

352

El futuro sostenible en la gestión de personas

Talento sénior y momentos vitales: una respuesta a los retos sociales y laborales desde el sector asegurador

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

352

El futuro sostenible en la gestión de personas

Talento sénior y momentos vitales: una respuesta a los retos
sociales y laborales desde el sector asegurador

Estudio realizado por: Jéssica López Domínguez
Tutor: Ramón Godínez Albaladejo

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2024/2025

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios es una idea original del Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad, y cuenta con la coordinación del Sr. Ferran Rovira Isanda, profesor del Máster.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

A Ramón Godínez por transformar esta tesis en un viaje.

A los compañeros y compañeras que he conocido a lo largo de este año.

A mi familia, mis amigas y mis gatos.

Resumen

En los próximos años enfrentaremos numerosos desafíos sociales y laborales que nos obligarán a replantear nuestras estrategias como compañías para lograr crear entornos de trabajo y sociedades más resilientes y sostenibles. Para lograrlo, será clave gestionar adecuadamente el talento sénior y comprender los momentos vitales que atraviesan las personas al tomar decisiones laborales.

En este contexto, el sector asegurador, por su relevante contribución económica y social, así como por su impacto en el empleo, tiene el potencial de posicionarse como un agente líder y transformador en la implementación de nuevas políticas laborales.

Palabras Clave: sobreenvjecimiento, talento sénior, edadismo, ciclos vitales, transición laboral equitativa

Resum

En els propers anys haurem de fer front a nombrosos desafiaments socials i laborals que ens obligaran a replantejar les nostres estratègies com a companyies, amb l'objectiu de crear entorns de treball i societats més resilients i sostenibles. Per aconseguir-ho, serà clau gestionar adequadament el talent sènior i comprendre els moments vitals que travessen les persones en la presa de decisions laborals.

En aquest context, el sector assegurador, per la seva rellevant contribució econòmica i social, així com pel seu impacte en l'ocupació, té el potencial de posicionar-se com un agent líder i transformador en la implementació de noves polítiques laborals.

Paraules Clau: sobreenvelliment, talent sènior, edatisme, cicles vitals, transició laboral equitativa

Summary

Insurance companies will increasingly face significant labor and social challenges that oblige them to rethink their strategies for creating more resilient, sustainable workplaces and societies. To be successful, they will need to effectively manage senior talent and understand the key life moments people experience when making career decisions.

Against this backdrop, the insurance sector – given its vital economic and social contribution, as well as its impact on employment – has the potential to position itself as a leading transformative agent in the implementation of new labor policies.

Keywords: population overaging, senior talent, ageism, life cycle, fair employment transition

Índice

1.	Propósito.....	9
2.	Una visión al futuro: principales retos	11
2.1.	Los retos sociales de los próximos años	12
2.1.1.	“Sociedades en superenvejecimiento”	12
2.1.2.	Crisis en sistemas de pensiones	13
2.1.3.	Los cuidados ante el aumento de la esperanza de vida	14
2.1.4.	Escasez de la mano de obra y/o talento.....	18
2.2.	Los retos laborales de los próximos años.....	19
2.2.1.	Cambios tecnológicos y ampliación del acceso digital	20
2.2.2.	Mayor atención a temas laborales y sociales	21
2.2.3.	Envejecimiento y disminución de la población en edad laboral	23
2.3.	Una respuesta a los retos sociales y laborales.....	24
3.	El sector asegurador clave ante estos retos	27
3.1.	Su papel en la economía española	27
3.2.	Su papel como creador de empleo	28
3.3.	Su papel como modelo de atracción y retención de talento	29
3.4.	El sector asegurador frente al desafío el envejecimiento	30
3.5.	La sostenibilidad en el sector asegurador	30
4.	La gestión del talento sénior como respuesta estratégica.....	35
4.1.	¿Dónde situamos el talento sénior?	35
4.2.	Evolución del talento sénior en el mercado laboral	36
4.3.	El talento sénior frente la discriminación por edad	37
4.3.1.	Otras discriminaciones hacia el talento sénior	39
4.4.	¿Cuáles son los sesgos hacia el talento sénior?	40
4.4.1.	La economía del comportamiento como herramienta para corregir los sesgos	43
4.5.	La otra realidad: el talento sénior como gestión estratégica	44
5.	La correlación entre la carrera laboral y los momentos vitales	47
5.1.	De un concepto lineal de la vida a un concepto cambiante	47
5.2.	Nuevos ciclos vitales	49
5.3.	Los ciclos vitales como variable clave ante las decisiones laborales .	52
6.	Caso práctico.....	53
6.1.	Entendimiento del contexto externo.....	54
6.2.	Análisis demográfico de la compañía	54
6.3.	Elevación a órganos de gobierno	56
6.4.	Entendimiento y comprensión de los momentos vitales	57
6.5.	Creación de la propuesta de valor.....	58

6.6.	Implementación -Gestión del cambio y gestión de expectativas-.....	63
6.7.	Revisión periódica.....	65
7.	Conclusiones	67
8.	Bibliografía	71

El futuro sostenible en la gestión de personas

Talento sénior y momentos vitales: una respuesta a los retos sociales y laborales desde el sector asegurador

1. Propósito

Los **cambios sociodemográficos** que llevamos años leyendo, ahora ya son palpables en nuestro día a día. Me refiero, por ejemplo, a cómo los avances médicos, tecnológicos, sociales y culturales han impactado de forma directa en el aumento de la esperanza de vida.

Pensándolo en el campo personal, me caló cómo en los treinta y siete años transcurridos entre el nacimiento de mi padre y el de mi hermano, la **esperanza de vida** de los hombres aumentó de 67,79 años en 1964 a 79,6 en 2001. O, para las mujeres, la esperanza de vida cuando nació mi madre en 1967 se situaba en 74,07 años, mientras que ascendió a 81,23 en 1993, el año de mi nacimiento¹.

Otro ejemplo que me ayuda a tangibilizar mejor todos estos cambios, es ver la certeza con la que mis progenitores llevan años planificando con claridad **la edad de su jubilación** y la **prestación** que recibirán en forma de **pensión**, en contraposición a cuando me veo divagando con mis amigas sobre cuándo y cómo puede ser que sea la nuestra.

Me pasa lo mismo cuando observo cómo ha cambiado en mi imaginario todo lo asociado al concepto sénior. Esas imágenes de personas mayores y débiles a los **60 años**, se han transformado en personas que están **llenas de vida, de salud y de energía**. Personas que, incluso, se encuentran en su mejor momento profesional y, llevándolo a mi realidad, con las que comparto entorno laboral y no dejan de **inspirarme personal y profesionalmente** cada día.

Y, si me permitís, un último ejemplo para aterrizar el presente trabajo. En mis 32 años de vida, he pasado de convivir con una realidad que en su mayoría seguía un orden concreto para vivir sus **momentos vitales** (estudios, empleo, matrimonio, hijos, jubilación); a una realidad en la que **cada persona diseña para sí misma su vida y sus momentos vitales** sin seguir un patrón concreto.

Estas realidades han aflorado en mí numerosas preguntas: ¿cómo será nuestra vida cuando llegue la edad de jubilación? ¿de qué salud gozaremos? **¿acabaremos nuestra carrera profesional en el momento más álgido?**

¹ EXPANSIÓN (2021). *Esperanza de vida en España*. Datosmacro. <<https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/espana>>

¿diseñaremos nuestra vida y nuestros momentos vitales sin pensar en la jubilación? ¿qué rol tienen las empresas?

Estoy convencida que la respuesta a estas preguntas puede abordarse desde muchos prismas. La presente tesis quiere hacerlo desde el punto de vista de las **compañías del sector asegurador** y cómo estas pueden dar respuesta a todos estos cambios sociodemográficos desde la perspectiva de la **gestión de personas**.

Y para tratar de hilar todo ello, quiero pensarlo en clave de sostenibilidad. Porque siempre he creído que **la sostenibilidad nos ayuda a pensar mejor permitiéndonos tomar decisiones más conscientes, más responsables y, sobre todo, más duraderas**. Porque abordar los retos desde esta perspectiva nos obliga a dejar de lado la visión cortoplacista, para considerar el impacto de nuestras acciones en generaciones futuras.

Esta forma de pensar no solo es aplicable a las personas, sino también -y especialmente- a las organizaciones. **Creo que las compañías pueden y deben entender la sostenibilidad como una guía para la toma de decisiones estratégicas y operativas que aseguren su resiliencia en el largo plazo**. Esto implica, además de tener en cuenta consideraciones ambientales, que sean capaces de integrar el bienestar de las personas, la equidad intergeneracional y la capacidad de adaptación a una sociedad que envejece, se transforma y redefine constantemente sus valores y prioridades.

2. Una visión al futuro: principales retos

Si queremos una visión a corto, medio y largo plazo sobre los riesgos a los que nos enfrentamos a nivel mundial y cómo podemos ser más resilientes a ellos, cada enero tenemos una cita con el informe *The Global Risks Report* que publica el World Economic Forum (WEF)². Este informe se ha consolidado como una referencia internacional para anticipar y analizar los desafíos que afectan a gobiernos, empresas y sociedades en su conjunto.

Según este documento, en su edición de 2025, **los riesgos a los que nos enfrentamos se están volviendo cada vez más urgentes y complejos** poniendo de relieve un posible cambio de paradigma en el orden mundial. Esto tiene que ver con que estamos abordando riesgos que tienen que ver con los conflictos armados entre países, el cambio climático, la desinformación, la confianza social o la evolución tecnológica.

No obstante, la visión que ofrece cada año el WEF ha sido objeto de análisis por parte de otras fuentes, como el artículo elaborado por el Foro Transiciones³ que pone de relieve que estos riesgos globales no pueden comprenderse de forma aislada y, por el contrario, se debe tener en cuenta la perspectiva eco social. Es decir, cómo el contexto político y la “policrisis” que estamos viviendo estos últimos años pueden influir en la percepción y evolución de los riesgos globales.

Por otro lado, informes como el *Global Catastrophic Risk Assessment 2024* elaborado por la RAND Corporation (y reseñados por el Observatorio de Riesgos Catastróficos Globales⁴), ofrecen una visión alternativa al centrarse en riesgos que tienen una baja probabilidad, pero un alto impacto, tales como pandemias, guerras nucleares o el descontrol de la inteligencia artificial. De esta manera, este informe subraya la necesidad de estar preparados para escenarios extremos y cuestiona la utilidad de informes como el del WEF debido a que están basados en encuestas de percepción.

En todo caso y, volviendo a los riesgos identificados por el World Economic Forum, aunque sería realmente interesante profundizar en cada uno de ellos debido a su importancia en los próximos años, es objeto del presente documento centrarse única y exclusivamente en aquellos que apuntan al **campo social y laboral**. La razón es que estos serán el marco o punto de partida del presente proyecto y nos acompañarán durante las próximas páginas para trazar propuestas y soluciones que, de forma directa o indirecta, traten de impactar positivamente en ellos.

² WORLD ECONOMIC FORUM (2025). *The Global Risks Report 2025. 20th Edition*.

³ FORO TRANSICIONES (2025). *Riesgos Globales 2025*.
<<https://forotransiciones.org/2025/03/03/riesgos-globales-2025/>>

⁴ OBSERVATORIO DE RIESGOS CATASTRÓFICOS GLOBALES (2024). *Avances en la evaluación de riesgos catastróficos globales: reseña del Global Catastrophic Risk Assessment 2024*.
<<https://orcg.info/articulos/avances-en-la-evaluacin-de-riesgos-catastrficos-globales-resea-del-global-risk-assessment-2024>>

2.1. Los retos sociales de los próximos años

Cuando revisamos los riesgos sociales que serán palpables en los próximos años, aparecen temas relevantes como la polarización social, la desigualdad, las migraciones o la falta de oportunidades económicas.

Adicionalmente a estos, el informe del año 2025 cuenta con un capítulo titulado “Global Risks 2025: The point of no return”. En estas páginas se aborda cómo actualmente existen tres grupos de riesgos globales concretos que, si no se abordan de forma colectiva y urgente, pueden acentuar todos los demás riesgos identificados a corto, medio y largo plazo. Esto son: los impactos en la salud y en los ecosistemas de la contaminación, la posible pérdida del control sobre la biotecnología y las denominadas “sociedades en supervenecimiento” (*super-ageing societies*).

Este último es el que nos incumbe en el presente trabajo y se refiere al fenómeno caracterizado por un crecimiento sostenido de la población mayor de 65 años, plantea implicaciones para la **sostenibilidad en los sistemas de salud, de las pensiones y de los mercados laborales**.

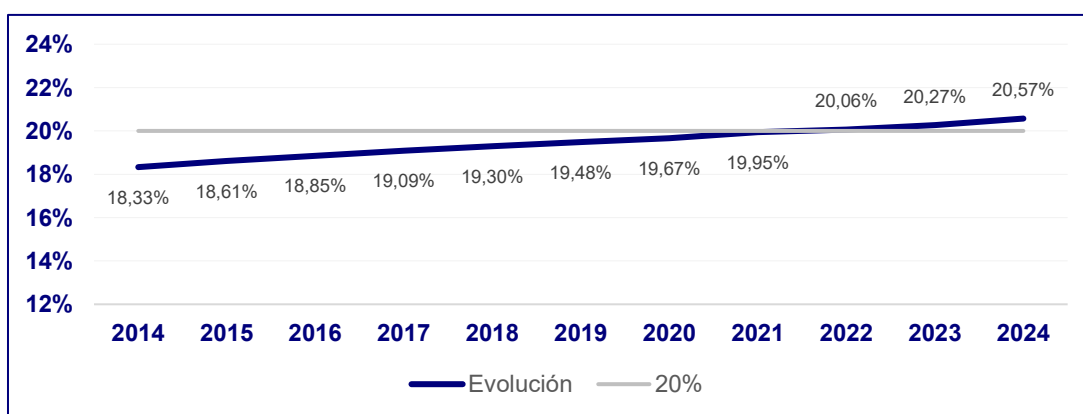
Por ello, a partir de este fenómeno y reto, se pretenden identificar otros interconectados que dotarán de contexto al presente proyecto:

2.1.1. “Sociedades en superenvejecimiento”

Cuando el World Economic Forum acuña este término, se refiere a todos aquellos países donde **más del 20% de la población supera los 65 años**. Según el informe, actualmente ya hay varios países -incluyendo algunos europeos- que ya han superado este umbral.

¿Cuál es la posición de **España** ante esta realidad demográfica? Al analizar los datos estadísticos disponibles, se observa que el país **superó el umbral del 20% de población mayor de 65 años desde el año 2022**, y que este dato ha continuado incrementándose de manera sostenida desde entonces tal y como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Evolución de la pirámide de población española +65 años de 2014-2024



Fuente: elaboración propia a partir de Indicadores clave del Sistema Nacional de Salud proporcionados por el Ministerio de Sanidad

La tendencia reflejada en el gráfico anterior indica que este porcentaje continuará aumentando en los próximos años. De hecho y, de acuerdo con el informe del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, *No one behind in an ageing world, World Social Report 2023*⁵, se estima que para el año **2050, España ocupará el quinto lugar a nivel mundial en cuanto al porcentaje de población mayor de 65 años**, alcanzando un 36,6% del total.

Otra forma de ver esta realidad es la que nos plantea el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)⁶, cuando afirma que, en 2050, el número de personas mayores de 65 años duplicarán a los niños.

2.1.2. Crisis en sistemas de pensiones

Uno de los impactos más significativos del fenómeno de las sociedades en superenvejecimiento es la **creciente presión sobre los sistemas públicos de pensiones** debido a que **fueron diseñados en un contexto demográfico muy distinto**, caracterizado por una población mayoritariamente joven y una esperanza de vida considerablemente más baja. En la actualidad, este modelo parece resultar insostenible frente al aumento de la longevidad y la disminución de la población activa, lo que está fomentando la implementación de nuevas medidas como el retraso de la edad de jubilación.

Por ejemplo, en el caso de España, modificaciones como la Ley 27/2011 sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de la Seguridad Social, la Ley 23/2013 reguladora del Factor de Sostenibilidad y del Índice de Revalorización del Sistema de Pensiones de la Seguridad Social o la Ley 21/2021 para garantizar el poder adquisitivo de las pensiones y otras medidas de refuerzo; ya han incorporado **medidas adicionales para garantizar la sostenibilidad del sistema** especialmente en los años venideros, que deberemos enfrentarnos a la jubilación de la generación de *baby boomers* (ver apartado 2.2.3).

Estas medidas contienen, entre otras, el aplazamiento de la edad de jubilación, cambios en el régimen jurídico de acceso a la pensión en función de la edad, modificaciones en el método de cálculo de la base reguladora y en la escala que establece el número de años de cotización requeridos o la introducción del factor de sostenibilidad.

En relación al impacto de estas leyes, en concreto la 21/2021, *el Informe sobre las Reformas del Sistema de Seguridad Social 2021* elaborado por el Instituto de

⁵ DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LAS NACIONES UNIDAS (2023). *World social report 2023: Leaving no one behind in an ageing world*.

⁶ CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (2020). *Un perfil de las personas mayores en España, 2020: Indicadores estadísticos Básicos* (Informe Envejecimiento en red, nº25).

Actuarios Españoles (2022)⁷ considera que estas han tenido un impacto significativo en el refuerzo de la suficiencia de las pensiones. A pesar de ello, en contraparte, concluye que, a su juicio, ha retrocedido en el refuerzo de la sostenibilidad y la equidad del sistema.

En todo caso y, tal y como apunta el World Economic Forum, el envejecimiento acelerado de la población está incrementando la proporción de personas jubiladas en relación con la población en edad de trabajar. Esta transformación demográfica va a exigir una **respuesta coordinada** entre gobiernos, individuos y empleadores:

- **Gobiernos:** van a ser requeridas reformas fiscales en materia de seguridad social y revisar sistemas de reparto y capitalización que garanticen la sostenibilidad financiera de los sistemas de pensiones. Por ejemplo, a las medidas mencionadas anteriormente se podrían añadir otras tales como la implementación de incentivos fiscales para retrasar la edad de jubilación o la penalización a las prejubilaciones.
- **Individuos:** van a ser necesarias acciones de concienciación, formación y sensibilización para romper la brecha entre las expectativas de ingresos durante la jubilación y la capacidad real del sistema actual para cubrirlas.
- **Empleadores:** va a ser óptimo que promuevan políticas laborales inclusivas que favorezcan la permanencia en el mercado laboral a través de incentivos que **prolonguen la vida laboral y amplíen la base de talento disponible**. También va a ser necesario que se activen mecanismos para que el salario presente financie la salud financiera del futuro.

2.1.3. Los cuidados ante el aumento de la esperanza de vida

Vinculado con el apartado anterior y, uno de los detonantes de la crisis en los sistemas de pensiones, es la **proyección de esperanza de vida a los 65 años** o, dicho de otra manera, a la edad de jubilación que el sistema español contemplaba.

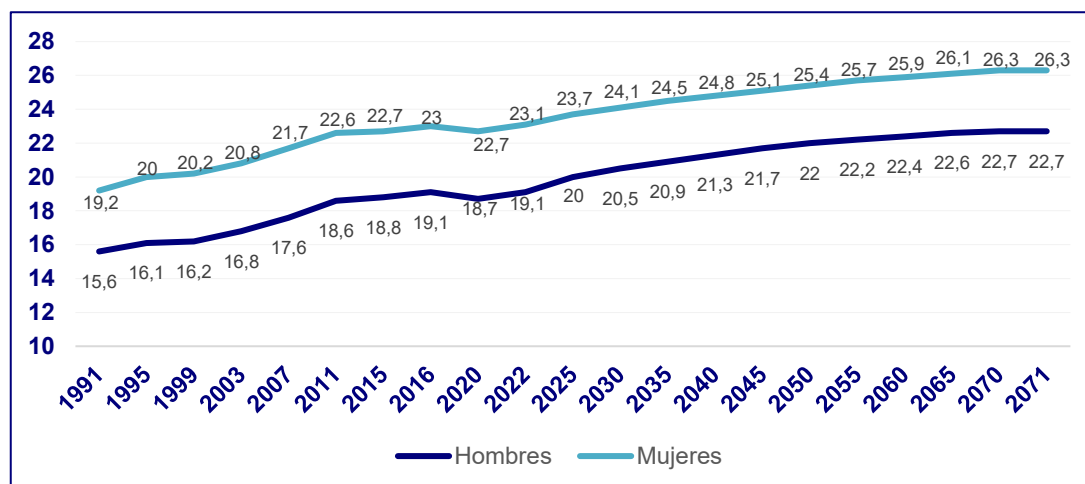
Como puede observarse en el gráfico 2, desde el año 1991 hasta la actualidad, la esperanza de vida de una persona una vez jubilada era de 19,2 años para el caso de las mujeres y de 15,6 en el caso de los hombres. Estas cifras se han venido incrementando en los últimos años hasta situarse por encima de 23 años en el caso de las mujeres y de 20 en el caso de los hombres. Y, la proyección

⁷ INSTITUTO DE ACTUARIOS ESPAÑOLES (2022). *Informe sobre las reformas del sistema de Seguridad Social 2021*. Fundación Mutualidad de la Abogacía.

para los próximos 45 años es que esta media de la esperanza de vida seguirá incrementando en aproximadamente dos años y medio para ambos géneros.

En todo caso y, enlazado con el apartado 2.1.2., la lectura es sencilla: las personas jubiladas recibirán durante más años las prestaciones acordadas y definidas en el sistema y, el sistema, debería estar preparado para sustentarlos sin comprometer a las generaciones futuras.

