

KUDEAKETA AURRERATUA

EUROPAKO
ASTEA

SEMANA EUROPEA

GESTIÓN
AVANZADA



31

EDIZIOA - EDICIÓN

8-22
URRIA
OCTUBRE 2025

Gestión Intergeneracional: Clave para Culturas Organizativas Sostenibles y Diversas



Laura Rosillo

laura.rosillo@55mais.pt

[linkedin.com/in/laurarosillo](https://www.linkedin.com/in/laurarosillo)

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Q-epea

Euskal Erakunde Publikoak
Kudeaketa Aurreraturantz
Entidades Públicas Vascas
por la Gestión Avanzada

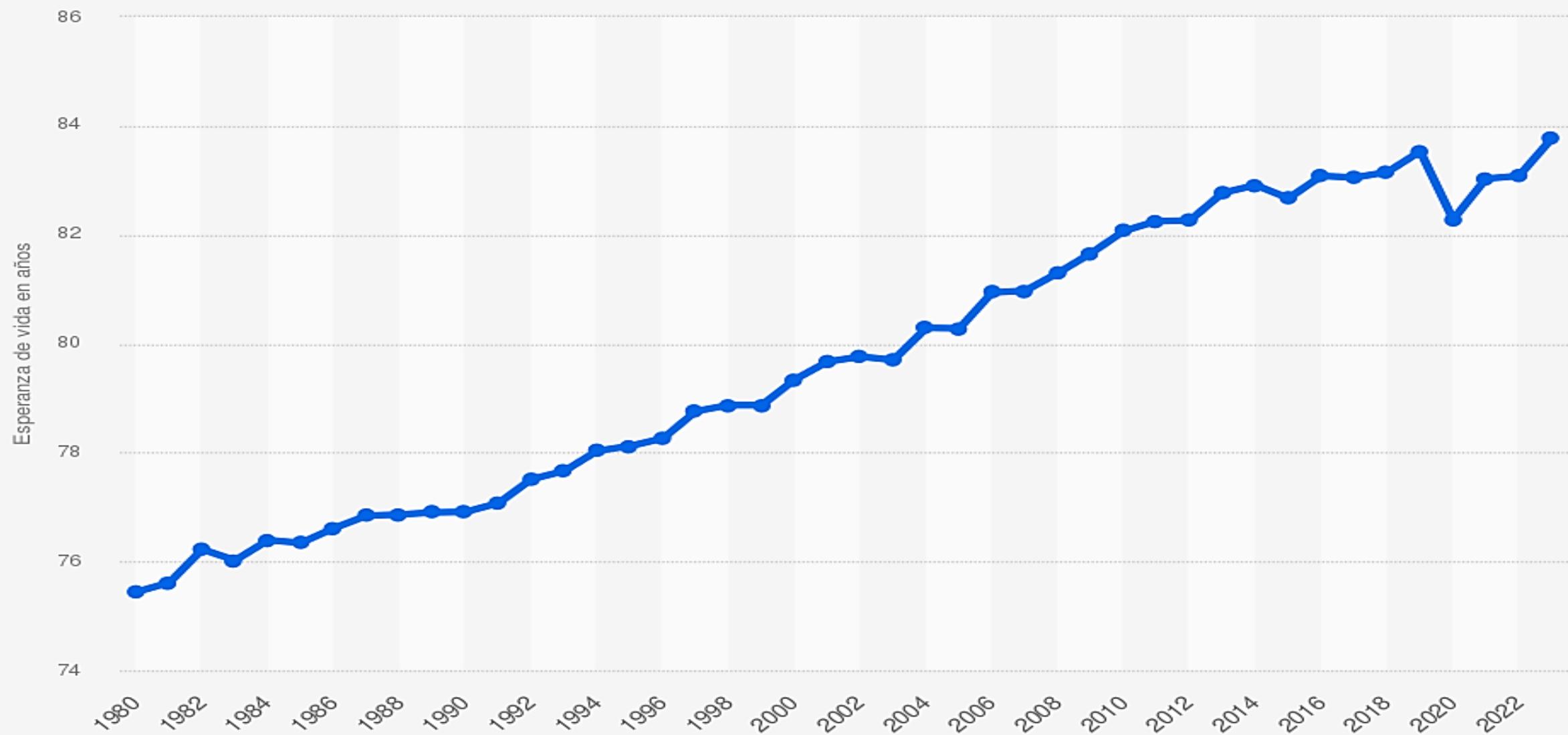


En menos de doscientos años, la **esperanza de vida** en los países desarrollados se ha triplicado.

Es el acontecimiento más singular y trascendente de toda la historia evolutiva. Ya cumplida la función reproductora, los humanos contamos con **energías libres y abundantes recursos** para invertirlos en nuestro **mantenimiento**.

Eduard Punset

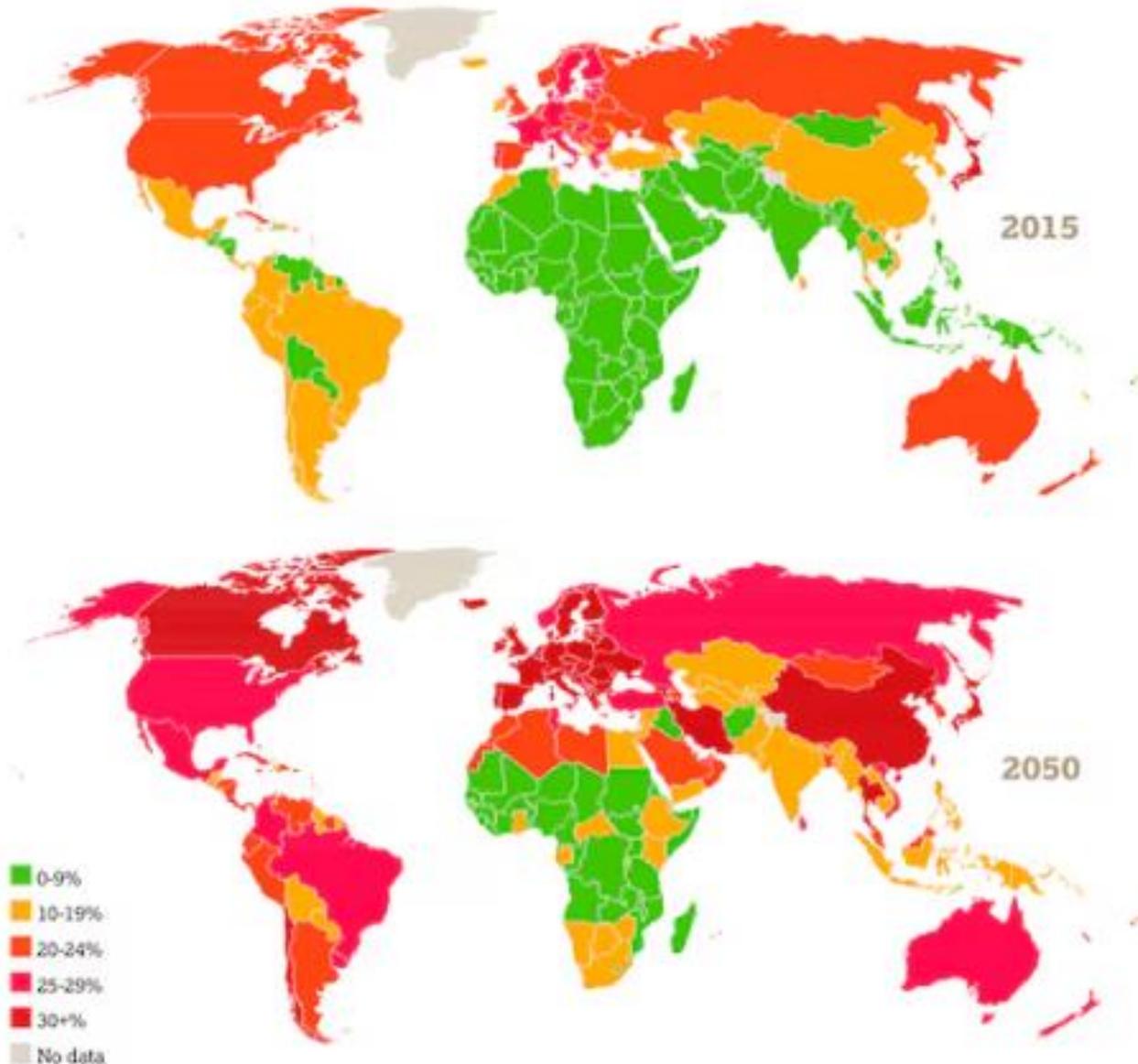
Esperanza de vida al nacer en España de 1980 a 2023



Fuente
INE (Spain)
© Statista 2025

Información adicional:
España; 1980 - 2023

Población de 60 años y más en el mundo

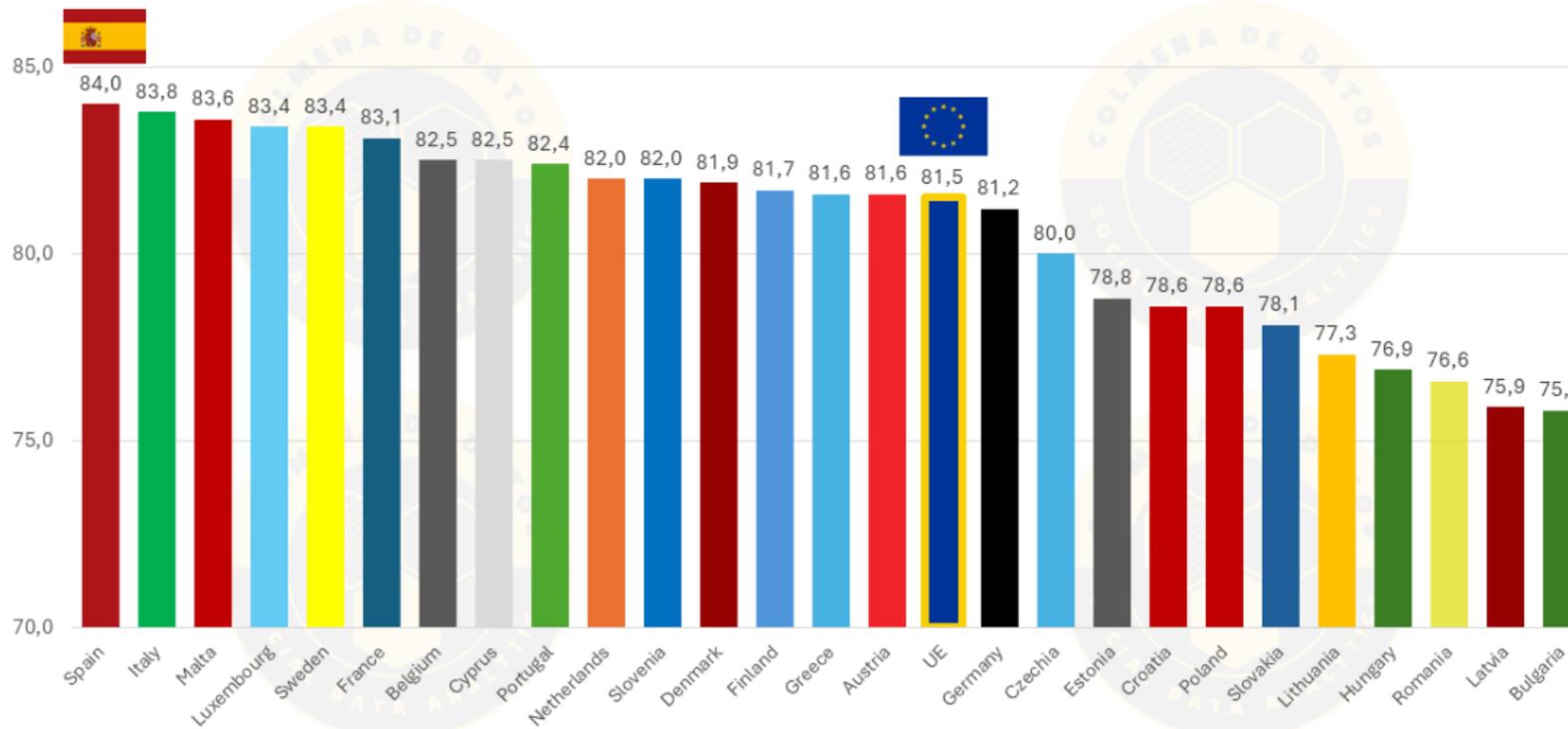


Fuente: Global AgeWatch Index 2015

En 2050 habrá más mayores de 60 años que jóvenes de 10 a 24 años, 2100 millones de personas mayores frente a 2000 millones de jóvenes según datos de la ONU.

