

Informe

El Edadismo y su impacto en el mercado laboral



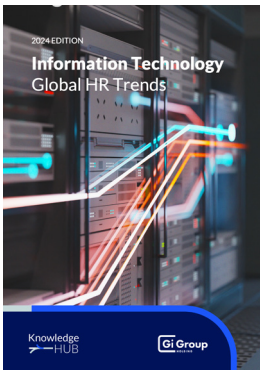
Gi Data Hub

En España, **Gi Group Holding** lanzó en 2023 **Gi Data Hub**, un centro de investigación y divulgación de conocimiento sobre el mercado laboral español y los RRHH.

Enfocado en la investigación y la innovación en Recursos Humanos, la misión de este centro es ser **generador de ideas y soluciones altamente valoradas** que promuevan la calidad y el bienestar en el mundo del trabajo, contribuyendo así al crecimiento sostenible de individuos y organizaciones a nivel global.



Informes



2024

Information Technology
Global HR Trends



2023

Logística
Global HR Trends



2023

Informe
El impacto de la IA en el
mercado laboral español



2022

Estudio
Cómo será el mercado
laboral dentro de 5 años
España

Índice

1. Contexto
2. La percepción de los trabajadores españoles sobre la discriminación por edad
3. El edadismo en la empresa
4. Palancas para revertir el edadismo
5. Jubilación y relevo generacional
6. Conclusiones
7. Local Expert
8. Nuestros Expertos
9. Ficha Técnica y Metodología
10. Quiénes somos

1. Contexto



El término **edadismo** fue acuñado por Robert Butler en la **década de los sesenta** para hacer referencia a la discriminación por edad dentro del ámbito laboral y, actualmente, se utiliza para referirse a los estereotipos y prejuicios existentes en relación con la edad.

Hoy en día, la esperanza de vida y la **prolongación de las carreras profesionales** genera un **aumento de la presencia de personas mayores en el mundo laboral**. Este hecho, lejos de convertirse en una ventaja, ya que se trata de profesionales con una gran experiencia, para algunas empresas supone una connotación negativa.

En un mundo cada vez más digitalizado, **la tecnología parece ser uno de los factores disruptivos que está marcando la diferencia en la convivencia de las distintas generaciones**. Las formas de trabajar se están dirigiendo hacia campos muy técnicos, como la Inteligencia Artificial o el Big Data, entre otros y hoy en día las plantillas de las empresas no están preparadas para manejar toda esa nueva información y tecnología sin la formación adecuada. Sin embargo, **muchas compañías no están formando a ese talento senior en estos ámbitos tan especializados**, al contrario, optan por contratar a jóvenes, al considerarlos más formados para el mercado laboral actual, a pesar de no contar con experiencia suficiente.

Al otro lado de la balanza, el mercado laboral está viviendo la **entrada de jóvenes que pertenecen a una nueva generación**, que, a pesar de ser adaptables y tecnológicamente más avanzados, están **cambiando las reglas del mercado**, en base a prioridades diferentes a las de sus antecesores, lo que está provocando en algunas ocasiones **prejuicios en entornos organizativos**. Asimismo, se encuentran con la dificultad de entrar a un mercado laboral muy exigente, en el que, sin contar con experiencia previa, **es complicado recibir primeras oportunidades** que encajen con las expectativas, tanto salariales como formativas y de desarrollo, de las generaciones más jóvenes.

El mundo evoluciona y los cambios siempre conllevan incertidumbre y adaptación, un hecho que, sin duda, implicará una actualización radical en las formas de trabajar. Por este motivo, es imprescindible que tanto la legislación como las empresas lleguen a un punto de encuentro en el que pacten planes de formación y se produzca la renovación natural de las plantillas, **con iniciativas concretas y adaptadas a la convivencia intergeneracional en los equipos**.

Además, es importante destacar que **la diversidad generacional en el lugar de trabajo puede ser una fuente de enriquecimiento** y colaboración, ya que los trabajadores de diferentes edades pueden aportar diversas perspectivas, conocimientos y habilidades, tanto en el ámbito tecnológico como en otros.

En este contexto es fundamental **promover la inclusión y la formación continua en las nuevas tecnologías para todos los trabajadores**, independientemente de su edad, **para superar las barreras y desafíos asociados con el edadismo**. Asimismo, fomentar la flexibilidad y el aprendizaje colaborativo en el lugar de trabajo puede ayudar a superar los estereotipos y prejuicios relacionados con la edad, promoviendo una cultura laboral inclusiva y equitativa que valore y respete la diversidad de edades y experiencias en el entorno laboral.



- A escala mundial, **1 de cada 2 personas discrimina a los mayores por su edad**, y, en Europa, 1 de cada 3 reconoce haber sufrido edadismo¹.
- El edadismo perjudica a la salud y bienestar y supone un obstáculo para la formulación de políticas eficaces y la adopción de medidas relativas al envejecimiento saludable².
- El **45%** de la población española se siente **discriminada** por su edad³.
- **1 de cada 3 desempleados** en España, en 2023, pertenece al colectivo de mayores de 50 años⁴.
- El **desempleo en mujeres mayores de 55 años** se ha incrementado un **2,4%** en 2023, mientras que en el caso de los hombres ha sido del 1,1%⁵.
- España es el país de la OCDE con mayor tasa de **desempleo juvenil**, un **28,6%**⁶.
- **España** es, junto a Italia, el país de la UE con **mayor índice de desempleo sénior**⁷.
- 1 de cada 3 desempleados en España es mayor de 50 años y 1 de cada 2 parados seniors es de larga duración potencial⁸.
- La **tasa de empleabilidad del colectivo sénior** en España está **10 puntos por debajo** de la media europea (60%)⁹.
- Más de la mitad de los trabajadores mayores de 50 años ha experimentado algún tipo de **discriminación laboral** por su edad¹⁰.
- El desempleo entre los trabajadores mayores tiende a **durar más tiempo** en comparación con otros grupos de edad¹¹.
- Las **mujeres en puestos directivos** son **discriminadas** a cualquier edad, al ser vistas como “demasiado jóvenes o mayores” para avanzar profesionalmente¹².



1 Organización Mundial de la Salud (OMS)
2 Informe sobre el edadismo (OMS)
3 ONU
4/5 Datos de la última encuesta de la EPA
6 OCDE

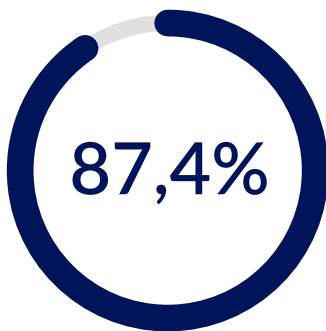
7/8/9 “El Mapa de talento sénior. España en el contexto europeo” del centro de investigación Ageingnomics Fundación Mapfre
10 Organización Internacional del Trabajo (OIT)
11 Comisión Europea
12 Harvard Business Review

2. La percepción de los trabajadores españoles sobre la discriminación por edad



Los prejuicios vinculados con la edad laboral son una realidad para más del 87% de los españoles

¿Consideras que existen prejuicios vinculados con la edad a nivel laboral?



Por género

Las **mujeres**, en mayor medida que **los hombres**, son quienes creen en la existencia de estereotipos unidos a la edad laboral.



Por edades

Los **jóvenes entre 25 y 34 años**, consideran que la presencia de este prejuicio forma parte de la realidad laboral, 2 puntos por encima de los mayores de 45 años.

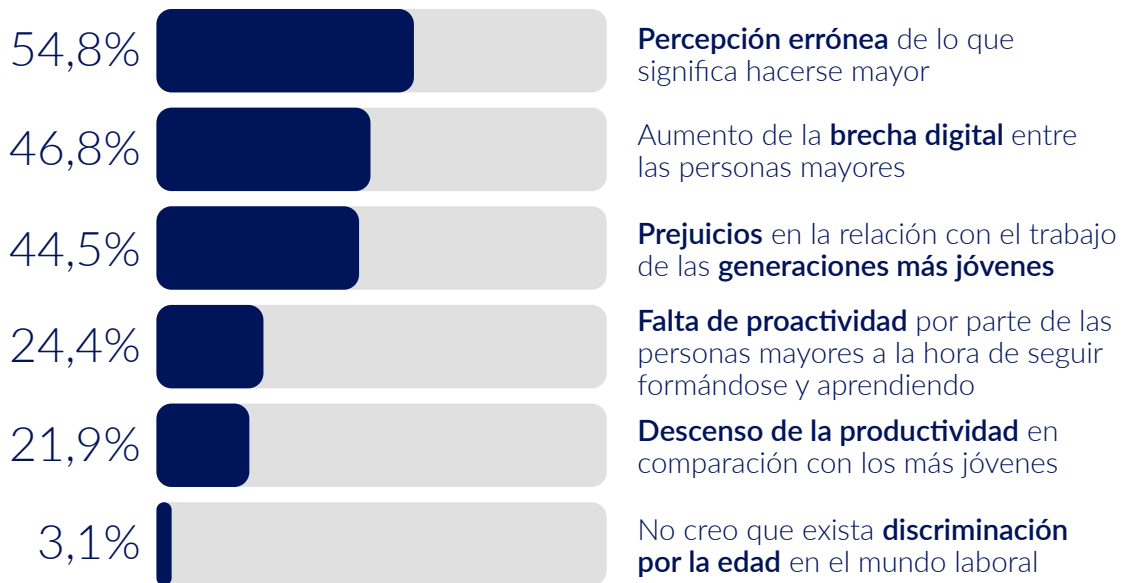


Por CC.AA.

La Rioja (92,9%) y Aragón (92,8%) son las comunidades en las que mayoritariamente afirman la existencia de este tipo de prejuicios en el mundo laboral. En el lado contrario se sitúa Cantabria, con un 75%.

La errónea percepción de lo que significa hacerse mayor, principal causa de discriminación laboral por la edad para más de la mitad de los españoles

Si consideras que existe discriminación por edad en el mundo laboral, ¿cuáles crees que pueden ser las causas?



6 de cada 10 personas mayores de 45 años piensan así. Por el contrario, más de la mitad de los más jóvenes, entre 18 y 24 años, considera que el edadismo se debe al aumento de la brecha digital entre las personas mayores

Por CC.AA.

La Rioja (71,4%) y Aragón (67,3%) son las comunidades donde en mayor medida creen que la errónea percepción sobre qué significa hacerse mayor es la principal causa de discriminación. En el lado opuesto se sitúa Navarra y Castilla y León, donde apenas 4 de cada 10 lo piensan.



Casi 6 de cada 10 trabajadores que ocupan mandos intermedios están de acuerdo con la afirmación.

Por edad

Llama la atención que el porcentaje de menores de 24 años que cree que existen prejuicios en cuanto a la relación de las generaciones más jóvenes con el trabajo es menor que la media nacional.



Silvia Martínez,
Corporate HR Manager en Gi Group Holding España

“ Desde mi perspectiva, el desarrollo de las personas es clave para asegurar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. Es fundamental reconocer que la brecha digital no sólo afecta a ciertas generaciones, sino que también tiene un impacto significativo en la capacidad de acceso y participación en el mercado laboral. Es por eso por lo que debemos evitar caer en la trampa de etiquetar a las generaciones de manera generalizada, ya que cada individuo posee una realidad única y merece ser considerado en su totalidad. Desde las organizaciones tenemos el poder y el deber de dotar de herramientas para acompañar a todas las personas, y, por ende, a todas las generaciones, en su desarrollo.

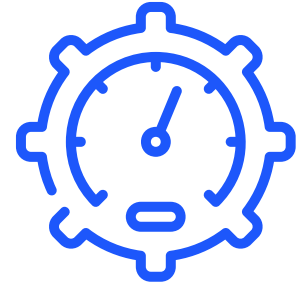
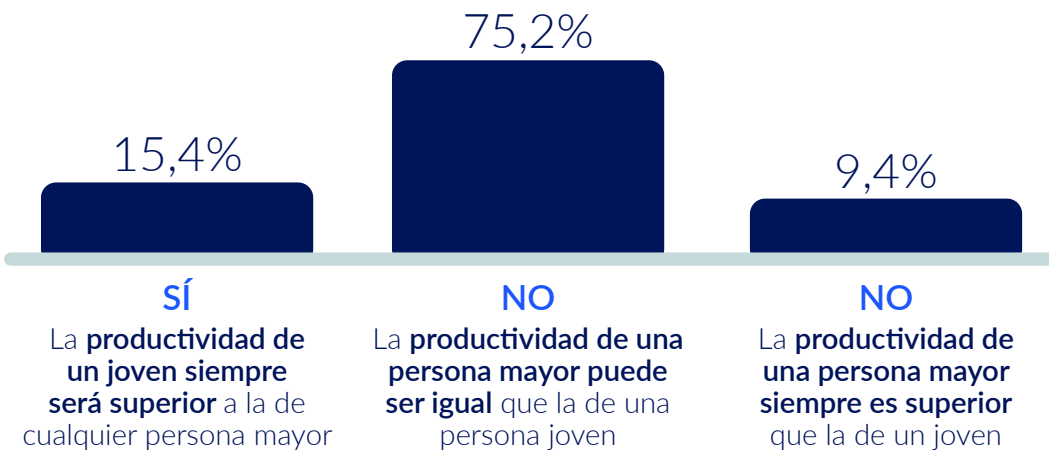
En mi experiencia, he observado cómo la errónea percepción del envejecimiento en un contexto social conlleva la discriminación en el lugar de trabajo. Es inaceptable que las personas sean juzgadas o excluidas debido a su edad, ya sea por considerarlas demasiado jóvenes o mayores para ciertas responsabilidades o roles. La diversidad generacional no sólo es una cuestión de inclusión, sino también de aprovechamiento de las distintas experiencias y habilidades que cada grupo aporta.

En Gi Group Holding, valoramos a las personas por su individualidad y no por su edad. Nuestra apuesta por equipos multidisciplinares y transgeneracionales nos ha demostrado que la edad no es un indicador de motivación o capacidad. Creemos firmemente en el potencial de cada individuo para contribuir con pasión y dedicación a su trabajo, independientemente de los años que tenga. Y, por último, lo que realmente importa es el compromiso y la ilusión que cada uno ponga en su día a día, la edad es sólo un número.”