Gráfico 2. Proyección de la esperanza de vida a los 65 años. Serie 1991-2071



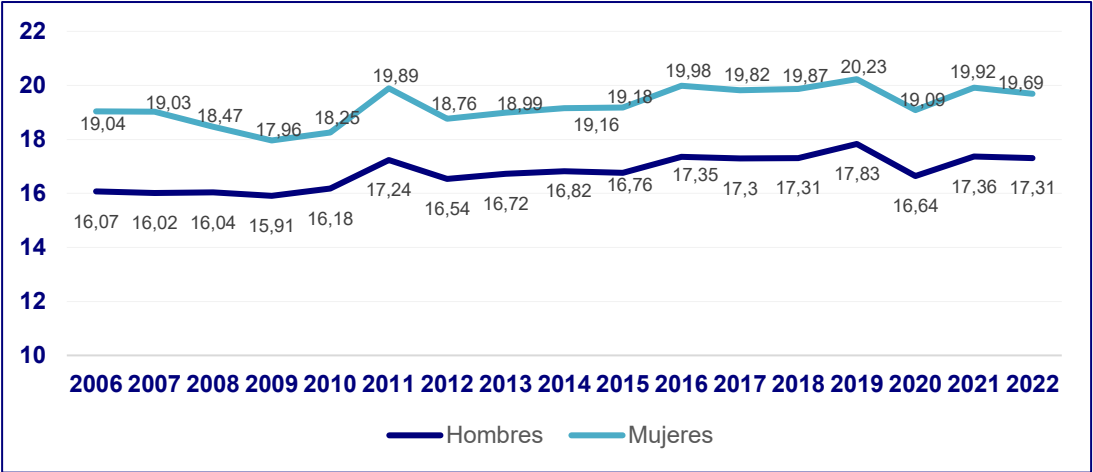
Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística

Por otro lado, aunque los avances médicos y la implementación de nuevos hábitos más saludables deberían llevarnos a **“vivir más y mejor”** es cierto que esto no siempre ocurre así. De hecho, el gráfico anterior debe complementarse con la denominada “esperanza de vida saludable” que nos permite comprender si una vida más larga se acompaña de un aumento en el tiempo vivido en buena salud (compresión de la morbilidad) o en mala salud (expansión de la morbilidad)⁸. Dicho de otra forma, la esperanza de vida saludable nos permite evaluar no solo cuántos años vive una persona, sino cuántos de esos años los hará sin limitaciones físicas o cognitivas.

Como puede observarse en el próximo gráfico, aumentan ligeramente los años de vida saludable que le esperan a una persona a partir de los 65 años, pudiendo concluir que, después de esa edad, muchas personas van a seguir gozando de una buena salud.

⁸ MINISTERIO DE SANIDAD (2023). *Años de Vida Saludable. Informe de Países. España. Volumen 5.*

Gráfico 3. Años de vida saludable a los 65 años. Serie 2006-2022

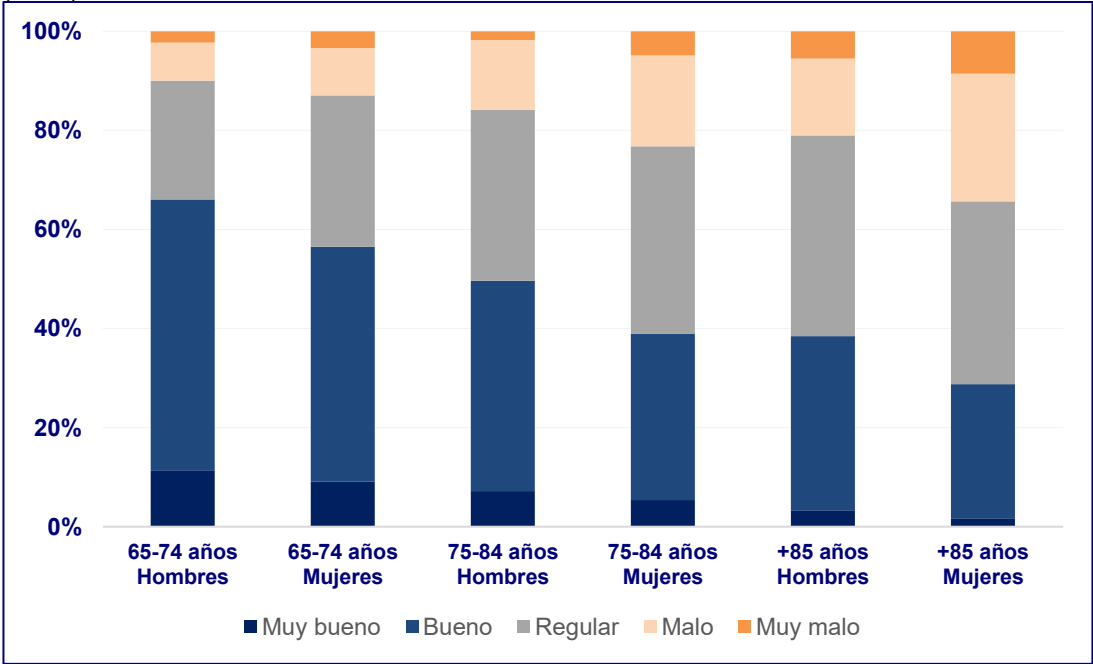


Fuente: elaboración propia a partir de indicadores clave del Sistema Nacional de Salud

Para completar el gráfico anterior y la información aquí plasmada, se presenta el estado de salud percibido por franjas de edad (ver gráfico 4):

Si bien es cierto que, aunque hasta los 74 años casi el 60% lo sitúa en bueno o muy bueno, esta cifra empieza a descender hasta que solo el 40% de los hombres y el 30% de las mujeres mayores de 85 años consideran bueno su estado de salud. En esta franja destaca también como casi el 20% de los hombres y el 35% de las mujeres creen que su estado de salud es malo o muy malo, poniendo en evidencia de las necesidades de los sistemas de cuidados.

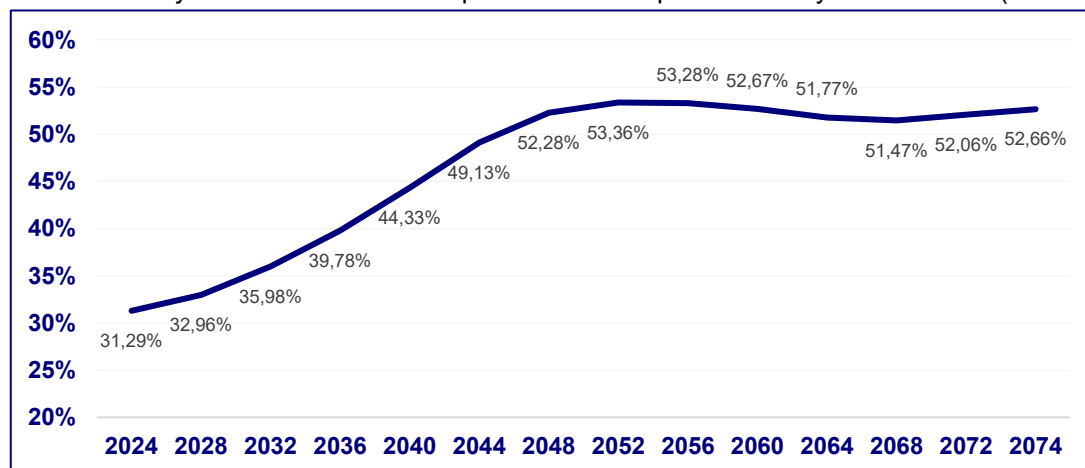
Gráfico 4. Valoración del estado de salud percibido en los últimos 12 meses según sexo y edad (2023)



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística

Sobre el sistema de los cuidados, se considera relevante mencionar en el presente trabajo el posible colapso de los sistemas de los cuidados debido a la creciente demanda de servicios de atención médica y social, especialmente entre personas mayores que viven más años con enfermedades crónicas o discapacidades y, por ende, que son dependientes. En este sentido, el gráfico 5 muestra como en los próximos 50 años está previsto que la tasa de dependencia aumente en más de un 20% entre la población mayor de 64 años, conviviendo así con el aumento de la esperanza de vida que se espera (ver gráfico 2).

Gráfico 5. Proyección de la tasa de dependencia de la población mayor de 64 años (2024-2074)



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística

Nuevamente, tal y como apunta el World Economic Forum, esta realidad exige de una respuesta coordinada. Por ejemplo:

- **Gobiernos:** revisión y/o reforma de los sistemas de salud y cuidados, además del fomento y la promoción del envejecimiento activo.
- **Entorno familiar:** es posible que el papel de las familias adquiera una relevancia mayor debido a que será requerido el cuidado prolongado hacia familiares mayores, suponiendo esto un coste económico y una **inversión de tiempo**.
- **Empleadores:** deben promover políticas laborales que ofrezcan una **mayor flexibilidad laboral** para poder compatibilizar la vida profesional y el cuidado de las personas dependientes. Pero, como se verá en las próximas páginas, estas políticas laborales no pueden ser independientes, sino que deben formar parte de una estrategia de retención de talento dentro de las compañías.

2.1.4. Escasez de la mano de obra y/o talento

Aunque no figura entre los riesgos más inmediatos, otro de los desafíos globales con impactos sociales, económicos y laborales que identifica el World Economic Forum es el relativo a la **escasez de la mano de obra y/o talento**.

Si centramos la vista en el caso estatal, la “Executive Opinion Survey” (2024) que se realiza cada año en el marco del *The Global Risks Report*, nos muestra cómo este riesgo sí que es prioritario para España ya que, de hecho, como puede verse en la Tabla 1, se ubica en segunda posición dentro del Top 5.

Tabla 1. Top 5 de los riesgos identificados por país: España

1	Deuda pública
2	Escasez de mano de obra y/o talento
3	Polarización social
4	Recesión económica
5	Escasez de suministro de agua

Fuente: elaboración propia a partir de la “Executive Opinion Survey”

De hecho, según el estudio de Randstant y CEOE⁹ (2024), se considera que el 75% de las empresas actualmente se enfrentan al problema de la escasez de talento y que un 38% ya lo sufren de forma muy significativa. El informe prosigue, que este déficit de talento genera diversos impactos negativos, especialmente aquellos que tienen que ver con la productividad, la capacidad de satisfacer al cliente y, en consecuencia, la competitividad.

Sin embargo, esta percepción empresarial no se refleja en todos los análisis institucionales. Por ejemplo, el *Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España*¹⁰ no incluye la escasez de talento entre los riesgos detectados actualmente para la economía española. Esto pone de relieve una posible desconexión entre los diagnósticos financieros y las preocupaciones que existen en el tejido empresarial.

En todo caso, en el presente trabajo se considera que la escasez de mano de obra y/o talento es un riesgo laboral que hay que mirar de frente y, por ello, en el próximo apartado se va a tratar de reflexionar sobre cuáles son los retos laborales existentes que han llevado a emerger este riesgo.

⁹ RANDSTAD RESEARCH y CEOE (2024). *Tendencias de RRHH 2024: Déficit de talento y adopción de la IA*.
¹⁰ BANCO DE ESPAÑA (2025). *Informe de Estabilidad Financiera. Primavera 2025*.

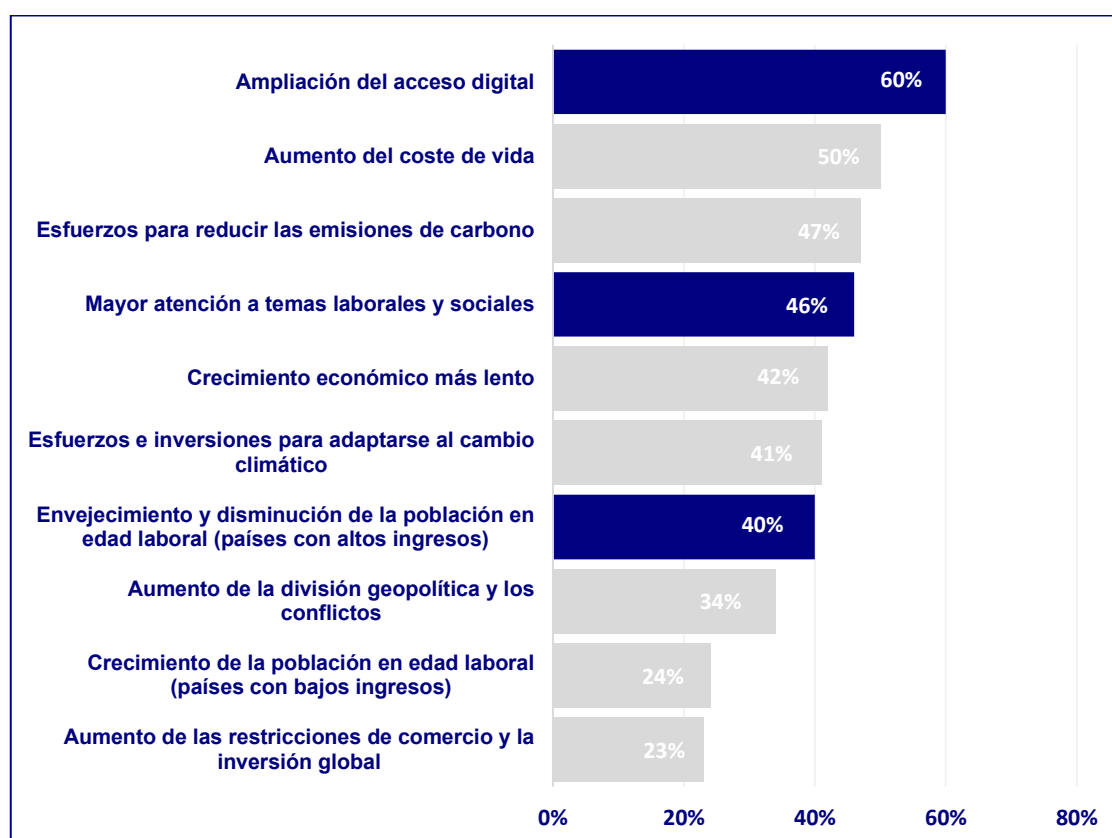
2.2. Los retos laborales de los próximos años

Si hasta ahora, el informe *The Global Risks Report* del World Economic Forum ha sido nuestra referencia anual para obtener una visión global de los riesgos a corto, medio y largo plazo, cuando el foco se traslada a los desafíos del mundo laboral, debemos recurrir cada dos años a otro informe clave que publicado por la misma organización: el *Future of Jobs Report*¹¹.

En su publicación del año 2025, lo primero que trata de ofrecer es una imagen sobre las **principales macrotendencias que cambiarán la aguja en el mercado laboral** debido a que obligarán a repensar tanto los puestos de trabajo como las competencias y habilidades requeridas.

A grandes rasgos, los retos tendrán que ver con los avances tecnológicos, la transición verde, los cambios demográficos y los cambios macroeconómicos y económicos que vayan a producirse. Nuevamente, aunque todos ellos son extremadamente interesantes y relevantes, en el gráfico 6 se ha tratado de diseccionar cuáles de ellos en concreto pueden ser las causas del reto social “escasez de mano de obra y/o talento”.

Gráfico 6. Top 10 macrotendencias que transformarán el mundo laboral



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta “Future of Jobs” del World Economic Forum

¹¹ WORLD ECONOMIC FORUM (2025). *The Future of Jobs Report*.

Como puede observarse, del Top 10 se han identificado aquellas tres macrotendencias, en las que se ahondará en los próximos apartados: (2.2.1.) cambios tecnológicos y ampliación del acceso digital, (2.2.2.) mayor atención a temas laborales y sociales y (2.2.3.) envejecimiento y disminución de la población en edad laboral.

2.2.1. Cambios tecnológicos y ampliación del acceso digital

Según el informe, la tecnología se perfila como el principal motor de transformación del mercado laboral en los próximos años. En concreto, **el 60% de las compañías anticipan que esta tendencia transformará su modelo de negocio de aquí a 2030.**

Este escenario refuerza la creciente preocupación por la polarización del mercado laboral, una cuestión ampliamente abordada de manera académica en diversos estudios, y de manera informal, en las propias conversaciones que nos acompañan en el día a día. La evolución tecnológica – especialmente en ámbitos como la inteligencia artificial, el procesamiento de información y la automatización-, se posiciona, por un lado, como la creación de nuevas oportunidades laborales y, por el otro, como la obsolescencia o desaparición de determinados perfiles y puestos de trabajo.

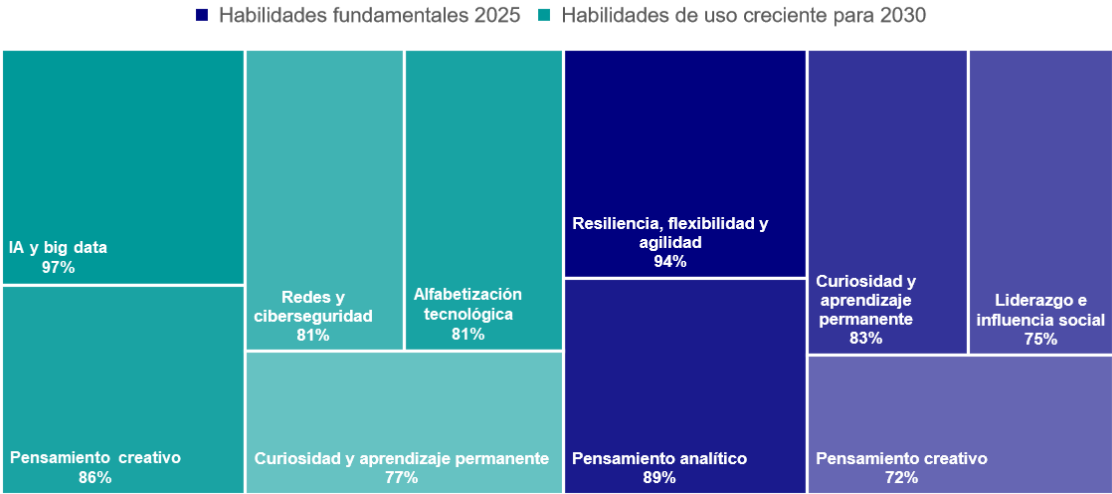
Ante esta realidad, resulta imprescindible centrar la atención en el desarrollo de competencias y habilidades clave que permitan a las organizaciones anticiparse y adaptarse a los nuevos modelos, garantizando así la sostenibilidad y la competitividad profesional.

De hecho, el propio informe del World Economic Forum, pone de relieve cómo se espera que en los próximos cinco años **el 39% de las habilidades actuales se transformen o queden obsoletas** abriendo paso a nuevas capacidades requeridas que irán en aumento en los próximos años.

En el gráfico 7 se recogen, para el sector asegurador, tanto aquellas habilidades que se han considerado fundamentales para el año 2025, como aquellas que irán ganando importancia conforme nos acerquemos al 2030.

Como puede observarse, van ganando importancia aquellas que tienen que ver con los cambios tecnológicos y los conocimientos técnicos, pero sin descuidar otras habilidades personales como el pensamiento creativo o la influencia social ya que la combinación de todas ellas va a ser clave en una **transición laboral equitativa.**

Gráfico 7. Habilidades requeridas en 2025 y 2030 en el sector asegurador



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta “Future of Jobs” del World Economic Forum

Por lo tanto, la correlación de los cambios tecnológicos con la “escasez de manos de obra y/o talento”, se refiere a la **brecha de habilidades** que puede producirse dentro de las organizaciones para lograr la transformación empresarial. Y, no solo dentro, sino también en la captación de nuevos perfiles.

2.2.2. Mayor atención a temas laborales y sociales

Recuperando el gráfico 6, el 46% de los participantes consideraron la relevancia de esta tendencia de mayor atención a temas laborales y sociales para la transformación del mercado laboral. Esta se refiere a cómo será necesario que las compañías tengan en cuenta dentro de sus políticas y de su operativa aspectos sociales como la diversidad e inclusión, la equidad salarial o el bienestar de todas las personas para lograr **atraer y retener talento en un entorno laboral que cada vez es más competitivo**.

Adicionalmente y, aunque el informe no lo menciona, en este bloque va a ser relevante pensar en esta perspectiva social y laboral teniendo en cuenta la convivencia de diversas generaciones dentro del entorno laboral. Según el informe elaborado por Sodexo (2023)¹², en las compañías españolas conviven actualmente hasta cuatro generaciones distintas, cada una con sus propios puntos de vista, motivaciones, formas de entender el trabajo, trayectorias vitales, valores, creencias y experiencias laborales distintas.

¹² SODEXO (2023). *El mix generacional en las empresas españolas: panorama actual, tendencias y principales motivaciones*.

Tabla 2. Características principales de las generaciones que conviven en el entorno profesional

GENERACIÓN		DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVE
BABY BOOM	1946-1964	Generación comprometida con su compañía y motivada por lograr la estabilidad.	Madurez, experiencia, seriedad, compromiso
X	1965-1980	Se considera la generación que más ha tenido que aprender (diferencia entre lo que estudió y las dinámicas de trabajo que se ha encontrado), por ello también busca la estabilidad tanto dentro como fuera del entorno profesional.	Internet, tecnología móvil, fiabilidad, estabilidad
Y (<i>Millennials</i>)	1981-1997	Se considera una generación con gran adaptación al entorno digital. Quiere cambiar el concepto “vivir para trabajar” por el “trabajar para vivir”.	Disrupción digital, flexibilidad, innovación, creatividad
Z	1998-?	Se considera una generación que entra en el mercado laboral moderno, estando más concienciados en problemáticas como el estrés laboral o la conciliación. De esta manera, valora otros beneficios sociales más allá del salario.	Disrupción digital, multiculturalidad, globalización, Sostenibilidad

Fuente: elaboración propia a partir informe de Sodexo.