La longevidad como logro y desafío

Esperanza de vida en la Unión Europea



Pero..., ¿vivimos mejor o sólo más?

La nueva realidad demográfica

+21% de la población española >65 años

1 de cada 3 será mayor de 60 en 2050

En organizaciones públicas, >40% plantilla se jubila en 10 años



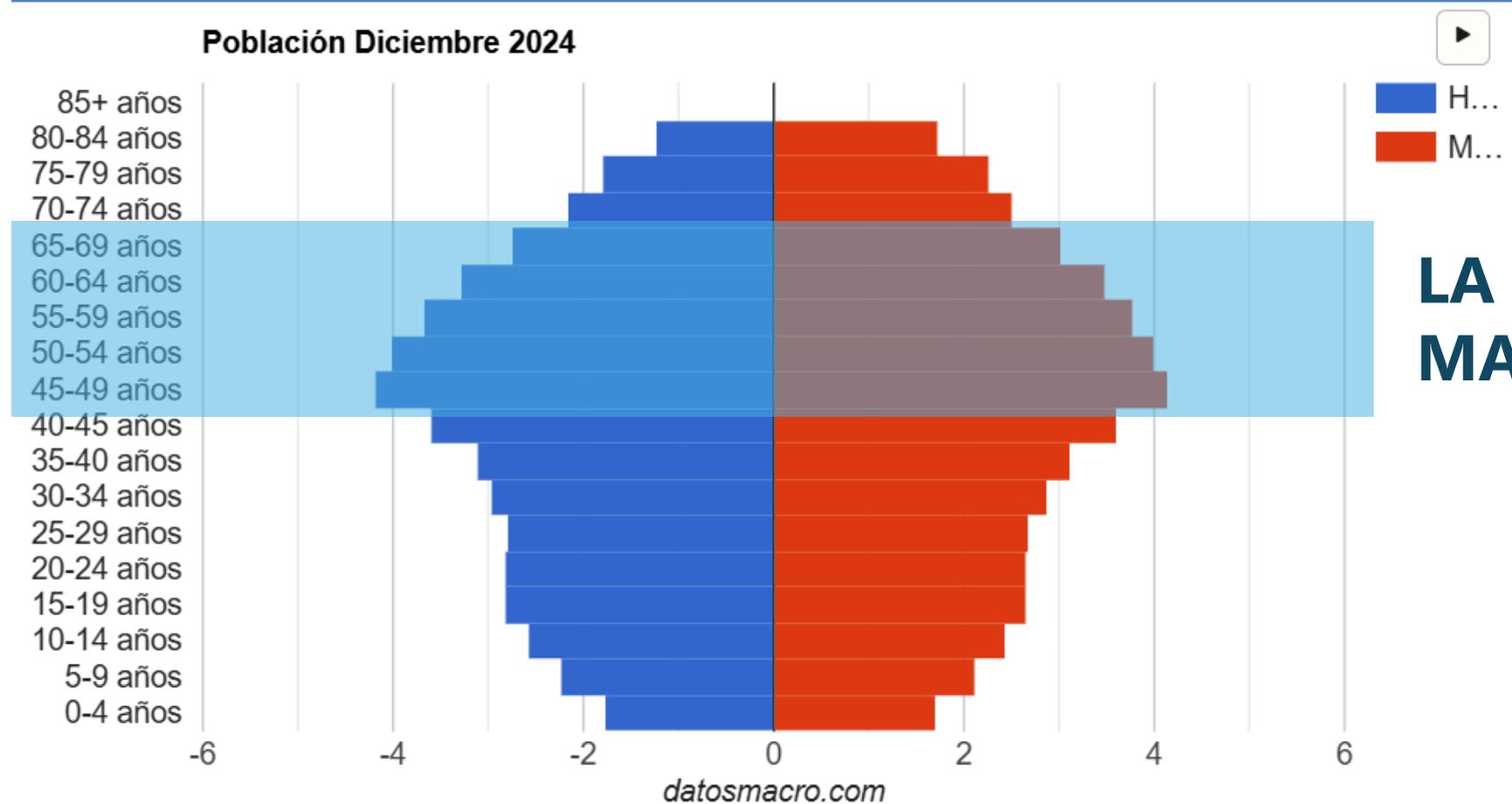
La Revolución Demográfica en España

El doble de personas mayores de 50 años que menores de 18.

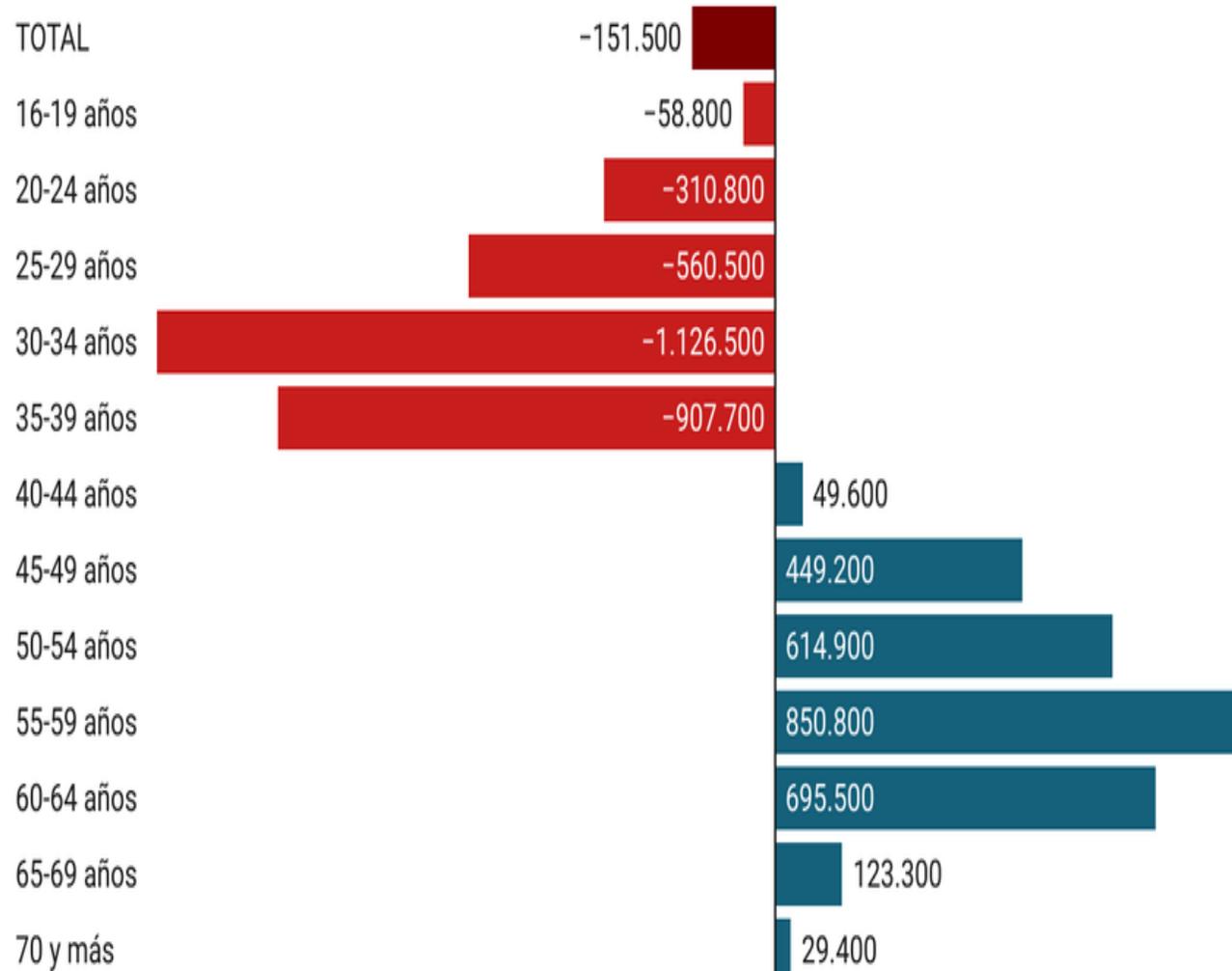
Tasa de natalidad insuficiente para garantizar el relevo generacional.

Esperanza de vida media de casi 84 años.