La productividad, en el centro del debate: para el 85% de los encuestados no descende con la edad...

¿Consideras que la productividad descende con la edad?



👍 15,4%
👎 84,6%

...Y 1 de cada 4 asegura que puede ser la misma, independientemente de que la persona sea joven o mayor



+80%

Esta creencia se consolida a partir de los 35 años, donde más del 80% de los españoles así lo cree.

1/3
18-34 AÑOS

91,3%
55-65 AÑOS

Un tercio de los jóvenes entre 18 y 34 años opina que la **productividad de un joven es superior a la de cualquier persona mayor**, mientras que el **91,3%** de las personas entre 55 y 65 asegura lo contrario.

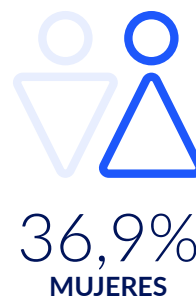
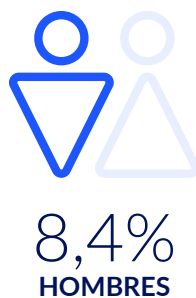
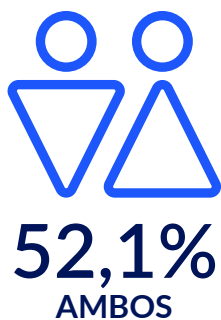


13,9%

Un 13,9% de los encuestados de entre 55 y 65 años considera que su productividad es mayor que la de una persona joven.

El edadismo afecta por igual a hombres y mujeres mayores de 45 años, sin embargo, casi 4 de cada 10 reconocen que las mujeres están más perjudicadas

¿Crees que la discriminación por edad a personas mayores de 45 años afecta más a hombres o a mujeres?



Por género

Por género, **cerca de la mitad de las mujeres** considera que el **edadismo laboral les afecta más** a ellas.

Casi el 13% de los hombres asegura que la **discriminación por la edad les perjudica más a ellos**, mientras que sólo un **3,8% de las mujeres** lo cree.

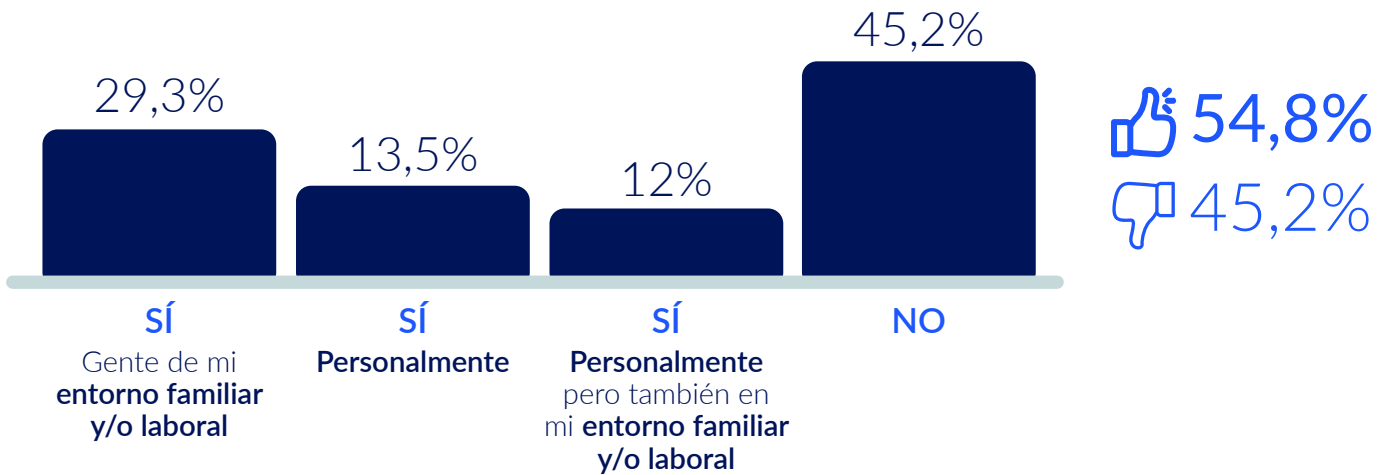


Por edades

Más de la mitad de los trabajadores mayores de 45 años cree que la discriminación por edad **afecta a ambos sexos**, mientras que casi el **44% de los jóvenes entre 18 y 24 años** opinan que **aqueja más a las mujeres**.

Más de la mitad de los encuestados afirma haber sufrido, personalmente o en su entorno, algún episodio de discriminación por edad

¿Has vivido personalmente, o en tu entorno, algún episodio de discriminación laboral por la edad?



71,1%

18-24 AÑOS ASEGURAN HABER SUFRIDO EDADISMO EN SU ENTORNO

Son los **trabajadores entre 18 y 24 años** quienes más lo reconocen (71,1%), mientras que casi la mitad de los **encuestados entre 55 y 65 años** asegura no haber vivido ni conocer una situación de este tipo.

6%

< 24 AÑOS HAN VIVIDO ALGÚN TIPO DE DISCRIMINACIÓN

Sólo el **6%** de los **jóvenes menores de 24 años** afirma haber vivido algún momento de **discriminación a nivel personal**.



MUJERES MANIFIESTAN HABER SIDO DISCRIMINADAS

Cerca de **6 de cada 10 mujeres** reconocen haber sido **discriminadas laboralmente a causa de su edad** frente al 52,9% de los hombres.



El edadismo también llega a los puestos directivos



Casi **2 de cada 10 directivos** encuestados declaran haber sido **discriminados a nivel personal** a causa de la edad.



NO EDADISMO



SÍ EDADISMO

El **52,7%** de los directivos asegura **no haber vivido o conocer una situación de discriminación**, al contrario del **56,2%** del personal de apoyo que afirma lo contrario.



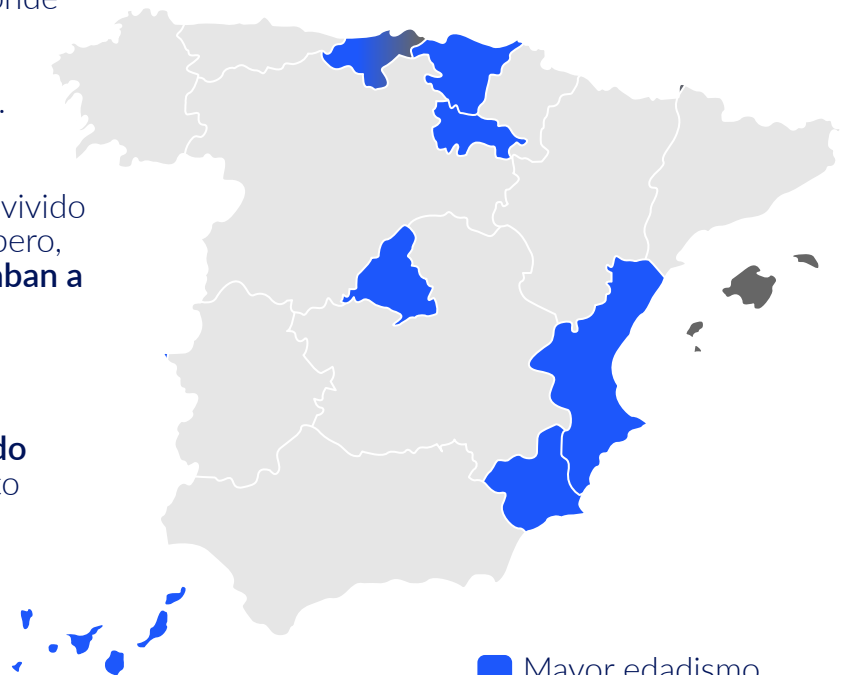
Las Comunidad Autónomas, divididas ante el edadismo laboral

Canarias (18,4%), Región de Murcia (16,9%) y Cantabria (16,7%) son las CC.AA. donde sus habitantes reconocen, en mayor medida, **haber vivido discriminación laboral** por la edad en algún momento.

Madriños (17%) y vascos (15,4%) aseguran, de forma mayoritaria, haber vivido **momentos de discriminación laboral** pero, también **conocer episodios que afectaban a su entorno laboral y/o personal**.

Más de un tercio de los **valencianos y riojanos** declara que **personas de su entorno personal y/o laboral han vivido episodios discriminatorios** en el ámbito laboral, siendo las comunidades que más lo afirman.

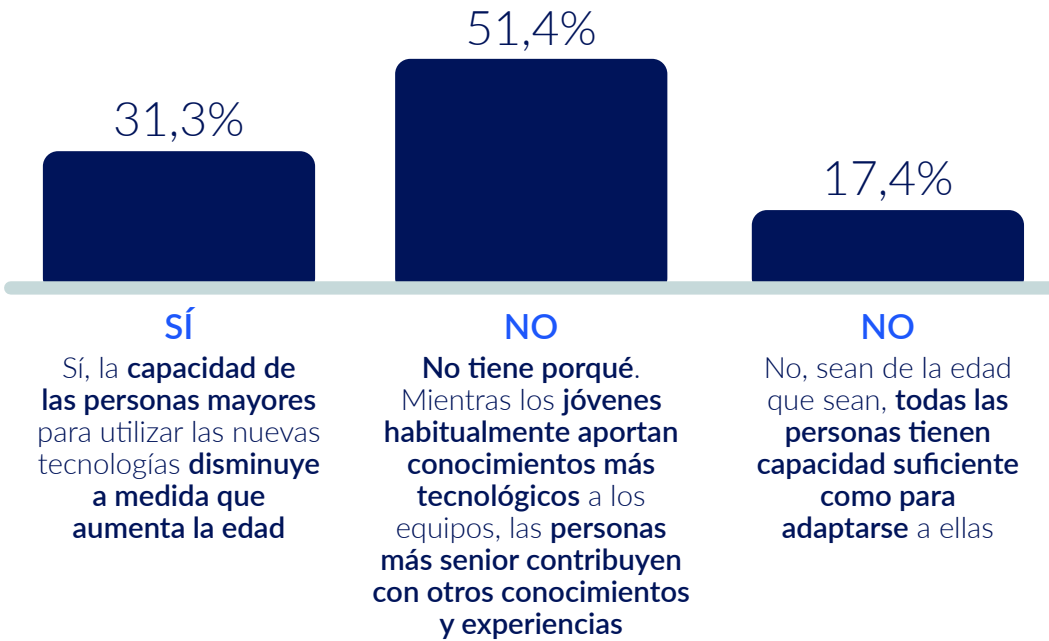
Más de **6 de cada 10 cántabros y baleares** sostienen **no haber sido afectados, ni conocer casos de edadismo laboral**.



■ Mayor edadismo
■ Menor edadismo

La aplicación de la tecnología podría potenciar el edadismo para un tercio de los españoles

¿La tecnología puede potenciar el edadismo?



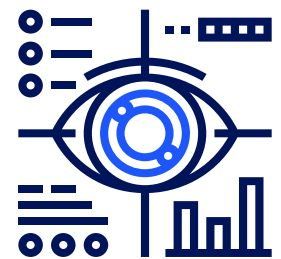
👍 31,3%
👎 68,7%

Directivos

Casi el **72%** de los **directivos** encuestados son **reacios a creer que el uso de la tecnología potenciará el edadismo** laboral.

Por edad

Más de **un tercio** de los encuestados entre **25 y 44 años** sí creen que la tecnología incrementará la **discriminación laboral por la edad**, frente al **27%** de los españoles menores de **24 años** que lo piensan.

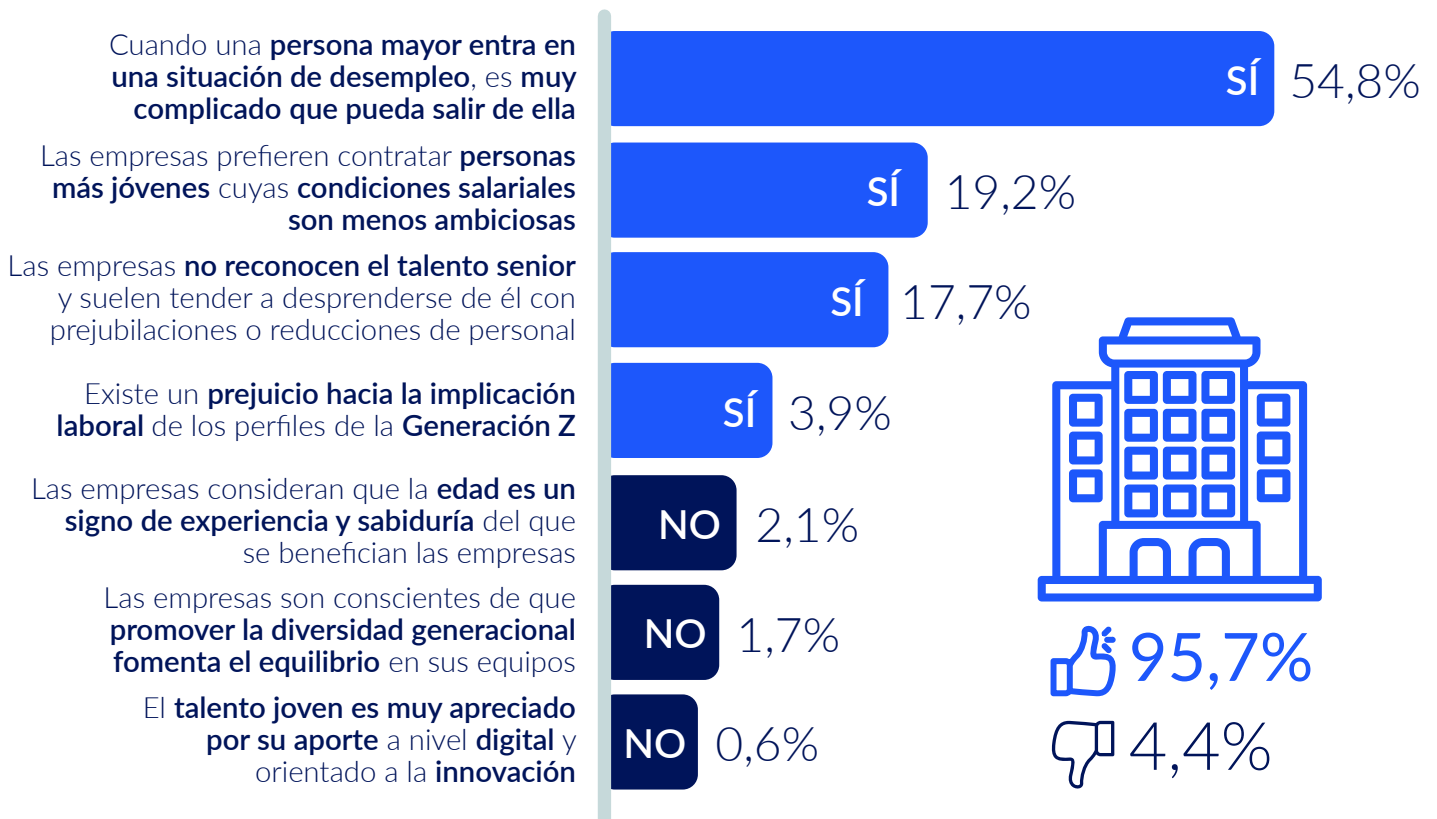


3. El edadismo en la empresa



La práctica totalidad de los trabajadores están de acuerdo: las empresas utilizan la edad como sesgo a la hora de contratar o promocionar personal