El análisis de las principales diferencias generacionales reflejadas en la Tabla 2, permite empezar a concluir que la gestión del talento no puede abordarse desde una perspectiva uniforme y homogénea. Por el contrario, va a requerir de un diseño y una implementación de estrategias que contemplen un enfoque inclusivo y sostenible, capaz de integrar las particularidades de cada generación. Además, este enfoque va a tener que fomentar la colaboración intergeneracional y aprovechar las sinergias derivadas de la diversidad como un valor estratégico para las organizaciones.

Es decir, tal y como apunta el informe *Colaboración intergeneracional: conectar el talento para una empresa más fuerte*, elaborado por la Fundación SERES en colaboración con Merck (2024)¹³, la diversidad de edad y de generaciones será una ventaja significativa para las compañías si son capaces de gestionarla adecuadamente para aprovechar las complementariedades que pueden producirse entre ellas.

Este apartado puede sintetizarse en la necesidad de **orientar la gestión empresarial desde una perspectiva en clave de sostenibilidad** que guíe la toma de decisiones estratégicas y operativas en el largo plazo.

¹³ FUNDACIÓN SERES y MERCK (2024). *Colaboración intergeneracional: conectar el talento para una empresa más fuerte*.

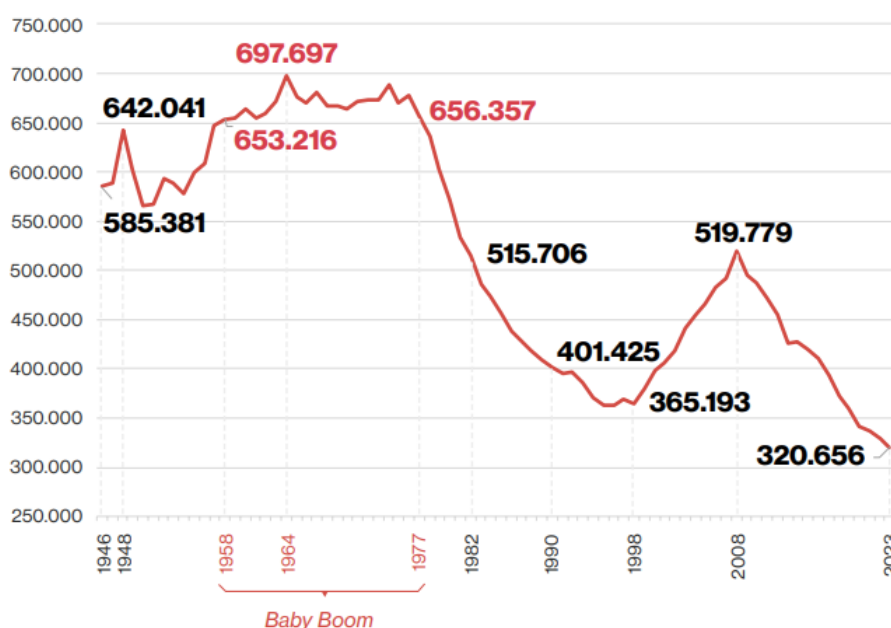
2.2.3. Envejecimiento y disminución de la población en edad laboral

Este último punto tiene que ver con cuestiones ya abordadas en el apartado 2.1. como el envejecimiento de la población y la transformación de las pirámides demográficas. Con el propósito de ampliar el análisis desde la perspectiva laboral, se considera relevante abordar el desafío que las organizaciones vienen enfrentando desde el año 2023 y que se prevé que se extienda durante los próximos 15 años: **la jubilación progresiva de la denominada generación del *baby boom*** y la asociada salida del mundo laboral de un gran número de personas trabajadoras.

El nombre de esta generación responde al fenómeno demográfico de incremento de la natalidad que ocurrió en la mayoría de los países occidentales después de la Segunda Guerra Mundial, en concreto, entre los años 1946 y 1964. En el caso de España, este fenómeno se produjo una década después coincidiendo con la explosión demográfica de la posguerra entre los años 1957 y 1977 (ver gráfico 8).

Según Herrero, S. y Ortega, A. (2025)¹⁴, aunque este crecimiento no alcanzó la magnitud observada en otros países de Europa occidental o en los países anglosajones, se estima que cerca de 14 millones de personas nacieron en España durante ese período.

Gráfico 8. Evolución Nacimientos en España



Fuente: gráfico extraído del Informe *Las pensiones de los baby boomers*.

¹⁴ HERRERO, S., & ORTEGA, A. (2025). *Las pensiones de los baby boomers: ¿garantía de independencia económica?* EAE Business School.

Esta realidad puede ser interpretada desde una doble perspectiva: por un lado, en términos sociales y vinculada a los desafíos que enfrenta el sistema público de pensiones; y, por el otro, en términos laborales desde la óptica asociada a la pérdida de talento que va a producirse en las compañías en los próximos años.

Desde la primera perspectiva, es importante destacar que **la generación baby boom será la primera en experimentar una etapa de jubilación significativamente más prolongada**, como consecuencia de una esperanza de vida a los 65 años sin precedentes (ver el gráfico 2). Es decir, el sistema de pensiones deberá cubrir una fase vital considerablemente más extensa que en generaciones anteriores.

Desde la segunda perspectiva, las organizaciones comenzaron a experimentar en el año 2023 la salida del mundo laboral de esta generación, un proceso que se estima que alcanzará su punto álgido en el año 2040. Esto va a suponer un desafío estratégico de gran envergadura, dado que va a implicar la pérdida de conocimiento acumulado, experiencia profesional y capacidad de liderazgo. Ante este contexto, se vuelve imprescindible que las empresas anticipen este proceso de salida mediante el **diseño e implementación de estrategias de gestión de talento y planes de relevo generacional que aseguren la continuidad organizativa y la transferencia efectiva del conocimiento**.

2.3. Una respuesta a los retos sociales y laborales

Tal y como se ha ido desgranando en el punto anterior, numerosos son los retos sociales y laborales que enfrentamos como sociedad al corto, medio y largo plazo. A pesar de que cada uno de ellos tiene entidad propia, podemos concluir que **el envejecimiento poblacional es el denominador común** de todos ellos.

Pero **¿y si tratamos de darle la vuelta a la forma de concebir este fenómeno demográfico?**

Quizás es momento de detenernos a reinterpretar este reto como una oportunidad de transformación y concebir **el envejecimiento como un motor de innovación social y económica** que pautará nuevas formas de vivir y una nueva forma de envejecer. De hecho, ya existen ejemplos tangibles de este enfoque como las iniciativas públicas y por parte de los gobiernos orientadas al envejecimiento activo y saludable, o el diseño de entornos urbanos adaptados a las necesidades del colectivo sénior.

Desde esta perspectiva quizás también es momento de preguntarse: **¿por qué no aplicar este mismo enfoque al ámbito empresarial?**

Tal y como se ha observado con anterioridad, los cambios demográficos tienen un impacto directo en las organizaciones a partir, por ejemplo, de la pérdida de talento. Pero, probablemente también deberíamos ser capaces de identificar el **valor añadido que esta transformación puede generar dentro de las compañías**.

En palabras de Conde-Ruiz y Lahera (2023)¹⁵, para afrontar el reto del envejecimiento será necesario utilizar parte de los avances en la longevidad que estamos experimentando para producir o generar riqueza alargando la etapa laboral de forma productiva. Es decir, repensar el modelo actual de jubilación debido a que actualmente no contempla **pasarelas de transición graduales** entre la vida laboral y la jubilación.

Por lo tanto, el diseño y la creación de estas pasarelas puede contribuir a la sostenibilidad del sistema de pensiones y, a la vez, permitir a las compañías a retener experiencia y conocimiento en un entorno que va a necesitar de la **diversidad generacional para tomar las mejores decisiones**.

En cualquier caso, y antes de entrar de lleno en el **reto de la gestión del talento**, es importante recordar que, en mayor o menos medida, todos los sectores económicos van a tener que hacer frente a esta nueva realidad. Pero, es fruto de este trabajo visualizar cómo puede abordarlos el sector asegurador y por qué su ejemplo puede ser clave.

¹⁵ CONDE-RUIZ, J.I. y J. LAHERA (2023). *Retos futuros del mercado de trabajo en España*.

3. El sector asegurador clave ante estos retos

Como hemos anticipado, los retos y desafíos analizados en el apartado anterior tienen un carácter transversal y afectan, en mayor o menor escala, a la mayoría de los sectores económicos. No obstante, el presente trabajo **se centrará específicamente en el sector asegurador** al considerar que este ocupa una posición especialmente estratégica frente a los cambios sociales y laborales que se están produciendo.

La razón es que hay diversos factores que sitúan al sector en un lugar privilegiado para liderar estos retos por motivos como: su papel en la sostenibilidad de los sistemas de previsión social complementaria, su capacidad para diseñar productos y servicios adaptados a las nuevas necesidades, su potencial para incorporar modelos de gestión del talento más inclusivos, etcétera. También esto es debido a que dispone de herramientas, conocimientos y estructuras que le permiten posicionarse como **un agente activo para promover el cambio**.

A continuación, se tratan de resumir aquellas razones por las cuáles, la implementación de estrategias ante los retos sociales y laborales por parte del sector asegurador, pueden ser clave:

3.1. Su papel en la economía española

El sector asegurador es un pilar fundamental de la economía española. El primer dato que podemos observar es **su contribución al PIB que se situó en un 5,2%** en el año 2023 según las primas brutas. También es relevante su sólida situación financiera contando con una ratio de solvencia que se sitúa en el 241% a partir de los datos de cobertura del capital de solvencia obligatorio (SCR, por sus siglas en inglés) y en un 653% en el capital mínimo obligatorio (MCR, por sus siglas en inglés)¹⁶.

Pero más allá de los datos económicos, es relevante **su papel fundamental en el desarrollo económico** desde la perspectiva de que, gracias a su existencia, facilita que tanto individuos como empresas y gobiernos puedan anticipar y mitigar riesgos y posibles pérdidas, pudiendo así emprender nuevos proyectos, generando actividad productiva y planificar con mayor seguridad el futuro. Destaca también su papel como **inversor institucional**, reforzando su relevancia dentro del sistema económico.

Además, tal y como señala el artículo de El Economista (2024)¹⁷, el sector asegurador contribuye a la resiliencia del sistema de bienestar a través de un

¹⁶ DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES. (2024). Informe del sector de seguros y fondos de pensiones 2023. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa.

¹⁷ ARIZA, D. (2024). Esperanza de vida y jubilación: el nuevo desafío para el estado del bienestar. elEconomista.

modelo de previsión mixto que combina los tres pilares de la previsión social diversificando las fuentes de ingresos durante la jubilación:

- **Primer Pilar:** Sistema público de pensiones, es decir, ingresos públicos
- **Segundo Pilar:** Previsión Social empresarial (planes de empleo)
- **Tercer pilar:** Previsión privada / individual (planes de pensiones privados)

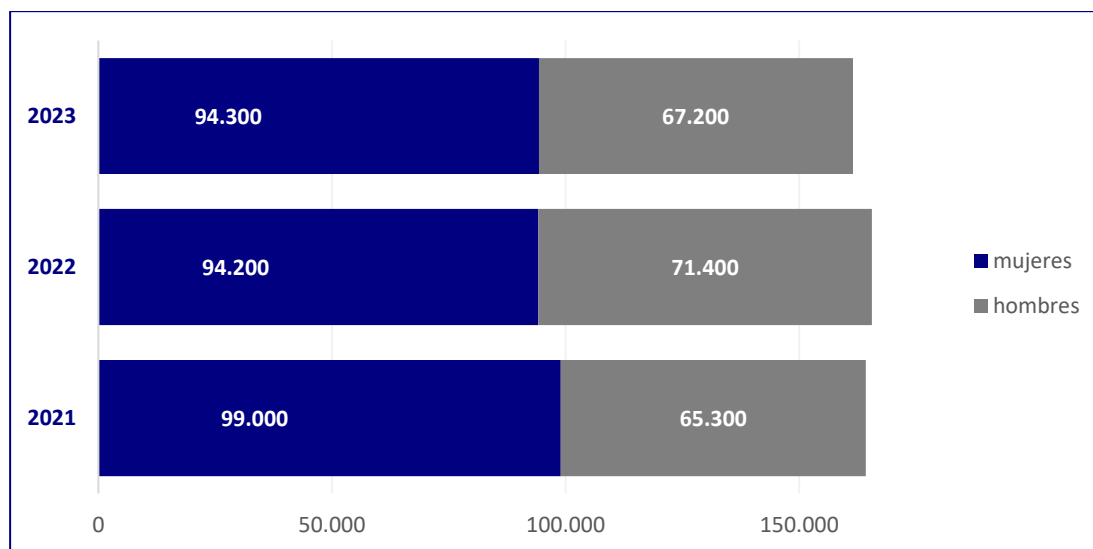
Por estas razones, el sector no debe ser visto como un actor pasivo ante los retos sociales, sino como un agente transformador, capaz de liderar soluciones innovadoras, sostenibles y centradas en las personas.

3.2. Su papel como creador de empleo

El sector asegurador no solo cumple una función clave en la protección financiera y la estabilidad económica, sino que también actúa como un **importante motor de empleo de calidad** en España.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, un total de 161.500 personas estaban ocupadas en el año 2023 en la rama de actividad correspondiente a *Seguros, reaseguros y fondos de pensiones*.

Gráfico 9. Personas ocupadas por sexo en la rama de actividad 65 Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria



Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Nacional de Estadística

Tal y como se observa en el gráfico anterior, el sector presenta **una composición de género en la que predomina la presencia femenina**. El dato más actualizado sobre este aspecto es el que nos ofrece la *Memoria Social del Seguro 2024*: en el año 2024, el 54,5% de las personas empleadas en el sector han sido mujeres, frente al 45,6% de hombres.

Esta realidad se acompaña de un avance progresivo en la representación femenina en puestos de responsabilidad. Aunque todavía son cifras que distan de la paridad, la presencia de mujeres en los comités de dirección alcanzó el 32,5% en el año anterior.

3.3. Su papel como modelo de atracción y retención de talento

Además de su capacidad para generar empleo, el sector asegurador destaca por ventajas competitivas en términos de atracción y retención del talento. Esto es debido a la combinación de una serie de factores que incluyen aspectos relativos a, entre otros, la calidad del empleo, la estabilidad laboral, la retribución, la flexibilidad laboral y el compromiso con la previsión social complementaria.

Aterrizando estos factores, la *Memoria Social del Seguro publicada* por UNESPA (2025)¹⁸ destacan los siguientes datos:

- El sector asegurador es el quinto sector **mejor remunerado** en España, con un salario medio anual superior a los 49.000 euros.
- Un total de ocho compañías aseguradoras figuran entre las 100 **mejores empresas para atraer talento**.
- El 80,8% de las entidades ofrece **horarios laborales flexibles**.
- Es el cuarto sector que **más aporta a la previsión social complementaria** por empleado.
- El 98,25% de los **contratos son indefinidos**.
- El 100% de las entidades cuenta con **productos de previsión social complementaria** para la plantilla.
- El 37,5% de las personas empleadas cuenta con un **plan de carrera estructurado**.

Estos datos se complementan con el informe 2025 *Global Insurance Outlook* de Deloitte (2024)¹⁹ que, entre otros, destaca cómo actualmente las compañías

¹⁸ UNESPA. (2025). *Memoria Social del Seguro 2024*. Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras

¹⁹ DELOITTE. (2024). 2025 Global Insurance Outlook. Deloitte Insights.

aseguradoras están reformulando sus modelos de negocio y de gestión de talento para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

El sector es consciente de la importancia de seguir avanzando en este campo para lograr crear y atraer el mejor talento. Por esta razón, UNESPA está trabajando en el Plan de Acción para 2025 que comprende, entre otro, la negociación del nuevo convenio colectivo sectorial, el impulso de nuevas medidas e iniciativas en materia de igualdad y diversidad o la consolidación del proyecto de FP Dual a partir de la creación de una bolsa de empleo.

A modo de conclusión, estas condiciones no solo refuerzan la **capacidad del sector para atraer perfiles cualificados**, sino que también lo dotan de energía y de herramientas para ser un referente en la adaptación a las nuevas demandas del mercado laboral, especialmente en aquello que respecta a la conciliación de la vida laboral y el desarrollo personal y profesional. Y, tal y como se verá en el apartado 5, puede ser un sector clave en gestionar el talento desde una perspectiva de vida no lineal.

3.4. El sector asegurador frente al desafío el envejecimiento

Ya centrando el foco del proyecto, es momento de tratar de abordar el impacto que **el reto de la longevidad y de la jubilación progresiva de la generación baby boom va a tener sobre el sector asegurador** en los próximos años. De hecho, como ya se ha mencionado con anterioridad, este reto demográfico va a incidir de manera directa en la configuración interna de las organizaciones y, en concreto, en aquellas con un alto porcentaje de la plantilla dentro de la categoría “sénior”.

Según datos de ICEA (2024)²⁰, **el 41,9% de las personas empleadas en el sector asegurador en España tiene más de 50 años**, cifra que supera significativamente la media del conjunto de la población española ocupada en ese mismo tramo de edad, situada en el 34,1%.

Estos datos ponen de manifiesto la **alta exposición** que el sector asegurador tiene a esta realidad demográfica durante la próxima década y la necesidad de abordarla de forma inmediata.

3.5. La sostenibilidad en el sector asegurador

Todos los sectores pueden ser agentes del cambio en clave de sostenibilidad. Pero, además, **el sector asegurador integra los principios de la sostenibilidad en su propia razón de ser**, especialmente aquellos que tienen que ver con la parte social.

²⁰ ICEA (2025). *Índices de Personal de las Entidades Aseguradoras. Estadística año 2024*

Citando el trabajo de un compañero, **“la naturaleza social de la industria del seguro tiene sus orígenes en el agrupamiento de personas** que están expuestas a riesgos, que se unen por un interés común como es la protección ante varios eventos inciertos que pudieran llegar a producir daños patrimoniales y económicos”²¹. Es decir, el seguro ofrece una red de protección que, en palabras de Pilar González de Frutos en la jornada de celebración del Día Mundial del Seguro del año 2022, **“el seguro es la segunda red de seguridad mayor del mundo actual, solo detrás de los estados”**.

Pero su labor social es más extensa, además de todo lo relativo a la generación de empleo, con el diseño de sus productos pueden lograr una **sociedad más justa y equitativa, disminuyendo las exclusiones y llegando a todas las personas para mejorar su calidad de vida**. También desarrollan este rol social de forma directa o por medio de sus fundaciones. Según la *Memoria Social del Seguro* de UNESPA (2025), en el año 2023 se destinaron alrededor de 78 millones de euros a acciones de apoyo a colectivos vulnerables, de promoción de la cultura, de apoyo en la investigación, de cuidado del medio ambiente, de fomento de la seguridad vial y de fomento de hábitos saludables.

Desde otra perspectiva, el sector asegurador también tiene un papel relevante en el campo de la inversión, siendo un **inversor institucional de referencia** ya que destina recursos propios y de los clientes a promover el desarrollo sostenible a largo plazo²². De hecho, a través de las inversiones, el sector puede impactar positivamente en la sociedad, contribuyendo a **alcanzar los principales retos a los que se enfrenta el mundo actual**. Para ello, los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un buen marco de actuación, tal y como recoge la compañera Paquita Puig en su trabajo de fin de máster²³.

Como puede intuirse por todo lo desarrollado a lo largo de estas páginas, el sector asegurador es clave para lograr la Agenda 2030 y, en concreto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Aunque su aportación a todos ellos es relevante²⁴, UNESPA en su *Memoria Social del Seguro* (2025), considera que ocho son los prioritarios:

²¹ ALARCOS TAMAYO, I. (2022). *La contribución del sector asegurador a los Objetivos de Desarrollo Sostenible* [Trabajo de Fin de Máster, Universitat de Barcelona].

²² UNESPA. (2025). *Memoria Social del Seguro 2024*. Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras

²³ PUIG PUJOLS, P. (2019). *Inversión Socialmente Responsable. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS* [Trabajo de Fin de Máster, Universitat de Barcelona].

²⁴ Para más información sobre la contribución del sector asegurador a los ODS, ver el trabajo del compañero Alarcos Tamayo, I. (2022).

Imagen 1: Objetivos de la “Agenda 2030” en los que más trabaja el sector asegurador



Fuente: elaboración propia a partir de la información de UNESPA.

En cualquier caso, para poder alcanzar todos estos objetivos, es importante contar con Planes de Sostenibilidad que identifiquen los pilares estratégicos en los que trabajar los próximos años, así como las acciones a llevar a cabo, los objetivos concretos a alcanzar y los indicadores para medir su progreso. Según ICEA²⁵, el 87% de las compañías actualmente tienen desarrollados estos Planes.

Pero ¿cuáles son las líneas en los que se sustentan? Tal y como recoge el informe y, tal y como se ha tratado de contrastar en la siguiente tabla, la mayoría encaben sus líneas estratégicas en los tres pilares de la sostenibilidad o hacen mención de ellas. Me refiero a ASG por los aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza o Buen Gobierno.