España: Pirámide de población



Variación en número de personas activas entre finales de 2011 y finales de 2021



ENVEJECIMIENTO DE LAS PLANTILLAS

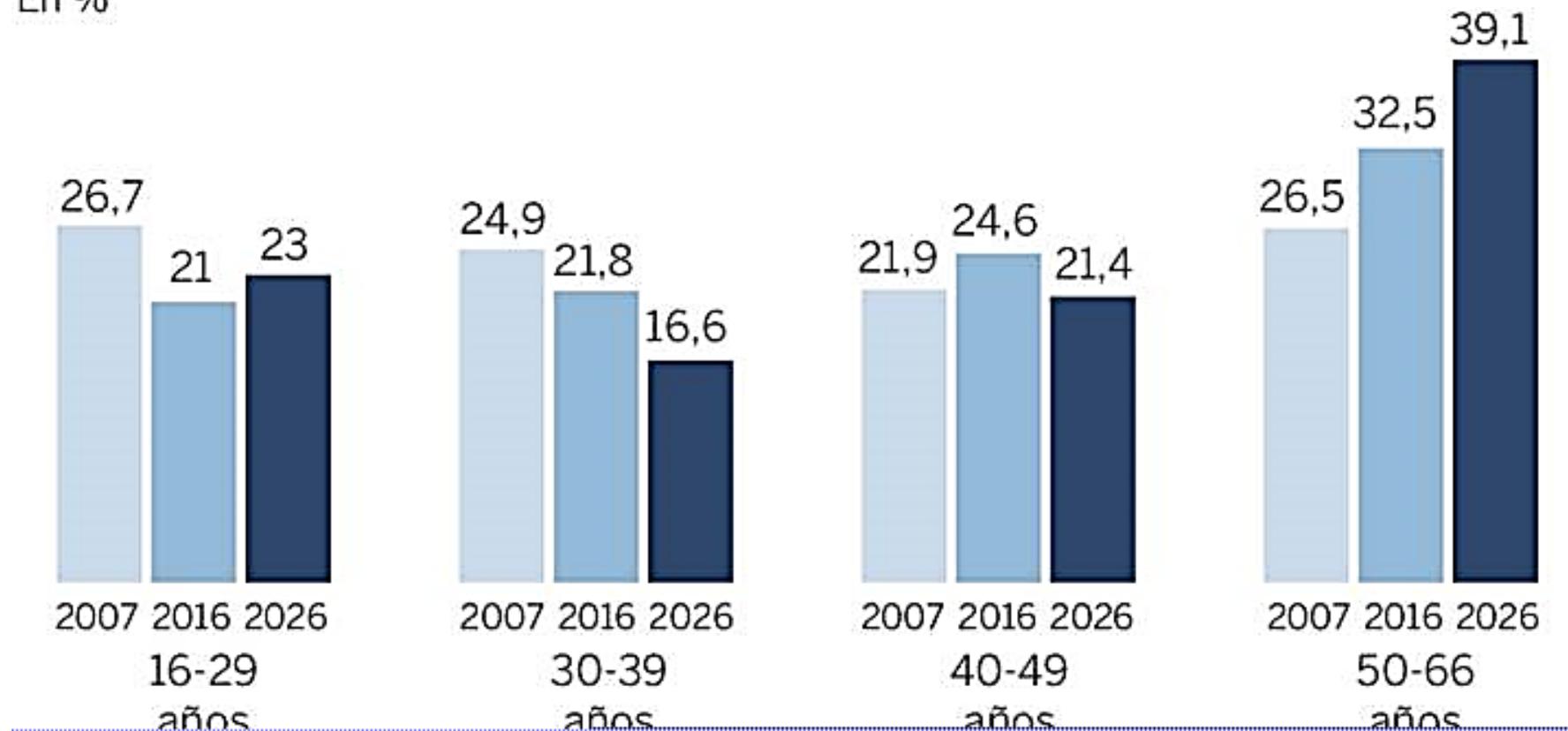
Finalización del modelo basado en una fuerza laboral joven a otro en el que casi el 60% de las personas ocupadas tendrán más de 45 años.

El futuro ha dejado de ser monopolio de la juventud.

Eduard Punset

POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR

En %





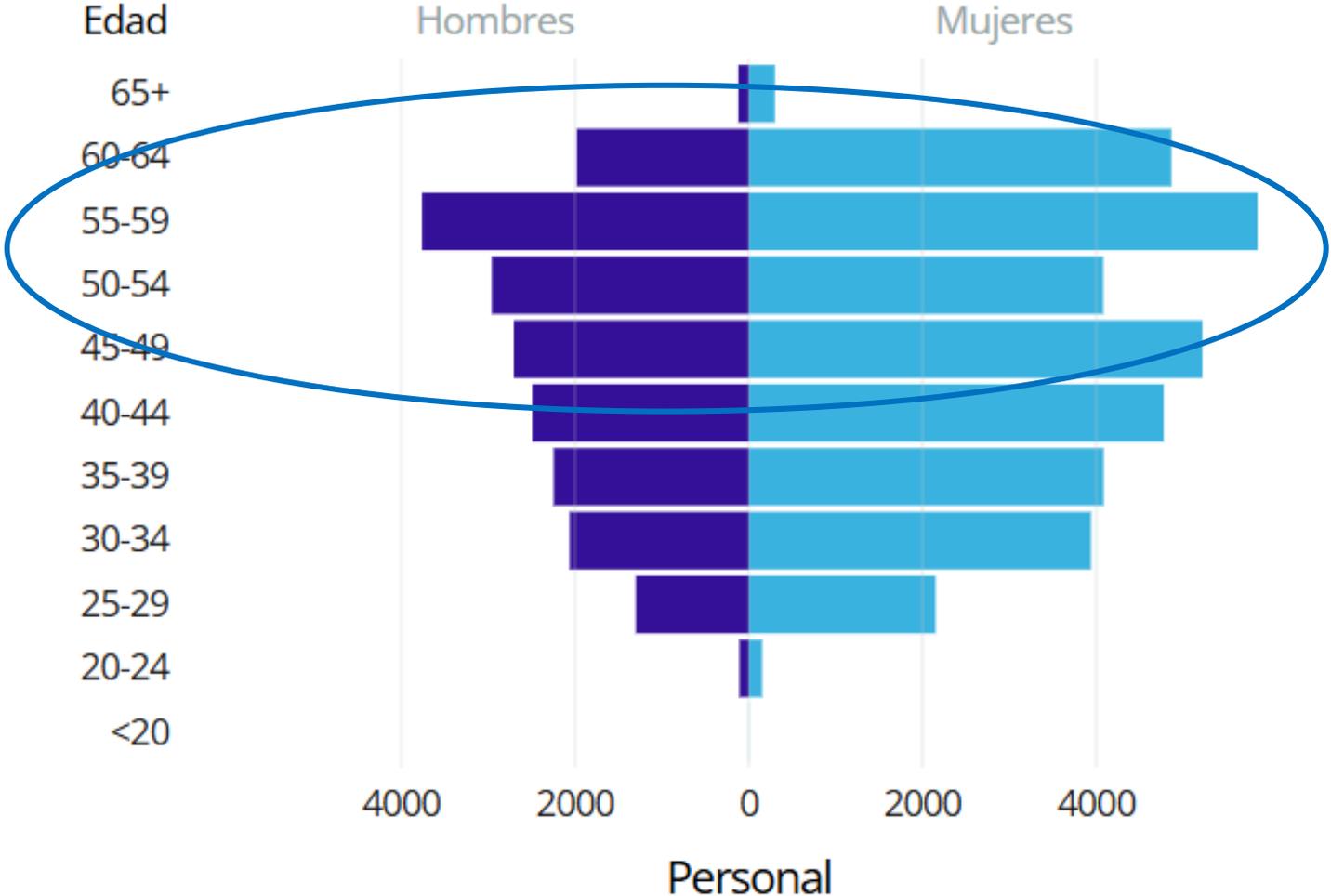
50 millones de trabajadores europeos se jubilarán durante los próximos años y solamente 20 millones entrarán en el mercado laboral.

http://www.steelcase.es/es/recursos/sala_de_prensa/noticias/paginas/4_generaciones_sociales_mismo_espacio_trabajo.aspx