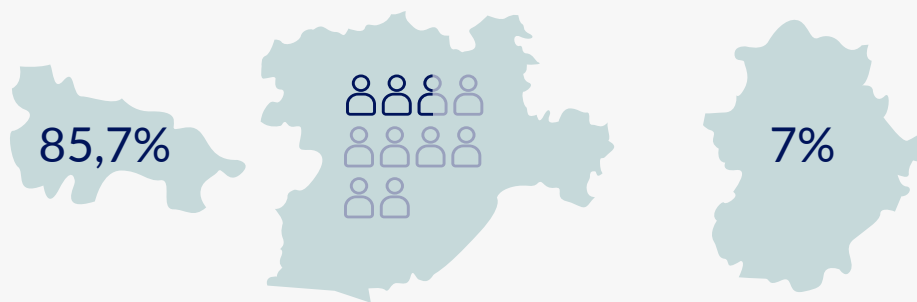
¿Crees que existen empresas que utilizan la edad como sesgo a la hora de seleccionar o promocionar personal?



6 de cada 10 españoles entre 55 y 65 años aseguran que cuando una **persona mayor** se encuentra en una **situación de desempleo**, es muy complicado que pueda salir. Sin embargo, sólo el 35% de los jóvenes entre 18 y 24 está de acuerdo con esta afirmación.



Por distintas razones, pero en todas las CC.AA. creen que la edad sí es algo que las empresas tienen en cuenta a la hora de seleccionar o promocionar personal



Los riojanos (85,7%) son los españoles que en mayor medida creen que cuando una persona mayor vive una situación de desempleo, es muy complicado que pueda salir, mientras que casi 3 de cada 10 castellanoleonesees piensan que las empresas prefieren contratar personas más jóvenes con condiciones salariales menos ambiciosas.

Casi el 7% de los extremeños afirma que existe un prejuicio sobre la implicación laboral de la Generación Z.



Más de 1 de cada 4 baleares asegura que las empresas no reconocen el talento senior y suelen tender a desprenderse de él con prejubilaciones o reducciones de personal.

Navarra (7,1%) es la CC.AA. donde sus habitantes consideran, en mayor medida, que, la edad es un signo de experiencia y sabiduría del que se benefician las empresas.

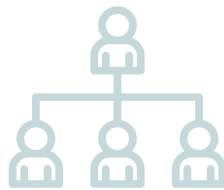
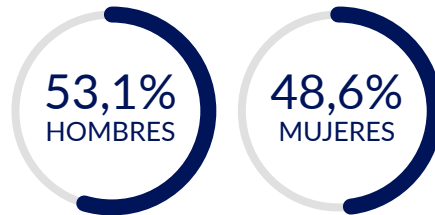
Más de la mitad de los trabajadores reconoce que en su empresa, o en la última en la que han trabajado, existen prejuicios con la edad en el momento de contratar o promocionar personal

¿En la empresa que trabajas, existen prejuicios con la edad al contratar personal o promocionar?



Por género

Son los **hombres** los que, en mayor medida, así lo creen (53,1% vs.48,6%).

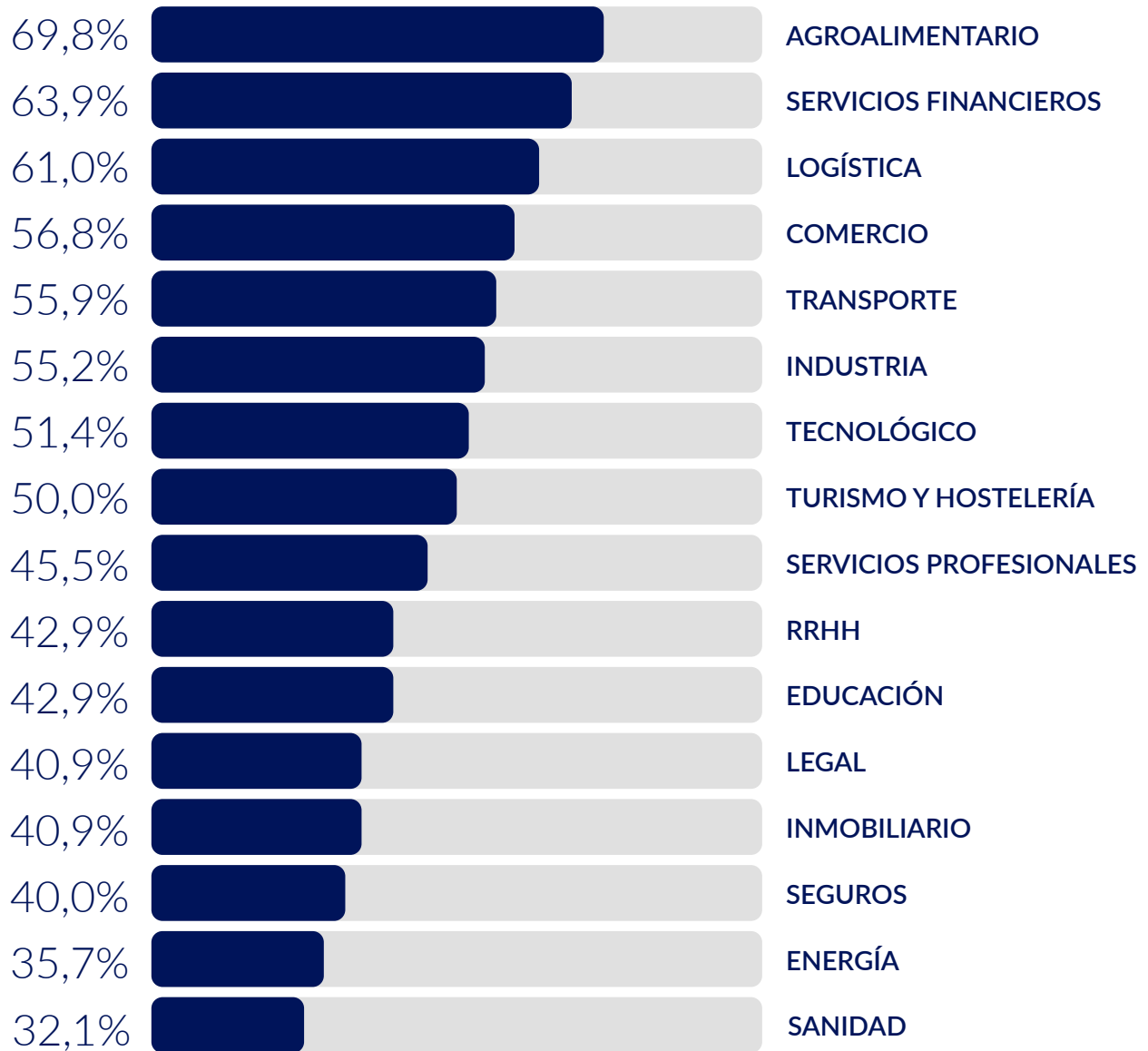


Por cargo

Más de la mitad de los **mandos intermedios** opina así frente a casi **6 de cada 10 directivos** que consideran lo contrario.

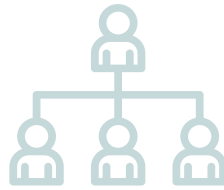
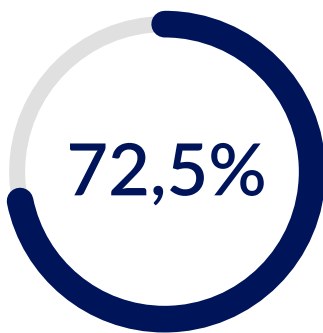


Más de la mitad de los trabajadores reconoce que en su empresa, o en la última en la que han trabajado, existen prejuicios con la edad en el momento de contratar o promocionar personal



Casi 3 de cada 4 españoles encuestados creen que el edadismo laboral varía en función de la cualificación profesional

¿La discriminación por edad varía en función de la cualificación profesional?



Por cargo

Los trabajadores que ocupan mandos intermedios (77,2%) son los que están más de acuerdo con esta afirmación.



Por edades

Para más de 7 de cada 10 trabajadores entre 25 y 54 años, la discriminación por edad depende de la cualificación profesional.



Por CC.AA.

Baleares (84,7%) y Murcia (84,6%) son las CC.AA. donde, en mayor medida, están de acuerdo con esta creencia.

El 42,9% de los riojanos y el 35% de los castellanomanchegos opinan que la cualificación profesional no contribuye o afecta al edadismo laboral.



Los trabajadores mayores de 45 años que ocupan puestos menos cualificados son los más afectados por la discriminación para la mitad de los españoles



Sólo 2 de cada 10 encuestados creen que los **perfiles de Dirección tienen más dificultades a la hora de encontrar un nuevo trabajo.**



Casi 4 de cada 10 trabajadores opinan que son los **perfiles más técnicos y especializados quienes viven una mayor discriminación.**



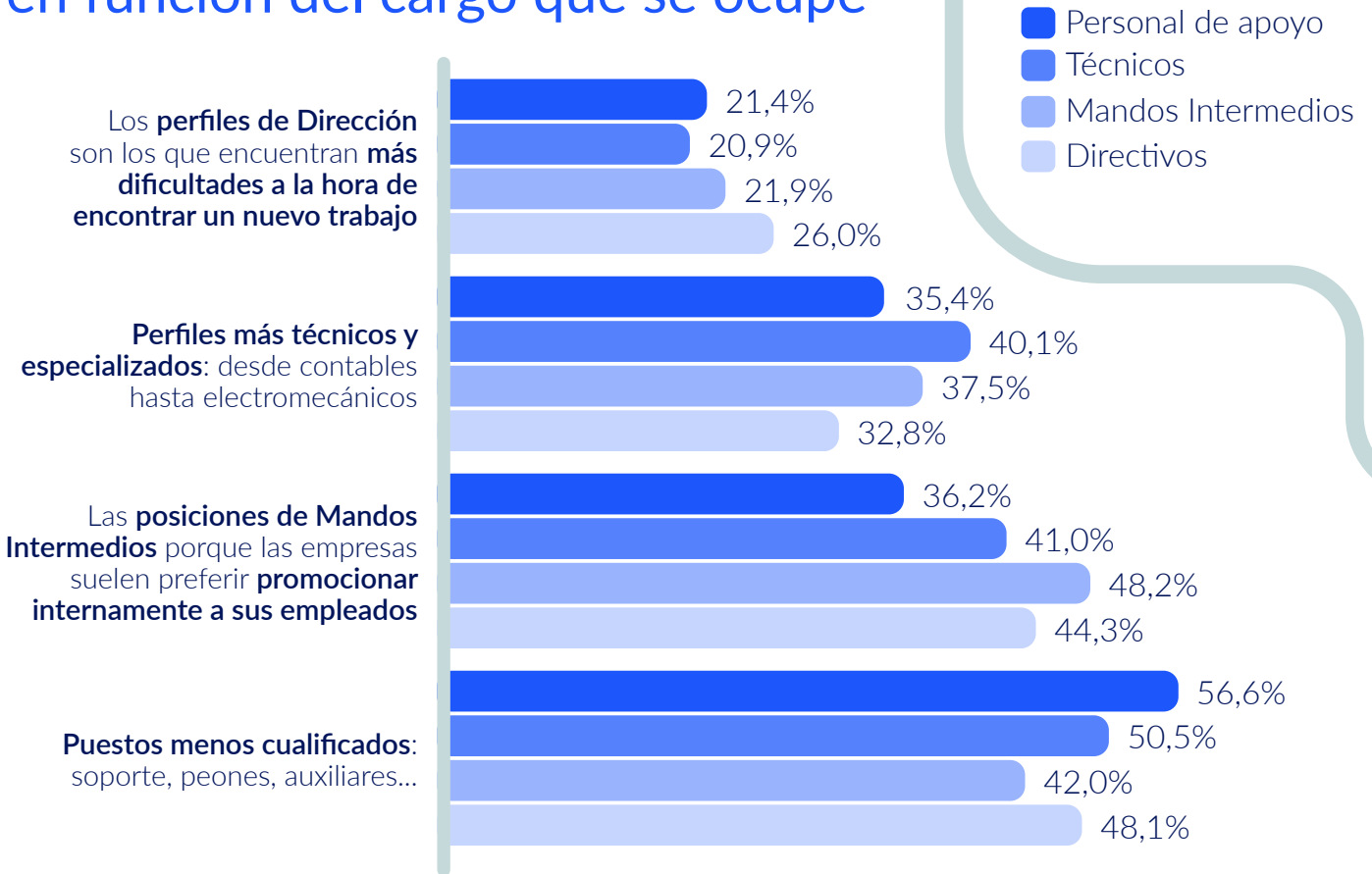
El 42% de los encuestados considera que en las **posiciones de Mandos Intermedios se produce una mayor discriminación** porque las empresas suelen preferir **promocionar internamente** a sus empleados.



