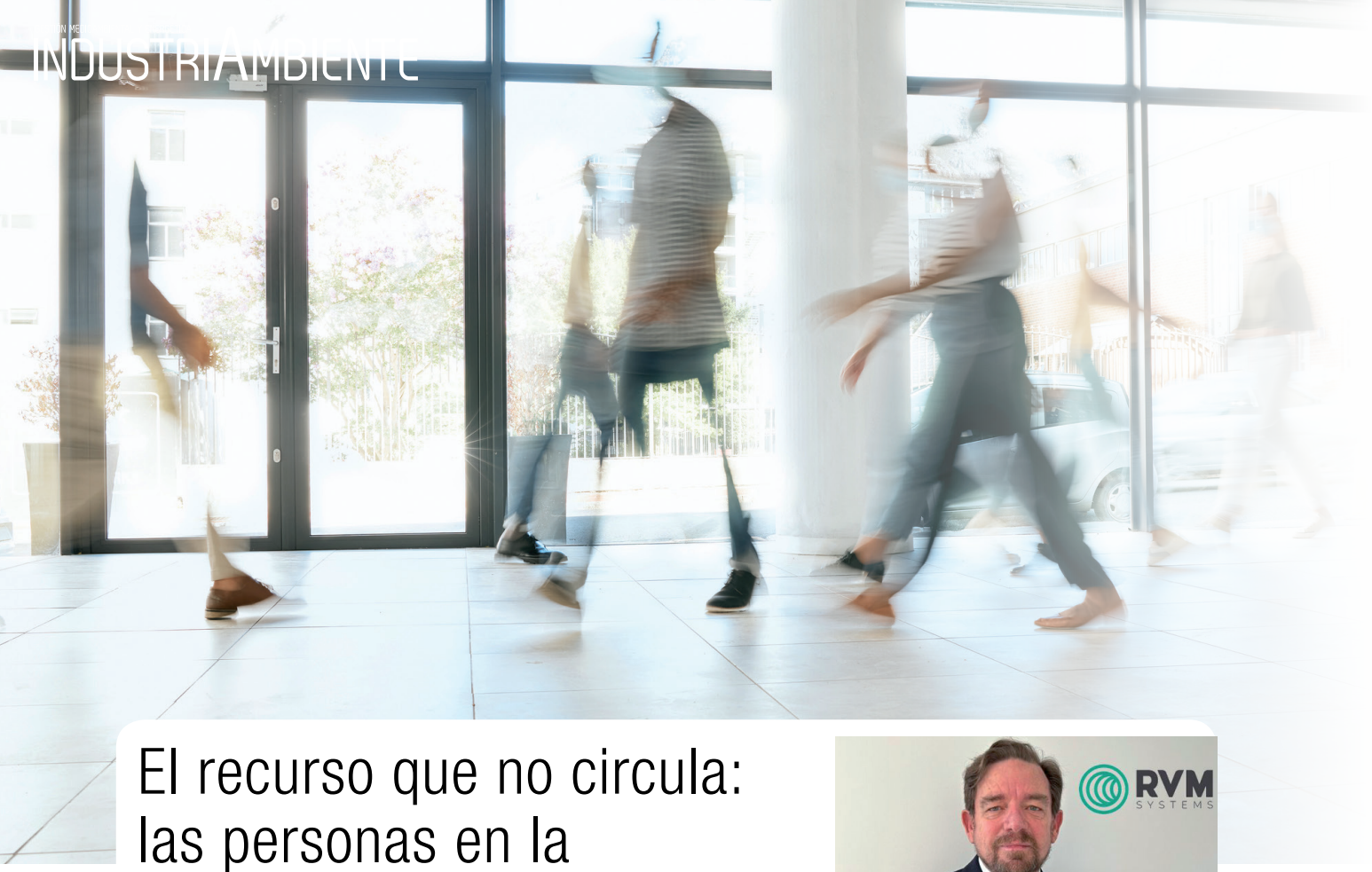


El recurso que no circula: las personas en la economía circular



La economía circular nos ha enseñado a mirar un envase usado, un componente o un residuo como un recurso que conserva valor. Sin embargo, seguimos gestionando a las personas, el primer recurso de cualquier organización, con una lógica netamente lineal: extraer, usar y desechar.

Luis Medina-Montoya Hellgren
Director Desarrollo de Negocio RVM Systems, profesor colaborador postgrado Universidad Europea de Madrid

En abril de este año, en la jornada «Talento con Propósito», organizada por Ecoembes y el Instituto Superior del Medio Ambiente en la Universidad Nebrija, empresas, universidades y agentes sociales coincidieron en un diagnóstico: el sector necesita perfiles híbridos y no los encuentra. Escuchando aquel debate me asaltó una paradoja que he vuelto a plantear después en otros foros, el último de ellos la International Conference on Circular Economy in Education, celebrada el pasado 30 de septiembre, organizada por MAD for Europe en la Oficina del Parlamento Europeo en Madrid.