Estadística de Personal en el Sector Público en la C.A. de Euskadi

Personal total: **50.144** Edad media: **46,6** % de mujeres: **64,2**

2024



Mayores 45:
27.150 54%

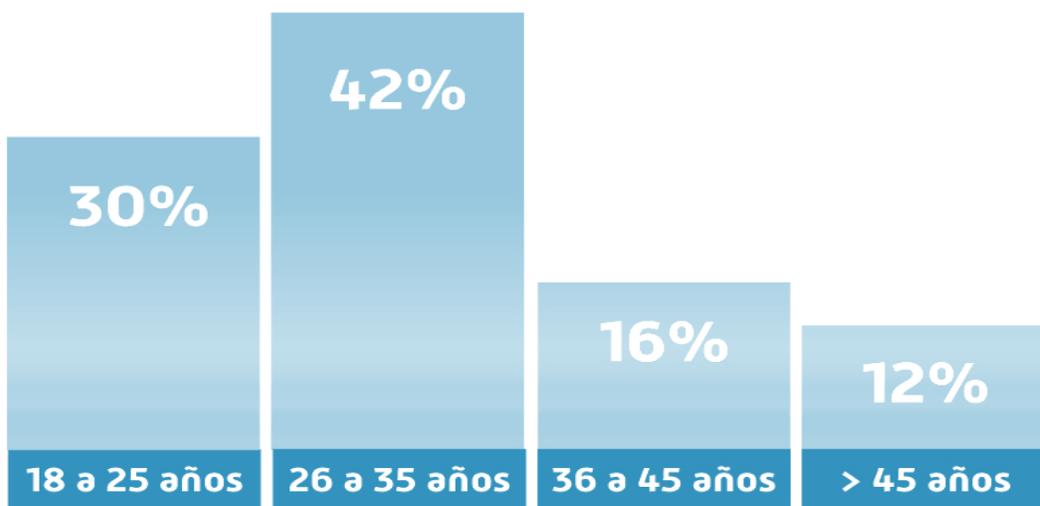
Mayores 60:
6.603 13%

Perfil del opositor en 2025

Edad promedio: 30 años

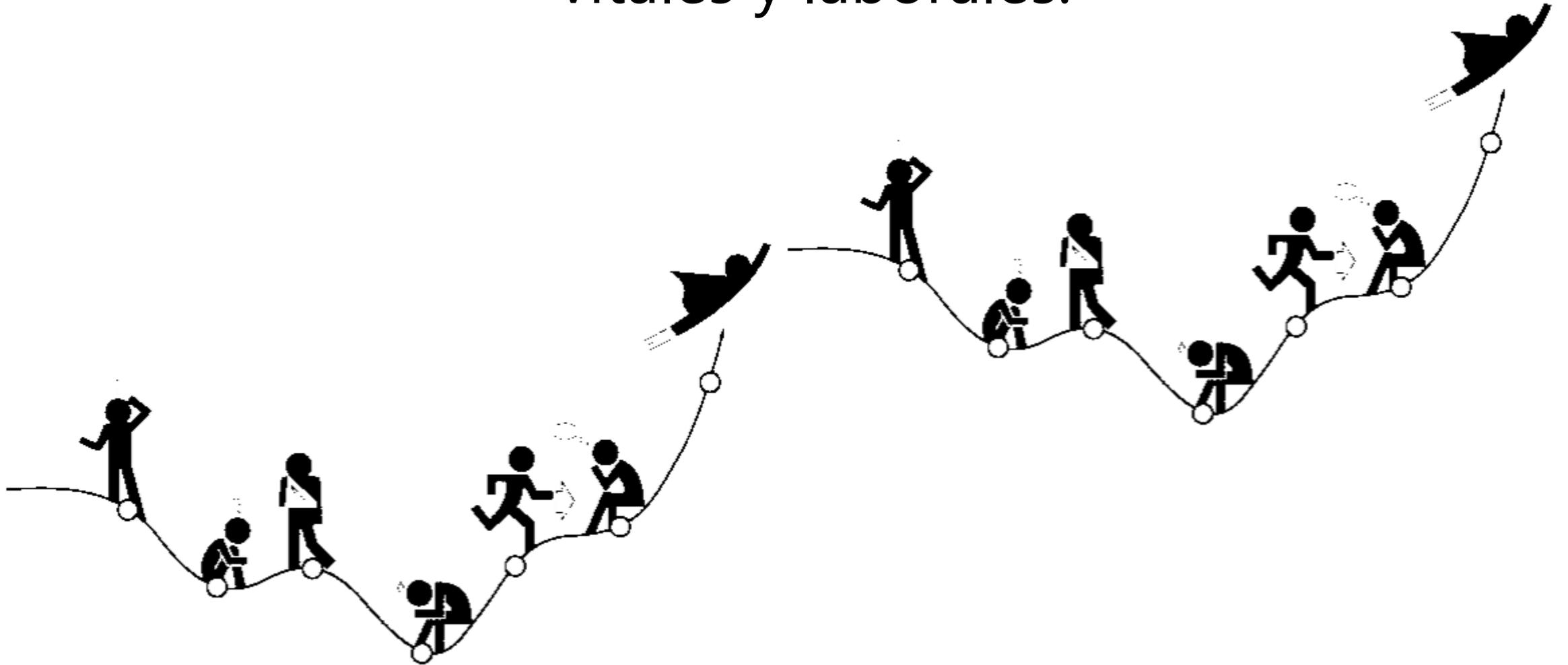
55%
mujeres

45%
hombres

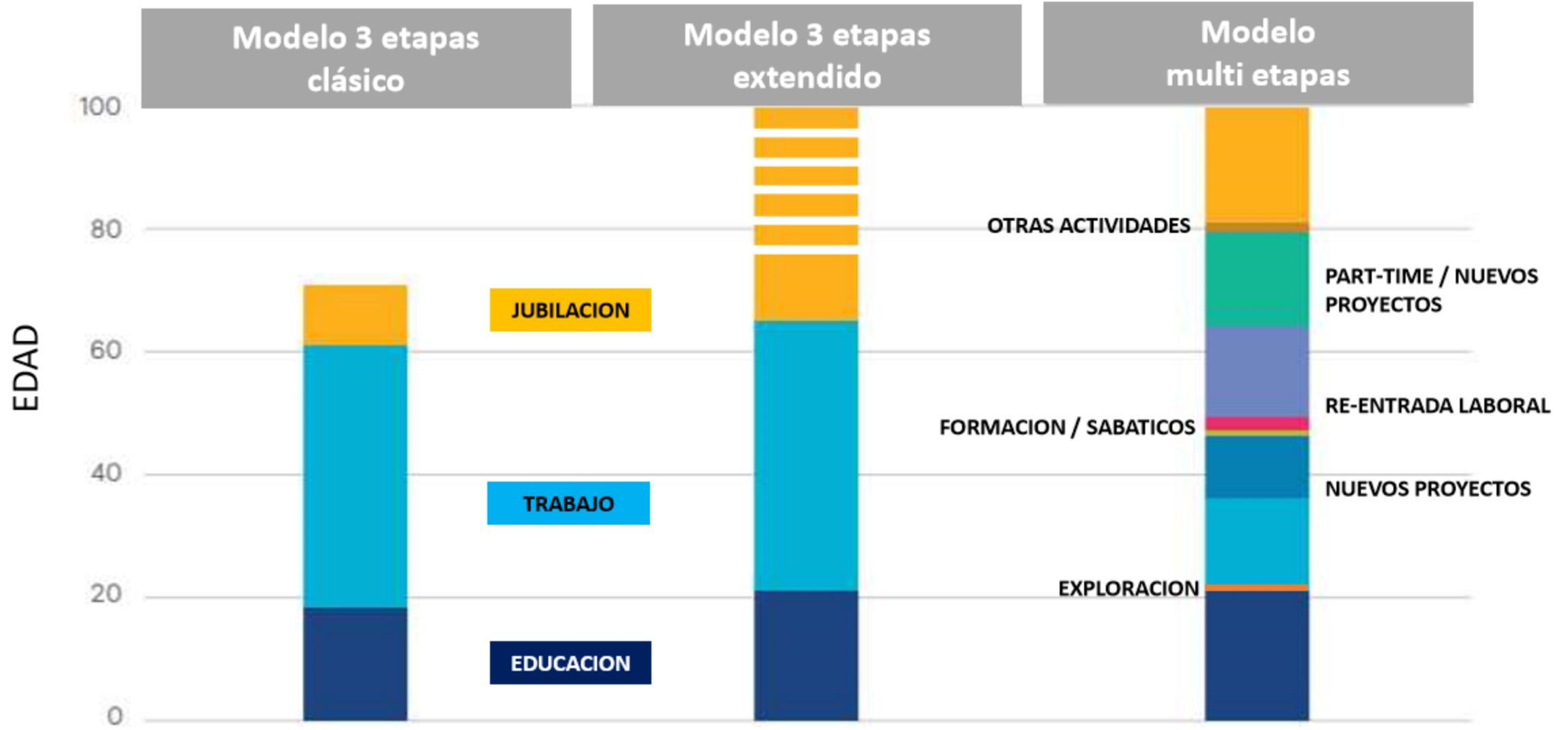


El perfil que oposita es mujer, el 82% del total encuestado, frente a un 18% de hombres. La edad media aumenta en 2020 de 34 a 39 años. El tramo de edad más numeroso, con un 48%, es entre 26 y 35 (33% en 2019); seguido por el tramo entre 36 y 50, con un 31% (48% en 2019).

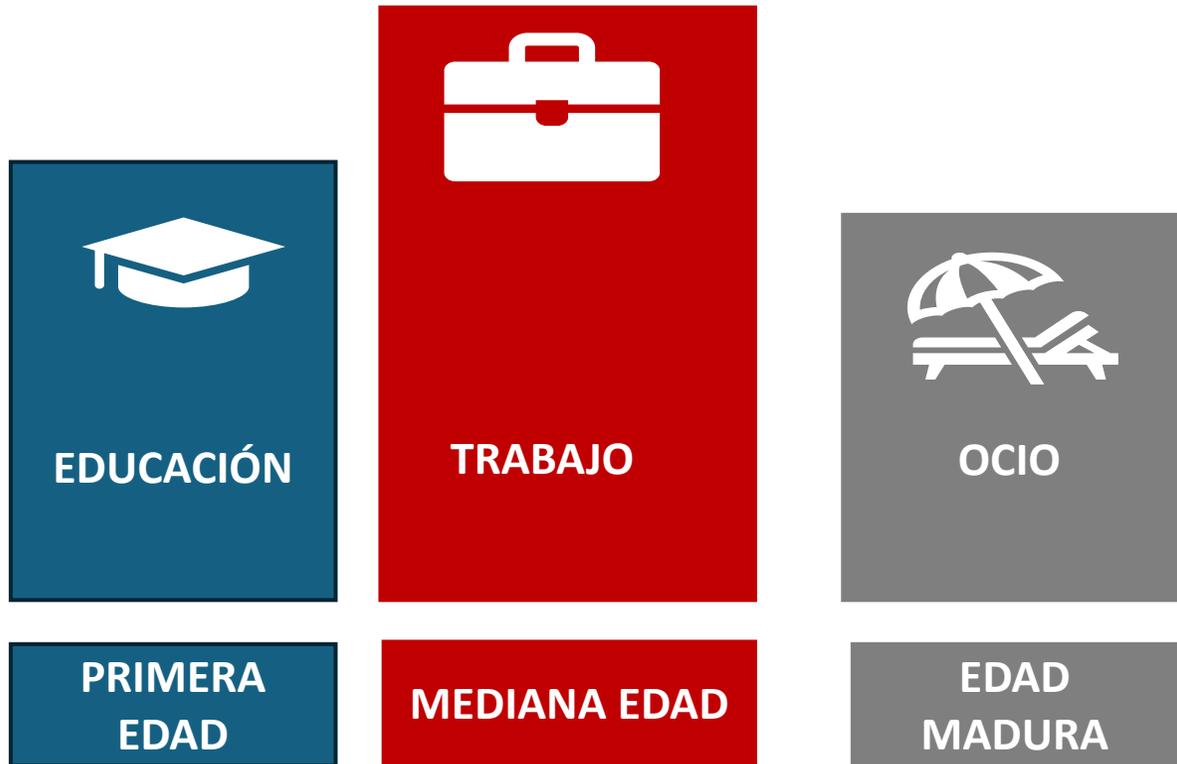
De hablar de generaciones a hablar de ciclos vitales y laborales.



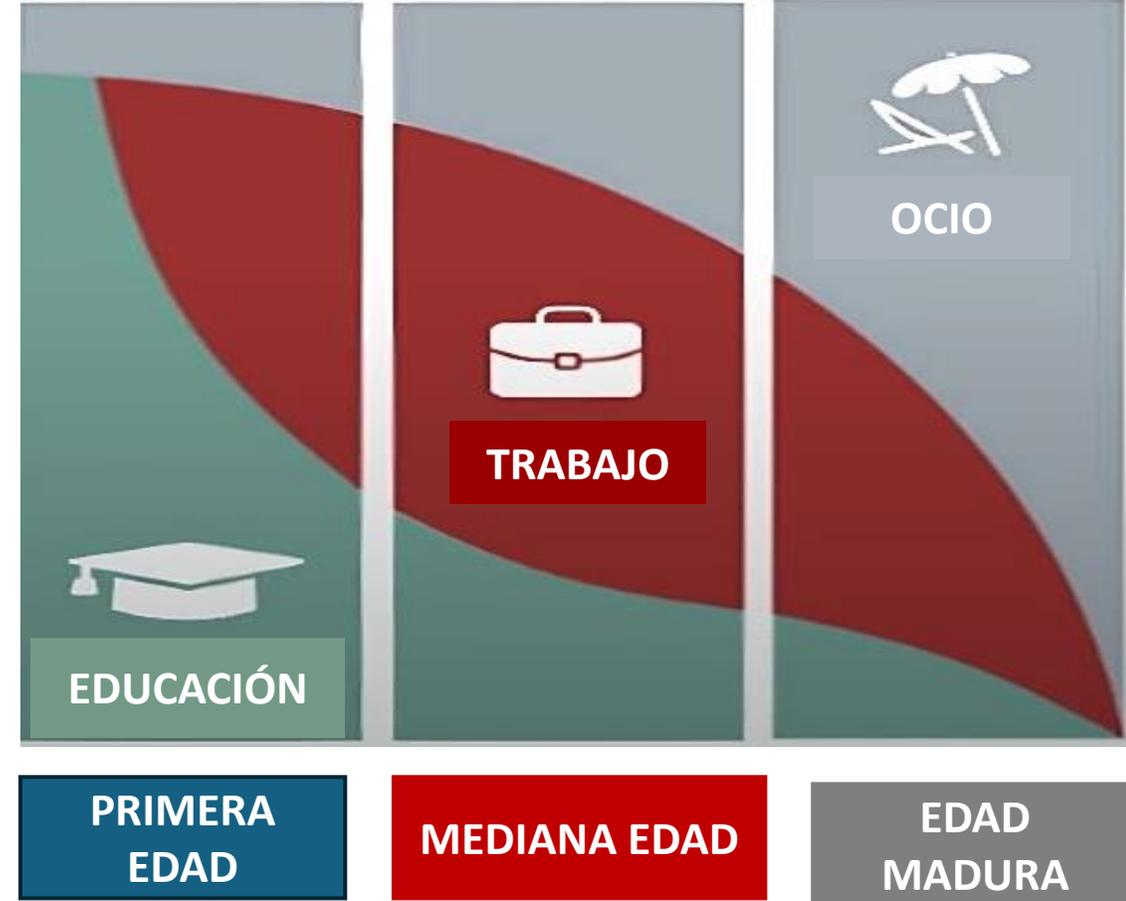
NUEVOS CICLOS VITALES EN LA ERA DE LA LONGEVIDAD



MODELO ACTUAL



NUEVO MODELO



TALENTO SÉNIOR



No hablamos de **PRODUCTIVIDAD**: joven y fuerte;
hablamos de **VIGENCIA**: capacidad de aportar que
tenemos las personas

VIGENCIA VS PRODUCTIVIDAD



¿Qué desean los trabajadores de más edad?