El 56,6% de los españoles afirma que el **personal que ocupa puestos de apoyo es el que sufre mayor discriminación** en comparación con el resto de los trabajadores.



La percepción del edadismo varía en función del cargo que se ocupe

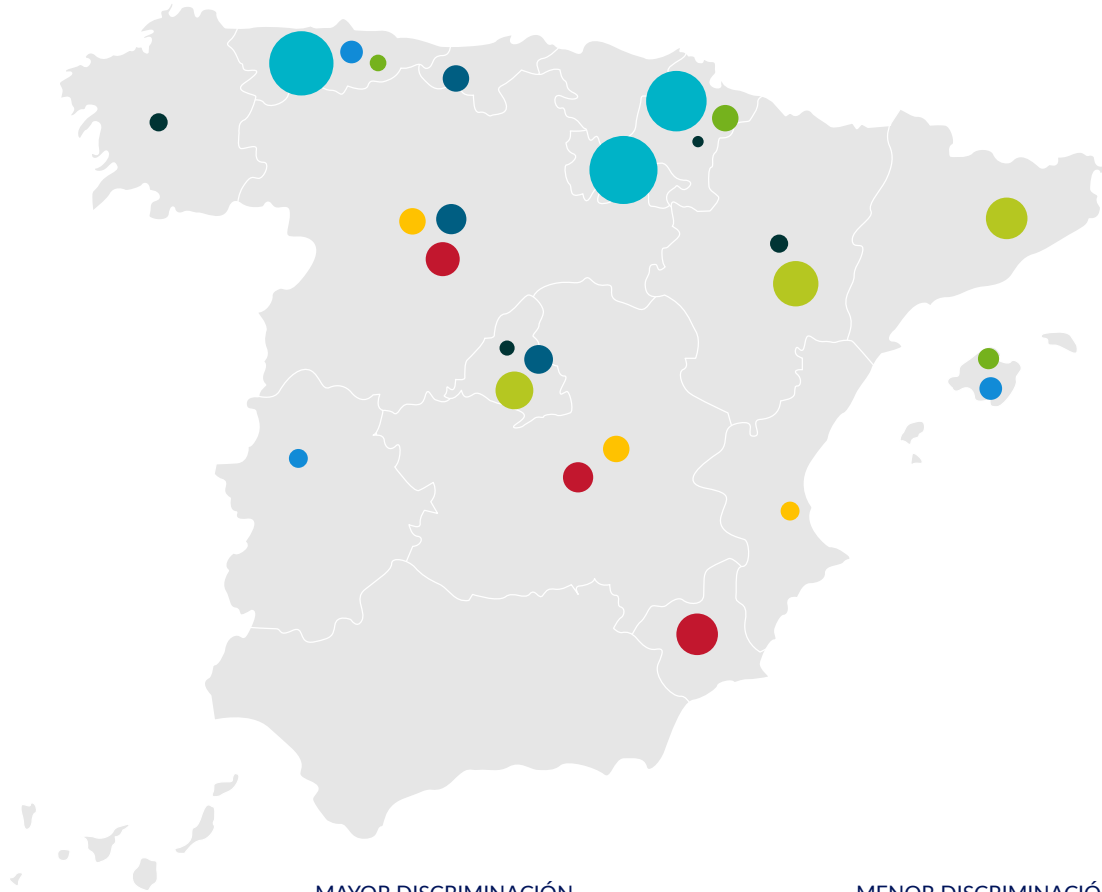


Más de la mitad de los perfiles de apoyo y técnicos cree que la discriminación por la edad es mayor en el caso de los puestos de apoyo.

El 48,2% de los mandos intermedios considera que existe edadismo laboral en su puesto.

1 de cada 4 directivos asegura que existe discriminación por la edad en su cargo.

Disparidad de opiniones en las CC.AA. acerca de qué puestos son más afectados por el edadismo laboral



MAYOR DISCRIMINACIÓN

MENOR DISCRIMINACIÓN

PUESTOS DE MENOR CUALIFICACIÓN

71,4%
LA RIOJA

61%
ASTURIAS

60,7%
NAVARRA

41,7%
CANTABRIA

42,9%
COMUNIDAD MADRID

43,3%
CASTILLA Y LEÓN

MANDOS INTERMEDIOS

49,1%
ARAGÓN

46,3%
CATALUÑA

46%
COMUNIDAD MADRID

30,6%
ISLAS BALEARES

29,3%
ASTURIAS

24,4%
EXTREMADURA

PUESTOS TÉCNICOS Y ESPECIALIZADOS

46,2%
REGIÓN DE MURCIA

44,3%
CASTILLA Y LEÓN

43,7%
CASTILLA LA MANCHA

32,1%
NAVARRA

28,6%
ISLAS BALEARES

19,5%
ASTURIAS

PUESTOS DIRECTIVOS

33%
CASTILLA Y LEÓN

32,2%
CASTILLA LA MANCHA

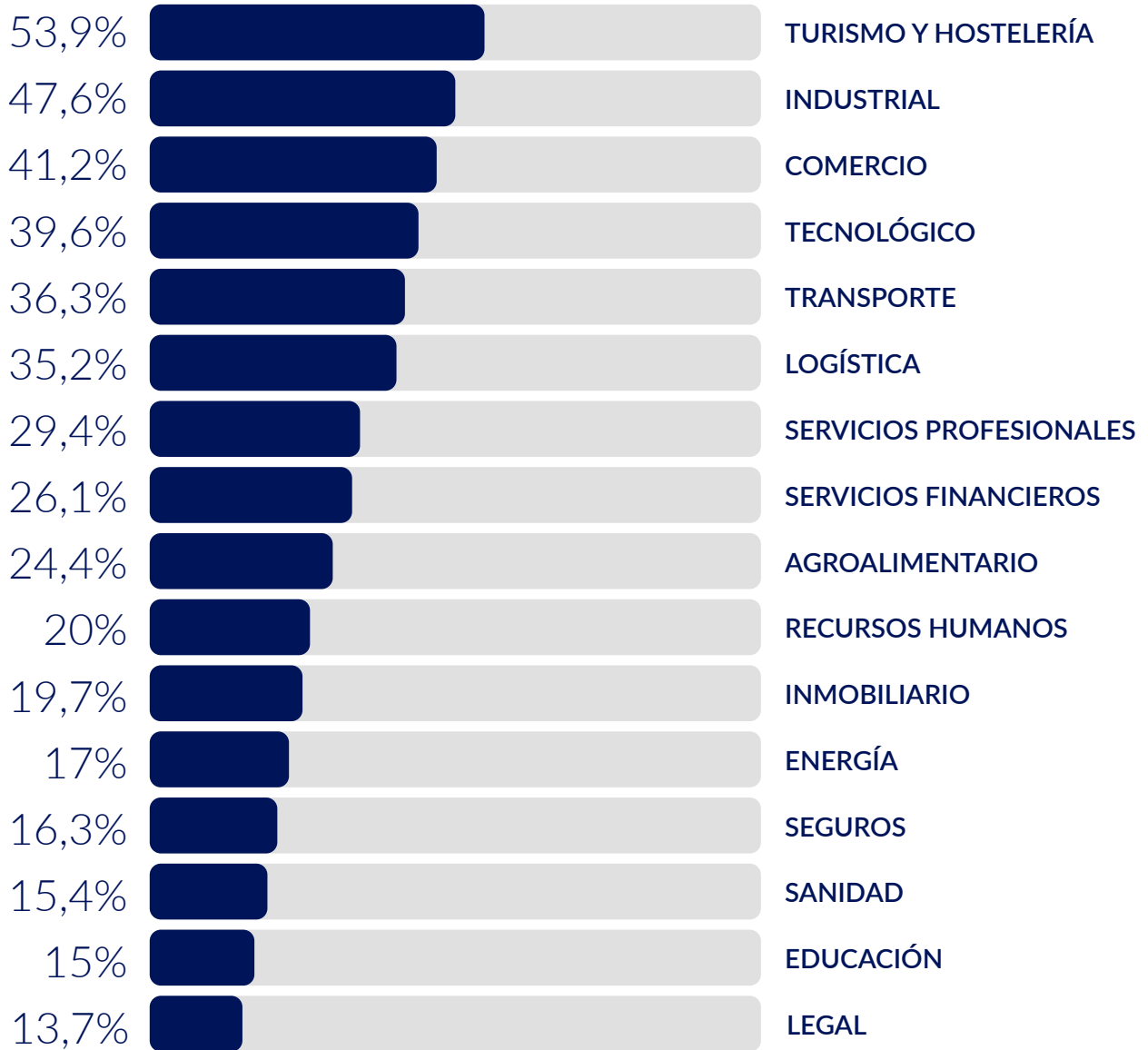
24,7%
COMUNIDAD VALENCIANA

7,1%
NAVARRA

16,6%
COMUNIDAD MADRID

18,2%
GALICIA Y ARAGÓN

Turismo y hostelería, los sectores donde más afecta el edadismo

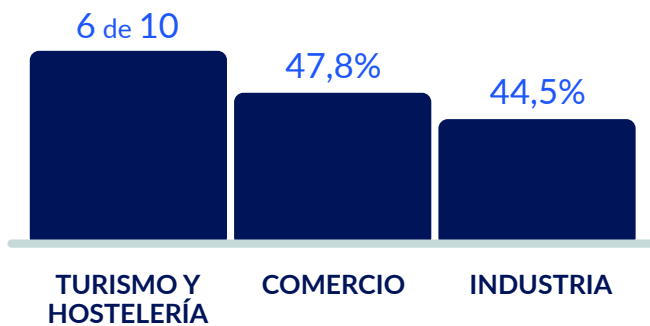


Los sectores legal y educativo, los que menos sufren el efecto discriminatorio por la edad

Por género

6 de cada 10 mujeres aseguran que el sector donde existe un **mayor efecto del edadismo es turismo y hostelería**, seguido de **comercio (47,8%) e industria (44,5%)**. Por el contrario, la **mitad de los hombres** opina que existe una mayor discriminación en el **sector industrial**, seguido de **turismo y hostelería**.

MUJERES



HOMBRES



Por CC.AA.

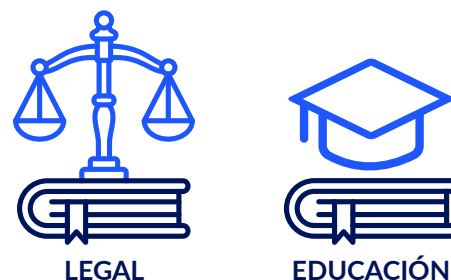
La Rioja (71,4%) y Galicia (59,%) son las comunidades en las que opinan en mayor medida que el **edadismo en turismo y hostelería es mayor que en otros sectores**. Por su parte, **Aragón (62%) y Murcia (57%)** son las CC.AA. que consideran que el **edadismo es mayor en el sector industrial**.

En el caso de los sectores en los que la **discriminación laboral es menor**, por CC.AA. el **3,6% de los navarros lo considera del sector legal** y **4,4% de los catalanes lo afirman sobre el sector educativo**.

MAYOR DISCRIMINACIÓN



MENOR DISCRIMINACIÓN

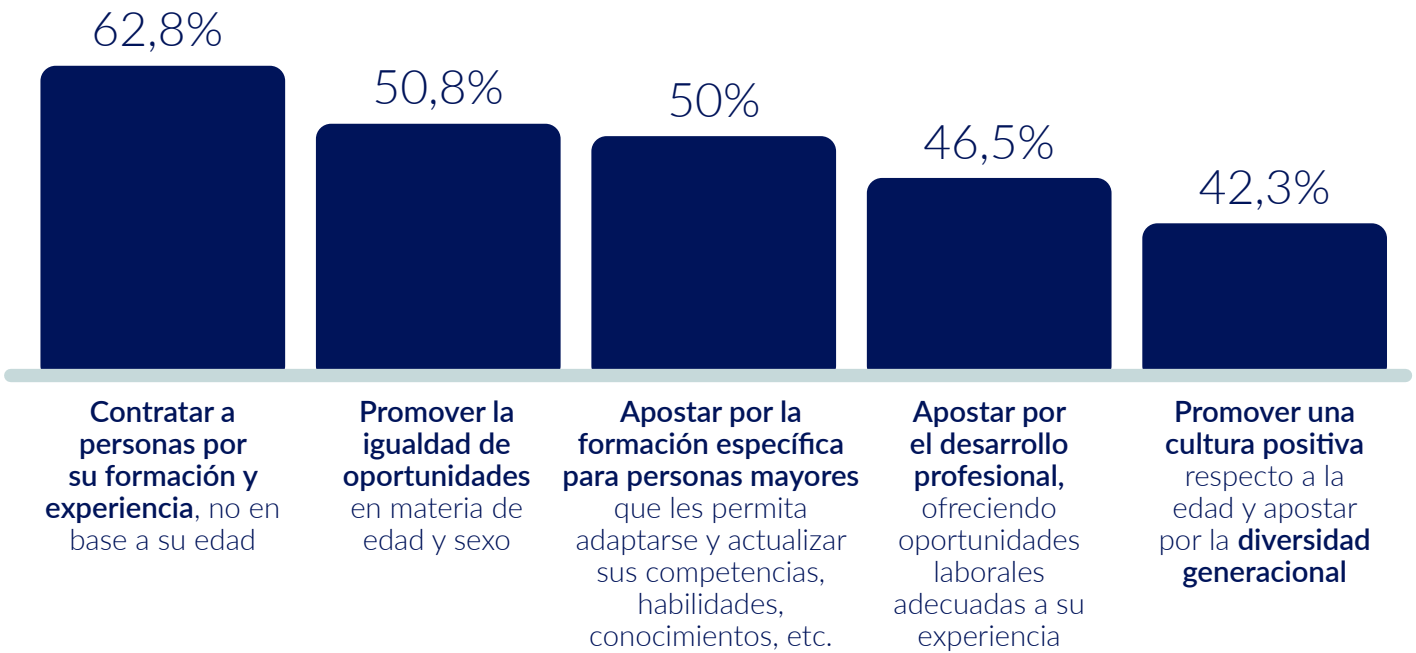


4. Palancas para revertir el edadismo



Formación y experiencia deben ser la base para la contratación de personal para evitar la discriminación laboral por la edad

Qué pueden hacer las empresas

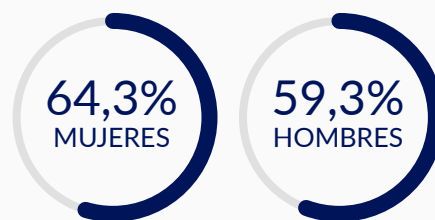


Las **mujeres** se decantan, en mayor medida que los hombres, por la **contratación de personas por su formación y experiencia** (64,3% vs 59,3%) y por promover la **igualdad de oportunidades** en materia de **edad y género** (55,1% vs 46,2%).

