

La iniciativa promueve  
la colaboración intergeneracional

# ENAIRE empodera a sus profesionales

Centro de Control de ENAIRE donde trabajan  
juntos un profesional júnior y otro sénior.



# con más experiencia con Talento Senior

**El gestor nacional de navegación aérea, ENAIRE, ha creado una iniciativa llamada Talento Senior como espacio de escucha que pone el foco en las personas con más experiencia para resaltar su conocimiento y fomentar la colaboración intergeneracional. Esta iniciativa de empoderamiento sénior es corporativa, ya que se enmarca en la estrategia de transformación del Plan de Vuelo 2025, además, nace y es impulsada por los propios profesionales. Actualmente, cuenta con más de setenta participantes de todas sus direcciones regionales y de los dos convenios que tiene la entidad.**

- Texto: Miguel Ángel García Barbero, ENAIRE

## ENAIRE ha creado

Talento Senior como un nuevo espacio de escucha debido a una necesidad detectada por los propios profesionales. ¿Qué pasa en el puesto de trabajo cuando se tiene cincuenta años o más? ¿Cómo es la relación de los empleados con más edad con las nuevas tecnologías? ¿Cuál es la actitud de los trabajadores —administrativos, de gestión, controladores aéreos, ingenieros, técnicos, etcétera— de más experiencia? ¿Qué enfoque tiene la empresa con este colectivo?

Talento Senior forma parte de las Líneas de Excelencia que está impulsando ENAIRE a través del análisis de Oportunidades de Mejora identificadas en el Sello EFQM500, concretamente la Línea 8 de Cultura y Personas, para aprovechar los diferentes talentos, valores y actitudes de las personas que componen ENAIRE y lograr una ventaja competitiva para la organización. Asimismo, en el Plan Estratégico de la entidad, el Plan de Vuelo 2025, Talento Senior está recogido como una iniciativa dentro de la Cultura Organizativa en

uno de los apartados de Escucha Activa.

### Los objetivos

Los objetivos de Talento Senior son: promover una visión renovada de los profesionales con experiencia que permita conocer y valorar más su conocimiento; aprovechar el talento y mantenerlo con su transmisión intergeneracional; e incrementar la ilusión, la implicación y la participación, así como complementar al Club Senior de ENAIRE (centrado en el personal jubilado o cercano a la jubilación).



**Cristina Andreu**, cofundadora de Talento Senior de ENAIRE.

## Plantilla experimentada

Los datos son los siguientes: casi 2000 profesionales de la entidad (1960) son mayores de 50 años, es decir, el 47 % de la plantilla con datos a 31 de diciembre de 2022 (921 empleados en su Convenio General y 1039 en su Convenio de Control).

Por franjas de edad, la que tiene más empleados que superan los 40 años es la comprendida entre los 46 y 50 años, seguida de la de 51 a 55 años en ambos convenios.

De todo ello, se deduce que hay mucho talento en ENAIRE, y es un objetivo de la empresa no solo que se aproveche todo lo posible, sino que, además, no se pierda, y ahí es donde entra el intercambio intergeneracional.

Cristina Andreu, de la Dirección Regional Este de ENAIRE, una de las personas fundadoras de Talento Senior, resalta que “se trata de una generación que no ha nacido con las nuevas tecnologías, pero que cuenta con una gran experiencia laboral y de vida”.

“¿Cómo podíamos acercar a las distintas generaciones? ¿Cómo podíamos retener el conocimiento del trabajador sénior? ¿Qué le puede enseñar el sénior al júnior? ¿Y el júnior al sénior? Nuestra organización, pionera dentro de las empresas públicas adscritas al Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, necesitaba una iniciativa para aprovechar esos distintos talentos, valores, aptitudes e incluso actitudes”, apunta Andreu, que nos explica cómo se gestó Talento Senior.

