentes a las propias. La experiencia no solo es un activo, sino el cimiento sobre el cual se erige una sólida dirección empresarial.

La gran pregunta que queda es ¿cómo reinventar la trayectoria profesional? Lo primero es un viaje reflexivo y enérgico. Despierta la consciencia, impulsando a cuestionar sin estigmas. Un paso muy importante para la reinención es encontrar el propósito, este representa el porqué de nuestras acciones y esfuerzos, para qué hacemos lo que hacemos. No se necesitan muchos pequeños propósitos como los que hacemos a inicio de año. Se trata de esa razón que ilumina el actuar y por las mañanas motiva el día a día. Reinventarse parece una buena oportunidad para descubrir o recordar ese propósito. En palabras de Nuria Chinchilla «la flecha que señala el norte» (Chinchilla Albiol et al., 2022).

### EL ROL DE TODOS

Ante las tendencias actuales deberíamos estar explorando la posibilidad de aprovechar el talento y la experiencia *senior* en la empresa. El



capital de talento que se acumula en este grupo nos pone de frente a nuevas oportunidades, la libertad de decisión frente al retiro y la jubilación o bien la opción de reinventarse, intentar nuevos caminos o seguir por el mismo. Finalmente el respeto de cualquiera de las decisiones es clave, ninguna está bien o mal. Al final la decisión es propia, pero el nuevo rol que habría que tomar desde la sociedad y la empresa es el de respetar e impulsar estas decisiones.

La responsabilidad de esta transformación recae no solo en los profesionales, sino también en las empresas. Estrategias para retener y reclutar talento *senior*, programas de actualización y

planes personalizados que maximicen fortalezas individuales son las herramientas clave. La experiencia, en este contexto, se convierte en el recurso invaluable que nutre la innovación y el liderazgo.

En conclusión, la reinención del talento *senior* no es solo una necesidad personal, sino una imperiosa llamada para la dirección empresarial. Este proceso, gestado en la sinergia entre individuos y organizaciones comprometidas, no solo desafía los paradigmas de la *seniority*, sino que también demuestra que la experiencia, lejos de ser un vestigio del pasado, es el catalizador para una dirección empresarial renovada y exitosa. </>



**en el liderazgo y el éxito empresarial, donde la experiencia tiene un rol predominante. No se trata de cualquier experiencia: la que conduce al éxito en la empresa está acompañada de sabiduría, conocimiento y prudencia como Carlos Llano (1979) tanto enfatizó.**



La autora es consultora y colabora con fondos de inversión en Venture Capital de Silicon Valley para el impulso del ecosistema emprendedor.

## Referencias

- Aquinas, S. T. (1975). *Summa contra Gentiles*, 4: Book Four: Salvation. University of Notre Dame Press.
- Aquino, S. T. (1994). *Suma teológica*. (Traducción dirigida por los regentes de Estudios de las Provincias Dominicanas de España.). BAC.
- Arendt, H. (2004). *Sobre la revolución*. Alianza Editorial Sa.
- Aristóteles. (2021). *Ética a Nicómaco*. Editorial Verbum.
- Bosch, M. (2019). *Happiness in aristotle: purpose, contemplation and desire*. *Scio*. Revista de Filosofía, 16.
- Chinchilla, M. N. C., & Moragas, M. (2008). *Masters of our destiny*. Ariel.
- Chinchilla Albiol, M. N., García Lombardía, P., & Jiménez López, E. (2022). *De la mano de las mejores: Claves para un liderazgo sinérgico*. Recuperado 20 de noviembre de 2023, de [https://www.unebook.es/es/libro/de-la-mano-de-las-mejores\\_296930](https://www.unebook.es/es/libro/de-la-mano-de-las-mejores_296930)
- De Aquino, T., Thomas, S., & De Alvernia, P. (2001). *Comentario a la Política de Aristóteles* (Traducción y prólogo de Ana Mallea, notas de Mallea y Celia A. Lértora). EUNSA.
- Donagan, A. (1982). *Thomas Aquinas on Human Action*. En Cambridge University Press eBooks (pp. 642-654). <https://doi.org/10.1017/cho19780521226059.036>
- Drucker, P. (1983). *El cambiante mundo del directivo*. Grijalbo. Drucker, P. (2018). *The effective executive*. Routledge.
- Estape, M. R. (2021). *How to make good things happen: Know your brain, enhance your life*. The Countryman Press.
- Fontrudona, J. (2002). *Pragmatism and management inquiry: Insights from the Thought of Charles S. Peirce*. Bloomsbury Publishing USA.
- Jaccard, P. (1977). *Historia social del trabajo: de la antigüedad a nuestros días*. Plaza & Janés. Janlert, U. (1997). Unemployment as a disease and diseases of the unemployed. *Scandinavian Journal of Work*, Vol 23(Suppl 3), 79-83.
- Kwant, R. C. (1967). *Filosofía del trabajo*. Sierra, M. L. (2009). Origen y desarrollo del iusnaturalismo en Tomás de Aquino. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 4(2), 109-125. <https://doi.org/10.18359/ries.141>
- Llano, C., & Cifuentes, C. L. (1979). *Análisis de la acción directiva*. Editorial Limusa.
- Waldinger, R., & Schulz, M. (2023). *The good life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness*. Simon and Schuster.