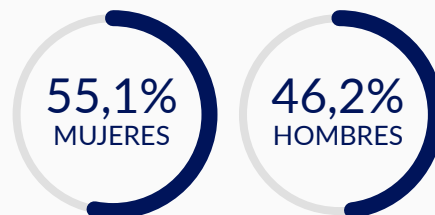
Casi el 70% de los mayores de 35 años apuesta por **promover la igualdad de oportunidades** en materia de edad y género.

Más del 64% de las personas encuestadas que ocupa **mandos intermedios y puestos de apoyo** apoya esta creencia, frente a **más de la mitad de los directivos** que lo reconocen.

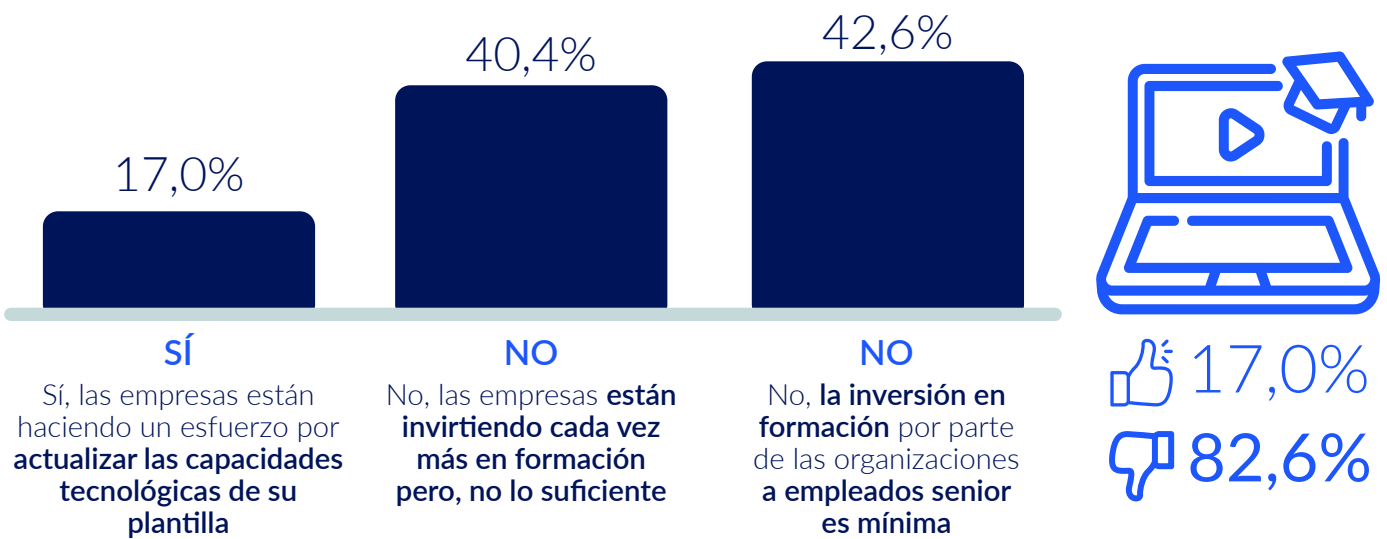
CONTRATACIÓN POR FORMACIÓN Y EXPERIENCIA



IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EDAD Y GÉNERO



Para un abrumador 83% de los españoles, las empresas NO invierten lo suficiente en formación que permita reciclar a los perfiles senior que carecen de habilidades tecnológicas



Alberto Mateos,
KAM Gi Training

“ Las empresas, como reflejo de la sociedad, tienden a desvalorizar a los trabajadores senior, quienes lamentablemente se vuelven invisibles al acercarse a su tercera juventud. Sin embargo, ignorar su potencial es un error, considerando que todos avanzamos hacia esa etapa. Visualizarnos en su posición dentro de 20 años nos invita a reflexionar sobre la importancia de valorar su experiencia y conocimiento.

La verdadera riqueza radica en la mezcla de generaciones tanto en la sociedad como en las empresas. Esta diversidad facilita el entendimiento mutuo y fomenta un mayor desarrollo tanto personal como organizacional. Desde Gi Training, nuestra experiencia en formación ayuda a romper barreras, fomenta un ambiente de aprendizaje colaborativo y promueve la igualdad de oportunidades para todos, independientemente de su edad. Nuestros programas de Upskilling y Reskilling están diseñados para aprovechar la riqueza de conocimientos y habilidades que poseen los trabajadores senior, al mismo tiempo que proporcionan a los trabajadores más jóvenes las herramientas necesarias para crecer y prosperar en el entorno laboral actual. Creemos que la diversidad generacional enriquece a las empresas y fomenta un ambiente de trabajo más inclusivo y productivo. Una comunicación abierta y clara es fundamental para garantizar que todos los miembros del equipo se sientan valorados, independientemente de su edad. Además, debemos reconsiderar los beneficios sociales, centrándonos no solo en los jóvenes padres, sino también en aquellos que están cerca de la jubilación.

Por último, sugiero la implementación de programas de mentorización, tanto los tradicionales donde los trabajadores juniors puedan beneficiarse del conocimiento y la experiencia de sus colegas senior; como los denominados reverse mentoring, que dan la oportunidad a los más veteranos de adquirir nuevas habilidades de los más jóvenes, como podría ser en cuestiones tecnológicas. En resumen, estas ideas buscan promover un entorno laboral inclusivo y enriquecedor para todas las generaciones. Si estas líneas inspiran a alguna empresa o político, consideraré mi objetivo cumplido.”



¿Realmente se está invirtiendo en formación para reciclar los perfiles senior?

Por edad

Más de un tercio de los jóvenes entre 18 y 34 años considera que las empresas invierten lo suficiente en formación para reciclar a los perfiles senior, pero sólo 1 de cada 10 trabajadores entre 45 y 64 así lo cree.



Por cargo

Para 1 de cada 4 directivos se está invirtiendo lo suficiente para formar a los perfiles senior, mientras que quienes ocupan cargos de apoyo (85,5%) aseguran lo contrario de forma mayoritaria.

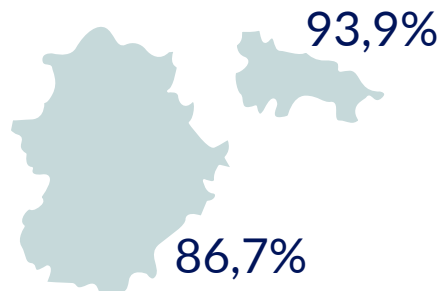
Por CC.AA.

Comunidad Valenciana (22,3%) y Comunidad de Madrid (21,5%) son las CC.AA. donde mayor es la percepción de que las empresas están invirtiendo en la formación de personas mayores. Al otro lado se sitúan La Rioja y Extremadura, con un 93,9% y 86,7% respectivamente, que consideran lo contrario.

EMPRESAS SÍ INVIERTEN EN LA FORMACIÓN DE PERSONAS MAYORES

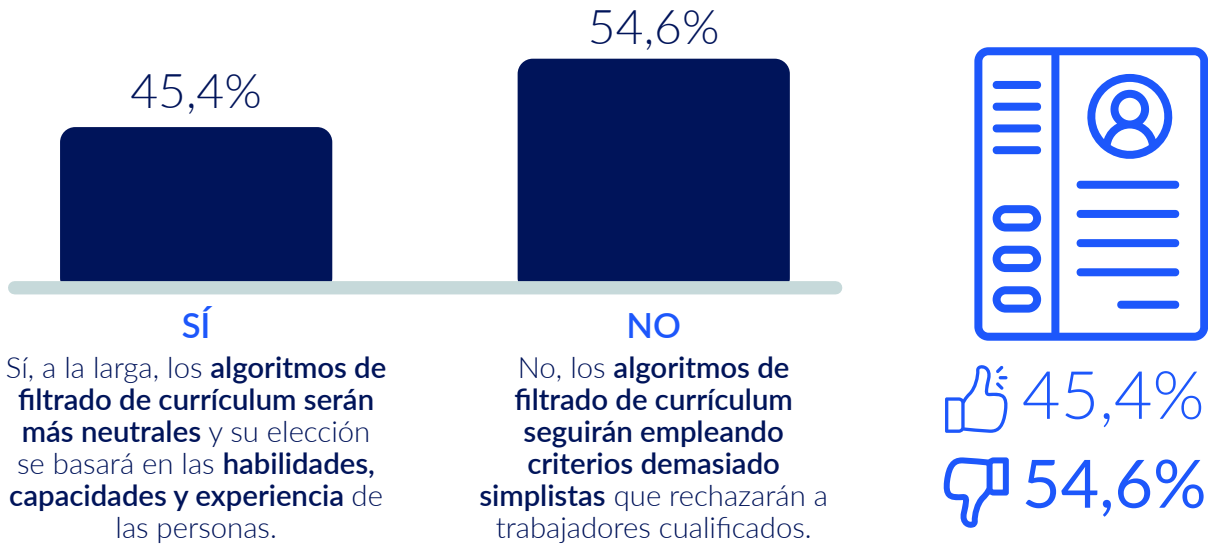


EMPRESAS NO INVIERTEN EN LA FORMACIÓN DE PERSONAS MAYORES



El cribado de currículums mediante el uso de IA no convence a los españoles como vía para reducir el edadismo laboral

¿El uso de la IA en el cribado de CV puede reducir la discriminación por edad?



Por edad

Casi 6 de cada 10 españoles entre **55 y 65 años** aseguran que los **algoritmos seguirán rechazando trabajadores cualificados**, mientras que los **jóvenes entre 18 y 24 años (57,4%)** piensan que **basarán su elección en habilidades o capacidades**.

Por cargo

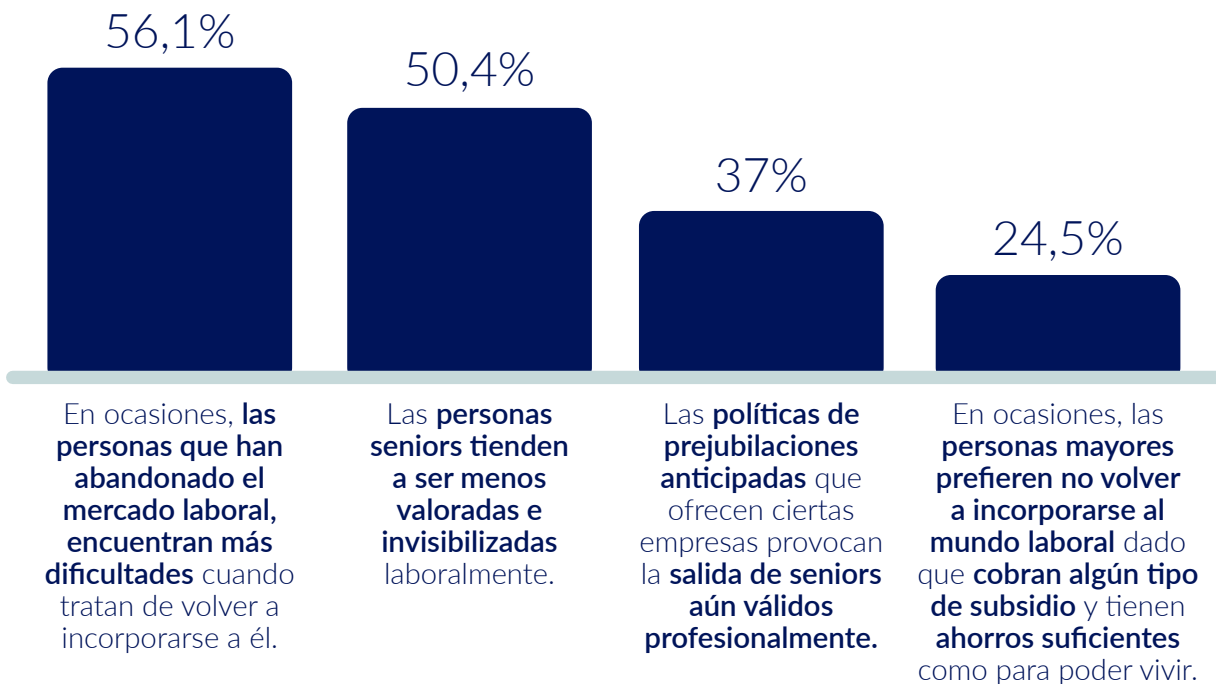
Los **perfiles técnicos (59,5%)** son los **más desconfiados** sobre la aplicación de algoritmos en la selección de CV, frente a los **perfiles de dirección (51,2%)**, los **más seguros** ante su capacidad de filtrado.

5. Jubilación y relevo generacional

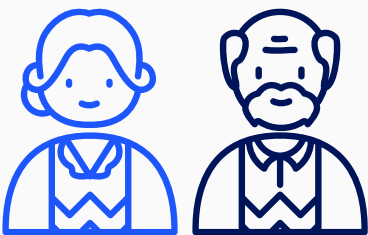


Para el 56% de los españoles, las personas senior que han salido del mercado laboral encuentran más dificultades a la hora de reincorporarse, a pesar del incremento de la edad de jubilación

¿Cuáles consideras que son las razones por las que, a pesar del aumento de la edad de jubilación, un porcentaje elevado de personas que se encuentran en situaciones de desempleo de larga duración son senior?