Tabla 3. Estrategias de Sostenibilidad de las principales compañías aseguradoras identificadas por el ranking de Merco Responsabilidad ESG 2024.

COMPAÑÍA	ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD
Allianz	• Medioambiente • People & Culture • Responsabilidad Social Corporativa • Productos y Servicios • Transparencia y buen gobierno
Axa	• Salud • Planeta • Inclusión • Cultura Los pilares de actuación se trabajan desde una triple perspectiva: inversora, aseguradora y empresa ejemplar
Catalana Occidente	<u>Plan Director de Sostenibilidad 2024-2026</u> • Buen Gobierno

²⁵ ICEA (2024). *Aplicación de criterios ESG en el sector asegurador*.

	• Negocio Sostenible • Compromiso social • Responsabilidad medioambiental
Generali	<u>Lifetime Partner 27: Driving Excellence</u> • Cambio climático (mitigación y adaptación) • Cambios demográficos (gaps en los sistemas de salud y pensiones) • Transformación de los empleados (conocimiento, prácticas sostenibles y habilidades de los empleados)
Línea Directa	<u>Plan de Sostenibilidad 2023-2025</u> • Ambiental: generación de negocio sostenible, gestión ecoeficiente y economía circular, hoja de ruta climática • Social: impulso de la estrategia social, talento, digitalización e innovación • Gobernanza: comercialización responsable y de calidad, gobierno corporativo, ética, cumplimiento y riesgos; inversión y aseguramiento responsable y cadena de suministro responsable
Mapfre	<u>Plan de Sostenibilidad 2024-2026:</u> • Ambiental: gestión de la huella ambiental, economía circular • Social: empleo, inclusión, educación financiera, accesibilidad al seguro, gestión de la cadena de valor • Gobierno Corporativo: transparencia, ODS y huella social • +B Negocio: productos sostenibles, inversión y suscripción sostenibles
Mutua Madrileña	<u>Plan Director de Sostenibilidad 2022-2026</u> • Medioambiente y eficiencia energética • Inversiones, productos y servicios • Mejora social y apoyo a la comunidad • Desarrollo y cuidado de personas, talento y cultura • Gobierno, gestión de riesgos, proveedores y cumplimiento normativo
Santa Lucía	<u>Plan Corporativo de Sostenibilidad 2021-2024²⁶</u> • Pilar I Materialidad: riesgos, indicadores, inversiones sostenibles y productos ASG • Pilar II Gobierno y normativa: políticas, comité de sostenibilidad, normativa y gestión de riesgos de sostenibilidad • Pilar III Transparencia: publicación web, EINF, Adhesiones, Impacto Social, Plan de Comunicación y Formación
VidaCaixa	<u>Plan de Sostenibilidad 2025-2027</u> • Promover el bienestar de todas las personas: reforzando la inclusión social y financiera y dando respuesta a la longevidad creciente • Avanzar hacia una economía más sostenible: a través de la gestión de las inversiones

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de Sostenibilidad de las compañías y de sus páginas corporativas.

Prosiguiendo con el informe de ICEA, no es casualidad que, enmarcados en estos planes estratégicos, la mayoría de los proyectos que están desarrollando las compañías aseguradoras en materia de sostenibilidad tienen que ver, principalmente, con aspectos de: estrategia y hoja de ruta de sostenibilidad, gestión y medición de riesgos, reporte, gobierno corporativo, inversiones sostenibles y productos sostenibles.

²⁶ El Plan Estratégico 2025-2028 cuenta con la sostenibilidad como uno de los pilares fundamentales.

Llegados a este punto, ¿dónde quedan los aspectos sociales que tienen que ver con los retos laborales y la visión de recursos humanos? Según ICEA, **solo el 11,9% de los proyectos en materia de sostenibilidad que están llevando a cabo las compañías del sector asegurador tienen que ver con proyectos relativos a impacto social o recursos humanos.** ¿Es, quizás, momento de que la sostenibilidad de un paso más allá y piense estratégicamente esta perspectiva de recursos humanos?

En cualquier caso, si hay una metodología que nos puede ayudar a integrar los retos y oportunidades futuros tanto en las organizaciones como en sus planes de sostenibilidad, es el análisis de doble materialidad propuesto por EFRAG²⁷. Este nos propone evaluar los aspectos ASG desde dos perspectivas:

- **Materialidad Financiera** – pensar de afuera hacia adentro: Propone que evaluemos cómo los aspectos ASG pueden generar riesgos u oportunidades que afecten al rendimiento de las compañías en el corto, medio o largo plazo.

Anticipando lo que se desarrollará en las próximas páginas, un ejemplo puede ser cómo la pérdida de talento o la jubilación de los *baby boomers* puede afectar la continuidad de la operativa de las compañías preservando su identidad y cultura corporativa.

- **Materialidad de Impacto** – pensar de adentro hacia afuera: Propone que se evalúen los impactos (tanto reales como potenciales y tanto positivos como negativos) que la organización puede tener sobre las personas y el planeta.

Nuevamente, anticipando lo que se desarrollará en los próximos capítulos, este análisis nos podría permitir comprender cómo las compañías pueden incidir en los retos sociales y laborales que se han mencionado con anterioridad.

Probablemente las conclusiones que obtengamos de este análisis sean diversas. Por ejemplo, que el sector asegurador tiene la responsabilidad, no solo de desarrollar la carrera de las personas y maximizar su aportación de valor, sino que también de seguir desarrollando el talento y la transmisión del conocimiento necesario **para que el sector siga aportando valor social y económicamente en el entorno.**

²⁷ EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*). Es el grupo consultivo europeo en materia de que presta asesoramiento a la Comisión Europea en aspectos financieros y no financieros (sostenibilidad / ESG). Ha sido el encargado de elaborar las normas de los Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad (ESRS) bajo el cual las compañías europeas elegibles deben reportar la Directa sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD). Para su interpretación e implementación el ICAC ha sido el encargado de desarrollar ciertas guías. Para la doble materialidad ver: INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS (ICAC). (2024). *Guía de implementación – EFRAG IG 1: Análisis de materialidad*

4. La gestión del talento sénior como respuesta estratégica

En un contexto de envejecimiento poblacional acelerado, el talento sénior está cobrando un protagonismo creciente posicionándose como un **recurso estratégico para las organizaciones** especialmente en un contexto en el que en algunos sectores existe cierta cultura a favor de las prejubilaciones, sin comprender el impacto que las salidas pueden producir en las compañías en términos de talento y competitividad.

Pero para ello, hay que observar a todo este conjunto de profesionales con una buena mirada. Es decir, no verlos como un colectivo pasivo sobre el cual se han volcado y se siguen volcando numerosos sesgos, sino como una **f fuente de experiencia, compromiso y conocimiento** que puede aportar un valor diferencial en entornos laborales cada vez más diversos y complejos.

Por lo tanto, quizás es momento de pensar en una gestión estratégica para ellos que incluya su retención o reciclaje para lograr reducir la escasez de talento a la que nos enfrentamos los próximos años y, de esta manera, mantener la competitividad de las compañías y asegurar una transición laboral sostenible y equitativa.

4.1. ¿Dónde situamos el talento sénior?

Aunque la Organización Mundial de la Salud considera “mayor” a una persona que supera los 60 años, cuando el concepto que queremos abordar es el de talento sénior, debemos recurrir al *Libro Blanco sobre la Gestión del Talento Sénior en España*²⁸. Este acota, en acuerdo con todas las compañías que participaron en su elaboración, que debe considerarse talento sénior a aquellas **personas trabajadoras o demandantes de empleo que tienen 55 años o más**.

Complementando su descripción, este informe afirma que esta fuerza laboral se considera veterana y que destaca por atributos como la madurez, la experiencia, la templanza o el control emocional. Sin embargo, prosigue, se sigue enfrentando a importantes prejuicios y estereotipos que dificultan su acceso al empleo.

En las próximas páginas se tratará de desgranar esta definición, no sin antes obtener datos e informes estadísticos que nos permitan fotografiar la situación actual de este colectivo.

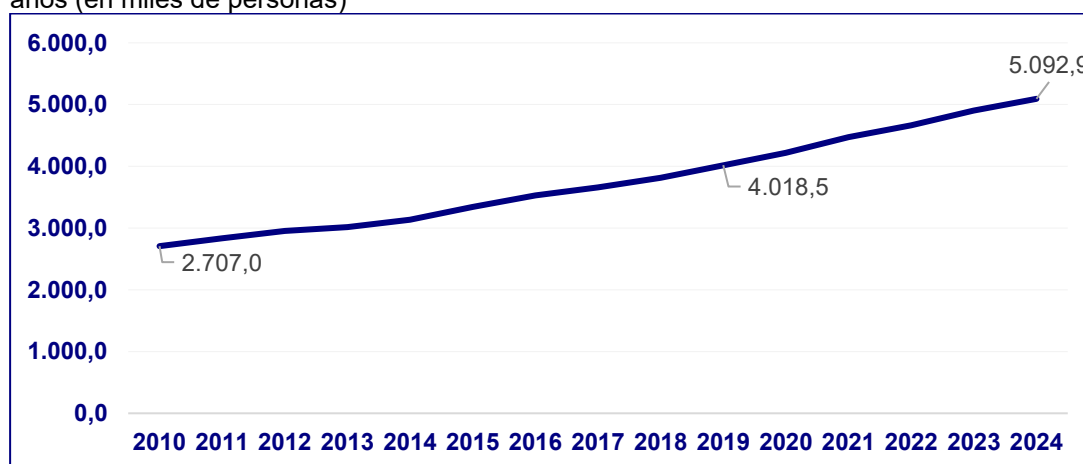
²⁸ FUNDACIÓN SERES & FUNDACIÓN ADECCO. (2021). *Libro blanco sobre la gestión del talento sénior en España*.

4.2. Evolución del talento sénior en el mercado laboral

Según Puyol, R., Jiménez, A. y Ortega, I., (2022)²⁹ desde el año 2008 está **creciendo el número de sénior activo en edad laboral** en todos los países europeos aumentando así su peso relativo en el conjunto de la población empleada.

Si centramos el foco en España, el gráfico 10 nos muestra el crecimiento sostenido que se está produciendo el número de personas mayores de 55 años en activo, habiéndose duplicado la cifra en los últimos catorce años.

Gráfico 10. Evolución 2010-2024 de la encuesta de población activa en personas mayores de 55 años (en miles de personas)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estadística de Cataluña

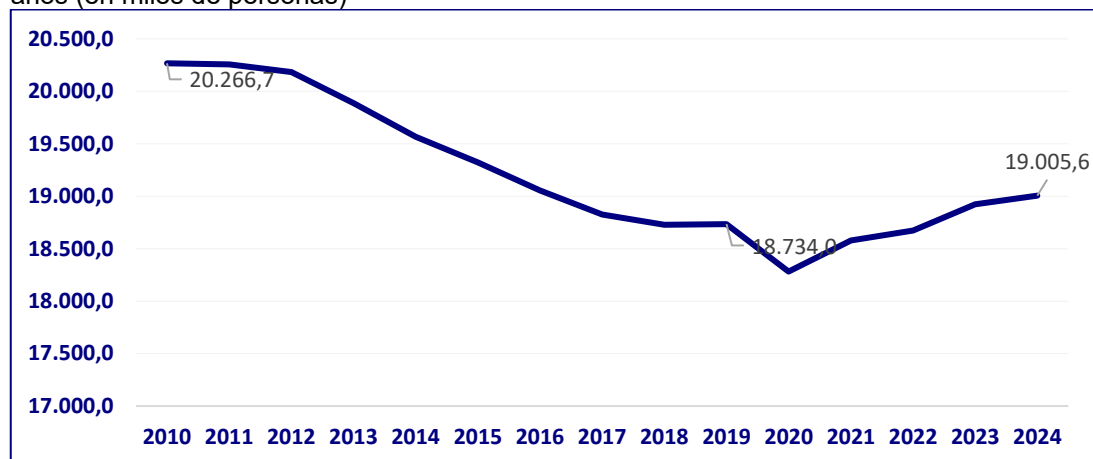
Además, según las proyecciones mostradas por la Fundación Edad&Vida (2020)³⁰, en 2030 las personas trabajadoras en edad avanzada representarán el 15,5% del total, frente al 12,5% que suponían en 2017.

En paralelo, para comprender la globalidad de los datos, es relevante observar el gráfico 10 sobre la población activa de personas entre 20-40 años. En este puede verse como las personas trabajadoras en esta franja de edad han venido disminuyendo estos últimos años, mostrando así la correlación con las tendencias demográficas observadas.

²⁹ PUYOL, R., JIMÉNEZ, A. Y ORTEGA, I. (2022), *II Mapa de talento sénior. España en el contexto europeo*. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación MAPFRE.

³⁰ FUNDACIÓN EDAD&VIDA (2020). *La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas*.

Gráfico 11. Evolución 2010-2024 de la encuesta de población activa en personas entre 20 y 54 años (en miles de personas)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estadística de Cataluña

Estas dos imágenes contrapuestas ponen de relieve la necesidad de pensar diferente la gestión del talento sénior para preservarla en las compañías.

4.3. El talento sénior frente la discriminación por edad

Si bien la discriminación que presuntamente enfrenta el colectivo sénior puede manifestarse de forma múltiple e interseccional, el elemento común que suele articular dicha exclusión en el ámbito laboral es la edad. La razón es que esta se configura como un factor estructural de discriminación que incide tanto en el acceso, como en el desarrollo profesional y en su salida. Según Mercer (2024)³¹, un 76% de los empleados afirman haber sido testigos de discriminación por edad en el trabajo.

Por lo tanto, quizás no es casualidad que en los últimos años hablemos de **edadismo**. Según la Organización Mundial de la Salud³², este surge cuando la edad se utiliza para categorizar y dividir a las personas por atributos que ocasionan daño, desventaja o injusticia, menoscabando la solidaridad intergeneracional.

Ante esta discriminación, Cabeza J. y Cardona M.B (2022)³³, sostienen que la edad es un elemento consustancial al desarrollo de la vida de las personas el cual condiciona las percepciones sociales y que tiende a encasillar a los individuos en función de su grupo etario. En este sentido, los autores advierten que los miembros de un colectivo definido por la edad tienden a ser percibidos -

³¹ MERCER LLC (2025). *Workforce 2.0. Liberar el potencial humano en un mundo mejorado por las máquinas*.

³² WORLD HEALTH ORGANIZATION (2021). *Global report on ageism*.

³³ CABEZA J. Y CARDONA MB (2022) Capítulo I del informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, elaborado por la Fundación HelpAge Internacional España.

y a percibirse a sí mismos- a través de un conjunto de características atribuidas, independientemente de que estas sean reales o estereotipadas. Podemos afirmar que, en caso de que fuera cierta, esta proyección de estereotipos sobre el colectivo sénior ha generado una homogeneización que invisibiliza la diversidad interna del grupo y que refuerza sesgos discriminatorios.

Esta realidad es totalmente injusta puesto que, a diferencia de otras posibles formas de discriminación (ninguna justificada), no debemos olvidar que la edad es una **característica objetiva y dinámica que está completamente situada a los márgenes de las decisiones personales** a pesar de que afecta directamente a las personas tanto en el ámbito personal como profesional, tal y como siguen afirmando los autores.

De hecho, quizás lo primero que deberíamos plantearnos es la necesidad de revisar de forma crítica la forma en la que se mide y se conceptualiza la edad, con el fin de diluir sus sesgos asociados. En esta línea, Birren, J.E. y Renner, C.J. (1985)³⁴, identifican cinco dimensiones distintas para medir la edad, lo que permitiría una comprensión más matizada y menos reduccionista del envejecimiento:

- **Edad cronológica:** se refiere al número de años que han transcurrido desde el nacimiento de una persona. Actualmente es la única categoría que se tiene en cuenta al referirnos a las personas, especialmente en el entorno laboral.
- **Edad biológica:** hace referencia al lugar en el que se encuentra una persona con respecto a su potencial de vida.
- **Edad psicológica:** tiene que ver con la capacidad de adaptación de una persona a las demandas del entorno.
- **Edad funcional:** apunta a la capacidad de autonomía e independencia de una persona.
- **Edad social:** incluye los roles y expectativas sociales que existen asociados a una persona y su edad cronológica.

A propósito de este punto, es necesario recordar las palabras de la Organización Mundial de la Salud (2021) afirmando que el envejecimiento es un proceso natural que tiene lugar durante toda la vida y que, aun siendo universal no es uniforme ya que la forma en la que envejecemos está determinada por las relaciones que tenemos con el entorno social y físico en el que hemos vivido a lo largo de nuestra vida.

³⁴ BIRREN, J. E., & RENNER, C.J. (1985). *Research on the psychology of aging: Principles, concepts and theory*. En J. E. Birren & K. W. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (Segunda edición., páginas. 3–34). Van Nostrand Reinhold Co

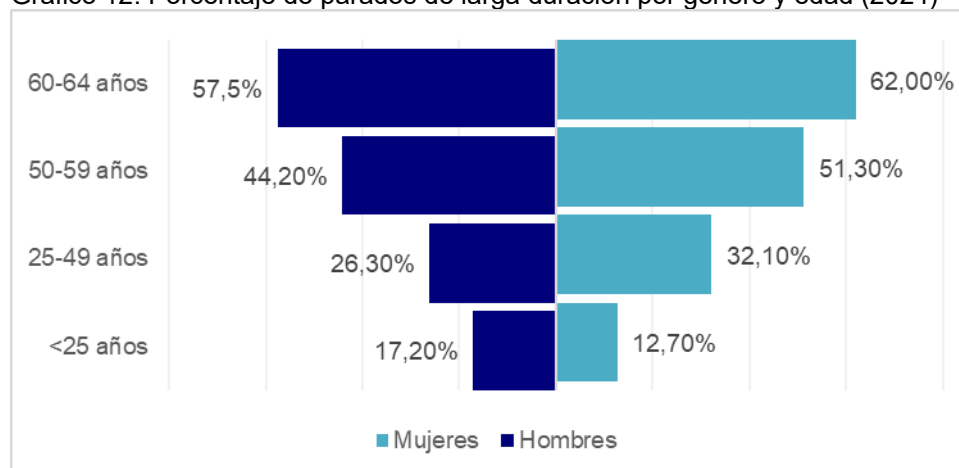
En este sentido, el profesor de IESE Guido Stein afirma que la edad no influye en la vitalidad, la satisfacción y la motivación del talento, sino que lo importante es cómo lleguemos a esa edad. Si recuperamos el gráfico 4, podemos complementar sus palabras de que “llegamos a la edad de jubilación con mejor salud que nunca”.³⁵

4.3.1. Otras discriminaciones hacia el talento sénior

En relación directa con la variable de la edad, el talento sénior se enfrenta a otra serie de dificultades. Una de las más significativas es aquella que tiene que ver con el **acceso al empleo**. Tal y como señalan Cabeza J. y Cardona M.B (2022)³⁶, los trabajadores en edad avanzada suelen ser los primeros candidatos en ser excluidos del mercado laboral en contextos de crisis económica o de procesos de reestructuración organizativa. Se subestima así la capacidad de adaptación o de disposición al aprendizaje del colectivo sénior

La gravedad de esta situación se refleja de manera clara en los datos sobre el **desempleo de larga duración**. Tal y como se muestra en el gráfico 12, la incidencia de paro prolongado es significativamente mayor entre las personas de edad avanzada generando así una mayor vulnerabilidad. Esta realidad evidencia la necesidad de políticas activas de empleo específicas y, a la vez, de estrategias empresariales orientadas a la valoración del talento sénior como un activo estratégico.

Gráfico 12. Porcentaje de parados de larga duración por género y edad (2024)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística (2024)

³⁵ IESE Business School. *Talento sénior: claves para vivir al máximo la última etapa de tu carrera* <<https://www.iese.edu/standout/es/talento-senior-claves-carrera/>>.

³⁶ Cabeza J. y Cardona MB (2022) Capítulo I del informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, Fundación HelpAge Internacional España.

Este hecho, tal y como afirma Merino, A. (2022)³⁷ supone que las personas trabajadoras en edad más avanzada se sitúen en una posición de mayor vulnerabilidad frente a los impactos derivados de su situación laboral. Esta fragilidad se manifiesta en múltiples dimensiones, como en la reducción de prestaciones por desempleo o en la disminución del importe de la pensión futura, sin olvidar las consecuencias negativas sobre su **salud mental** asociadas a la incertidumbre y a la posible pérdida de propósito.

Asociado al contexto de exclusión y de impacto en la salud mental, resulta también relevante mencionar la discriminación que se puede producir a través de mecanismos como las prejubilaciones. Merino, A.³⁸ subraya que, en muchos casos, **la decisión de acogerse a una prejubilación no responde a una decisión plenamente voluntaria**, sino que está condicionada por las condiciones económicas ofrecidas por las compañías y por la percepción social de la prejubilación como algo ventajoso. Esta situación, en el tiempo, puede generar efectos adversos a nivel psicológicos, especialmente cuando se llega a percibir como una señal de que la persona empleada ya no es considerada apta ni para su puesto de trabajo ni para desempeñar su función profesional.

Antes de dar paso al siguiente apartado, cabe señalar que, si bien este trabajo se centra en la discriminación por edad, existen otras formas de discriminación laboral – como las basadas en el género o en el tipo de contratación- que también atraviesan al colectivo sénior, pero que no serán objeto de análisis en el presente estudio.

4.4. ¿Cuáles son los sesgos hacia el talento sénior?