“En marzo de 2022, a iniciativa de un compañero, se plantearon y compartieron una serie de cuestiones que afectan al colectivo de más experiencia, tales como la gestión del talento, el edadismo o la brecha digital. Ése fue el inicio del que finalmente llamaríamos Talento Senior. Tras un año de reuniones, investigaciones, puestas en común y mucha ilusión, la iniciativa fue aprobada por la Dirección de ENAIRE un año después, el 17 de marzo de 2023, en su Comité de Transformación CRISÁLIDA. Desde entonces, y gracias a todos los que forman parte de Talento Senior, se ha celebrado una conferencia-debate sobre edadismo y hay un calendario de eventos similares (Brecha digital, Preparación de la jubilación), además, disponemos de diversos canales en Microsoft Teams como el Intergeneracional o el de Salud y unas ganas enormes de seguir creciendo para llegar a todas las personas que conforman ENAIRE y cumplir con nuestros objetivos”, indica.

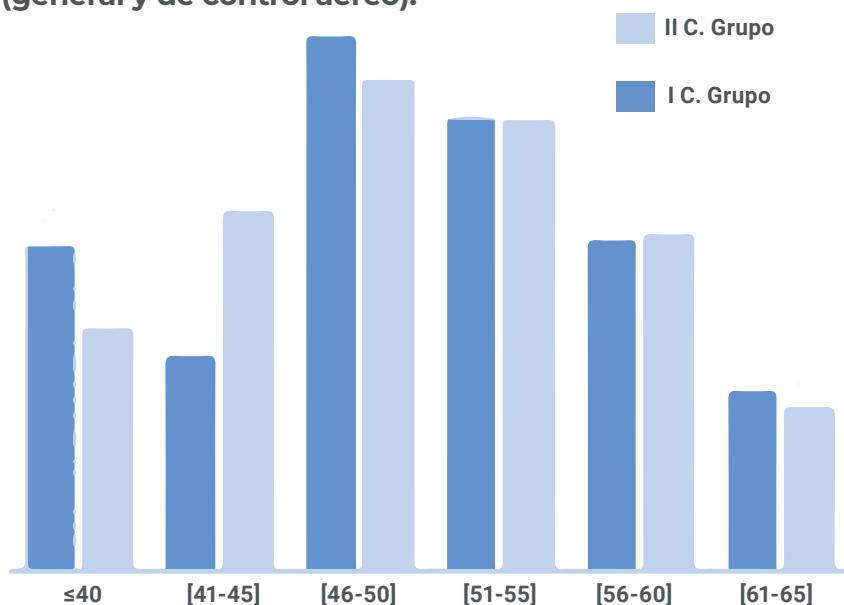
De esta forma, Cristina Andreu sintetiza los objetivos de la iniciativa Talento Senior en: “acercamiento a las personas con más experiencia, poner en valor el conocimiento de los séniores, incrementar la implicación y la participación, e impulsar la colaboración intergeneracional”.

---

**Talento Senior promueve una visión de los profesionales con experiencia que valore más su conocimiento.**

---

### Plantilla de ENAIRE por edad en los dos convenios colectivos (general y de control aéreo).



### Plantilla de mayores de 50 años en ENAIRE por direcciones regionales.

	I Convenio de Grupo	II Convenio de Control	Total
<b>Balear</b>	63	97	160
<b>Canaria</b>	125	120	245
<b>Centro</b>	253	444	697
<b>Este</b>	141	205	346
<b>Sur</b>	100	149	249
<b>Servicios centrales</b>	239	24	263
<b>Total</b>	921	1039	1960

### Una Comunidad, varios canales

Más de 70 profesionales de ENAIRE de todas sus direcciones regionales y de los dos convenios participan y debaten sus propuestas en la Comunidad de Microsoft Teams de Talento Senior, y ya se han creado varios canales específicos para profundizar en las temáticas de interés colectivo: Intercambio Generacional, Edadismo, Brecha Digital, Asesoramiento Senior, y Salud y Social.

De momento, Talento Senior es una iniciativa interna de la organización que está abierta a compartir experiencias con otras entidades en busca del crecimiento mutuo y con la convicción de que, aunque la Inteligencia Artificial está en el horizonte, las personas, como seres vivos que son, cuentan con lo más valioso: el conocimiento.

En la siguiente dirección de correo [talentosenior@enaire.es](mailto:talentosenior@enaire.es) se puede consultar a la organización acerca de la iniciativa que impulsa.

---

Más de 70 profesionales de ENAIRE de todas las direcciones regionales y de los dos convenios debaten sus propuestas en una Comunidad creada en Microsoft Teams.