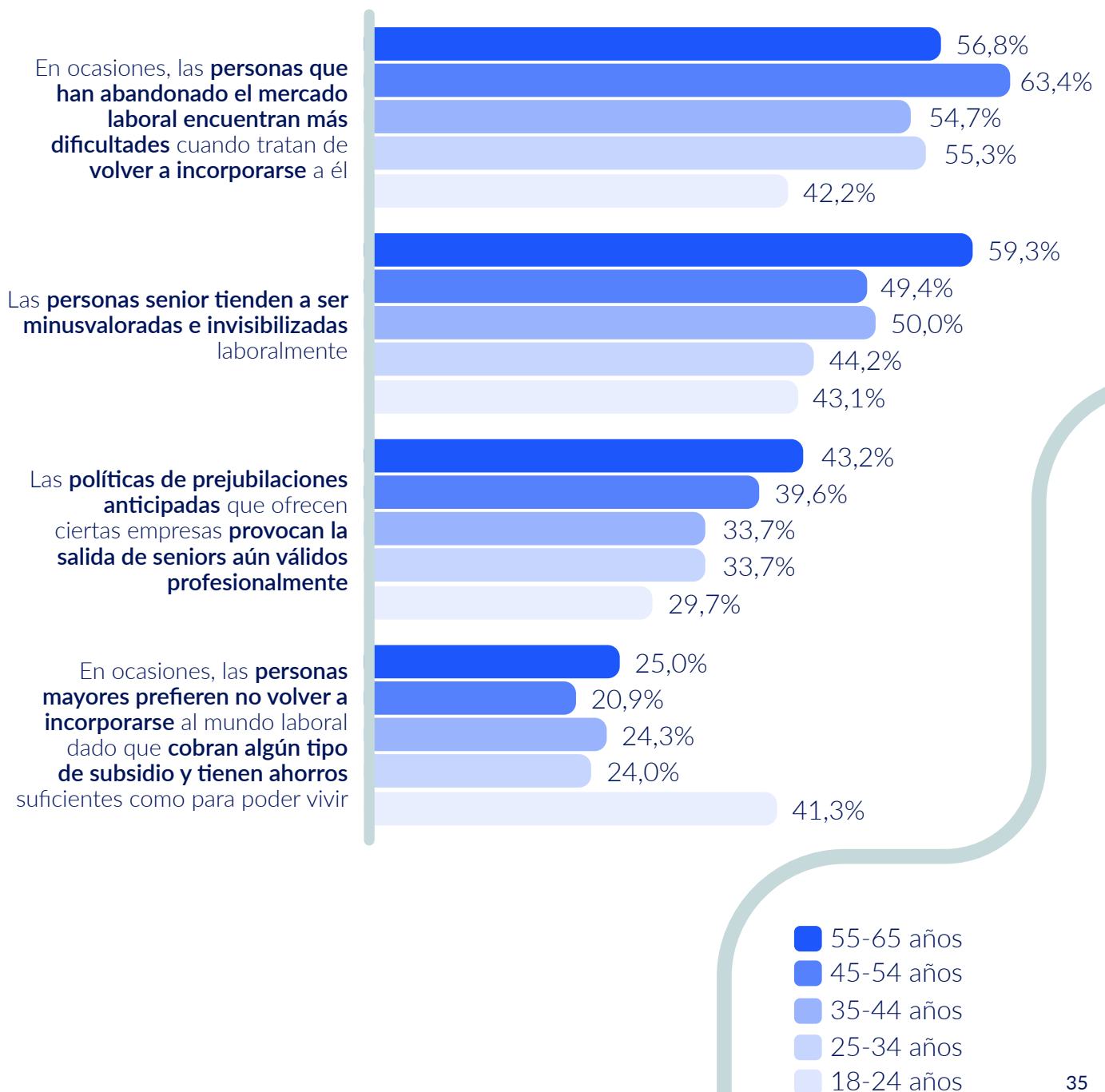
Esta creencia es mayor en las mujeres que en los hombres (57,6% vs.54,8%).



Más del 60% de los encuestados entre 45 y 54 años reconocen esta afirmación, mientras que sólo el 42,2% de los jóvenes de 18-24 años lo considera así.

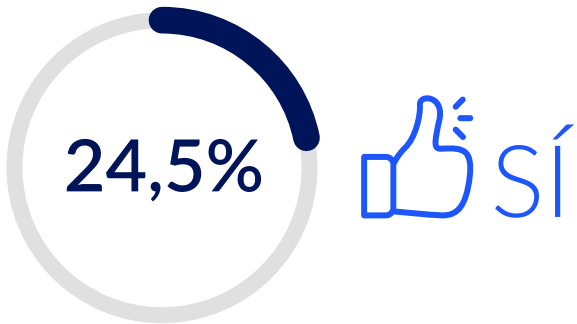
Según la edad, las razones que justifican las situaciones de desempleo de larga duración en las personas senior varían

¿Cuáles consideras que son las razones por las que, a pesar del aumento de la edad de jubilación, un porcentaje elevado de personas que se encuentran en situaciones de desempleo de larga duración son senior?

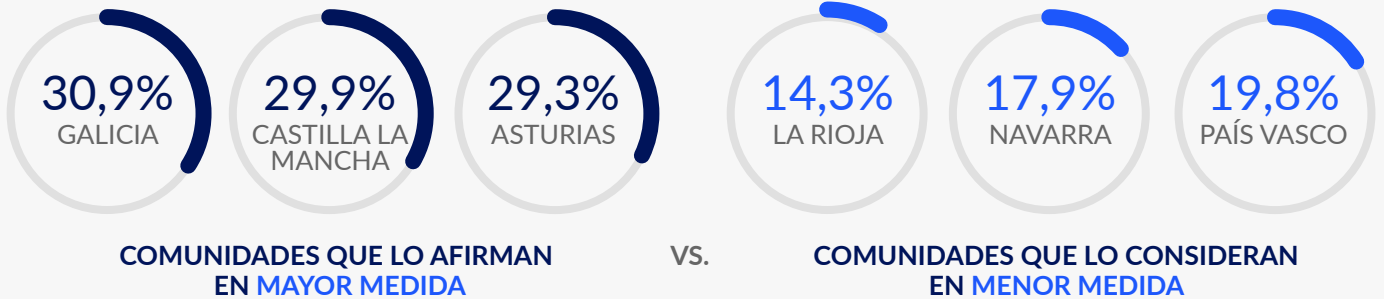


¿Las personas mayores prefieren no volver a incorporarse al mundo laboral porque cobran algún tipo de subsidio y tienen ahorros suficientes para poder vivir?

1 de cada 4 españoles así lo cree (24,5%)

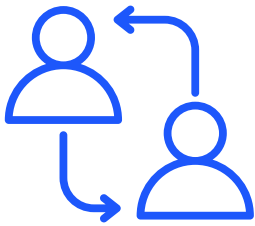


Y ¿por CC.AA.?



Para los españoles, la falta de relevo generacional no será una solución a los problemas vinculados con la discriminación por la edad

La falta de relevo generacional hará que se solucionen los problemas de edadismo



Por edades

Los más jóvenes, de entre 18 y 24 años, son los más optimistas acerca del relevo generacional (43,6%).



Por CC.AA.

Navarros y extremeños son los más pesimistas ante esta solución. Por el contrario, riojanos (50%) y castellanomanchegos (42,5%) son los más optimistas.



María de Vicente,
Corporate Key Account Manager de Gi Group Holding

“ La situación demográfica mundial es preocupante debido al envejecimiento de la población y el descenso del índice de natalidad donde Europa no alcanza el mínimo para poder garantizar un reemplazo generacional y la estabilidad de la población. Concretamente, España es uno de los países con el índice más bajo. En el marco laboral, existe un problema de escasez de talento, donde la entrada de juniors tiende a la baja, y el número de jubilaciones en las empresas está aumentando, por lo que se está produciendo un desequilibrio entre la oferta y la demanda. La solución viable es la gestión del conocimiento interno por lo que las organizaciones deberán actuar y trazar una hoja de ruta para alcanzar este reto. El relevo generacional tiene precisamente el objetivo de retener dentro de la organización el conocimiento generado por sus empleados, y reconocer el papel del empleado senior dentro de la organización, haciendo que se sienta valorado e involucrado con el proceso de relevo.

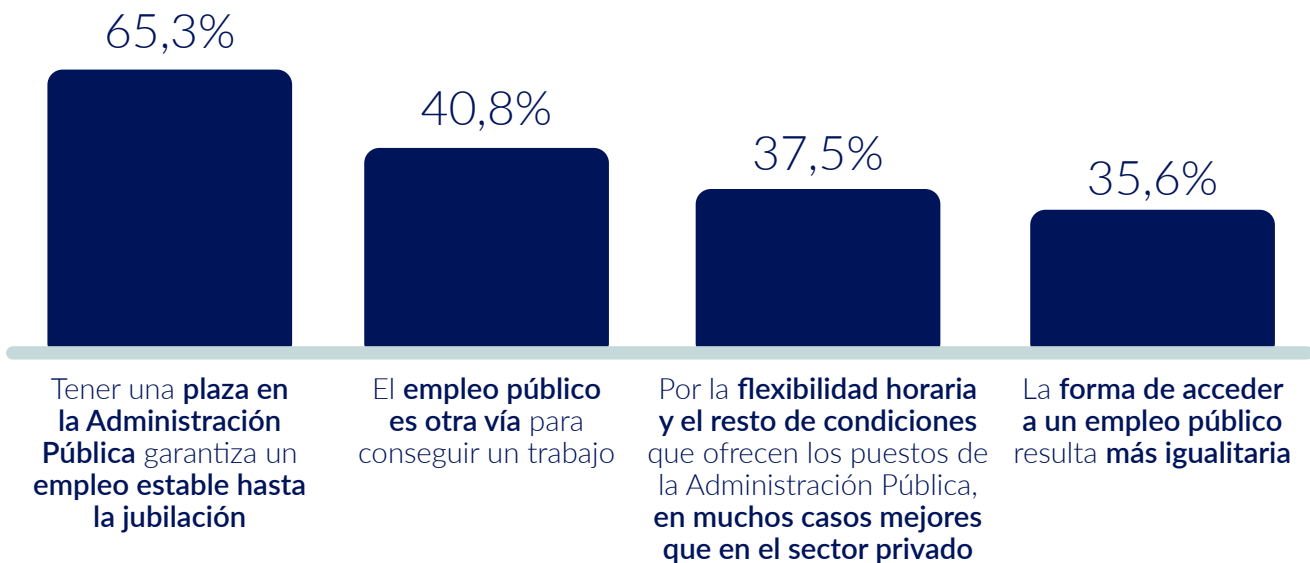
Por otro lado, el talento senior tiene grandes dificultades en el mercado laboral y sufre discriminación debido a diversas razones como los estereotipos existentes en el proceso de contratación y/o promoción, la falta de actualización de habilidades técnicas y digitales necesarias en industrias emergentes, y la escasez de ayudas para reintegrarse al mercado laboral después de períodos de desempleo... Además, la exclusión de las personas mayores puede limitar la diversidad de ideas en las organizaciones, y el desaprovechamiento del talento y experiencia de los seniors puede tener un impacto económico negativo en la sociedad por la pérdida de productividad y el aumento en la carga de los sistemas de seguridad social.

Por tanto, es importante que desde las empresas implementemos políticas y prácticas inclusivas que valoren y aprovechen la diversidad de edad en el lugar de trabajo para fomentar la innovación y la creatividad, incluyamos programas de capacitación y desarrollo para trabajadores de todas las edades, políticas de contratación y promoción basadas en el mérito y no en la edad, y diseñemos una estrategia clara de relevo generacional identificando los puestos clave y estableciendo procedimientos estructurados para la transmisión de conocimientos. En este proceso, contar con aliados estratégicos expertos en RRHH y consultores especializados puede facilitar la implementación exitosa de estas medidas y garantizar que se ajusten a las necesidades específicas.”



La Administración Pública, principal vía para obtener un empleo estable hasta la jubilación para los españoles

Razones por la que más personas mayores de 45 años opositan cuando no logran incorporarse al mercado laboral



Por edades

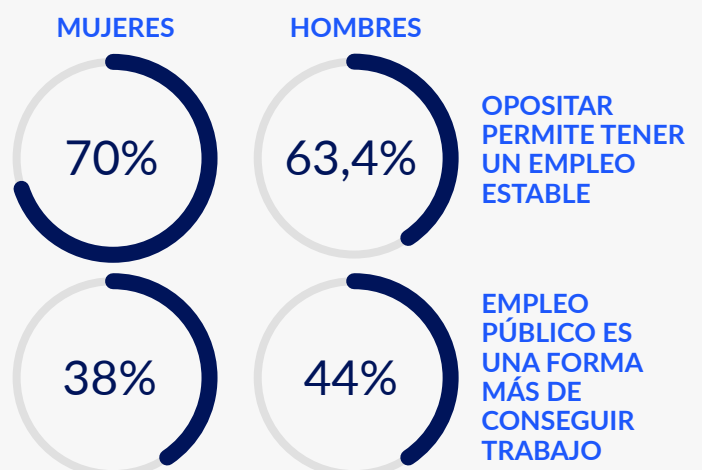
Para los **mayores de 25 años** que la Administración Pública **garantice un empleo estable es un motivo** por el que cada vez **más personas senior opositan**. Sin embargo, para los españoles entre **45 y 54 años, el empleo público es una opción más** para conseguir un trabajo.

Por cargos

El **61,8%** de los directivos está de acuerdo con esta afirmación, un porcentaje que crece hasta el **64,7%** en el caso del personal de apoyo y hasta el **65,8%** para los mandos intermedios.