Con el objetivo de tratar de acabar diseñando una propuesta de valor orientada al reconocimiento y la retención del talento sénior, resulta imprescindible abordar los sesgos inconscientes o de primera impresión que inciden de manera directa en la discriminación laboral de este colectivo. Estos prejuicios, como ya se ha comentado con anterioridad, condicionan tanto los procesos de selección, como las oportunidades de desarrollo profesional dentro de las organizaciones, como la salida.

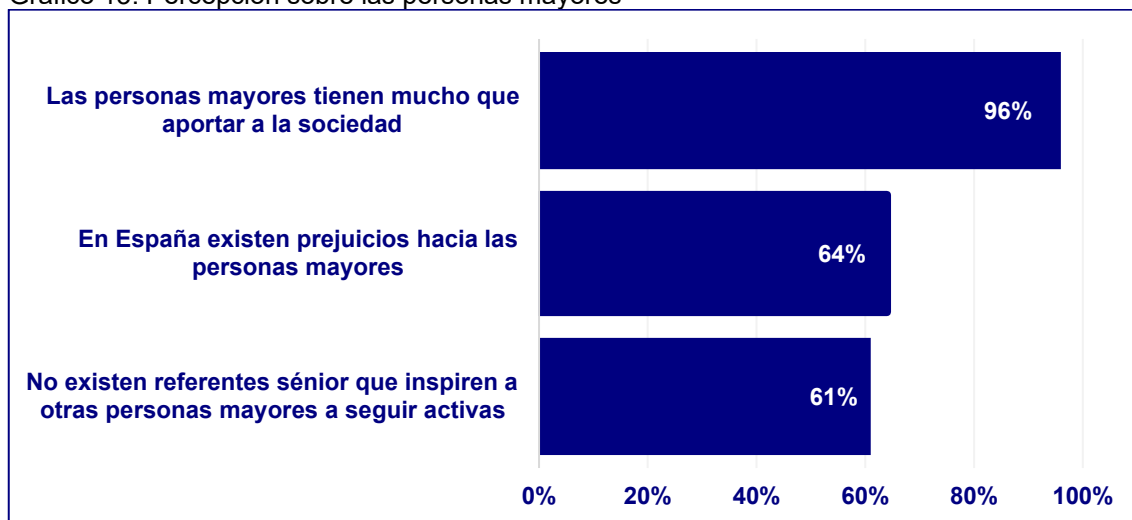
En primer lugar, según el informe *Bendita Edad* elaborado por CaixaBank³⁹ el 64% de las personas entrevistadas creen que existen prejuicios hacia las personas mayores (ver gráfico 13).

³⁷ MERINO. A (2022) Capítulo IV del informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, Fundación HelpAge Internacional España.

³⁸ MERINO. A (2022) Capítulo IV del informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, elaborado por la Fundación HelpAge Internacional España.

³⁹ CAIXABANK, S.A. (2023) *Bendita Edad*. Dossier de prensa.

Gráfico 13. Percepción sobre las personas mayores



Fuente: elaboración propia a partir del dossier de prensa de CaixaBak *Bendita edad*

Con el propósito de poner de manifiesto la presencia generalizada de estereotipos negativos que afectan de manera sistemática al talento sénior y, de subrayar la urgencia de promover una cultura organizacional más inclusiva y libre de sesgos se ha elaborado la imagen 2. Esta representación gráfica ha tratado de sintetizar la información procedente de diversos informes analizados en el presente trabajo, con el fin de ilustrar cuáles son los principales sesgos.

Tal y como puede observarse, el denominador común principal es la desvalorización de sus competencias profesionales, asumiendo que la edad conlleva una disminución automática de las capacidades cognitivas. También destaca la necesidad de exclusión de este colectivo ante un mundo en constante cambio y abocado a la digitalización y a la necesidad de reciclaje profesional y nuevas competencias.

Pero ¿es esto correcto? Quizás el nuevo mundo que estamos creando entre todos, necesita más que nunca de personas con experiencia, talento, criterio, espíritu crítico y presencia ante las distintas situaciones. Y quizás todavía no somos conscientes de cómo vamos a echar en falta estas competencias y permitimos la jubilación de la generación del *baby boom* sin hacer un traspaso sostenible y sostenido en el tiempo.

¿Estará esta generación dispuesta? Fruto de esta reflexión, ¿será casualidad que haya estudios que afirman que el 75% del talento sénior querría incluso seguir trabajando después de haber alcanzado la edad de la jubilación⁴⁰.

⁴⁰ FUNDACIÓN TRANSFORMA ESPAÑA (2021). *El talento sénior en las empresas españolas: piden a su empresa que reconozca su aportación y desean seguir aprendiendo*.

Imagen 2. Sesgos asociados al colectivo sénior

Fuente 1

Fuente 2

Fuente 3

"Sus exigencias salariales serán superiores"	"No tienen competencias digitales"		"Lo que quieren los séniores es descansar"		"Los séniores están desactualizados"					
"Sus conocimientos están desfasados"			"Los mayores quitan empleo a los jóvenes"		"Es imposible que colaboren séniores con jóvenes en la empresa"		"Los séniores no son capaces de adaptarse al cambio"			
"Tienen vicios adquiridos y les costará interiorizar procedimientos"	"Antepondrán sus responsabi... familiares, sin disponibilidad para hacer horas extras y/o viajar"								"Carecen de la disponibilidad y flexibilidad necesarias para adaptarse a las necesidades cambiantes"	
"No sabrán ni congeniarán con una plantilla mayoritariamente joven"										

Fuente: elaboración propia a partir de diversos documentos de referencia⁴¹:

⁴¹ **Fuente 1:** FUNDACIÓN SERES & FUNDACIÓN ADECCO. (2021). *Libro blanco sobre la gestión del talento sénior en España*.

Fuente 2: PUYOL, R., JIMÉNEZ, A., & ORTEGA, I. (2023). *III Mapa de talento sénior: jóvenes y mayores en el mercado laboral. La colaboración intergeneracional*. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación MAPFRE.

Fuente 3: FUNDACIÓN HELPAGE INTERNATIONAL ESPAÑA. (2022). *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*.

4.4.1. La economía del comportamiento como herramienta para corregir los sesgos

Todos estos y otros sesgos que nos atraviesan a las personas, pueden tener su entendimiento y su cabida en la disciplina de la **economía del comportamiento** (*behavioral economics*). Esta, trata de comprender cómo las personas toman decisiones desde el entendimiento que le aportan los campos de la economía y de la psicología. De esta manera, pretende demostrar que nuestras decisiones no son siempre racionales y que están influenciadas por factores psicológicos, sociales o cognitivos. El psicólogo que abrió la puerta a esta nueva forma de comprender la lógica de pensamiento fue Daniel Kahneman y, aunque el enfoque inicial, como bien indica su nombre, estuvo centrado en las decisiones económicas, su transcendencia es mucho mayor.

No en vano, en el año 2002, junto a Amos Tversky recibieron el premio Nobel. En palabras de Álvaro Gaviño, “ambos no solo forjaron un nuevo camino en la economía, sino que crearon un lenguaje completamente nuevo para hablar sobre cómo pensamos, cómo elegimos y cómo a veces nos equivocamos espectacularmente”⁴².

En la teoría prospectiva que ambos desarrollaron identificaron que existen ciertas categorías de sesgos que hacen que un juicio o pensamiento se aleje de lo que se consideraría lógico. Algunos de estos sesgos cognitivos⁴³ (*bias*) que afectan a la toma de decisiones son:

- **Sesgo de anclaje:** aferrarse a la primera información recibida.
- **Sesgo de confirmación:** tendencia a interpretar, buscar y recordar solo la información que confirme las creencias o hipótesis preexistentes.
- **Sesgo de disponibilidad:** atajos mentales que nos llevan a sobreestimar la información que conocemos porque es más fácil recordarla.
- **Sesgo de aversión a la pérdida:** atribuir un mayor peso a las pérdidas que a las ganancias que pueden darse en una toma de decisión.
- **Sesgo de la proyección al futuro:** tendencia a presuponer que las condiciones de nuestra realidad actual no sufrirán modificaciones en el tiempo.
- **Sesgo de *Status Quo*:** tendencia a mantener las cosas tal y cómo están o a mantenerse en una decisión tomada en el pasado.

Como puede intuirse, estos sesgos pueden condicionarnos el entendimiento de un mundo actualmente cambiante que requiere de nuevas decisiones y maneras de hacer las cosas. Pero ¿cómo podemos interferir ante estos sesgos? En

⁴² GAVIÑO, Á. (2024). *El legado de Daniel Kahneman*. BBVA

⁴³ GODÍNEZ, R. (2025). *Economía conductual. Behavioral Economics* [Apuntes del Máster en Dirección de Entidades Financieras y Aseguradoras] Universitat de Barcelona.

palabras del propio Kahneman (2011, p. 535)⁴⁴: “aunque los humanos no sean irracionales, a menudo necesitan ayuda para hacer juicios más acertados y tomar mejores decisiones, y en algunos casos, las políticas y las instituciones pueden proporcionar esa ayuda”.

Para ello, el propio Kahneman cita al libro que escribieron Richard Thaler y Cass Sunstein, *Nudge* en el que, además de introducir palabras nuevas al lenguaje de la economía conductual como “econos y humanos”, presentaban algunas soluciones al dilema de cómo ayudar a la gente a **tomar buenas decisiones** sin coartar su libertad, a partir de lo que ellos llaman *nudge* o, **un pequeño empujón**.

Por ejemplo, llevado al campo del sector asegurador, VidaCaixa en el año 2016 lanzó el Programa “Ahorra Más Mañana” el cual, ante un aumento salarial, la compañía por defecto destinaba un porcentaje de ese aumento a la aportación al plan de pensiones. Ese pequeño empujón, es un caso de éxito que ha permitido que las personas empleadas incrementen su ahorro para el futuro.

La breve introducción a la economía del comportamiento y a los *nudges* tiene como propósito en este proyecto poder diseñar en el caso práctico algunas acciones que permitan, si más no, reducir los sesgos asociados al talento sénior.

4.5. La otra realidad: el talento sénior como gestión estratégica

Tras haber analizado los principales sesgos que afronta el talento sénior, resulta pertinente tratar de abordar la otra cara de la moneda: su potencial como recurso estratégico en las organizaciones. En este sentido, su contratación y retención, además de responder a criterios de equidad, inclusión y sostenibilidad, puede constituir una decisión empresarial con numerosos beneficios operativos y reputacionales.

En un informe de Columbia University, Mailman School of Public Health (2015)⁴⁵, se identifican un total de diez motivos para justificar la apuesta que debería hacerse por el talento sénior (ver tabla 4). Como podrá observarse, destaca su experiencia acumulada, su compromiso, la ética que le acompaña y su papel imprescindible para transmitir el conocimiento a las nuevas generaciones. También destaca otras, que ya hemos comentado con anterioridad en el documento, como la capacidad para generar confianza y contribuir a preservar la identidad corporativa.

⁴⁴ KAHNEMAN, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.

⁴⁵ COLUMBIA UNIVERSITY MAILMAN SCHOOL OF PUBLIC HEALTH (2015). *10 advantages of retaining and hiring older workers*. Age Smart Employer Program.

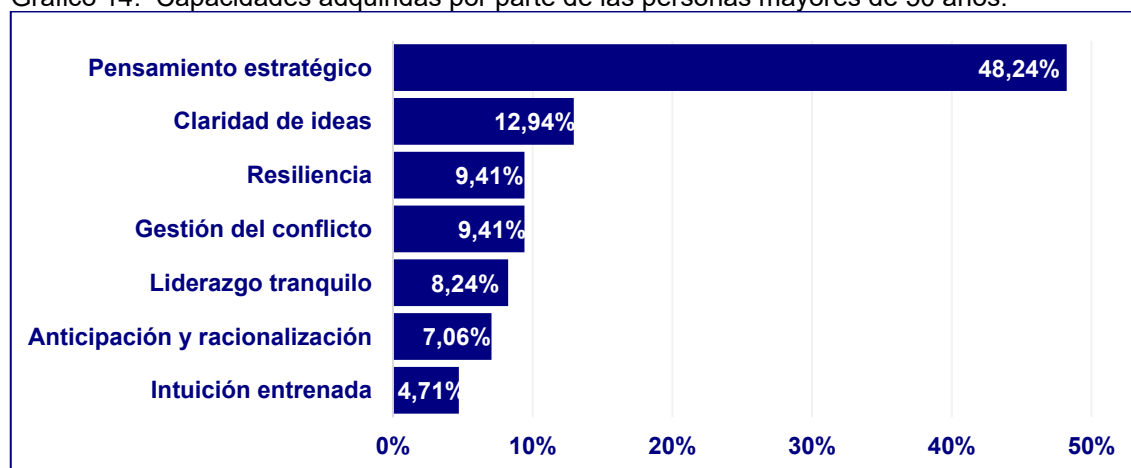
Tabla 4. 10 razones para apostar por el talento sénior

1	Son hábiles y experimentados
2	Permanecen más años en las compañías y cogen menos días libres
3	Tienen una fuerte ética laboral
4	Retienen el conocimiento y las redes de contacto de las compañías
5	Perciben que la brecha tecnológica puede ser superada
6	Demuestran que los mejores equipos son multigeneracionales
7	Tienen un papel crítico en la formación de la próxima generación
8	Proporcionan a los clientes consistencia y atención personal
9	Atraen más negocio
10	Son parte de la marca de la compañía

Fuente: elaboración propia a partir del informe de Columbia University

Para profundizar en estas ventajas y llenarlas de contenido, debemos recurrir a ciertos documentos. Por ejemplo, si tratamos de contextualizar la razón 1 “son hábiles y experimentados”, es útil recurrir al informe del Instituto Santalucía (2022)⁴⁶. De forma empírica, a través de encuestas realizadas, recoge las respuestas a la pregunta: **¿Cuáles son las capacidades adquiridas por parte de las personas mayores de 50 años?** El gráfico 14, recoge los principales resultados:

Gráfico 14. Capacidades adquiridas por parte de las personas mayores de 50 años.



Fuente: elaboración propia a partir del informe del Instituto Santalucía

⁴⁶ INSTITUTO SANTALUCÍA (2022). *El talento sénior en España*. Elaborado en colaboración con Auren y The Silver Economy Company.

Asimismo, el dossier de prensa *Bendita Edad* de CaixaBank, S.A. (2023) complementa esta visión al identificar los ámbitos en los que las personas mayores pueden aportar más valor a la sociedad (gráfico 15), reforzando la idea de que el talento sénior, no solo es útil, sino necesario para afrontar los retos demográficos, económicos y sociales actuales y futuros.

Gráfico 15. Ámbitos en los que las personas séniores pueden aportar más valor a la sociedad



Fuente: elaboración propia a partir del dossier de prensa *Bendita Edad*

Por último, en el Informe *Tendencia de talento 2025*⁴⁷, se identifica que el 43% consideran que las habilidades personales, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional son extremadamente importantes a la hora de contratar líderes séniores en las compañías.

A pesar de estas reflexiones, es alarmante que, según el Informe de SantaLucía, **el 88% de las compañías no cuentan con políticas de selección, promoción, desarrollo y mentoring específicas para el talento sénior**. Tal y como la Fundación Adecco⁴⁸ reflexiona, en un momento en el que en 2030 se alcanzará casi el 40% de la plantilla en edad sénior, “las políticas de talento sénior constituyen una gran oportunidad para que las empresas capitalicen el valor de las personas más veteranas, aprovechando su experiencia y conocimientos para alcanzar los objetivos generacionales (...) entre otros, la capacitación de la fuerza laboral a través de políticas de *reskilling* y *upskilling*, para que los profesionales sénior mantengan su cualificación en el tiempo, **los planes de sucesión para garantizar la transferencia de conocimiento** – en un contexto en el que el relevo generacional se antoja complicado- o la erradicación del edadismo en los procesos de selección”.

⁴⁷ RANDSTAD ENTERPRISE. (2024). *Tendencias de talento 2025*. Randstad España

⁴⁸ FUNDACIÓN ADECCO. (2024) *El mercado laboral de la próxima década: ¿estamos preparados para un entorno envejecido, eminentemente digitalizado y más diverso que nunca?*

5. La correlación entre la carrera laboral y los momentos vitales

5.1. De un concepto lineal de la vida a un concepto cambiante

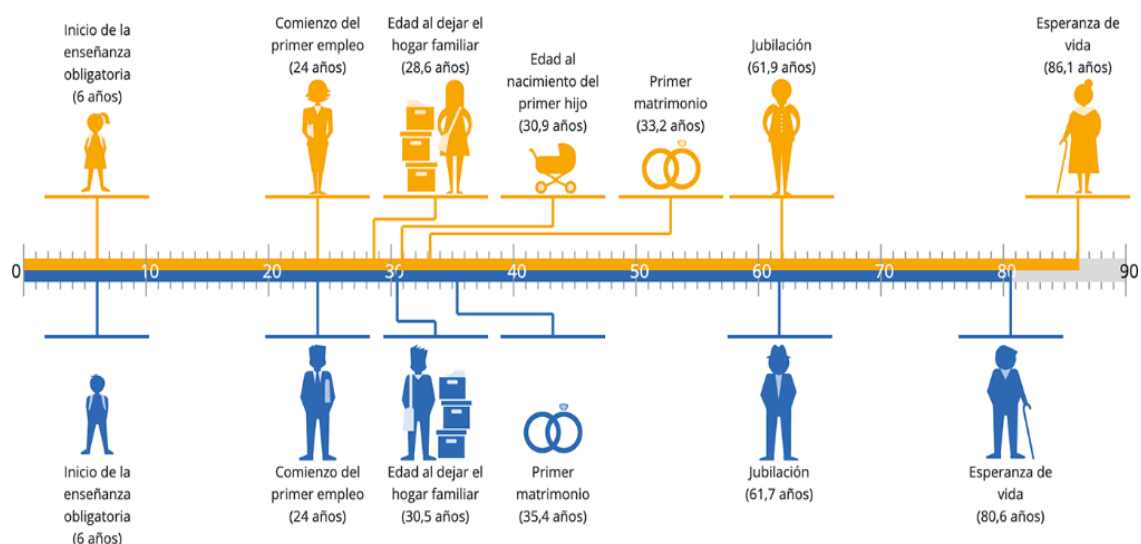
Si hasta ahora hemos abordado el talento sénior como el principal pilar a la hora de abordar los retos sociales y laborales de los próximos años, ahora es momento de tratar de comprender aquello que apuntaba el World Economic Forum (2025) sobre **políticas laborales más flexibles**. En concreto, la petición que lanzaba (ver 2.1.3.) era que estas políticas laborales fueran lo suficientemente flexibles como para que las personas pudieran conciliar y compatibilizar la vida profesional y el cuidado de las personas dependientes.

Dando un paso más allá y encaminando el presente documento a su propuesta de campo, es momento de ampliar el espectro de esta reflexión a una flexibilización de las políticas laborales que acompañen a las personas a lo largo de su vida y de sus **proyectos vitales**.

En este punto, cabe preguntarse, ¿qué se entiende por momento vital? ¿Qué elementos lo configuran?

Según el Instituto Nacional de Estadística, en un retrato estadístico que realizó en el año 2019 sobre la vida de las mujeres y los hombres en Europa, remarcó que **el curso vital de las personas está marcado por distintos hitos**. Estos son: el inicio de la escolarización, la entrada en la edad adulta al dejar el hogar familiar e incorporarse al mercado laboral, la formación de una familia y la jubilación. Estos se pueden ver más detallados a continuación:

Imagen 3. Línea de la vida de mujeres y hombres



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, retrato estadístico (2019)

Aunque la referencia es antigua, la fuente se considera relevante puesto que nos muestra la concepción lineal y única que se ha tenido de la vida hasta ahora y que, como puede verse, que está totalmente vinculada a la edad.

Sobre este punto, el informe *Colaboración intergeneracional: conectar el talento para una empresa más fuerte*, elaborado por la Fundación SERES en colaboración con Merck⁴⁹, concluye que **la edad ya no es el único factor que define las etapas vitales que vive una persona.**

De hecho, este informe pone sobre la mesa la evolución de una etapa vital (y/ o profesional) lineal **hacia una etapa donde los contextos son más cambiantes** y los distintos hitos pueden ocurrir en diferentes momentos de la vida. Es momento quizás de hablar del concepto de “vida líquida” que acuñó el sociólogo Zygmunt Bauman (2006)⁵⁰ para referirse a cómo las sociedades actualmente viven en un estado de constante cambio e incertidumbre en el que la estructuras sociales, laborales, familiares y personales son frágiles: es decir, no permanecen estables y, en cambio se transforman de una forma rápida y veloz.

¿A qué responden estos cambios? Según López P., Lázaro S., Navarro L. y Mota R. (2019)⁵¹ esto tiene que ver con las numerosas transformaciones multidimensionales y multicausales que se han producido en las últimas décadas y que han fomentado la diversidad y nuevas formas sociales y culturales de vida mucho más diversas, flexibles y plurales.