Nuevos retos y desafíos



Flexibilidad y conciliación



Planes de salud



Formación y actualización

Estrategias de gestión del Talento Sénior

1. Fomentar el Aprendizaje y el Reskilling Continuo
2. Implementar Programas de Mentoría Inversa
3. Flexibilidad Laboral
4. Reconocimiento y Valoración



Estrategias de gestión del Talento Joven



ALGUNOS DATOS

- **Incremento del IPC hasta 2023 = 16,7 %** Incremento salario menores de 34 = 8,38 %
- **Emancipación : 30'4 años**
- **Vivienda:** En alquiler el 56'6 % de los jóvenes entre 19-29 frente al 19,3 % población.
- **Alquiler:** jóvenes= 92% de su salario
- **Internet:** Mínimo conectados 2 horas al día en 2023
- **Polarización: Ellas:** se adscriben a la izquierda, feministas, políticas sociales y derechos LGTBQ+. **Ellos:** Centro derecha, aunque se adhieren mayoritariamente a políticas de igualdad y carácter social.
- **Preocupaciones:** 50% preocupados por la guerra 49 % por la inseguridad

Estrategias de gestión del Talento Joven



¿Qué Buscan los Jóvenes Talentos?

- **Propósito y Valores:** Quieren trabajar en empresas que impacten positivamente en la sociedad.
- **Bienestar Integral:** Priorizan la salud mental, el equilibrio vida-trabajo y un ambiente laboral positivo.
- **Flexibilidad:** Valoran la adaptabilidad en horarios y modalidades de trabajo.
- **Desarrollo y Crecimiento:** Buscan oportunidades de aprendizaje continuo y avance profesional.
- **Cultura Inclusiva:** Esperan un entorno donde se celebre la diversidad y se sientan valorados





La empresa pide **CURRÍCULUM CIEGO**

Realiza pruebas de análisis de competencias

Pide proyecto sobre qué aporta el candidato a la empresa

Diseño de planes de sucesión

Realiza procesos de **SELECCIÓN/FORMACIÓN**

Crea cuota de contratación de talento senior
+ 50



2
**APREDI-
ZAJE A LO
LARGO DE
LA VIDA**



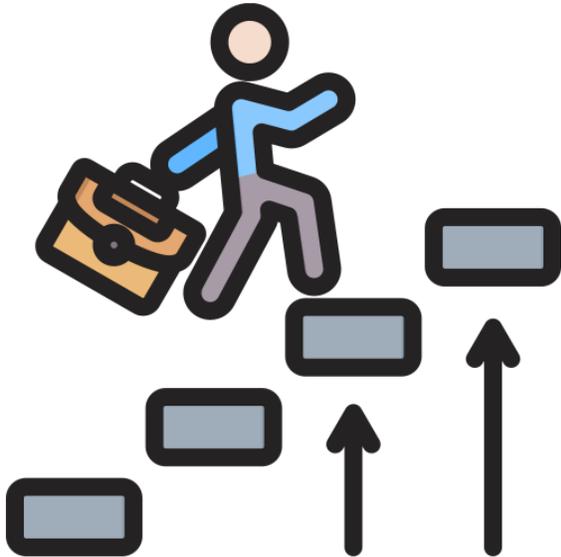
UPSKILLING: Programas de actualización por puestos de trabajo

Creación de planes de formación personalizados (PLE Personal Learning Environment)

Aprendizaje colaborativo: Creación de Comunidades de Aprendizaje

RESKILLING: Planes personalizados de transformación profesional

**AGILE:
Grupos intergeneracionales de INNOVACIÓN**



SIMPLIFICACIÓN DE TAREAS: Digitalización y automatización de procesos

ROTACIÓN: en diferentes posiciones a las habituales de los trabajadores con antigüedad en la empresa

INTERIM MANAGEMENT

TRABAJO BASADO EN PROYECTOS: Sustituir el puesto de trabajo desempeñado individualmente por el flujo de trabajo que debe realizar un equipo

AMPLIACIÓN: Diversificación horizontal del lugar

ENRIQUECIMIENTO:
Diversificación tanto horizontal como vertical

**4
TRABAJO A
TIEMPO
PARCIAL O
FLEXIBLE**



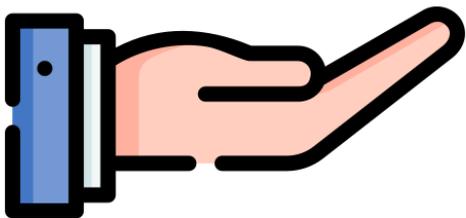
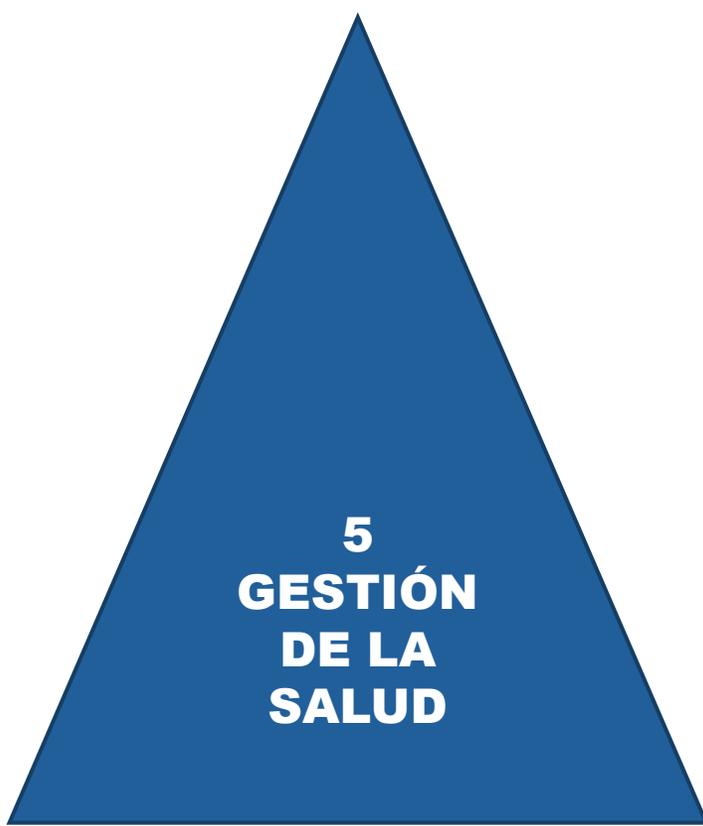
TELETRABAJO: Definición de tareas que no requieren presencialidad

EVALUACIÓN RENDIMIENTO: Evaluar objetivos cubiertos y productividad

CONCILIACIÓN: reducción horaria por cuidado de ascendientes o descendientes

FORMACIÓN Y MENTORÍA: Porcentaje del 25% horario de trabajo dedicado a formación

INTRAEMPREDIMIENTO. Porcentaje del 25% del horario dedicado a investigación e innovación



**PROGRAMA DE SALUD LABORAL:
Teniendo en cuenta la edad**

**ERGONOMÍA: Revisión ergonómica
puestos de trabajo teniendo en cuenta
la edad**

**PROGRAMA PROAGING: Actividades
proaging dentro del horario laboral**

**PERSONALIZACIÓN: Programa
individualizado de bienestar laboral
(apoyo emocional y estrés)**

**WORK ABILITY (WOA): Medición de los
efectos de la edad en el trabajo**

6
**DESVIN-
CULACIÓN
TRANSI-
CIÓN A LA
JUBILACIÓN**



ELABORACIÓN DEL MAPA DE EDAD DE LA ORGANIZACIÓN

PLANES DESVINCULACIÓN PROGRESIVA

ELABORACIÓN DEL MAPA DE TALENTO DE TRABAJADORES CON MÁS DE 10 AÑOS DE ANTIGÜEDAD

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: Programa de transferencia del conocimiento experto

DISEÑO COLABORATIVO DEL PROCESO DE TRANSICIÓN A LA JUBILACIÓN

DISEÑO DE PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO JUBILADOS

¡No se trata de
reinventarte,
se trata de
TRANSFORMARTE!

**LA EXPERIENCIA ES
TU MAYOR VALOR...**

**SI DECIDES
TRANSFORMARLA**

En un mercado laboral que cambia a una velocidad vertiginosa, la experiencia no es un ancla que te frena: es el cimiento sobre el que puedes construir tu siguiente etapa profesional.

**LA CLAVE ESTÁ EN
LA TRANSFORMACIÓN**

No basta con lo que ya sabes. El mundo del trabajo exige que complementes tu experiencia con nuevas herramientas, tecnologías y enfoques.

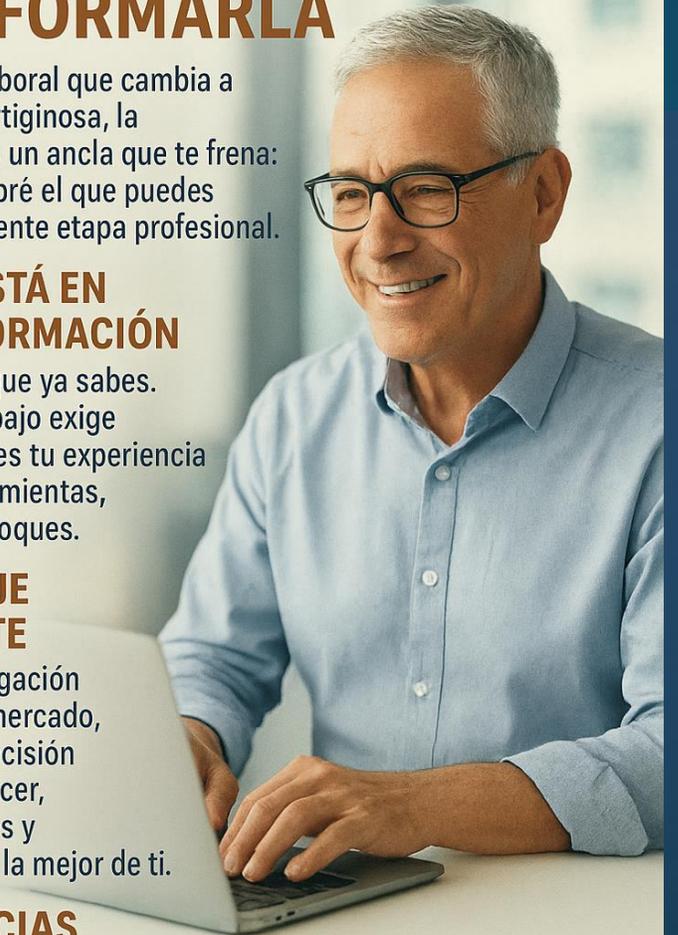
**APRENDIZAJE
PERMANENTE**

no como una obligación impuesta por el mercado, sino como una decisión personal para crecer, ampliar horizontes y seguir aportando la mejor de ti.