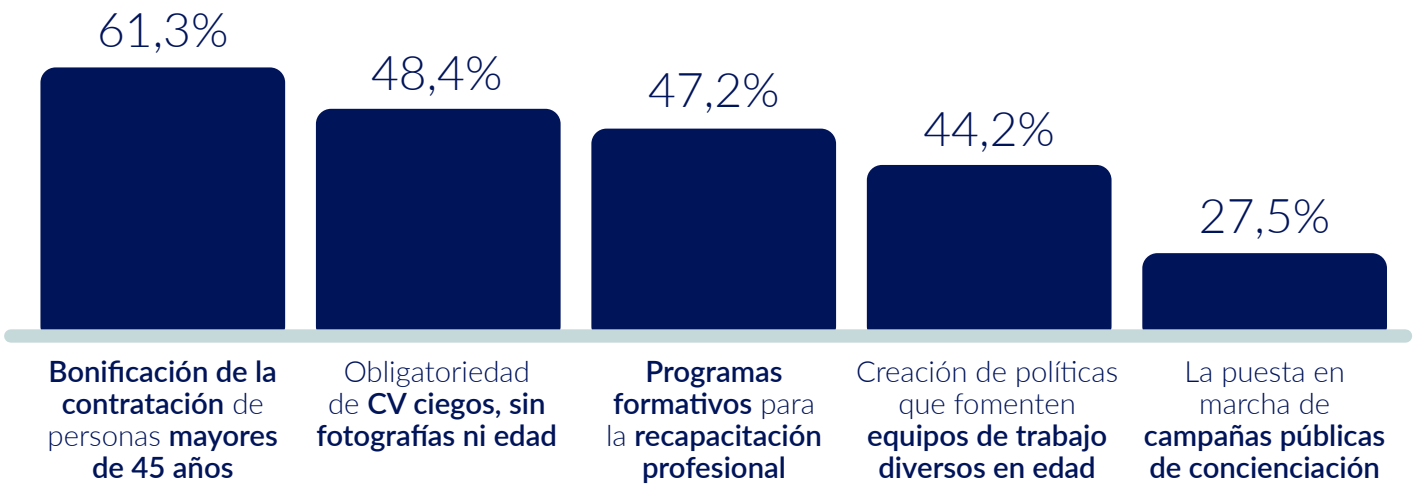
Por género

Cerca de **7 de cada 10 mujeres** consideran que **opositar permite obtener un empleo estable hasta el momento de la jubilación**, frente al **63,4%** de los hombres que lo piensa. Por el contrario, casi un **44%** de ellos asegura que **el empleo público es una forma más de conseguir trabajo**, frente al **38%** de las mujeres que así lo cree.



La bonificación de la contratación de personas mayores de 45 años es la política pública que mejor podría prevenir el edadismo laboral para 6 de cada 10 españoles

Políticas públicas para prevenir el edadismo laboral



La mayor disparidad de opiniones por género se produce en la obligatoriedad de CV ciegos: el 53,7% de mujeres cree que sería la mejor medida para evitar el edadismo laboral frente al 43,2% de los hombres.



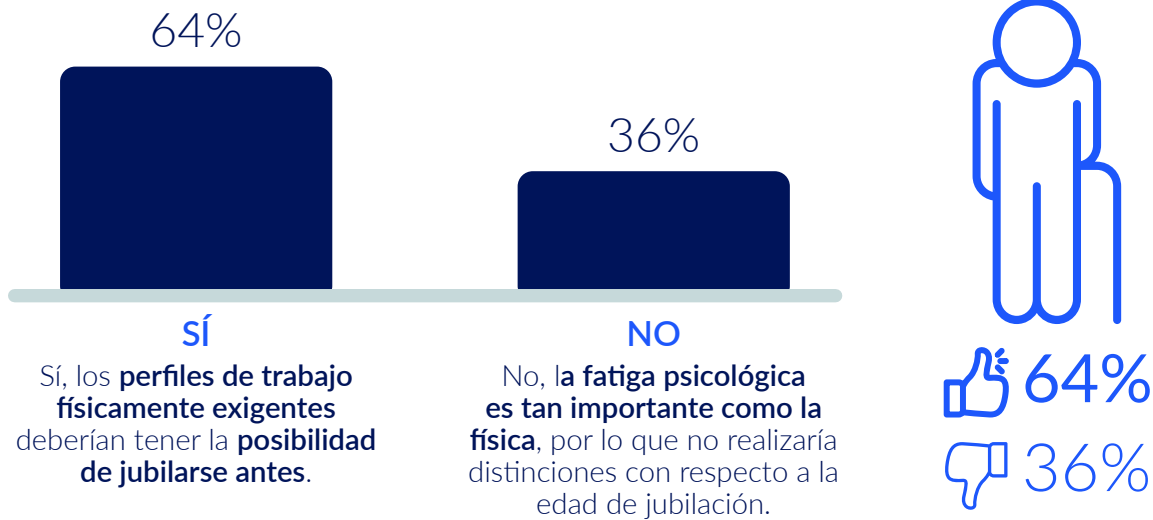
Los mayores de 25 años son quienes están más de acuerdo en este tipo de bonificaciones.

La implementación de programas formativos para la recapacitación profesional es lo más demandado por más de la mitad de las personas mayores de 55 años.



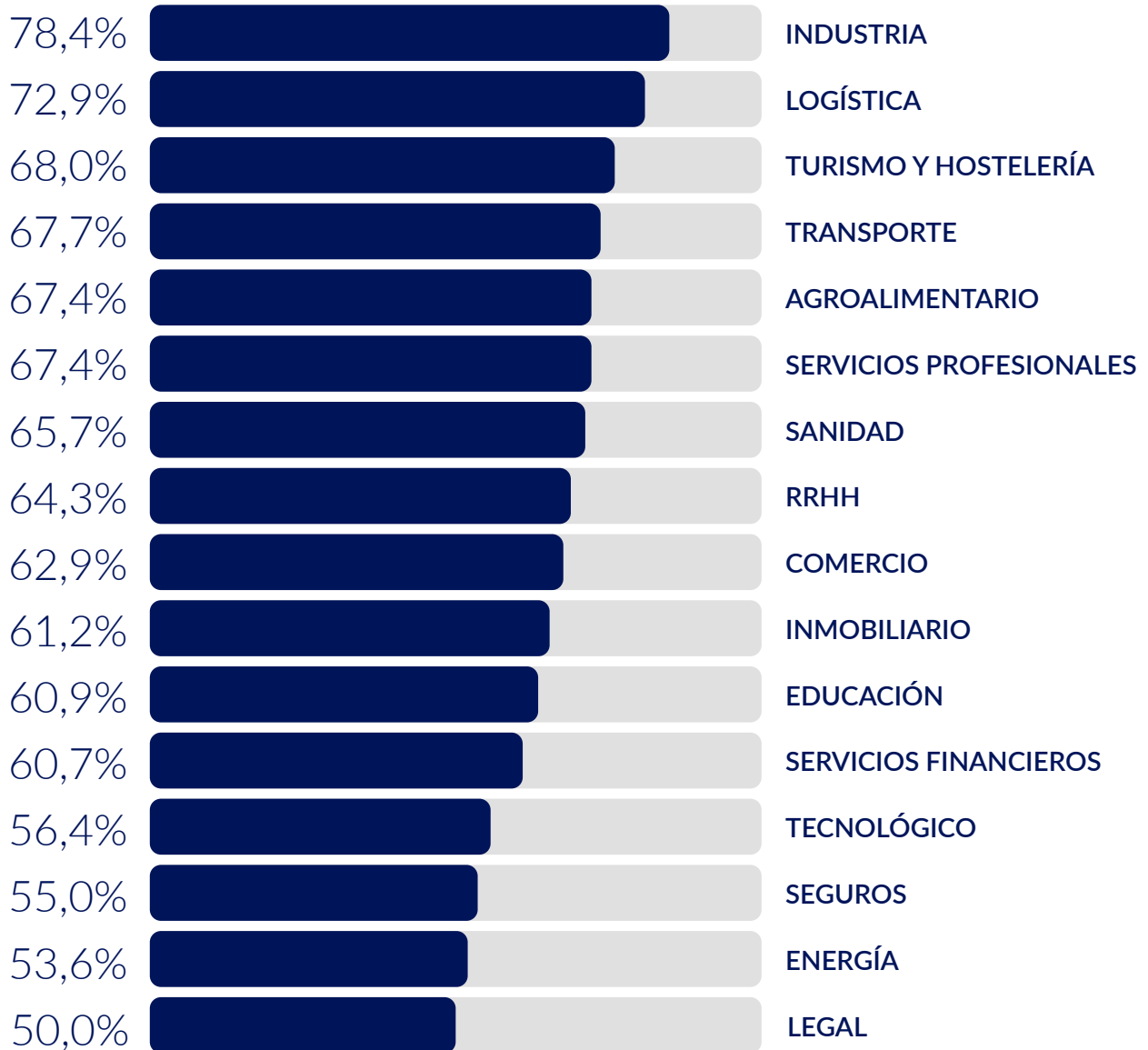
Los trabajadores españoles están de acuerdo en que quienes realicen un trabajo físicamente exigente puedan jubilarse antes

La ampliación de la edad de jubilación debería estar relacionada con la tipología del puesto



Casi 7 de cada 10 encuestados mayores de 45 años consideran que la **ampliación de la edad de jubilación** debería estar relacionada con la **tipología del puesto**.

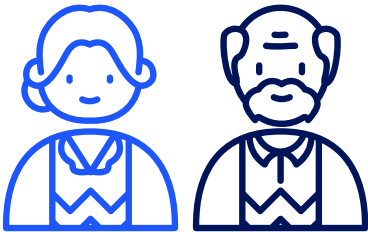
Los trabajadores de los sectores de Industria y Logística, los españoles que más a favor se muestran de la opción de jubilarse antes cuando el trabajo es físicamente exigente



Más de 8 de cada 10 españoles creen que seguirá aumentando la edad de jubilación en España

Por edad

El **63,3%** de los menores de 24 años cree que **la edad de jubilación se incrementará**, el menor dato de los grupos de edad analizados.



Por género

En este sentido, el porcentaje de **hombres (81,4%)** que cree que **seguirá aumentando la edad de jubilación** es ligeramente superior al de las mujeres (**79,2%**).

Por CC.AA.

Son los **asturianos (87,8%)** y **cántabros (87,5%)** los que más piensan que **las políticas de jubilación irán en aumento**. Por el contrario, **4 de cada 10 vascos** opina que **no será así**.



6. Conclusiones



La percepción de los trabajadores españoles sobre el edadismo

- **Los españoles (87,4%) están convencidos de la existencia de prejuicios vinculados con la edad laboral.** Las mujeres son más conscientes de estos estereotipos que los hombres (88,9% vs 85,9%). Por CC.AA., La Rioja (92,9%) y Aragón (92,8%) son las que mayoritariamente afirman la existencia de este tipo de estereotipos en el mundo laboral.
- **La principal causa de discriminación laboral por la edad es, para más de la mitad de los españoles, la percepción errónea de lo que significa hacerse mayor.** Por comunidades, los riojanos y andaluces son quienes más de acuerdo están con esta afirmación. Además, casi un 45% de los encuestados cree que existen prejuicios sobre la relación que tienen con el trabajo las generaciones más jóvenes.
- Para la mayoría de los españoles, **la productividad laboral no está unida a la edad.** Para casi el 85% de los encuestados, ésta no desciende con la edad y 1 de cada 4 considera que la productividad de una persona joven o mayor puede ser igual.
- **Más de la mitad de los encuestados asegura que la discriminación laboral por edad afecta por igual a hombres y mujeres mayores de 45 años,** sin embargo, casi 4 de cada 10 reconocen que las mujeres están más perjudicadas. Un porcentaje que aumenta hasta el 48,6% si les preguntamos exclusivamente a ellas.
- **Respecto a posibles episodios de discriminación laboral por la edad, más de la mitad de los encuestados reconoce haberlos sufrido, personalmente o en su entorno.** Son **los jóvenes quienes lo aseguran en mayor medida,** frente a casi la mitad de los trabajadores entre 55 y 65 años que afirma no conocer ni haber vivido una situación de estas características. Por género, las mujeres aseguran haber padecido alguna situación discriminatoria por su edad en mayor medida que los hombres. Además, el **52,7% de los directivos asegura no haber vivido o conocer una situación de discriminación,** mientras que el 56,2% del personal de apoyo sí lo hace.
- **Para el 31,3% de los encuestados, el edadismo podría potenciarse por la aplicación de la tecnología.** Sin embargo, casi el 72% de los directivos encuestados se muestra reacio a creer que el uso de la tecnología potenciará la discriminación laboral por edad.





El edadismo en la empresa

- Para la práctica totalidad de los trabajadores encuestados, **las empresas utilizan la edad como sesgo a la hora de contratar o promocionar personal.** Además, 6 de cada 10 españoles entre 55 y 65 años creen que cuando una persona mayor entra en una situación de desempleo, es muy complicado que pueda salir de ella.
- En el momento de contratar o promocionar personal, **más de la mitad de los trabajadores reconoce que en su empresa, o en la última en la que han trabajado, han existido prejuicios vinculados con la edad.** Una afirmación con la que no están de acuerdo 6 de cada 10 directivos.
- **El edadismo laboral depende de la cualificación profesional del trabajador para casi 3 de cada 4 españoles.** Así, para la mitad de los encuestados, son los trabajadores que ocupan puestos menos cualificados los más afectados por la discriminación. En el caso de los directivos, 1 de cada 4 considera que existe discriminación por edad en su cargo.
- **Turismo y hostelería son los sectores en los que la discriminación laboral por edad es mayor,** frente al sector legal y educativo donde prácticamente no existe según los españoles.

Palancas para revertir el edadismo

- Para el 63% de los españoles, **la formación y la experiencia de una persona debería ser la base para la contratación de personal.** Sin embargo, las empresas no apuestan por la formación de los seniors según los españoles. Para un abrumador 83% de los españoles no se está invirtiendo lo suficiente para poder reciclar a los perfiles senior que carecen de habilidades tecnológicas.
- **Más de un tercio de los jóvenes entre 18 y 34 años considera que las empresas invierten lo suficiente en formación para reciclar a los perfiles senior.** Sin embargo, solo 1 de cada 10 trabajadores entre 45 y 64 lo cree así.
- **1 de cada 4 directivos considera que se está invirtiendo lo suficiente para formar a los perfiles senior,** mientras que quienes ocupan cargos de apoyo (85,5%) aseguran lo contrario de forma mayoritaria.
- **A más de la mitad de los españoles no les convence que el cribado de currículums mediante el uso de IA sea la vía para reducir el edadismo laboral.** Por perfiles, son los técnicos (59,5%) los más desconfiados sobre la aplicación de algoritmos en la selección de CV mientras que los directivos (51,2%) son los que más confían en su capacidad de filtrado.