Por su parte el consultor estratégico Juan Pedro Moreno⁵², resume y concreta esta evolución. Su propuesta de partida son tres etapas de la vida que se estructuran en función de la edad y que, como va a poder observarse, dialogan por completo con las mostradas en la imagen 2:

- **Etapas 1 – Formación y educación:** comprende aproximadamente los primeros 25 años de vida de una persona. En esta etapa se asume que se absorben conocimientos, se desarrollan habilidades y se toman decisiones fundamentales que marcarán las próximas etapas.
- **Etapas 2 – Acumulación:** abarca los siguientes 30 años, y se caracteriza por la etapa de inserción en el mercado laboral, la consolidación de la carrera profesional, la formación de una familia y el refuerzo de redes sociales así como la constitución de proyectos económicos de ahorro.
- **Etapas 3 – Descanso:** corresponde a los últimos 25-30 años de vida, tradicionalmente asociados a la jubilación, el fin de la vida laboral y una etapa de menor participación.

⁴⁹ FUNDACIÓN SERES & MERCK (2024). *Colaboración intergeneracional: conectar el talento para una empresa más fuerte*. Fundación SERES.

⁵⁰ BAUMAN, Z. (2006). *Vida Líquida*. Editorial Paidós.

⁵¹ LÓPEZ, P., LÁZARO, S., NAVARRO, L. y MOTA, R. (2019). *El trabajo Social en un mundo en transformación*. Editorial Tirant Lo Blanch

⁵² MORENO, J.P. La vida no lineal y la nueva naturaleza del siglo XXI. [podcast] ITEA Idiomas <<https://www.iteaidiomas.com/la-vida-no-lineal-y-la-nueva-naturaleza-del-siglo-xxi-por-juan-pedro-moreno>>

Moreno plantea que este modelo, que quizás todavía sigue vigente en muchos imaginarios, actualmente resulta incorrecto e insuficiente. Hechos como el aumento de la esperanza de vida (ver gráfico 2), ha supuesto el incremento de aproximadamente 20 años que, supuestamente, deberíamos ser capaces de encajar en las anteriores etapas. Hacerlo, tendría numerosos inconvenientes. Por ejemplo, si todos se asignaran en la etapa 2, esto podría impedir el crecimiento laboral de nuevas generaciones.

Fruto de ello, Moreno considera que es necesario **romper el modelo lineal** y compartimentado que teníamos de la vida, permitiéndonos distribuir estos años de aumento de esperanza de vida a lo largo de las tres etapas llegando a alternar estas tantas veces como quedamos o podamos. Afirma que esta ruptura de modelo “nos va a permitir en la vida numerosas idas y venidas basadas en nuestras aspiraciones, gustos, deseos y circunstancias”. Esta forma de entrar y salir también va a tener una incidencia en los “fracasos” que parece que en ocasiones no nos permitimos, y va a ser posible “cambiar, mutar, aprender y desaprender”.

5.2. Nuevos ciclos vitales

Todas las reflexiones planteadas en el punto anterior, nos lleva a la necesidad de pensar la vida de otra manera muy lejos de la lineal que teníamos concebida hasta ahora. En contraposición, quizás la evolución nos debe llevar a pensarla de una forma circular, apelando directamente a los ciclos que vivimos a lo largo de los años en todas las esferas de nuestra vida. Algunas reflexiones:

- **Los proyectos de vida han dejado de ser secuenciales** y estar ordenados de forma racional en una línea temporal, a ser anacrónicos. Es decir, a estar ordenados de forma emocional según las necesidades que aparecen en los distintos momentos vitales.
- La vida ha dejado de ser una **línea del tiempo en la que ubicamos los “to do’s”** de los proyectos de vida.
- Tenemos una **visión más flexible de cómo queremos vivir las vidas** y cuáles son nuestras necesidades.
- Estos proyectos y su planificación **empiezan en momentos diferentes** y pueden ser buscados o sobrevenidos.

Simplemente pensando en mi entorno, en la tabla 5 pueden observarse algunos de los proyectos que las personas están atravesando (voluntaria o involuntariamente) y, en muchos casos, independientemente de su edad. También se incluyen algunas reflexiones que quieren acompañar a este proyecto para destacar la importancia de conocer estos momentos vitales, especialmente los que pueda estar transitando el colectivo sénior:

Tabla 5: Proyectos vitales y reflexiones asociadas

PROYECTOS FAMILIARES	<i>Casarse, tener hijos, divorciarse, necesidad de cuidado de familiares, etcétera.</i> La longevidad de la población puede requerir que las personas trabajadoras tengan a su cargo a personas mayores dependientes y que necesiten compatibilizar este cuidado con el entorno laboral. También puede ocurrir en la necesidad de cuidar a los nietos/as.
PROYECTOS LABORALES	<i>Empleo, desempleo, reciclaje profesional, ganas de emprender, jubilación, etcétera.</i> La cercanía de la edad de jubilación puede suponer que algunas personas deseen cumplir su deseo por emprender o que quieran hacer un nuevo viraje profesional.
PROYECTOS DE SALUD	<i>Enfermedades, accidentes, indisposiciones, etcétera.</i> Estos pueden tener un impacto en todas las edades, no únicamente en el talento sénior. Todos ellos son sumamente importantes a la hora de tomar cualquier decisión laboral. Una preocupación que sí puede aflorar es el seguir contando con un seguro de salud una vez finalice el contrato laboral con la compañía (puesto que muchas empresas del sector lo ofrecen como beneficio social).
PROYECTOS DE FORMACIÓN	<i>Formación continuada, segunda carrera, cambio de trayectoria profesional, etcétera.</i> Es posible que el talento sénior se quiera preparar para una nueva etapa profesional como, por ejemplo, ser consejero/a independiente. También que quiera disponer de más tiempo para estudiar una segunda carrera como hobby.
PROYECTOS DE OCIO	<i>Viajes, voluntariado, dedicar más tiempo a los hobbies, etcétera.</i> En este último apartado, nos estamos refiriendo a la necesidad que puede surgir de contar con más tiempo libre, pero, a la par, quizás seguir compaginándolo con la carrera profesional.

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, **los proyectos que vivimos a lo largo de la vida han cambiado a lo largo del tiempo** y esto va a requerir de una flexibilidad tanto a nivel personal como por parte de las compañías. De hecho, en la mayoría de los casos, las medidas van a tener que ver con ofrecerle al talento sénior una flexibilidad laboral que le permita compatibilizar sus proyectos vitales con su continuidad en la compañía.

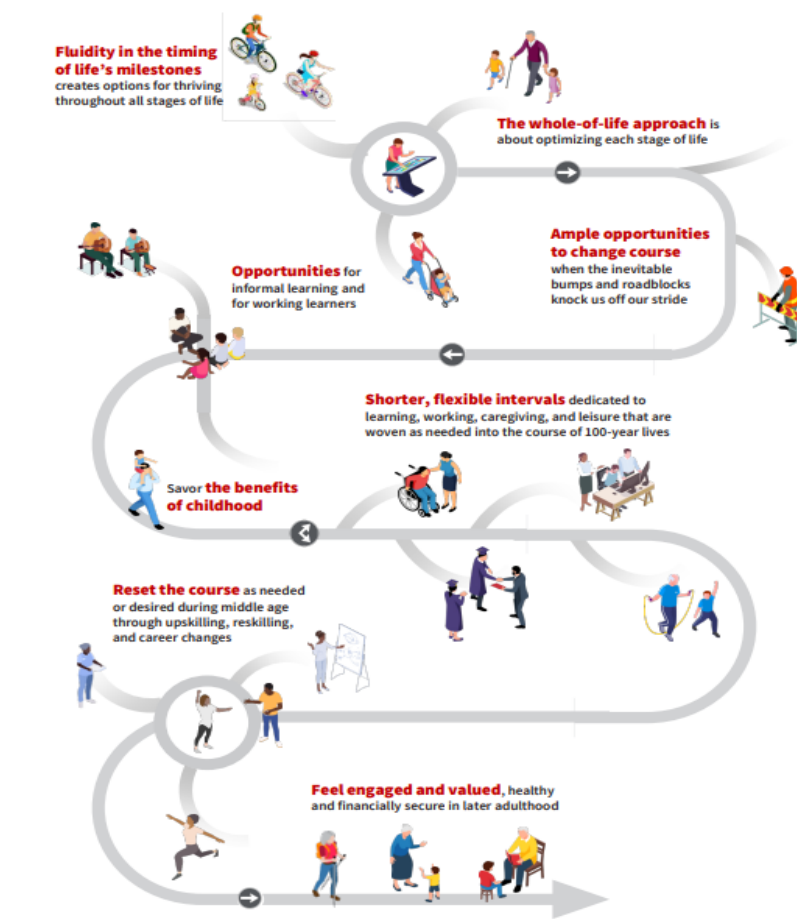
Complementando este punto con fuentes externas, destaca la iniciativa “The New Map of Life” promovida por la Standford Center on Longevity que trata de pensar o, mejor dicho, repensar cómo vivir vidas más largas de manera

saludable. En concreto ha publicado un informe⁵³ que en su interior contiene diversas imágenes que ilustran estas nuevas realidades.

En la imagen 4 de este documento, se muestra de manera conceptual cómo **la flexibilidad en la consecución de los hitos vitales nos puede generar oportunidades significativas a lo largo de todas las etapas vitales** que se adapten a nuestras circunstancias personales, sociales y económicas. Destaca ejemplos como la posibilidad de modificar el rumbo profesional ante ciertos obstáculos, así como recurrir al aprendizaje informal y seguir formándose en paralelo al desarrollo de la carrera profesional, así como reorientar la carrera mediante la adquisición de nuevas competencias. Todo ello se plantea sin comprometer la salud física, ni la estabilidad financiera a lo largo de toda la vida.

Por lo tanto, lo que se intuye que este documento en general, y este gráfico en concreto están proponiendo, es una invitación a pensar el aprendizaje, el cuidado y el ocio en intervalos más cortos y flexibles a lo largo de nuestra vida.

Imagen 4: El nuevo mapa de la vida



Fuente: Informe Stanford Center on Longevity (2022)

⁵³ STANFORD CENTER ON LONGEVITY. (2022) *The New Map of Life: full report*. Stanford University.

5.3. Los ciclos vitales como variable clave ante las decisiones laborales

Si este enfoque nos interpela y sentimos que todas las personas atravesamos momentos vitales significativos y que estos están evolucionando en los últimos años hacia una dirección poco lineal, ¿por qué no cruzamos las variables de gestión del talento con los ciclos vitales? ¿Y si lo hacemos específicamente con el talento sénior?

Es decir, **quizás es necesario (re)pensar el vínculo entre los momentos vitales y las decisiones laborales reconocimiento la coexistencia entre las necesidades personales y profesionales**, sin que estas sean una amenaza a la productividad y competitividad de las compañías. Más bien al contrario, quizás son una oportunidad para generar **entornos laborales más humanos, inclusivos y resilientes adaptados a las nuevas formas de vivir que sigan aportando valor y permitan la sostenibilidad de los proyectos empresariales**. Y, no solo eso, sino demostrar que las organizaciones pueden adaptarse a un entorno demográfico, social y económico en constante transformación.

En cualquier caso, se abre la posibilidad de un **cambio de paradigma en la cultura corporativa, dejando de lado modelos rígidos y homogéneos basados en la edad y las etapas vitales lineales** que pensábamos hasta ahora, dando paso a un modelo flexible, personalizado y adaptativo.

Es momento de lanzar preguntas como: ¿qué circunstancias personales atraviesan las personas y pueden condicionar su permanencia o desvinculación de las compañías? ¿Hasta qué punto la comprensión y el acompañamiento puede favorecer la retención del talento sénior y, en simultáneo, la sostenibilidad del sistema a largo plazo?

Por todo ello, se presenta el nuevo apartado del trabajo en el que quiere **plantearse un modelo para integrar los ciclos vitales en las políticas asociadas a la gestión del talento sénior**, especialmente aquellas que tienen que ver con su salida laboral. Porque es clave maximizar la aportación de valor de los profesionales en su última etapa profesional mientras que se promueve y se cuida su bienestar.

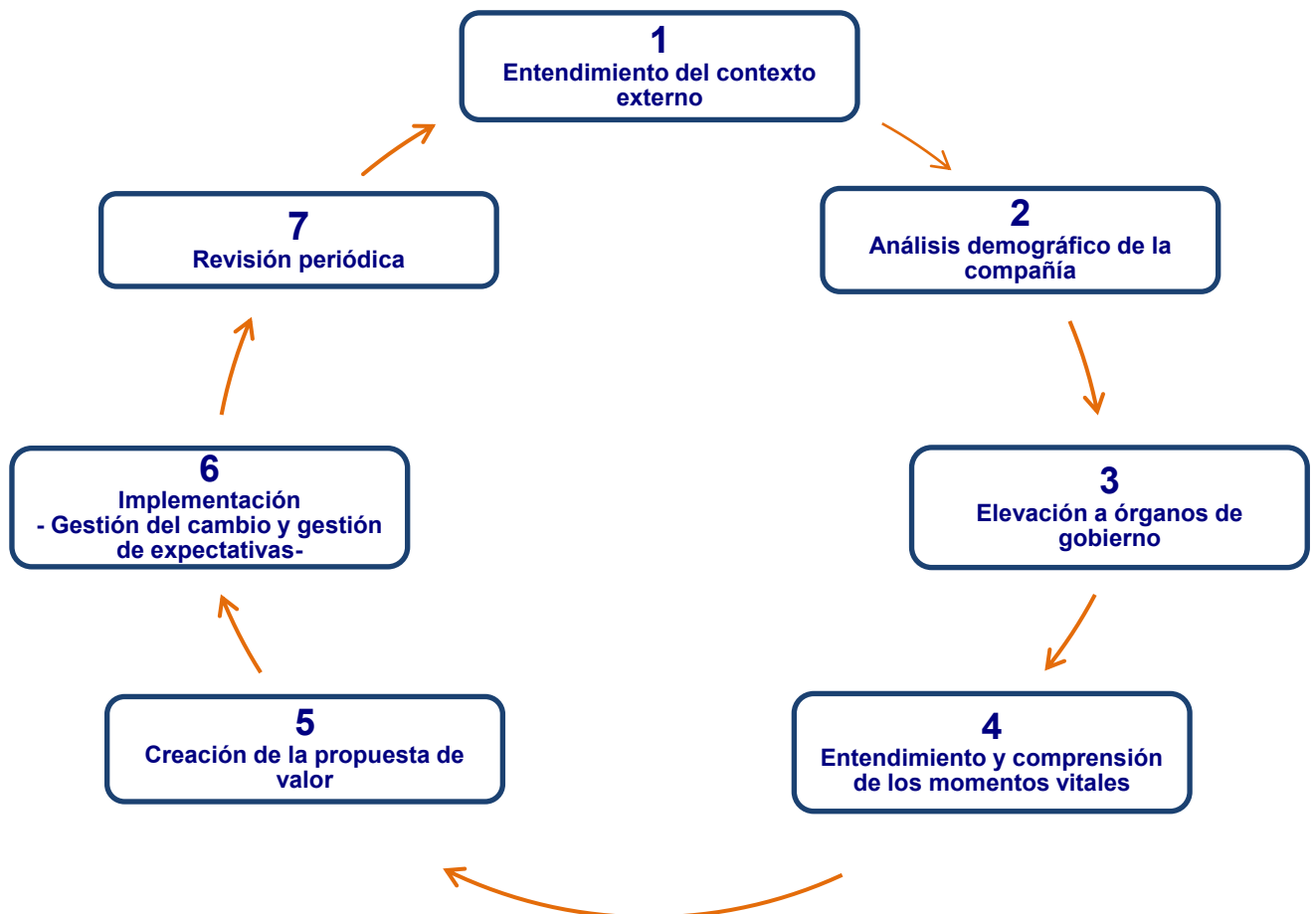
6. Caso práctico

Gracias a todo el marco teórico desarrollado a lo largo de los capítulos anteriores, se quiere concluir el presente trabajo a partir de la aplicación de un posible caso práctico en una compañía aseguradora.

Para ello se han diseñado un total de seis pasos que permiten ir, desde el entendimiento de los retos que se están abordando, hasta el ejemplo de posibles acciones a implementar, pasando por una comprensión profunda de la demografía de la plantilla y de sus necesidades vitales.

Cada una de las fases propuestas para el proyecto cuenta con un apartado propio:

Gráfico 16. Fases propuestas para el proyecto talento sénior



Fuente: elaboración propia

6.1. Entendimiento del contexto externo

En primer lugar, es necesario dotar al proyecto de un contexto externo que permita situarlo en el tiempo y destacar las razones por las cuáles es realmente necesario pensar de forma diferente la gestión del talento sénior.

Los primeros apartados del presente documento, quieren ser un primer punto de apoyo que permitan a las distintas compañías del sector asegurador sostener desde un marco teórico la importancia de implementar **un proyecto de gestión del talento sénior**.

6.2. Análisis demográfico de la compañía

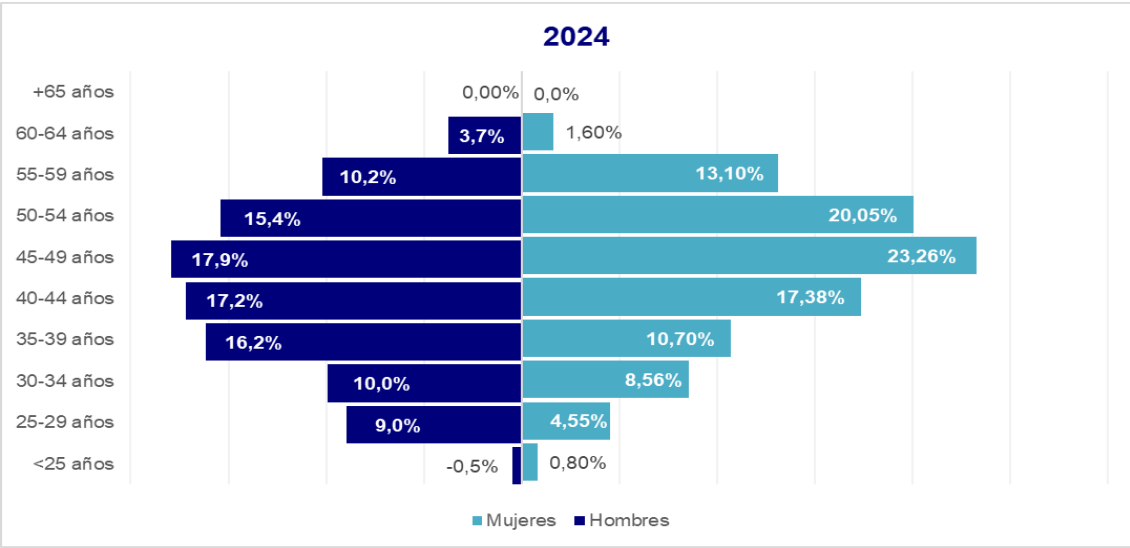
Estamos ampliamente familiarizados con la elaboración y uso de análisis demográficos para comprender la evolución de la población en general y hacer proyecciones para los próximos años. Sin embargo, **¿por qué no aplicamos este mismo enfoque para el entendimiento de las organizaciones?**

Para poder gestionar de forma estratégica el talento de las compañías desde una perspectiva de edad, se propone como segunda fase la elaboración de un análisis detallado de la composición demográfica de la plantilla segmentada por franjas de edad, así como la proyección de su evolución en los próximos años. Por ejemplo, se propone hacer una fotografía a cierre del ejercicio anterior y una proyección a 5 o 6 años. Esto nos dotará de una visión a largo plazo que nos permitirá pensar, no en acciones puntuales, sino en acciones persistentes que deben sostenerse en los próximos años y que van a implicar un cambio cultural. En palabras de la Fundación Edad & Vida (2020) esta información permitirá “analizar holísticamente el envejecimiento en las empresas resaltando los puntos fuertes de las mismas e identificando los retos a los que se deberá enfrentar (...) también será más que valiosa para poder planificar e implementar las medidas adecuadas lo antes posible”.

Este ejercicio nos ayudará a comprender con detalle a qué pérdida de talento nos enfrentamos los próximos años derivada de las jubilaciones masivas de la generación *baby boom*.

Como ejemplo, se han elaborado los gráficos 16 y 17 (a partir de datos ficticios) para que pueda observarse la situación en la que podría encontrarse una compañía actualmente y cómo evolucionará en los próximos años. En concreto, en el gráfico 16 se aprecia cómo esta compañía cuenta actualmente con un talento sénior que asciende al 13,9% en el caso de los hombres y al 14,71% en el caso de las mujeres. Es decir, **cerca del 15% de la plantilla se encuentra en el momento de toma de decisión ante la jubilación próxima**.

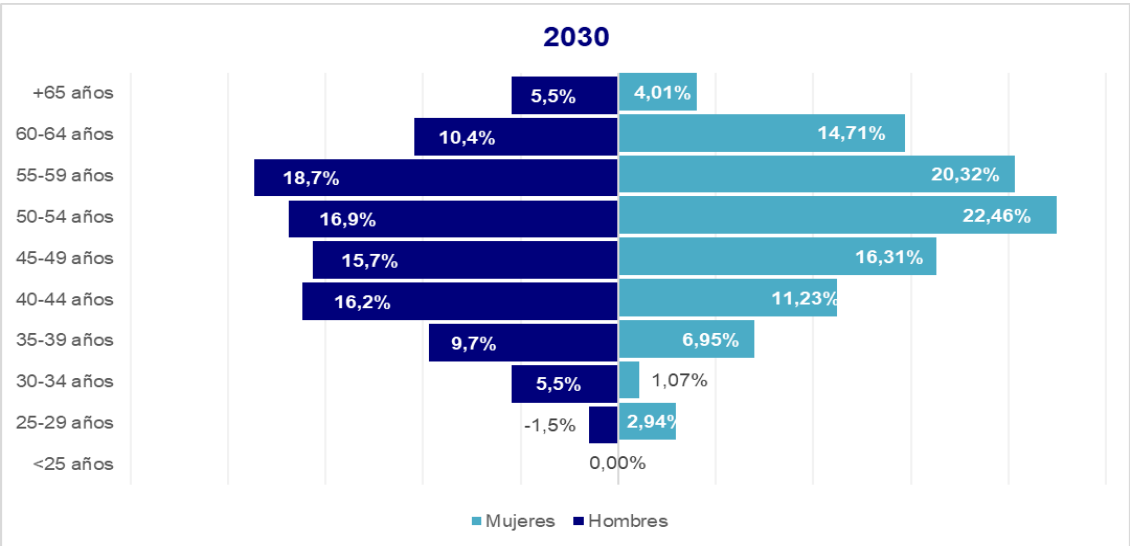
Gráfico 16. Pirámide demográfica de una compañía a 2024



Fuente: elaboración propia a partir de datos ficticios⁵⁴.