**COMPETENCIAS
ADYACENTES**

Si has sido comercial, quizá puedas crecer en marketing digital o análisis de datos

**EL MEJOR MOMENTO
PARA TRANSFORMARTE
ES HOY**





UP SKILLING & RE SKILLING



👉 El **RESKILLING** es dotar al trabajador de nuevas habilidades para realizar un trabajo diferente en otra posición. Las empresas deben crear programas de formación internos donde el empleado adquiera las competencias que necesita para adaptarse a los cambios y desempeñar su nuevo trabajo.

UPSKILLING



Actualizar lo que ya
sabes

RESKILLING



Transformar tu profesión
u oficio

TRANSFORMACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO



TAXISTA



PILOTO DE DRONES

MODELO DE TRANSICIÓN DEL TRABAJO

Evaluar las opciones viables de transición laboral



PROCESO DE REDISEÑO DEL TRABAJO (Singapur)



1.- Comparar las descripciones de los puestos de trabajo con las funciones reales desempeñadas por los trabajadores.



2.- Detectar lagunas e inconsistencias y las áreas clave de mejora que afectan a los niveles de desempeño. Cambio: Automatización de procesos. Nuevas tareas y responsabilidades.



3.- Modificación elementos de trabajo. Nueva tecnología. Incremento de funciones y/o responsabilidades. Transferencia de tareas a otros trabajadores.



4.- Revisión de la descripción y especificaciones de los puestos de trabajo. Apuesta por los trabajos híbridos (tecnología+humanismo) y la flexibilidad.



5.- Reasignación de funciones y deberes: Rotaciones. Ampliación de funciones horizontales y verticales.



6.- Capacitación/aprendizaje. Equipar a los trabajadores con el conjunto necesario de habilidades y experiencia sobre las nuevas funciones.



7.- Grupo piloto. Garantizar que el proceso de transformación de los puestos de trabajo sea fluido y pueda extenderse al resto del colectivo.



8.- Comunicar e implementar.



**El aprendizaje
como proceso de
construcción de
conocimiento y
no de
almacenamiento
de información y
conceptos**

**Long Life
Learning**

LA SEGUNDA CARRERA

Contratar a los trabajadores que deseen reintegrarse en el mundo laboral. Las empresas no deben perder la oportunidad de contratar a trabajadores de mediana edad como, por ejemplo, mujeres que vuelven al trabajo después de haber formado una familia, trabajadores que cambian de profesión o personas afectadas por los recortes de plantilla de las empresas.



EMPLEADOS BOOMERANG: NUEVA REALIDAD LABORAL

La reconversión de los trabajadores maduros a menudo puede ser más rentable para una organización que el reclutamiento, la planificación del personal, la contratación, la incorporación, la socialización y la formación de nuevos empleados.



RELEVO PROFESIONAL VS RELEVO GENERACIONAL

Relevo Profesional: Transferencia de Poder y Habilidad



Enfoque: Se trata de una transferencia de conocimientos muy específica. Un experto le enseña a otro colega (sin importar su edad) los secretos de un puesto o tarea concreta.

Impacto y Objetivo Directo: Su misión es blindar un puesto clave, asegurando que la experiencia técnica no se pierda cuando un profesional se va.

Esquema de Incentivos a la Contratación de Mayores de 45 Años (Gobierno Vasco / Lanbide)

	Colectivo Beneficiario Principal	Tipo de Contrato	Incentivo Clave	Incrementos Adicionales
1. Ayudas a la Contratación de Mayores de 50 (Programa Específico)	Mayores de 50 años (en desempleo)	Indefinido y Temporal (6 meses)	Subvenciones directas elevadas por contratación (ej. hasta 18.900 € por indefinido, según titulación).	+15% si es mujer o mayor de 55 años. +20% si cumple ambos.
---	---	---	---	---
2. Ayudas al Contrato de Relevó	Mayores de 45 años o menores de 30 (en desempleo)	Relevó a Jornada Completa (Indefinido o temporal con conversión)	Subvención fija de hasta 8.400 € por contrato.	+10% si la persona relevista es mujer.
---	---	---	---	---

	Colectivo Beneficiario Principal	Tipo de Contrato	Incentivo Clave	Incrementos Adicionales
3. Programa 30+ (Parados de Larga Duración)	Personas en desempleo de larga duración	Principalmente Indefinido	Subvenciones para fomentar la inserción de parados de larga duración.	+15% si es mujer y/o tiene 45 años o más.
---	---	---	---	---
4. Bonificación Estatal (Aplicable en Euskadi)	Mayores de 45 años que sean parados de larga duración	Indefinido	Bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social (reducción de costes laborales).	N/A

TALENTO SÉNIOR



No hablamos de **PRODUCTIVIDAD**: joven y fuerte;
hablamos de **VIGENCIA**: capacidad de aportar que
tenemos las personas

TENSIONES INTERGENERACIONALES EN EL TRABAJO

Los sénior perciben a los jóvenes
como acelerados
y poco reflexivos



Soberbia en los jóvenes quienes
desestiman la orientación de sus colegas
mayores



TENSIONES INTERGENERACIONALES EN EL TRABAJO

Los jóvenes creen que deben validarse constantemente ante sus colegas mayores.



Los jóvenes critican a colegas mayores por ser resistentes al cambio y a la tecnología.



Las personas mayores que dudan de la capacidad de un colega más joven debido a la falta de experiencia



Cinco claves para una gestión intergeneracional desde RRHH

1. **Cultura inclusiva generacional:** hablar de diversidad es también hablar de edades. Aquí no sobra nadie. Todos suman, siempre que se les escuche.
2. **Equipos mezclados a propósito:** crear grupos de trabajo intergeneracionales no solo por necesidad, sino con intención. Las ideas que salen de ahí suelen ser más completas y realistas.
3. **Liderazgo adaptado:** formar a quienes lideran para que entiendan qué mueve a cada generación. No se trata de cambiar tu esencia, sino de ampliar tu rango.



Cinco claves para una gestión intergeneracional desde RRHH

4. Comunicación: usar distintos canales está bien, pero lo importante es que todos sientan que el mensaje también iba dirigido a ellos.

5. Mentoría entre iguales: no demos por hecho que solo los mayores tienen algo que enseñar. Un buen programa de *mentoring* cruzado (Cross Mentoring) puede transformar la cultura organizacional.



CONOCIMIENTO TÁCITO + IA

"La verdadera revolución no está en elegir entre inteligencia artificial o experiencia humana, sino en unirlos: cuando la sabiduría sénior guía a la IA, el futuro se vuelve imparable."



GESTIÓN INTERGENERACIONAL



Proyecto Aristóteles Google

¿ El equipo de trabajo perfecto?
Resultados del Proyecto Aristóteles de

Google

1. Seguridad psicológica

2. Cumplimiento

3. Estructura y Claridad

4. Significado

5. Impacto

CONDICIONES PARA QUE UN EQUIPO INTERGENERACIONAL FUNCIONE

SEGURIDAD PSICOLÓGICA

¿Podemos tomar riesgos sin sentirnos inseguros o avergonzados?

CONFIANZA

¿Podemos contar los unos con los otros para realizar un trabajo de calidad en tiempo?

ESTRUCTURA Y CLARIDAD

¿Están los objetivos, roles, planes y ejecución claros en el equipo?

SENTIDO DE LO QUE HACEMOS

¿Estamos trabajando en algo que nos importa a cada uno de nosotros?

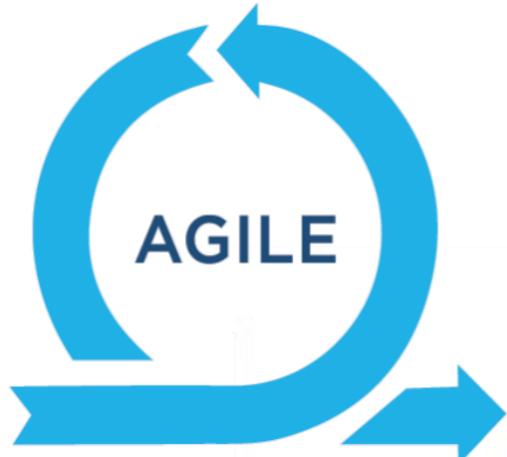
IMPACTO

¿Creemos que el trabajo que realizamos importa?

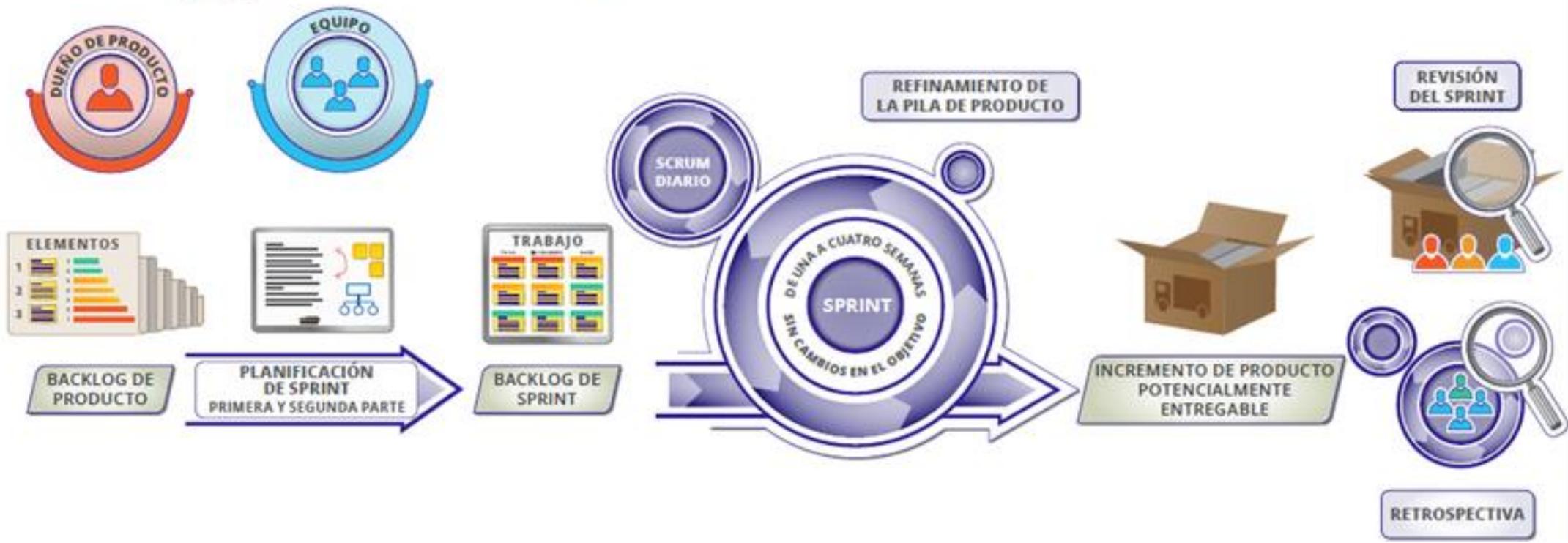
SKILLS

Selecciona 3 habilidades de la lista siguiente, escríbelas en un post-it y explica qué puedes tú aportar al grupo:

1. Autoconocimiento
2. Empatía
3. Comunicación asertiva
4. Relaciones interpersonales
5. Toma de decisiones
6. Manejo de problemas y conflictos
7. Pensamiento creativo
8. Pensamiento crítico
9. Manejo de emociones
10. Manejo de tensiones y estrés
11. Flexibilidad y adaptación
12. Capacidad resolutive
13. Capacidad de trabajar en equipo
14. Motivación y confianza
15. Saber trabajar bajo presión
16. Proactividad
17. Comunicación
18. Profesionalidad
19. Atención
20. Memoria
21. Razonamiento
22. Capacidad de asociación
23. Fuerza
24. Resistencia
25. Escucha activa
26. Paciencia
27. Metacognición
28. Inhibición
29. Velocidad
30. Manejo de las personas



Scrum



Product Owner
Define visión y prioridades

Scrum Master
Facilita el proceso

Equipo de desarrollo
Miembros
intergeneracionales

Scrum

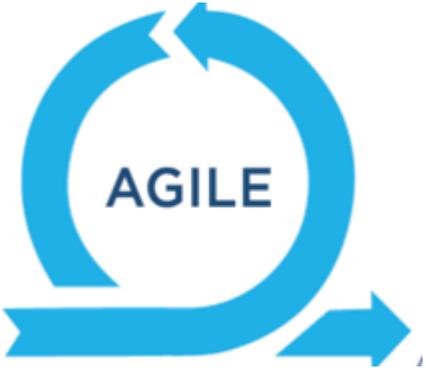
Product Backlog
Lista de funcionalidades y contenidos

Sprint Planning
Plan de trabajo del Sprint

Sprint (2-4 semanas)
Desarrollo y colaboración diaria

Sprint Review
Presentación y feedback

Sprint Retrospective
Lecciones aprendidas y mejoras



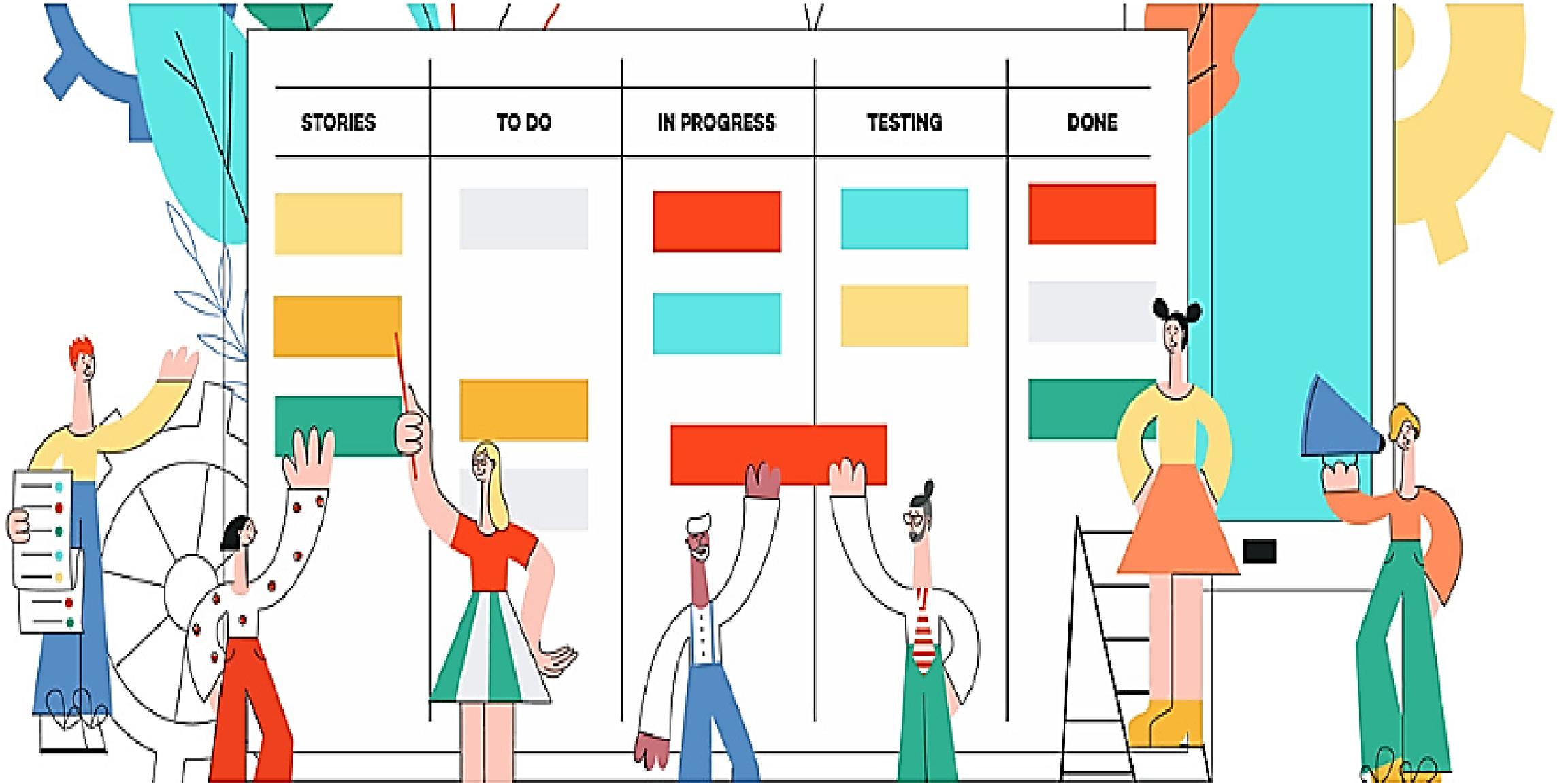
Daily Scrum
15 min para coordinar

Entregable final
Espacio en intranet con conocimiento tácito y recursos formativos

Scrum Diario

- **¿Qué hiciste ayer para ayudar al equipo a terminar el sprint?**
- **¿Mañana qué vas a hacer para ayudar al equipo a terminar el sprint?**
- **¿Qué obstáculos se interponen en tu camino o el del equipo?**

Kanban



**PEER MENTORING o
CROSS MENTORING
MENTORÍA ENTRE IGUALES**

**Aliento, apoyo, consejo y reto
INTERGENERACIONAL**





PEER MENTORING



PEER MENTORING o **Mentoring entre Iguales** es una forma de mentoring que por lo general tiene lugar entre una persona que ha vivido una experiencia específica (el mentor par) y una persona que es nueva en esa experiencia (el aprendiz par) al margen de su edad o su antigüedad en la organización.

ROADMAP PEER MENTORING



01

PREPARACIÓN

Reunión inicial
Creación del plan de mentoría



02

OBSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA

Documentación de procedimientos y creación conjunta de un manual práctico con ejemplos reales.



03

PRÁCTICA GUIADA

El MENTEE asume responsabilidades. retroalimentación después de cada actividad



04

AUTONOMÍA Y CIERRE

El MENTEE asume el rol casi completo durante un mes, con el MENTOR como apoyo

Somos mentores de la propia experiencia y aprendices de la experiencia de otros.



LA PLANIFICACIÓN DE LA JUBILACIÓN



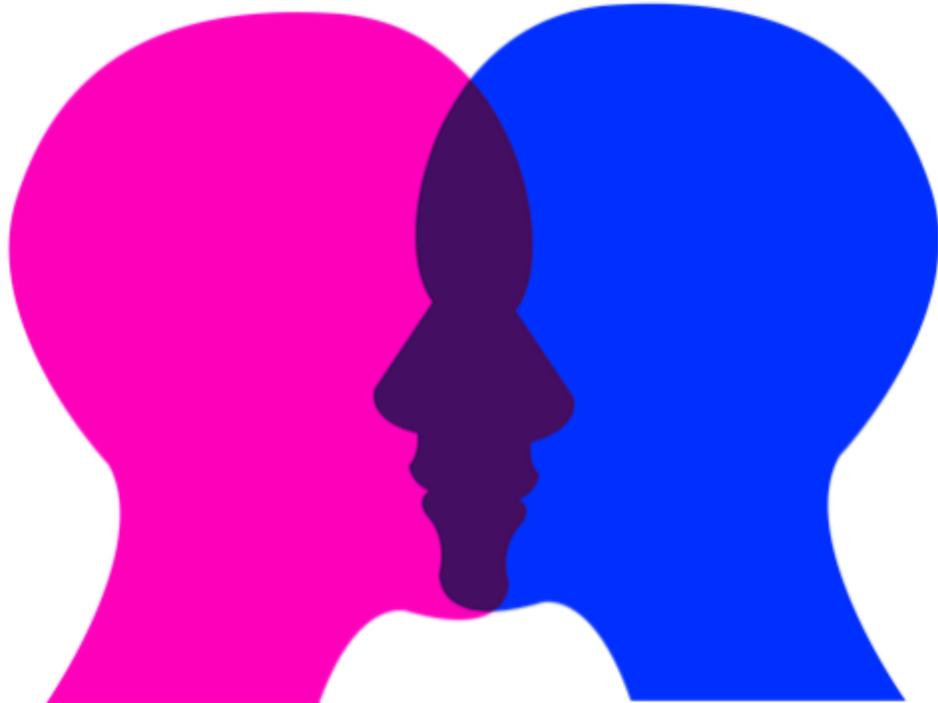
SENIORVERSIDAD
CAMPUS DE INNOVACIÓN Y
DESARROLLO DEL TALENTO SÉNIOR

“Conocimiento Tácito y Crítico de los Trabajadores de Más Edad”



SENIORVERSIDAD
CAMPUS DE INNOVACIÓN Y
DESARROLLO DEL TALENTO SÉNIOR

“Capturar, compartir y hacer perdurable la experiencia”



¿Qué queremos lograr?



Instruir conocimiento tácito (cómo se hace realmente).



Transferir conocimiento crítico (análisis y resolución de problemas).



Acelerar la curva de aprendizaje de la nueva generación.