---



**Olga Claver**, coordinadora de Intercambio Generacional de Talento Senior de ENAIRE.

## Fomentar el intercambio intergeneracional

“El área de actividad intergeneracional pretende aprovechar la diversidad del equipo ENAIRE, compuesto por profesionales de distintas edades y experiencias. Cada generación profesional (no referida a la edad cronológica) tiene algo valioso que ofrecer. En general, la gente joven posee un conocimiento actualizado sobre las últimas tendencias y tecnologías, mientras que los mayores cuentan con una experiencia y sabiduría acumulada por los años”. Son palabras de Olga Claver, de la Región Este (Centro de Control de Tráfico Aéreo de ENAIRE en Barcelona) y coordinadora del Canal Intergeneracional de Talento Senior, quien indica que “el objetivo de la iniciativa intergeneracional es promover la colaboración y el aprendizaje mutuo entre generaciones, para sacar el máximo provecho a nuestras habilidades y conocimientos colectivos.”

En este sentido, Olga Claver indica que “la comunidad Talento Senior está implicada en el cambio, y que en este momento se está indagando en cómo hacerlo y de qué manera. Por ello, en una primera etapa, mediante la creación de espacios físicos intergeneracionales, se está facilitando el intercambio cara a cara”.

Los beneficios que se espera alcanzar con esta iniciativa de dar y recibir entre el sénior y el júnior son “fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y enriquecedor; aprovechar el conocimiento y la experiencia de los séniores para potenciar el desarrollo profesional de los júniores; mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y tecnologías en cada campo; impulsar la retención del talento y el desarrollo profesional, y mejorar la comunicación y el trabajo en equipo entre generaciones”, concluye Olga Claver.

---

**El objetivo es aprovechar el talento y mantenerlo con su trasmisión intergeneracional.**

---

---

**El 47% de la plantilla de ENAIRE tiene más de 50 años.**

---



**Juan Carlos Lobo**, coordinador de Edadismo de Talento Senior de ENAIRE.

## Superar el edadismo

El descenso de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida están generando un envejecimiento general de la población que ha terminado por perturbar el entorno laboral, produciéndose situaciones de discriminación por razón de la edad (edadismo), con afectación al desempeño productivo y a la sociedad en su conjunto.

Juan Carlos Lobo, coordinador de Edadismo, desde los Servicios Centrales de ENAIRE, sintetiza los aspectos detectados en la conferencia-debate que, sobre este tema, organizó Talento Senior en ENAIRE el 9 de junio de 2023: “facilitar una buena gestión del factor edad de la plantilla y velar por el cumplimiento normativo en dicha materia; reforzar una visión positiva del valor del personal más mayor y del más joven; alargar una vida laboral con salud el máximo tiempo posible; y facilitar un desarrollo competencial a lo largo de toda la etapa profesional”.

Lobo subraya que, “al igual que otros muchos sesgos, a menudo es una discriminación invisible e intentamos superar un edadismo que se pondría de manifiesto a través de leyes, normas y comportamientos institucionales que perjudican a las personas de avanzada edad, además de frenar un edadismo interpersonal o autoinfligido por estereotipos o prejuicios hacia el personal sénior”. Asimismo, explica que en España, en la Administración General, tanto el Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO) como el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSHT), entre otros, se ocupan actualmente de evaluar y corregir, en el ámbito laboral y social, este problema de edad.



**Ana Fernández Monterrubio**, coordinadora de Brecha digital de Talento Senior de ENAIRE.

## Espacio de diálogo para el cambio tecnológico

Talento Senior de ENAIRE tiene un área específica con la intención de divulgar qué es la brecha digital en el ámbito laboral, y que pretende ser “un espacio de diálogo para el cambio tecnológico actual y futuro” en palabras de Ana Fernández Monterrubio, su coordinadora.

Un amplio porcentaje de los profesionales de ENAIRE son “nacidos analógicos” que han tenido que ir haciendo su adaptación a la era digital de forma gradual. Actualmente, los cambios tecnológicos son muchos y de gran alcance, por lo que estos profesionales séniores han tenido que hacer un gran salto para ponerse al día.

“El objetivo de este canal específico sobre Brecha digital es promover una mente abierta al cambio y un apoyo entre generaciones, es decir, que los empleados júniores tengan en cuenta las dificultades de los séniores y que los séniores no cesen en el continuo aprendizaje que les toca”, comenta Fernández Monterrubio, de la Dirección Regional Este de ENAIRE. “Así, favorecemos que puedan surgir sinergias entre ambos y que el trabajo sea más enriquecedor por las diferentes perspectivas de pensamiento”, subraya.