Sin embargo, si el gráfico se evoluciona y se proyecta a 2030 se observa como el talento sénior de la compañía llegará al 35% en el caso de los hombres y al 39,04% en el caso de las mujeres. Dicho de otra manera, **en el año 2030 esta compañía ficticia contará con casi un 37% de la plantilla ante la decisión de la jubilación o ya jubilada.**

Gráfico 17. Pirámide demográfica de una compañía a 2030



Fuente: elaboración propia a partir de datos ficticios⁵⁵.

⁵⁴ Estas pirámides demográficas no tienen en cuenta ni nuevas incorporaciones ni rotaciones.

Para tratar de afinar más el ejercicio y obtener así una visión más precisa del talento sénior que será clave en la compañía los próximos años, puede ser de especial interés complementar el estudio demográfico con otros enfoques analíticos.

Por ejemplo, se proponen las siguientes dimensiones:

- **Distribución del total de la plantilla mayor de 55 años según su nivel de desempeño y/o conocimiento crítico** para así poder diagnosticar la aportación de valor y el pensamiento crítico que puede perder la compañía en los próximos años y que requiere de estrategias de retención o transferencia de conocimientos.
- **Distribución del total de la plantilla mayor de 55 años según la categoría profesional / el rol que ocupan.** El objetivo de esta desagregación puede ayudar a trazar en qué niveles o áreas se concentrará el envejecimiento de la plantilla, lo que también requerirá de estrategias de planificación de la sucesión, de rediseño organizativo o de adaptación de políticas de formación y desarrollo.

El resultado de este ejercicio también nos permitirá comprender la necesidad que tenemos como compañía de identificar a sucesores potenciales una vez estas personas efectiven la jubilación, así como diseñar estrategias para acompañar a estas personas y garantizar la transferencia de conocimientos. Todo ello deberá contemplarse en los Planes de Sucesión, abriendo la mirada de estos a esta realidad laboral-demográfica.

6.3. Elevación a órganos de gobierno

Con el entendimiento del contexto tanto interno como externo, es necesario elevar este proyecto a los órganos de gobierno de la organización para que comprendan la dimensión de estos retos sociales y laborales y el impacto que van a tener en garantizar la continuidad y la excelencia del negocio. Cuando hablamos de órganos de gobierno, nos estamos refiriendo tanto al Consejo de Administración, como a sus comités delegados, así como al Comité de Dirección y otros grupos o comités que pueda tener diseñados cada organización. Por ejemplo, desde la perspectiva de sostenibilidad, es clave que estos temas se eleven y se debata con frecuencia sobre ellos tanto en los Comités de Sostenibilidad, como en los cada vez más habituales Comités de Nombramientos, Retribuciones y Sostenibilidad (CNRS).

Es importante, pues, que incorporen **estas nuevas necesidades y este discurso en su visión a la hora de comprender el futuro de la compañía** y que, a su vez, asuman el compromiso de comenzar a trabajar en una nueva visión del talento comprometiéndose a destinar recursos para su implementación

y ejecución⁵⁶ con una visión a medio y largo plazo. Puesto que los recursos son limitados en todas las organizaciones, es clave ofrecer dos enfoques: el primero tiene que ver con que existen mecanismos como los planes de sostenibilidad, gracias a los cuales se pueden traccionar estos aspectos y, el otro, que muchas de las medidas propuestas para abordar este proyecto, van de pensar diferentes las formas de hacer las cosas e integrar una nueva visión en la operativa diaria de la compañía. Por supuesto que hay iniciativas que van a implicar unos costes económicos, pero otras “simplemente” tienen que ver con la cultura de la compañía.

De hecho, es responsabilidad tanto de las áreas de recursos humanos como de las áreas de sostenibilidad mejorar la cultura existente (escasa) sobre talento sénior en España y en las organizaciones⁵⁷. Para ello, necesitamos dotarles de argumentos que les permitan comprender la relevancia de estos retos y cómo la diversidad generacional va más allá del foco que se ha puesto hasta ahora en la diversidad de género. También es importante que comprendan que **estamos hablando, no únicamente de cultura, sino de costes económicos**.

Como apunta un informe de IESE⁵⁸, “el cortoplacismo es el peor enemigo del departamento de Recursos Humanos y, respecto de la gestión de la edad, más aún. Una falta de previsión puede llevar a una considerable carencia en competitividad y a incurrir en importantes costes económicos”.

Otro de los argumentos que pueden ser útiles para que la cuestión del talento sénior sea prioritaria en la agenda de los órganos de gobierno, también lo ofrece el informe de IESE al afirmar que “las soluciones cortoplacistas, como la de **sustituir a los empleados de más edad por los más jóvenes por una cuestión de costes, termina por descapitalizar la compañía**”.

6.4. Entendimiento y comprensión de los momentos vitales

Para seguir avanzando en el proyecto, es interesante tratar de comprender los momentos vitales que puedan mover la aguja a la hora de tomar la decisión de continuidad o no en el entorno profesional en los próximos años. Para ello, como es muy importante la gestión de las expectativas (ver apartado 6.6.), se propone tratar de **incorporar ciertas cuestiones y reflexiones a mecanismos ya existentes dentro de la compañía**.

Por ejemplo, en las encuestas de satisfacción, que podrían segmentarse por franjas de edad, pueden incluirse preguntas que tengan que ver con la valoración

⁵⁶ Para más información sobre acciones a implementar en el marco del proyecto, ver 6.5.

⁵⁷ INSTITUTO SANTALUCÍA (2022). *El talento sénior en España*. Elaborado en colaboración con Auren y The Silver Economy Company.

⁵⁸ GARCÍA LOMBARDÍA, P., GALLIFA, Á. M. PIN, J.R. ARRIBAS, J.M., & PUENTE, J (2020). *Cómo gestionar personas en una sociedad madura. Los efectos de la pirámide de edad*. IESE Business School.

personal del puesto de trabajo y con los proyectos profesionales que se quieren cumplir y cómo la compañía puede ayudar.

También puede lanzarse una encuesta específica de percepción (en el marco de las acciones propuestas en el apartado 6.5.) para comprender cuál es la visión de la plantilla ante aspectos como el edadismo, la diversidad generacional, los sesgos y la percepción acerca de las jubilaciones y “la etapa de después”. Estas respuestas pueden ser un buen termómetro para comprender qué acciones de sensibilización van a ser requeridas en la próxima etapa.

Pasando de lo general a lo particular y, pensando ya en ese porcentaje de la plantilla que se acerca a la edad de jubilación, también pueden incorporarse en las conversaciones individuales con los líderes de recursos humanos ciertas cuestiones. El objetivo de estas es que permitan a la persona líder **observar cuáles son las inquietudes personales que esa persona está abordando y qué puede necesitar por parte de la empresa los próximos años** para seguir compatibilizando su vida personal y profesional.

En este punto, es relevante la aproximación cualitativa que propone la Fundación Edad & Vida (2020) y los posibles GAP que pueden identificarse y las preguntas que se deberían tratar de resolver: ¿qué les preocupa? ¿qué quieren hacer? ¿qué necesitan para hacerlo?

Esto es debido a que los posibles GAP identificados tengan que ver tanto con su percepción sobre cambios y nuevas situaciones laborales, como con su voluntad de mantener una jubilación activa que quizás, pase por seguir más años en el mercado laboral.

6.5. Creación de la propuesta de valor

Es momento de que empecemos a pensar o pensar diferente la gestión del talento sénior. Es decir, esta **debería ir acompañada de la creación e implementación de políticas de gestión de la edad y la diversidad generacional** dentro de las compañías. En este sentido, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud⁵⁹ en el trabajo promueve un total de doce medidas globales a implementar para pensar mejor la diversidad generacional:

1. **Recoger y analizar estadísticas e indicadores desglosados por edad**
2. **Conocer la distribución de la edad por ocupación y/o puestos de trabajo**
3. Integrar la edad en la evaluación de los riesgos laborales

⁵⁹ INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (INSST) (2023). NTP 1176: *Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud. Acciones Clave*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías.

4. Incluir la edad en la planificación de la actividad preventiva y en su seguimiento
5. Incorporar el diseño universal en la gestión de compras
6. Dimensionar el tiempo de trabajo considerando todas las generaciones
7. Incorporar medidas de conciliación transversales para todas las organizaciones
8. Planificar programas de *mentoring* generacional
9. Desarrollar planes de formación y capacitación con perspectiva de edad
10. Implementar programas de retorno al trabajo con perspectiva de edad
11. Incorporar planes de acogida y de transición a la jubilación
12. Integrar la perspectiva de edad en la vigilancia y en la promoción de la salud

Aunque todas ellas son relevantes y, la mayoría van a incluirse en la propuesta de acciones, se destacan las dos primeras puesto que, su conocimiento, es clave para comprender el reto laboral y tomar las mejores decisiones.

También, en este punto previo al diseño de acciones puede ser relevante comprender cuál es la madurez actual en relación con la gestión del talento sénior del resto de compañías del IBEX 35. Para ello, se recomienda el análisis exhaustivo elaborado por Martín Cavanna, J., & Roca Chillida, J.M. (2024)⁶⁰.

En cualquier caso, es objeto del presente documento presentar un inventario de las posibles acciones que una compañía podría incorporar para lograr la retención de talento, la transferencia de conocimiento y la continuidad y el crecimiento del negocio.

Como podrá observarse, esta propuesta de iniciativas se ha dividido en dos:

- Tabla 6: recoge propuestas para las organizaciones que quieran demostrar un compromiso explícito con el talento sénior y liderar un cambio cultural con respecto a la percepción de este, en el que desaparezcan los sesgos.

El objetivo de la implementación de estas será, además, garantizar la colaboración intergeneracional y crear equipos mucho más potentes y preparados para abordar los retos venideros.

- Tabla 7: esta presenta iniciativas mucho más ambiciosas que tienen que ver con pequeños empujones (*nudges*) que pueden lograr que el talento

⁶⁰ MARTÍN CAVANNA, J., & ROCA CHILLIDA, J.M. (2024) Carrera y talento sénior 2024: Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35. Fundación Haz.

sénior dentro de la compañía decida alargar su carrera profesional, puesto que las condiciones le permiten compatibilizar su vida profesional con sus inquietudes personales (ver tabla 4). Esto logrará seguir contando con el mejor talento dentro de la compañía.

Estas acciones también persiguen el objetivo de hacer frente a retos sociales como la crisis en los sistemas de pensiones.

En las tablas podrá observarse también una numeración detrás de la nomenclatura de algunas acciones. Esto es debido a que son acciones ya propuestas por algunos informes sobre la materia y se quiere garantizar su trazabilidad.⁶¹

Tabla 6: Propuesta de acciones para lograr un cambio cultural

MEDIDA	DESCRIPCIÓN
Integrar en los planes estratégicos / planes de sostenibilidad (5)	Integrar líneas de acción y objetivos específicos relacionados con el talento sénior en los planes estratégicos de la compañía, asegurando su alineación con la visión y misión corporativa. Esto logrará también el compromiso de la alta dirección. Por ejemplo, una línea estratégica puede ser el presente proyecto de planificación estratégica de la plantilla. Estos nuevos retos y compromisos pueden integrarse también en los planes de sostenibilidad de las compañías, puesto que estos deben ser entendidos como una palanca más para traccionar la forma de pensar y actuar diferente en las compañías.

⁶¹ **Fuente 1:** FUNDACIÓN SERES & FUNDACIÓN ADECCO. (2021). *Libro blanco sobre la gestión del talento sénior en España*.

Fuente 2: INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (INSST) (2023). NTP 1176: *Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud. Acciones Clave*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías.

Fuente 3: FUNDACIÓN EDAD&VIDA (2020). *La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas*.

Fuente 4: FUNDACIÓN TRANSFORMA ESPAÑA & CÍRCULO DE EMPRESARIOS. (2021). *El talento sénior y el valor de la experiencia*.

Fuente 5: PUYOL, R., JIMÉNEZ, A. Y ORTEGA, I. (2022). *II Mapa de talento sénior. España en el contexto europeo*. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación MAPFRE.

Fuente 6: PUYOL, R., JIMÉNEZ, A., & ORTEGA, I. (2023). *III Mapa de talento sénior: jóvenes y mayores en el mercado laboral. La colaboración intergeneracional*. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación MAPFRE.

Fuente 7: INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (INSST) (2023). NTP 1176: *Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud. Acciones Clave*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías.

Integrar el talento sénior en los cuadros de mando (1,2,7)	Incluir el análisis de métricas desglosadas por edad en los cuadros de mando de la organización. Esto permitirá una visión transversal y el compromiso del Comité de Dirección.
Comisión de Talento sénior (1)	Grupo responsable de coordinar y hacer seguimiento de los planes estratégicos asociados al talento sénior, así como identificar buenas prácticas y garantizar la sensibilización en toda la compañía.
Gobernanza ampliada y cambios en las tomas de decisiones (1, 5)	Garantizar la representatividad generacional en los órganos de decisión, asegurando la presencia activa del talento sénior en comités y grupos estratégicos.
Integrar la perspectiva de Talento Sénior / Diversidad Generacional en las políticas de la organización	Revisar las políticas de la compañía, especialmente las de recursos humanos, para garantizar que esta perspectiva queda incorporada en todas ellas y nos permite así tomar mejores decisiones. Se refiere, por ejemplo, a asegurar que existen políticas y procedimientos que garanticen tanto su selección, como su promoción y su desarrollo. Es relevante también en este apartado garantizar que esta realidad laboral-demográfica se incluye en los planes de sucesión de las compañías.
Políticas de selección del talento inclusivas (1, 4, 5)	Complementando el apartado anterior, incluir en el proceso de selección el compromiso explícito de no discriminación por edad. Por ejemplo, se propone aplicar el currículum ciego, realizar entrevistas estandarizadas y llevar a cabo la modulación de la IA para evitar sesgos.
Formación al personal de Recursos Humanos	Capacitar al equipo de Recursos Humanos en gestión de la diversidad generacional, sesgos inconscientes y buenas prácticas para la inclusión del talento sénior.
Estrategia de comunicación interna (1, 3, 4, 5, 6)	Incluir manifiestos por la diversidad, guías de lenguaje inclusivo y campañas de sensibilización sobre el valor del talento sénior.
Seguimiento de objetivos de impacto internos (1,5)	Evaluar el efecto de las acciones de sensibilización mediante encuestas, analíticas de impacto, visualización de comunicación y <i>feedback</i> .
Comunicación externa (1,3,5,6)	Crear alianzas, buscar embajadores y sponsors del talento sénior. Incluir este enfoque en informes de sostenibilidad y posicionamiento institucional.
Integrar la discriminación del talento sénior en las políticas de <i>compliance</i> (1)	Incorporar mecanismos para prevenir y denunciar la discriminación por edad.

Reorganización del trabajo por proyectos (4, 5, 6)	Modelos colaborativos y flexibles que puedan poner en común el valor de cada generación.
Programas de <i>mentoring</i> (1, 5, 6, 7)	Transferencia de conocimiento y experiencia entre generaciones para poder compartir la experiencia y los intangibles.
<i>Shadowing</i> (1)	Acompañamiento del talento joven al sénior para garantizar el aprendizaje por observación.
Programas de retorno al trabajo (7)	Debido a que la duración de las bajas por incapacidad temporal aumenta con la edad de las personas, es importante que las organizaciones cuenten con planes para acompañar a las personas en su retorno y que así puedan reintegrarse de la mejor manera posible.
Premios de colaboración intergeneracional (1)	Convocatoria de concursos y/o premios que reconozcan y gratifiquen mejores proyectos intergeneracionales con reporte y análisis de resultados

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Propuesta de acciones para la retención del talento sénior y la mejora de su calidad de vida, alineada con sus momentos vitales

MEDIDA	DESCRIPCIÓN
Ampliación del permiso vacacional por edad (1)	Incrementar los días de vacaciones a partir de la edad que se estipule por convenio.
Políticas de trabajo flexibles (1, 5, 6, 7)	Para fomentar la conciliación, se pueden revisar las políticas de flexibilidad laboral tratando de ofrecer nuevas opciones progresivas durante la transición hasta la salida del talento. Por ejemplo, se pueden incluir en la ecuación variables como la flexibilidad horaria, el aumento de días de teletrabajo o la promoción de la jornada irregular. La implementación de metodologías <i>agile</i>, pueden ayudar a adoptar posturas colaborativas superando la rigidez de procedimientos.
Servicio de orientación para una segunda carrera	Ofrecer la posibilidad de asesoramiento externo para aquellas personas que querrían reorientar su carrera profesional (por ejemplo, logrando ser consejeros independientes).
Programa de transferencia de conocimientos (4)	Para aquellas personas que tienen un conocimiento crítico, implementación de un programa de transferencia de conocimiento extendido. Este puede estar vinculado a objetivos personales y, si se considera, a la retribución flexible.
Planes de transición a la jubilación	La forma en la que se termina la vida laboral de las personas no debería realizarse de forma improvisada, sino

(7)	que debería contar con un plan específico que garantizara que se afronta de una forma exitosa uno de los cambios vitales más importantes de las personas.
Servicio de orientación para la gestión de la prestación de jubilación	Servicio de información individualizada en distintas materias de jubilación, tales como la gestión de la prestación de la jubilación.
Planes de formación individuales (que contemplen <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>) (1,5,6,7)	Seguir garantizando el aprendizaje permanente dentro de la organización asegurando que no existen barreras y/o sesgos asociados a la edad. Esto es relevante puesto que muchas personas todavía tienen ganas de seguir aprendiendo y seguir aportando valor a la compañía y puede ilusionarles un nuevo plan de formación. También esto va a permitir abordar el reto laboral de transformación digital que van a vivir las compañías en los próximos años (ver 2.2.1)
Incentivos salariales por seniority (5)	Reconocimiento económico por el valor y la experiencia que se sigue aportando en la organización.
Acciones de promoción de longevidad saludable (5)	Pensar en servicios adicionales que pueden ofrecerse para seguir fomentando una longevidad saludable, tales como mejora del seguro médico privado. Esto es relevante puesto que su coste aumenta con la edad. Que la compañía logre unas mejores condiciones que se garanticen incluso después de la salida laboral, puede tener un impacto muy positivo tanto en las personas como en la sociedad.

Fuente: elaboración propia

6.6. Implementación -Gestión del cambio y gestión de expectativas-

Una vez diseñadas y aprobadas las acciones anteriores que se consideren y se adapten a la realidad de la compañía, es momento de su implementación y su posterior medición.

Todas las acciones que tienen que ver con el objetivo de lograr un cambio cultural (tabla 6), al ser de carácter transversal, pueden irse efectuando en la organización para así garantizar que poco a poco se va sensibilizando y formando a la plantilla sobre que **el talento no entiende de edades** y que debemos ser conscientes y retirar los sesgos.

Por su parte, las acciones que tienen que ver con la retención del talento sénior (tabla 7), deben llevarse a cabo teniendo en cuenta la gestión de las expectativas que puede estarse produciendo en el marco de este programa. Algo que debe quedar claro, es que en la organización quiere preservarse el talento y enfrentar los desafíos sociales y laborales, pero siempre **teniendo en cuenta la performance de las personas y las necesidades de la compañía**.

Es decir, con esto no se está insinuando que las medidas a implementar sean discrecionales, sino que únicamente se implementen en aquellos casos en los que las personas realmente siguen contribuyendo en la compañía y tienen ganas de seguir con su desafío laboral actual o, incluso, seguir aportando en otras áreas de la compañía y desde otro rol. Esto es importante puesto que **de lo que se está hablando en este proyecto es de talento**, y se debe ir con cuidado de que no se convierta en la espera a la edad de ser considerado talento sénior, para contar con mejores condiciones laborales. Dicho de otra forma, aunque el presente trabajo ha tratado de abrir camino en la ruptura de los sesgos que existen hacia el colectivo sénior, poniendo en valor su contribución dentro de las compañías, no todas las personas mayores de 55 años son talentosas, ni tienen conocimiento crítico, ni su desempeño alcanza o supera el *performance* esperado (esto ocurre en todas las franjas de talento, independientemente de su edad). Por ello, la empresa deberá contar también con estrategias para garantizar una salida sostenible de estas personas de la compañía una vez alcancen la edad de jubilación. Es decir, se deberá asegurar, entre otros, un correcto traspaso de conocimiento, así como una salida que no genere excesivas expectativas entre el resto de personas que se acercan a la edad de jubilación.