Jubilación y relevo generacional

- Más de la mitad de los encuestados asegura que las personas senior que han salido del mercado laboral encuentran más dificultades a la hora de reincorporarse a pesar del aumento de la edad de jubilación, una creencia que es mayor en el caso de las mujeres que en el de los hombres (57,6% vs 54,8%). Aunque, de forma general, parece haber consenso sobre la principal razón de las situaciones de desempleo de larga duración, en algunas comunidades predomina la creencia de que las personas mayores tienden a ser menos valoradas laboralmente.
- La principal razón por la que **personas mayores de 45 años deciden opositar es que lo consideran una vía clave para obtener un empleo estable hasta la jubilación**, según el 65,3% de los españoles.
- Si hablamos de las **políticas públicas para prevenir el edadismo laboral**, los españoles lo tienen claro: **la bonificación de la contratación de personas mayores de 45 años es la medida más aplaudida para el 61,3% de los encuestados**, seguida de la obligatoriedad de CV ciegos (48,4%) y de programas de formativos para la recapacitación profesional (47,2%). Esto último es lo más demandado por más de la mitad de las personas mayores de 55 años.
- **Para más del 80% de los españoles seguirá aumentando la edad de jubilación en España.** Por CC.AA., asturianos (87,8%) y cántabros (87,5%) son quienes están más de acuerdo con esta afirmación.



Francisco Granados Armuña

Director de RR.HH. para Iberia en el Grupo Grünenthal

Apasionado por crear un ambiente inclusivo que fomente el desarrollo del talento diverso, tiene una sólida experiencia de 20 años en gestión de personas desarrollada en Europa y América Latina.

Grünenthal es una compañía farmacéutica líder en el abordaje del dolor en nuestro país que ha obtenido el sello "Diversity Leading Company" por Equipos y Talento. Además, ha sido galardonada, en 2023, con el premio al "Mejor Plan Estratégico de Diversidad e Inclusión" por la Fundación Adecco y el Club de Excelencia en Sostenibilidad.

“ El edadismo es una forma de discriminación que, si bien es identificada normalmente con la discriminación hacia personas mayores, afecta a todas las edades y también tiene un impacto significativo en los jóvenes y en su acceso al mercado laboral.

Al perpetuar esta discriminación en el ámbito laboral, se generan desigualdades de oportunidades tanto para los jóvenes como para los mayores, lo que supone una pérdida de talento y experiencia para las empresas. Esta situación no solo obstaculiza el desarrollo equitativo en las organizaciones, sino también restringe los beneficios asociados con la diversidad, como la innovación.

Atendiendo a los resultados de este estudio, es claro que la sociedad ya identifica con claridad que existe un problema de discriminación relacionado con la edad y que este interacciona incluso con otras dimensiones como el género. Ahora, una vez identificado el problema, es esencial capacitar a jóvenes y mayores para que busquen y encuentren oportunidades laborales de manera efectiva y, sobre todo, que las empresas nos comprometamos activamente en promover la inclusión y fomentar el desarrollo profesional de las personas independientemente de su edad.

Crear entornos laborales inclusivos que valoren y aprovechen el potencial de todas las generaciones es tanto una responsabilidad como una necesidad.”

7. Local Expert





Antonio Rueda Guglieri

Director de la Fundación VASS y profesor de la Universidad Autónoma de Madrid

Licenciado y doctor en CC. Económicas, licenciado también en CC. Empresariales y PDG por el IESE, es autor de varios libros (el más difundido, “Estructura Económica de España”, con 26 ediciones, junto a Ramón Tamames) y estudios (“Empleabilidad y Talento Digital”, 5 ediciones). Compatibiliza su labor docente en la Universidad Autónoma de Madrid (donde lleva 27 años) con una extensa trayectoria como directivo en la empresa privada. Desde 2019 está vinculado a VASS, dirigiendo su Fundación y sus departamentos de Research y de Formación.

EDADISMO: CONSENSO, REALIDAD Y DEBER

La discriminación laboral por edad es uno de esos curiosos temas que concitan un razonable consenso intelectual (*¿Quién opina que es conveniente?*) pero que tropiezan con una realidad terca e incómoda. El sondeo lanzado por Gi Group Holding es, de alguna manera, expresión de ese estupor que a la razón despierta el fenómeno del edadismo.

En un extremo de la cadena, la juventud se desencanta: la tasa de paro en España entre los jóvenes (entre 16 y 24 años) casi duplica el promedio de la UE-27, aupándose hasta el 28,3%. Casi un 45% de los encuestados por Gi Group Holding cree que existen prejuicios sobre la relación que tienen con el trabajo las generaciones más jóvenes. Son precisamente los jóvenes quienes más han percibido episodios de discriminación laboral por la edad, personalmente o en su entorno.

Efectivamente, la falta de experiencia supone un riesgo que, con la rigidez del mercado laboral español, los empresarios son renuentes a asumir.

Pero ¿Y los perfiles que tienen una dilatada experiencia? En el otro extremo de la cadena se contornea el drama del “talento senior”. La vulnerabilidad profesional de los mayores de 45 años es también evidente.

Nuestra sociedad, fruto de su propio éxito, envejece. Quizá por eso hay una creciente conciencia social de la profunda injusticia que supone la discriminación laboral a partir de los 45 años. ¿Tiene sentido?

Piensen en un reto profesional. Cualquiera. Imaginen y enumeren las competencias que se requerirían para resolverlo, porque eso es lo que hay que hacer con los retos: resolverlos. Difícil encontrar en esa lista la edad como atributo requerido. Los negocios prosperan por el talento que se aplica y no hay lógica en generalizar una correlación edad-talento. Uno de cada cuatro encuestados considera que la productividad de una persona joven o mayor puede ser la misma. Para la mayoría de los españoles, según el referido sondeo, la productividad laboral no está unida a la edad.

No obstante, el hard data, las cifras oficiales, delatan la magnitud del problema. Más del 40% de los parados de larga duración en España son mayores de 45 años; 6 puntos más que hace una década.

Las (pretendidas) razones tienen que ver con la menor adaptación a los cambios. Para el 31,3% de los encuestados, de hecho, la tecnología podría incrementar este problema. Es evidente que cada caso *es un mundo* y que, como también es opinión de los encuestados (75% de las respuestas), la situación varía en función de la cualificación profesional del trabajador.

¿Qué hacer, desde la perspectiva de los protagonistas? No cabe más que seguir cultivando las competencias más necesarias e incidir en el reciclaje profesional y la formación continua, dos parcelas a las que las empresas en España no prestan excesiva atención (el 83% de los españoles creen que no se está invirtiendo lo suficiente para poder reciclar a los perfiles senior que carecen de habilidades tecnológicas) pero que, honestamente, tampoco forma parte de las necesidades que los trabajadores tienen interiorizadas, en buena parte de los casos.

Desde la **Fundación VASS** hemos desplegado varios programas de apoyo a la formación de personas seniors, con éxito razonable. Sólo hemos experimentado dificultades cuando hemos aplicado becas parciales que exigían de los candidatos un pequeño desembolso. Lo cual nos despierta dudas sobre el valor *real* que se percibe de estas actuaciones.

Las personas tienen que mantener inmaculado su perfil de empleabilidad a lo largo de su vida laboral. Lo cual es un deber compartido que interesa a la empresa (no debería permitir esta ilógica pérdida de capital humano equipado, además, con una gran perspectiva), a la sociedad (tiene recursos ociosos pudiendo ser productivos) y, por supuesto, a los protagonistas y víctimas de ese potencial edadismo.

En el fondo, y concluyo, siempre pensé que no hay un problema objetivo de talento senior, sino un problema de salarios senior. En una imparable trayectoria de devaluación salarial, el desajuste competencial o las *más serenas y a veces acomodadas* actitudes y ambiciones profesionales (rigideces inconscientes que los jóvenes equipan menos) activan esta dinámica perniciosa que nos concierne a todos, y que acaba por motivar la sustitución de ciertos perfiles con altos salarios por otros más moldeables... y económicos.

Hay que reconvertirse, flexibilizar nuestros planteamientos y alimentar nuestro deseo de reciclarnos y formarnos continuamente, emulando nuestras edades más tempranas, cuando las ganas e ilusión todavía no se habían erosionado. Como decían los clásicos, el secreto de la vida es *morir joven...* lo más tarde posible.

8. Nuestros Expertos





Silvia Martínez Martín

Corporate HR Director en Gi Group Holding España

Licenciada en Psicología por la Universidad Jaume I, con especialización en dirección y gestión de RRHH, lleva más de 10 años ligada al sector. Comenzó su carrera como Consultant RRHH en Gi Group en 2013, más tarde ocupó el puesto de Selection & Implementation Manager, y desde hace más de 4 años es Corporate HR director en Gi Group Holding España, asumiendo la dirección de la estrategia de RRHH de todas las divisiones del Grupo en España.



Alberto Mateos

KAM Gi Training

Profesional con una sólida trayectoria en gestión y desarrollo de recursos humanos, con más de 15 años de experiencia en roles de consultoría, ventas y dirección. Actualmente desempeña el puesto de KAM en Gi Training, donde lidera la división de formación y desarrollo de la parte Central, Noroeste y Sur de España. Con una formación destacada en áreas como coaching ejecutivo y gestión comercial, ha demostrado habilidades tanto en el ámbito empresarial como en el deportivo. Su experiencia diversa y su enfoque en el desarrollo de equipos lo han convertido en un activo imprescindible en la compañía.



María de Vicente

Corporate Key Account Manager de Gi Group Holding

Experta en RRHH con una sólida trayectoria en el sector en España, cuenta con más de dos décadas de experiencia en diversas áreas, desde consultoría de selección hasta desarrollo de negocio y gestión de proyectos estratégicos. Asimismo, posee un compromiso inquebrantable con el crecimiento de las empresas a través del talento humano. En Gi Group Holding, ocupa el puesto de Corporate Key Account Manager, especializada en banca y seguros, energía, tecnología de la información e ingeniería.

9. Ficha técnica y metodología



El estudio se ha realizado a partir de una encuesta realizada a 2.004 individuos de 18 a 65 años, seleccionados de forma intencional y proporcional a las cuotas de población española según INE en función del sexo, grupo de edad y CC.AA., con un error muestral de +/- 2,2% para la muestra proporcional con un nivel de confianza del 95%.

PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO



10. Quiénes Somos



Gi Group Holding es fundado en 1998 en Italia con el objetivo de crear un ecosistema global de servicios integrados que contribuya a la evolución hacia un mercado laboral sostenible, donde cobren protagonismo el valor personal y social del trabajo. A través de un **ecosistema global de servicios** formado por cinco marcas complementarias (Gi Group, Gi BPO, Wyser, Grafton y Gi Training), el grupo ofrece en España una suite completa de **soluciones integrales, adaptadas a las necesidades de sus colaboradores, así como del mercado laboral.**

La empresa cuenta con un equipo de 9.000 personas y está activa en 37 países de Europa, APAC y América. Proporciona servicios a más de 25.000 clientes y cuenta con ingresos de 3.3 mil millones de euros (2022), situándose como la **quinta empresa de contratación más grande de Europa y la decimosexta en el mundo**, según Staffing Industry Analysts.

Nuestra Visión

Poniendo el foco en las personas como principal valor de la organización, el centro de nuestra visión consiste en la promoción de un mercado laboral sostenible, buscando recursos que permitan lograr un entorno de trabajo lo más óptimo posible.

Para ello, nuestro sueño es ser reconocidos como un **actor mundial responsable de la creación de un mercado laboral global sostenible, ágil y satisfactorio** para candidatos y empresas, que refleje las necesidades del mercado laboral.

Nuestra Misión

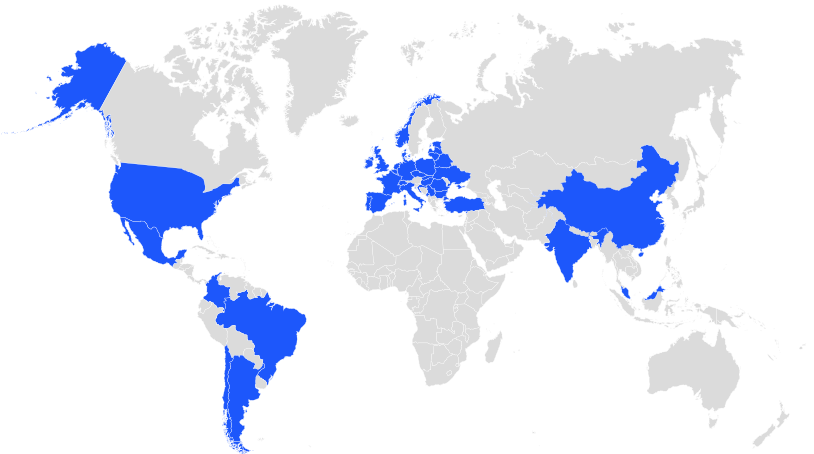
A través de nuestros servicios, contribuimos, como actor clave y a nivel global, a la **evolución del mercado laboral, enfatizando en el valor personal y social del trabajo.**

Nuestra presencia global

Hoy en día, tenemos presencia directa en **37 países** en Europa, APAC y América.

+700
OFICINAS

+9.000
EMPLEADOS



Nuestra presencia directa

37
PAÍSES CON PRESENCIA DIRECTA

Alemania
Argentina
Bélgica
Brasil
Bulgaria
Chile
China
Colombia
Croacia
Dinamarca
Eslovaquia
España
Estados Unidos

Estonia
Francia
Hungría
India
Irlanda
Italia
Letonia
Liechtenstein
Lituania
Luxemburgo
Malasia
México
Montenegro

Noruega
Países Bajos
Polonia
Portugal
Reino Unido
República Checa
Rumanía
Serbia
Suiza
Turquía
Ucrania

Nuestras marcas y servicios en España



TRABAJO TEMPORAL Y PERMANENT PLACEMENT



SELECCIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS Y TÉCNICOS



FORMACIÓN Y DESARROLLO



OUTSOURCING AVANZADO



SELECCIÓN DE DIRECTIVOS, INTERIM MANAGEMENT & ASSESSMENT