“Adicionalmente, pretendemos indicar también que la brecha digital es un fin seguro para todos nosotros; es decir, que si un día decidimos dejar de seguir actualizándonos por comodidad, desconfianza, etc., las leyes sigan amparándonos para no quedarnos marginados”, concluye.



**Andrés Díez de Baldeón**, coordinador de Asesoramiento Senior de Talento Senior de ENAIRE.

## Propuestas que puedan ser implantadas en la empresa

Según Andrés Díez de Baldeón, coordinador del canal destinado a la orientación y el asesoramiento a los empleados séniores, “el objetivo principal de Talento Senior es convertirse en una iniciativa transversal que permita, tanto a los profesionales con más experiencia como a los más jóvenes, presentar propuestas que puedan ser implementadas en la empresa y, en su caso, alineadas con programas ya en marcha en ENAIRE”.

Díez de Baldeón, de la Dirección Regional Canaria (Centro de Control de Canarias), aporta propuestas tales como la certificación de formación inicial de controladores de tráfico aéreo; asesoramiento empresarial; exportar conocimientos, tanto interna como externamente de técnicos de Comunicaciones, Navegación y Vigilancia (CNS); o el desarrollo de marcos legislativos para prolongar la edad de jubilación.

“El envejecimiento de la población laboral no solo presenta desafíos, sino también oportunidades. La etiqueta de caducidad laboral debe superarse, y la experiencia y la sabiduría que los empleados séniores aportan a ENAIRE deben ser reconocidas y valoradas”, indica Díez de Baldeón, para quien “las habilidades altamente valoradas de los empleados séniores incluyen la motivación, la creatividad, la proactividad, la capacidad de resolución de conflictos y, sobre todo, la colaboración efectiva en equipo”.

## Paz interior dentro y fuera de la oficina

Talento Senior no solo aborda aspectos de conocimientos técnicos, sino que también ha pensado en atender temas de ocio, personales o de tiempo libre. El coordinador de Salud y Social de Talento Senior, Juan Antonio Mateos, aborda su canal específico sobre estos temas de una manera existencial, casi filosófica, de poder aplicar también en el día a día del desempeño profesional.

“Para una vida plena en cualquiera de sus fases tenemos que cuidar nuestra existencia a través del cuerpo, la mente y la no mente; las tres están muy interrelacionadas y, como una falle, falla todo; es decir, la salud del cuerpo depende de la mental y ésta, a su vez, del nivel de conciencia o de bondad que se posea”, argumenta Mateos.

“El cuerpo es el soporte físico vital y, si no funciona, se acaba todo. Medimos su rendimiento mediante la salud: a mejor salud, mejor nos sentiremos para interactuar con el medio; por eso hay que cuidarlo mediante comida sana, ejercicio regular y dormir bien”, explica el coordinador, para subrayar que todo ello influye en el trabajo de las compañeras y de los compañeros, especialmente en los de más edad.

“La mente gobierna al cuerpo —prosigue Juan Antonio Mateos— haciéndolo funcionar, es muy avariciosa y pretenciosa; su fin es conseguir, no descansa; por eso hay que ponerle riendas y controlarla. Además, tampoco debemos dejarla que se acomode; ya que lo mejor para cuidarla es socializar, aprender cosas nuevas y saber manejar el estrés, y gestionar todo esto tiene su impacto laboral”.

“Y además tenemos la no mente, lo que le da sentido a la vida, la consciencia y la conciencia, que nos hace pensar en la bondad, en la entrega, en la compasión, en ayudar a los demás, que no estamos solos”. ¿Qué tiene que ver todo esto con ENAIRE? La respuesta es que “la vida no solo es salud física y mental, sino sobre todo paz interior, sentirse a gusto con uno mismo y con los demás, dentro y fuera de la oficina, la torre o el centro de control, trascender los posicionamientos que la mente establece aplicando el dicho *haz bien y no mires a quién*”, sentencia Mateos. ■



**Juan Antonio Mateos**, coordinador de Asesoramiento Senior de Talento Senior de ENAIRE.