Mapa del conocimiento



- Identificamos el saber clave de los trabajadores sénior

Storytelling



- Charlas vivas donde los sénior comparten conocimientos y soluciones

Herramientas digitales



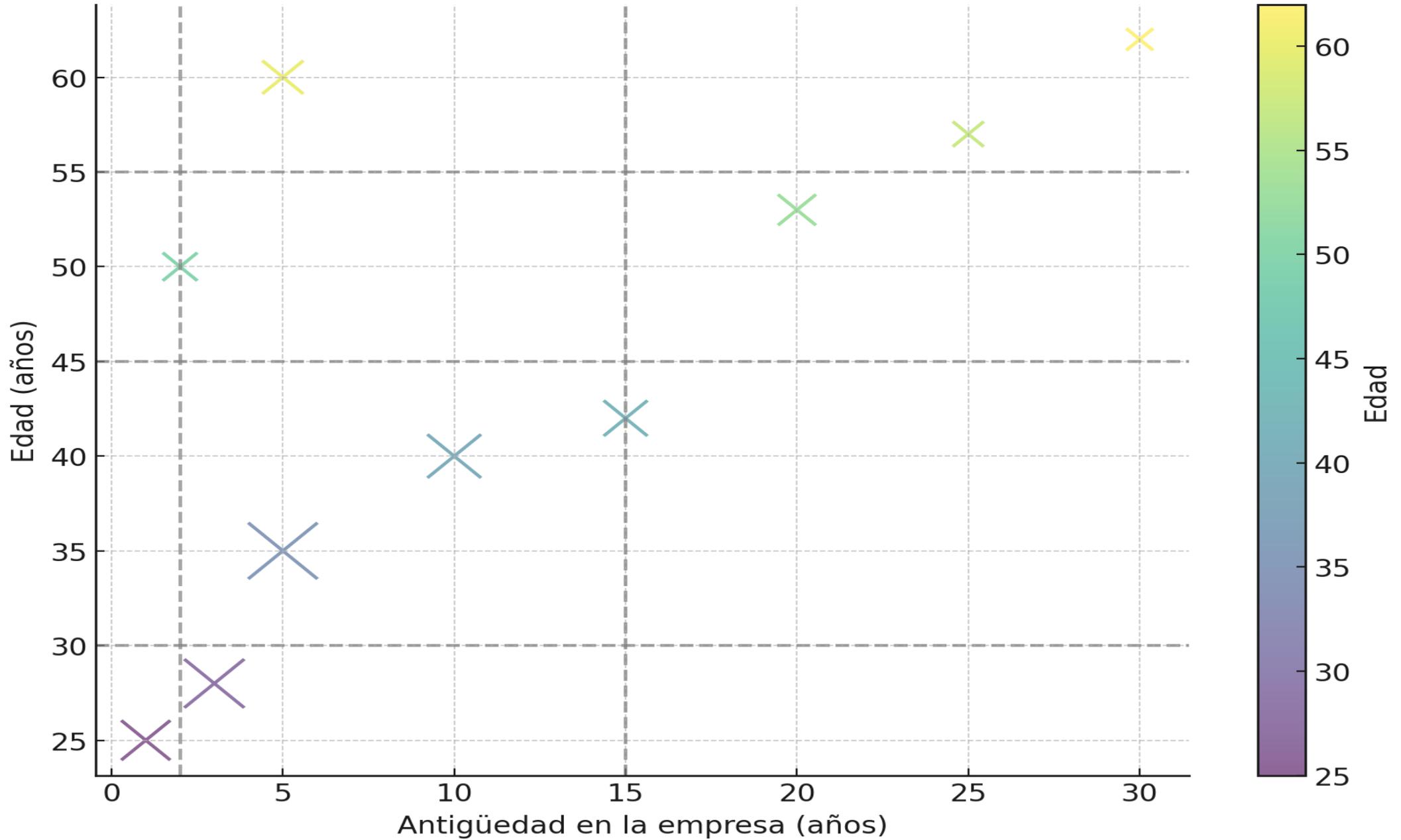
- Documentamos procesos, casos de éxito y soluciones innovadoras

De la experiencia a la ventaja competitiva

- Reducimos la pérdida de know-how hasta un 80 %.
- Mejoramos el tiempo de resolución de problemas en un 25 %.
- Creamos una cultura de aprendizaje continuo.



Mapa de Edad y Antigüedad - Ejemplo Visual



IDENTIFICACIÓN CONOCIMIENTO CRÍTICO



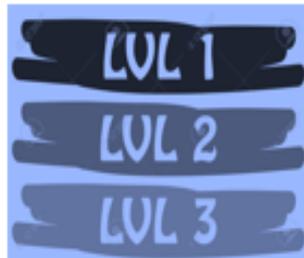
1.- Reflexión individual:

Áreas y posiciones de la empresa en los que ha trabajado
Productos y servicios de su especialidad
Competencias y habilidades principales



2.- Entrevista con el jefe directo:

Debate y contraste sobre el conocimiento crítico (aquel que puede afectar al correcto desarrollo de la organización si se pierde.



3.- Recursos Humanos fija el nivel de criticidad del conocimiento

1. Impacto leve
2. Impacto moderado
3. Impacto alto

CANAL EXPERIENCIA

	CONTENIDO	CANAL
ACCIONES BÁSICAS	Trucos de oficio. Elaboración de FAQ'S. Píldora formativa.	Vídeo o podcast Infografía <u>Webinar</u>
ACCIONES COMPLEMENTARIAS	Debate. Relatos de incidentes críticos. Manual de procedimientos.	Equipo en TEAMS Vídeo o Podcast PPTX - CANVA
TRASPASO OPERATIVO	Te presento a... (entrevista) Reunión Virtual Comunidad de práctica profesional. Espacio de consulta.	Vídeo TEAMS Equipo en TEAMS WhatsApp

EMPRESAS CON PROGRAMAS EXITOSOS DE APOYO AL TALENTO SÉNIOR

Patrones comunes de éxito:

- Identificación temprana de empleados clave y sus habilidades críticas.
- Mentorías estructuradas y documentación del conocimiento.
- Apoyo holístico (financiero, emocional y profesional).
- Flexibilidad (jubilación gradual, roles híbridos).



General Electric (GE) ofrece **destinos en el extranjero a los trabajadores de mediana edad** que se muestran interesados. GE también anima a sus profesionales más experimentados a integrar nuevas adquisiciones, lo que supone una oportunidad ideal para cambiar de escenario y poner en práctica todos los conocimientos y experiencia adquiridos durante su carrera profesional.



*“El cambio más significativo que se ha producido en GE ha sido su **transformación en una empresa centrada en la formación de su personal**. Hoy en día, nuestro objetivo principal no es sólo la fabricación o los servicios, sino la contratación y educación a escala mundial del mejor personal posible, así como la inculcación del deseo insaciable por aprender, esforzarse y mejorar día a día”*

universidad
corporativa



Experiencias Internacionales Inspiradoras

Alemania – Modelo de “**Job Rotation**” en la industria automotriz: rotación planificada cada 18 meses para ampliar competencias.

Japón – Sistema de “**Senpai-Kōhai**”: mentoría estructurada y transferencia cultural entre generaciones.

Países Bajos – Programas de “**Partial Retirement**”: jubilación parcial combinada con tutoría interna.

Canadá – “**Knowledge Keeper Programs**”: preservación de conocimiento mediante grabaciones, guías y foros internos.

Francia – **Contrat d’Engagement Senior**: reincorporación de sénior jubilados como formadores internos

1. IBM – “Knowledge Transition Program”

IBM tiene un programa estructurado para empleados próximos a jubilarse, donde identifican y documentan su conocimiento crítico.

- Herramientas: Usan plataformas digitales para capturar experiencias y mentorías con empleados más jóvenes.**
- Beneficios: Ofrecen asesoría financiera y planes de transición flexible (jubilación parcial o roles consultivos).**

2. General Electric (GE) – “Retirement Transition Program”

- Mentoría inversa: Los empleados senior capacitan a jóvenes, mientras estos les ayudan con habilidades digitales.**
- Planificación: Incluye talleres sobre gestión financiera, salud y opciones laborales post-jubilación (consultorías internas).**
- Transferencia: Proyectos documentados en bases de datos accesibles.**

3. Siemens – “Experience Knowledge Transfer”

- **Redes de conocimiento:** Comunidades donde expertos documentan procesos clave.
- **Jubilación activa:** Incentivan la participación en proyectos puntuales post-retiro.
- **Capacitación cruzada:** Rotación de personal para evitar dependencia de un solo empleado.

4. Procter & Gamble (P&G) – “Legacy Leadership Program”

- **Mentorías estructuradas:** 6-12 meses antes de la jubilación, los empleados entrenan a su reemplazo.
- **Herramientas digitales:** Sistema de gestión del conocimiento para almacenar mejores prácticas.
- **Beneficios extendidos:** Acceso a asesores de carrera y salud post-jubilación.

Patrones comunes en España en procesos de desvinculación y/o jubilación:

- **Enfoque intergeneracional:** Mentorías y aprendizaje bidireccional (seniors enseñan experiencia, juniors comparten habilidades digitales).
- **Documentación estructurada:** Uso de plataformas digitales para evitar la pérdida de conocimiento tácito.
- **Jubilación flexible:** Reducción horaria o roles de consultoría transitorios.



ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CON PROGRAMAS DE PLANIFICACIÓN DE LA JUBILACIÓN

1. Telefónica – "Programa Puente"

- Dirigido a empleados cercanos a la jubilación (55+ años), combina jubilación flexible con transferencia de conocimiento**.

- Acciones:

- ✓ Reducción gradual de jornada (hasta el 50%) mientras forman a sus sucesores.
- ✓ Mentorías y documentación de procesos clave en plataformas internas.

- Beneficios: Asesoramiento financiero y talleres de bienestar emocional.

2. Banco Santander – "Knowledge Retention Program"

- Identifica a empleados senior en áreas críticas (banca privada, riesgos) y los empareja con jóvenes talentos.

- Herramientas:

- ✓ Sistema de "shadowing" (aprendizaje por observación).
- ✓ Creación de "libros de conocimiento" digitales.

- Incentivos: Bonificaciones por participación en el programa.

ALGUNAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CON PROGRAMAS DE PLANIFICACIÓN DE LA JUBILACIÓN

3. Repsol – “Transición Activa”

- Programa: Para empleados técnicos y de ingeniería con conocimiento especializado (ej.: refinerías).

- Métodos:

Proyectos colaborativos entre senior y junior.

Grabación de vídeos explicativos ("lecciones aprendidas").

- Apoyo adicional: Planes de pensiones personalizados y charlas con jubilados de la empresa.

4. Inditex – “Conecta Generaciones”

- Transferencia de conocimiento en áreas como logística y diseño.

- Dinámicas:

"Días de legado": Empleados senior comparten casos prácticos en workshops.

Base de datos de "mejores prácticas" accesible para todos.

- Flexibilidad: Opción de jubilación parcial con roles de consultoría.

5. Ferrovial – “Programa Saber Hacer”

- Objetivo: Preservar conocimiento en proyectos de infraestructuras.

- Acciones:

- Mapeo de habilidades críticas y creación de equipos intergeneracionales.

- Uso de realidad aumentada para capturar procedimientos complejos.

- Apoyo adicional :Asesoría legal y fiscal para la jubilación.



El verdadero éxito organizacional se forja en la conexión estratégica entre la experiencia acumulada del talento sénior y el impulso innovador de las nuevas generaciones.

Muchas
GRACIAS



Laura Rosillo

laura.rosillo@55mais.pt

[linkedin.com/in/laurarosillo](https://www.linkedin.com/in/laurarosillo)

**ESKERRIK
ASKO!!**