Por otro lado, a la hora de proponer a una persona que continúe en la compañía (comprendiendo qué necesita en base a sus momentos vitales), también es relevante saber **qué necesita la compañía**. Por ejemplo, puede ser que, si esa persona sigue en su cargo actual, los planes de carrera de otras personas pueden comprometerse. En este caso, la propia organización puede diseñar nuevos roles horizontales como, por ejemplo, implementar la categoría de mentores.

Por poner otro ejemplo, también puede ocurrir que la organización quiera reestructurar un área. En este caso, puede calibrarse con la persona que quiere seguir en la compañía, un plan de formación específico en base a sus intereses y las necesidades de la compañía, para que pueda moverse internamente dentro de la organización.

Por último, en las compañías tenemos muy interiorizadas las políticas de conciliación existentes para situaciones como el cuidado de menores o de personas dependientes por lo que no se cuestiona que estas dispongan de más días de trabajo o de una jornada más flexible. Si apostamos por ampliar estas políticas de conciliación al talento sénior, puede ser que esto genere dudas dentro de la organización, por ejemplo, al gozar de más días de teletrabajo o de una jornada irregular que puede comprimirse en ciertos meses del año.

El éxito de la implementación de esta mejora dependerá de la propia organización y de las acciones de formación y sensibilización que se hayan realizado. Nuevamente, todo esto no debe verse como un “premio” por haber alcanzado cierta edad, sino como **un reconocimiento al talento y un respeto por los momentos vitales de todas las personas**.

6.7. Revisión periódica

Por último, este es un proyecto que debe estar vivo, por lo que debe revisarse de forma periódica.

Por un lado, es importante ir calibrando el éxito de las acciones implementadas, así como considerar variables que nos permitan medir cómo la organización está siendo capaz de mantener su actividad sin que esta se vea comprometida por la pérdida de talento. Por el otro, también es importante realizar este ejercicio al completo de forma periódica, puesto que las jubilaciones de los *baby boomers* van a estarse produciendo en los próximos años. Una idea de aproximación puede ser revisar este ejercicio dentro de cada plan estratégico puesto que se considera relevante ser conscientes de a qué “pérdida de talento” nos enfrentamos con el cierre de cada plan.

Todo esto debe convivir con el resto de los desafíos laborales a los que se enfrentan las organizaciones (como la captación del talento universitario y su retención) y las políticas poco a poco deberán convergir entre ellas.

7. Conclusiones

El mundo actual no deja lugar para la improvisación. Nos encontramos en un momento en el que debemos tratar de estar preparados para afrontar todos los riesgos que pueden acontcernos tanto a corto, como medio y largo plazo. Si hasta ahora la **continuidad de las organizaciones** estaba garantizada, entramos en un período en que su continuidad **dependerá de la capacidad de anticipación y adaptación a las nuevas realidades**. Es en este contexto y punto en el que pensar en clave de sostenibilidad es el camino para lograrlo.

Aunque los desafíos son numerosos, en el presente trabajo se han querido abordar aquellos que impactan a las organizaciones desde el punto de vista social y laboral. Porque los unos tienen impacto en los otros y, viceversa. Es decir, en un mundo tan interconectado, **las organizaciones no pueden vivir ajenas a todos los retos que nos acontecen**, más al contrario, deben tratar de minimizarlos o aportar su contribución para reducirlos.

Como hemos visto a lo largo del presente documento, **el envejecimiento poblacional va a poner en jaque la forma que tienen de entender el mundo tanto los individuos, como las administraciones públicas y las compañías**. En el caso del impacto de las compañías, que es el que nos acontece en este trabajo, esto va a suponer un impacto directo en la continuidad de las organizaciones puesto que lo que está en juego es la pérdida de talento.

Por ello, se ha considerado que es necesaria una **respuesta clara y planificada** ante este reto para garantizar la continuidad de las compañías y, a la par, poniendo a las personas en el centro. Como se ha visto a lo largo de estas páginas, es momento de centrar las políticas de recursos humanos en lo que tiene que ver con la masa de talento que es (y será) más mayoritaria en los próximos años: el considerado **talento sénior**. Si hasta ahora las políticas se han podido enfocar en otros retos laborales como conseguir captar y retener talento en un momento en el que las expectativas de las personas trabajadoras ante las empresas han cambiado por completo; es momento de compatibilizar estas políticas con la necesidad de preservar el talento sénior puesto que la pérdida de su conocimiento puede poner en una posición comprometida a la organización.

Es importante no olvidar que las compañías las hacen las personas que forman parte de ellas, así que la gestión de su talento es una forma de preservar la identidad y la cultura corporativa. Así pues, a lo largo de las páginas que preceden a estas conclusiones, se ha tratado de ofrecer argumentos para reinterpretar **el envejecimiento poblacional como un motor de innovación social y económica** y, a su vez, las **estrategias de retención o de reciclaje propuestas, como una garantía para asegurar la transición laboral sostenible y equitativa**.

Pero como también se está reinterpretando la forma de vivir, no se ha querido dejar fuera el incipiente concepto del entendimiento de los momentos vitales y cómo estos están calando en las personas. Como se ha venido desarrollando, las etapas de la vida han dejado de ser lineales para convertirse en fluctuantes a lo largo de todos nuestros años de vida. Ya no tenemos tan claro cuándo

estudiamos, cuándo trabajamos y cuándo nos dedicamos al cuidado de nosotros y de los nuestros. Ahora todo puede ocurrir a la vez. Y eso como organizaciones debemos entenderlo y prepararnos para ello.

Al final, bajo mi perspectiva, las compañías que logran ser sostenibles en el tiempo son aquellas que comprendan a las personas y a sus momentos vitales. Creo firmemente que es momento de **generar entornos laborales más humanos, inclusivos y resilientes** que estén adaptados a las nuevas formas de vivir y que permitan tomar las mejores decisiones.

Esto implica que muchas políticas de conciliación van a tener que tender a la transversalidad dando cabida a las necesidades de todas las personas y colectivos que forman parte de las organizaciones. Es decir, cada generación debe sentir que encuentra en su compañía el respaldo para no descuidar su vida personal, sus ilusiones y sus proyectos; a la par que no compromete su carrera y su éxito profesional.

El presente trabajo también ha querido centrar el foco en **cómo el sector asegurador puede ser el agente líder en esta nueva transición y reconocimiento del talento sénior**. Además de por su contribución a la economía española, así como por su rol en la captación y retención del talento; este sector conoce muy bien las necesidades sociales de la sociedad y de las personas y está muy familiarizado con ofrecer constantemente productos que se adapten a ellas. También entramos en un ciclo en el que los tres pilares de previsión social van a ser más necesarios que nunca y nadie como el sector asegurador puede trazar estrategias en este sentido.

Otra de las ventajas que tiene el sector para ser líder en esta transición, es su naturaleza del trabajo. Al no estar frente a un sector que requiere turnos nocturnos o cargas físicas, puede pensarse la edad desde un punto de vista mental, no físico. Esta realidad hace también que **otros sectores como el asegurador tengan la responsabilidad de repensar nuevos modelos de jubilación para relajar la tensión del sistema de pensiones actual**. Como se ha visto en las páginas anteriores, también al ser un sector que cuenta con numerosos beneficios sociales, tiene la madurez como para implementar nuevas medidas o alcances en ellos que permitan la retención del talento sénior.

En este punto, será relevante cómo todas las empresas del sector pueden generar alianzas e indicadores comunes para poder ver conjuntamente cómo estas nuevas acciones tienen un impacto directo en el sector y así inspirar a otras organizaciones.

Por último, aunque no es objeto del presente proyecto, se considera relevante hacer un llamado a nuevas políticas públicas que permitan la prolongación de la vida activa, pero sin descuidar los momentos vitales de cada persona. Por ejemplo, jubilaciones parciales y flexibles, fomentar los contratos de relevo vinculados a la jubilación parcial o activar la compatibilidad entre la vida laboral y la percepción de la pensión.

En esta línea y, siguiendo las estrategias de la Organización Mundial de la Salud⁶², también quiere lanzarse una llamada para que se implementen políticas públicas que permitan que las ciudades en las que vivimos permitan un envejecimiento activo a partir de su diseño. Porque, no olvidemos, que la forma de hacer política pública incide en los entornos en los que vivimos e influye en la velocidad en la que envejecemos.

⁶² FUNDACIÓN 1º DE MAYO, FEDERACIÓN DE PENSIONISTAS Y JUBILADOS DE CCOO, & SECRETARÍA CONFEDERAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y PROTECCIÓN SOCIAL (2024). Observatorio Social de las Personas Mayores para un envejecimiento activo: OS 2024.

8. Bibliografía

Apuntes:

GODÍNEZ, R. (2025). *Economía conductual. Behavioral Economics* [Apuntes del Máster en Dirección de Entidades Financieras y Aseguradoras] Universitat de Barcelona.

Artículos:

ARIZA, D. (2024). Esperanza de vida y jubilación: el nuevo desafío para el estado del bienestar. *elEconomista*.
<<https://www.eleconomista.es/opinion/noticias/13071064/11/24/esperanza-de-vida-y-jubilacion-el-nuevo-desafio-para-el-estado-del-bienestar.html>>
(Fecha de consulta: 24 de mayo de 2025).

CAIXABANK, S.A. (2023) *Bendita Edad*. Dossier de prensa.
<<https://www.caixabank.com/docs/comunicacion/75919.pdf>>
(Fecha de consulta: 25 de mayo de 2025).

FORO TRANSICIONES (2025). *Riesgos Globales 2025*.
<<https://forotransiciones.org/2025/03/03/riesgos-globales-2025/>>
(Fecha de consulta: 16 de agosto de 2025).

FUNDACIÓN TRANSFORMA ESPAÑA (2021). *El talento sénior en las empresas españolas: piden a su empresa que reconozca su aportación y desean seguir aprendiendo*.
<<https://ftransformaespana.es/el-talento-senior-en-las-empresas-espanolas-piden-a-su-empresa-que-reconozca-su-aportacion-y-desean-seguir-aprendiendo/>>
(fecha de consulta: 24 de mayo de 2025)

GAVIÑO, Á. (2024). El legado de Daniel Kahneman. BBVA. Recuperado de:
<<https://www.bbva.com/es/innovacion/el-legado-de-daniel-kahneman/>>
(Fecha de consulta: 20 de julio de 2025)

INESE. (2024). Claves del Plan de Acción de UNESPA para 2025
<<https://www.inese.es/claves-del-plan-de-accion-de-unespa-para-2025/>>
(Fecha de consulta: 20 de agosto de 2025).

OBSERVATORIO DE RIESGOS CATASTRÓFICOS GLOBALES (2024). *Avances en la evaluación de riesgos catastróficos globales: reseña del Global Catastrophic Risk Assessment 2024*.
<<https://orcg.info/articulos/avances-en-la-evaluacin-de-riesgos-catastrficos-globales-resea-del-global-risk-assessment-2024>>
(Fecha de Consulta: 16 de agosto de 2025).

Capítulos de libro:

BIRREN, J. E., & RENNER, C.J. (1985). *Research on the psychology of aging: Principles, concepts and theory*. En J. E. Birren & K. W. Schaie (Eds.), *Handbook*

of the psychology of aging (Segunda edición., páginas. 3–34). Van Nostrand Reinhold Co

Cuadernos de Dirección Aseguradora:

ALARCOS TAMAYO, I. (2022). *La contribución del sector asegurador a los Objetivos de Desarrollo Sostenible* [Trabajo de Fin de Máster, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital de la UB. < <https://hdl.handle.net/2445/193591> >

PUIG PUJOLS, P. (2019). *Inversión Socialmente Responsable. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS* [Trabajo de Fin de Máster, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital de la UB <<https://hdl.handle.net/2445/145331>>

Fuentes de internet:

EXPANSIÓN (2021). *Esperanza de vida en España*. Datosmacro. <<https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/espana>> (Fecha de consulta: 12 de abril de 2025).

MERCO. Ranking Merco Responsabilidad ESG España 2024. Monitor Empresarial de reputación Corporativa <<https://www.merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>> (Fecha de consulta: 23 de agosto de 2025).

SANTALUCÍA SEGUROS. Sostenibilidad en el Grupo SantaLucía. < <https://www.santalucia.es/sostenibilidad-grupo-santalucia> > (Fecha de consulta: 25 de agosto de 2025).

VIDACAIXA. Sostenibilidad. Coger impulso en el camino hacia la sostenibilidad < <https://www.vidacaixa.es/sostenibilidad> > (Fecha de consulta: 25 de agosto de 2025).

Informes:

BANCO DE ESPAÑA (2025). *Informe de Estabilidad Financiera. Primavera 2025*.

CABEZA J. Y CARDONA MB (2022) Capítulo I del informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, elaborado por la Fundación HelpAge Internacional España.

MERINO, A. (2022) Capítulo IV del informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, Fundación HelpAge Internacional España.

MERINO, A. (2022) Capítulo IV del informe *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*, elaborado por la Fundación HelpAge Internacional España.

COLUMBIA UNIVERSITY MAILMAN SCHOOL OF PUBLIC HEALTH (2015). *10 advantages of retaining and hiring older workers*. Age Smart Employer Program

CONDE-RUIZ, J.I. y J. LAHERA (2023). *Retos futuros del mercado de trabajo en España*.

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (2020). *Un perfil de las personas mayores en España, 2020: Indicadores estadísticos Básicos* (Informe Envejecimiento en red, nº25).

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES DE LAS NACIONES UNIDAS (2023). *World social report 2023: Leaving no one behind in an ageing world*.

FUNDACIÓN 1º DE MAYO, FEDERACIÓN DE PENSIONISTAS Y JUBILADOS DE CCOO, & SECRETARÍA CONFEDERAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y PROTECCIÓN SOCIAL (2024). Observatorio Social de las Personas Mayores para un envejecimiento activo: OS 2024

FUNDACIÓN ADECCO. (2024) *El mercado laboral de la próxima década: ¿estamos preparados para un entorno envejecido, eminentemente digitalizado y más diverso que nunca?*

FUNDACIÓN EDAD&VIDA (2020). *La gestión de la edad en las empresas. El envejecimiento de las plantillas*.

FUNDACIÓN HELPAGE INTERNATIONAL ESPAÑA. (2022). *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*.

FUNDACIÓN SERES & FUNDACIÓN ADECCO. (2021). *Libro blanco sobre la gestión del talento sénior en España*.

FUNDACIÓN SERES y MERCK (2024). *Colaboración intergeneracional: conectar el talento para una empresa más fuerte*.

FUNDACIÓN TRANSFORMA ESPAÑA & CÍRCULO DE EMPRESARIOS. (2021). *El talento sénior y el valor de la experiencia*

GARCÍA LOMBARDÍA, P., GALLIFA, Á. M. PIN, J.R. ARRIBAS, J.M., & PUENTE, J (2020). *Cómo gestionar personas en una sociedad madura. Los efectos de la pirámide de edad*. IESE Business School.

HERRERO, S., & ORTEGA, A. (2025). *Las pensiones de los baby boomers: ¿garantía de independencia económica?* EAE Business School.

INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS (ICAC). (2024). *Guía de implementación – EFRAG IG 1: Análisis de materialidad*

ICEA (2024). *Aplicación de criterios ESG en el sector asegurador*

ICEA (2025). *Índices de Personal de las Entidades Aseguradoras. Estadística año 2024*

INSTITUTO DE ACTUARIOS ESPAÑOLES (2022). *Informe sobre las reformas del sistema de Seguridad Social 2021*. Fundación Mutualidad de la Abogacía.

INSTITUTO SANTALUCÍA (2022). *El talento sénior en España*. Elaborado en colaboración con Auren y The Silver Economy Company.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (INSST) (2023). NTP 1176: *Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud. Acciones Clave*. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías.

MARTÍN CAVANNA, J., & ROCA CHILLIDA, J.M. (2024) Carrera y talento sénior 2024: Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35. Fundación Haz.

MERCER LLC (2025). *Workforce 2.0. Liberar el potencial humano en un mundo mejorado por las máquinas*.

MINISTERIO DE SANIDAD (2023). *Años de Vida Saludable. Informe de Países. España. Volumen 5*. Acción Conjunta Sistema de Información Europeo en Esperanza de Vida y Esperanza de Vida Saludable (EHLEIS)

PUYOL, R., JIMÉNEZ, A. Y ORTEGA, I. (2022), *II Mapa de talento sénior. España en el contexto europeo*. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación MAPFRE.

PUYOL, R., JIMÉNEZ, A., & ORTEGA, I. (2023). *III Mapa de talento sénior: jóvenes y mayores en el mercado laboral. La colaboración intergeneracional*. Centro de Investigación Ageingnomics, Fundación MAPFRE.

RANDSTAD ENTERPRISE. (2024). *Tendencias de talento 2025*. Randstad España.

RANDSTAD RESEARCH y CEOE (2024). *Tendencias de RRHH 2024: Déficit de talento y adopción de la IA*.

SODEXO (2023). *El mix generacional en las empresas españolas: panorama actual, tendencias y principales motivaciones*.

STANFORD CENTER ON LONGEVITY. (2022) *The New Map of Life: full report*. Stanford University.

WORLD ECONOMIC FORUM (2025). *The Future of Jobs Report*.

WORLD ECONOMIC FORUM (2025). *The Global Risks Report 2025. 20th Edition*.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (2021). *Global report on ageism*.

Informes de Sostenibilidad:

ALLIANZ SEGUROS (2025). *Estado de Información No Financiera 2024*.

AXA SEGUROS GENERALES (2025). *Informe de Sostenibilidad 2024: Ampliando el rol de AXA en la sociedad*

GENERALI ESPAÑA (2025). *Memoria de Sostenibilidad 2024*.

MAPFRE S.A. (2025). *Hechos para el compromiso: Estado de Información No Financiera 2024*.

GRUPO CATALANA OCCIDENTE (2025). *Informe de Sostenibilidad y EINF*

LÍNEA DIRECTA ASEGURADORA (2024). *Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre sostenibilidad 2024*

MUTUA MADRILEÑA (2025). *Informe Anual Consolidado 2024*

VIDACAIXA (2025). *Memoria de Sostenibilidad 2024*.

Libros:

BAUMAN, Z. (2006). *Vida Líquida*. Editorial Paidós.

KAHNEMAN, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.

LÓPEZ, P., LÁZARO, S., NAVARRO, L. y MOTA, R. (2019). *El trabajo Social en un mundo en transformación*. Editorial Tirant Lo Blanch

Podcasts:

MORENO, J.P. La vida no lineal y la nueva naturaleza del siglo XXI. [podcast] ITEA Idiomas <<https://www.iteaidiomas.com/la-vida-no-lineal-y-la-nueva-naturaleza-del-siglo-xxi-por-juan-pedro-moreno>>

Jéssica López Domínguez

Nací en Barcelona en 1993.

Me gradué en Periodismo por la *Universitat Autònoma de Barcelona* (2011 – 2015). Posteriormente, realicé un máster en Responsabilidad Social Corporativa por la *Universitat Oberta de Catalunya* (2016-2017).

Esta formación me permitió trabajar en consultoría durante casi siete años, acompañando a compañías de diversos sectores a integrar la sostenibilidad en sus valores y modelo de negocio.

En el año 2023 entré en VidaCaixa con la misma misión. Esta trayectoria profesional la complemento con el presente máster en Dirección de Entidades Financieras y Aseguradoras en la *Universitat de Barcelona*.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras Facultad de
Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES EDICIÓN 2024-2025

- 347.- Cristina Cascante García: “Medición del impacto de las nuevas tecnologías en el contact center de una aseguradora de vida”
- 348.- Lluís Escribano Silvestre: “Sensorización en el seguro de hogar en España”
- 349.- Sergio Gil Sánchez: “Integración de los criterios ESG en las carteras de inversión de las entidades aseguradoras”
- 350.- Epifanía Gómez Castillejos: “Cálculo del pasivo y la cuenta de pérdidas y ganancias”
- 351.- Sergio Gómez Piernas: “El vehículo eléctrico: Impacto en la industria aseguradora”
- 352.- Jéssica López Domínguez: “El futuro sostenible en la gestión de personas - Talento sénior y momentos vitales: una respuesta a los retos sociales y laborales desde el sector asegurador”
- 353.- Sheila Martín Toledano. “Transformación estratégica en los grupos aseguradores de no vida - Del servicio en póliza al ecosistema marketplace”
- 354.- Eduardo Martín Vega: “Transformando el Aseguramiento en Salud - Enfoques Innovadores para Mayores a través de Medicina 3.0”
- 355.- María Victoria Mota López: “Inteligencia artificial en los seguros de salud - Retos y oportunidades”
- 356.- Isabel Ordeix Salvadó: “La Ley de Blanqueo de Capitales y Financiación al Terrorismo en una aseguradora no vida”
- 357.- Marc Pérez López: “La Inteligencia Artificial en el Seguro de Viaje”
- 358.- Borja Ribas Caballín: “El coste del tiempo en la gestión de siniestros”
- 359.- Javier Rua Domínguez: “Floating Offshore Wind in Spain - A (Re)insurance Perspective”
- 360.- Sandra Amado Soriano: “El seguro de Responsabilidad Medioambiental: retos y oportunidades”
- 361.- Clara Canny Barrera: “El acceso de las personas con discapacidad al seguro - Estado de la cuestión”

El conjunto completo de los Cuadernos de Dirección Aseguradora puede consultarse en la página web del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras:

<https://www.ub.edu/assegurances/cuadernos-de-direccion-aseguradora-lista/>