La economía circular se fundamenta en un principio esencial: mantener los recursos en la economía el mayor tiempo posible, preservando su valor y evitando su degradación. Lo aplicamos a materiales, a productos, a envases y a componentes. ¿Lo aplicamos también a las personas? Mi respuesta, honesta y algo incómoda, es que no. Los recursos humanos son, a la vez, el recurso más valioso de cualquier empresa y, probablemente, el menos circular de cuantos utiliza.

Si las personas fuesen materiales

Conviene recordar de qué hablamos cuando hablamos de circularidad. Según el "Circularity Gap Report 2025" de Circle Economy y Deloitte, solo el 6,9 % de los 106.000 millones de toneladas de materiales que consume cada año la economía mundial procede de fuentes secundarias, frente al 9,1 % de la primera medición, en 2018. Seguimos, por tanto, en una economía abrumadoramente lineal, y el remedio que propone la circularidad es conocido: la jerarquía de las «R», en la que cuanto más arriba se actúa, más valor se conserva y menos recurso virgen se necesita.

Si trasladamos esa jerarquía a la gestión de personas, el paralelismo es casi literal:

TABLA 1.

Principio circular	Su equivalente en la gestión de personas
Alargar la vida útil (Reducir el desecho)	Retener y cuidar el talento; prevenir la obsolescencia de competencias con formación continua
Reparar y reacondicionar	Re cualificar ("reskilling") y actualizar competencias ("upskilling")
Reorientar (repurpose)	Recolocar a profesionales de sectores en transformación hacia actividades emergentes
Reutilizar	Mentoría, transferencia de conocimiento, jubilación flexible y activa
Evitar el vertedero	Evitar la expulsión prematura del mercado laboral y el paro de larga duración

El modelo dominante, en cambio, se parece demasiado al lineal. Se contrata el perfil «nuevo» y listo para usar, se aprovechan sus competencias durante una etapa y se prescinde de él cuando deja de encajar en el molde del momento, ya sea por edad, por trayectoria o por sector de procedencia. Después, como con las materias primas vírgenes, se vuelve al mercado a buscar recurso nuevo, cada vez más escaso y más caro. Los datos de un modelo lineal

Las cifras del mercado laboral español describen con bastante precisión ese «vertedero» de talento. Según la Encuesta de Población Activa del primer trimestre de 2026, en España hay 825.500 personas mayores de 50 años en paro, el 30,5 % del total de desempleados: uno de cada tres. De ellas, 403.200 llevan un año o más buscando empleo, lo que supone cerca de la mitad de todo el paro de larga duración del país. Si afinamos más, los mayores de 55 años desempleados son 545.400, uno de cada cinco parados, y su número creció un 8,75 % en ese mismo trimestre.

El dato más revelador, sin embargo, es otro. En ese mismo periodo, los ocupados mayores de 55 años alcanzaron un máximo histórico de 4,93 millones, y fueron el único grupo de edad que aumentó su empleo. El envejecimiento de la población y el retraso de la edad de jubilación mantienen dentro a quien ya está dentro. Pero quien sale del circuito a partir de los 50 tiene muy difícil volver a entrar. Es, exactamente, el comportamiento de un material que, una vez desechado, ya no se recupera.

El coste no es solo económico. En su 17º informe #TuEdadEsUnTesoro, la Fundación Adecco constataba que el 65 % de las personas sénior en paro de larga duración reconocía haber perdido por completo la autoestima tras más de un año sin trabajo. Y en el origen de todo ello hay un sesgo muy extendido: el Informe mundial sobre el "edadismo" de la OMS y Naciones Unidas, basado en una encuesta a más de 83.000 personas de 57 países, estima que una de cada dos personas mantiene actitudes moderada o fuertemente "edadistas".

Un sistema que deja fuera del ciclo productivo a cientos de miles de profesionales experimentados, mientras proclama la escasez de talento, no está gestionando un recurso: lo está desperdiciando.

La paradoja de la escasez

En la jornada de la Universidad Nebrija, las responsables de talento de varias empresas del sector coincidieron en un diagnóstico unánime: el mercado necesita perfiles genuinamente híbridos. No basta con dominar la normativa de residuos, conocer los principios del ecodiseño o entender los flujos de materiales. Se pide, además, capacidad de comunicación, interlocución con stakeholders muy diversos, gestión de proyectos transversales y habilidad para generar convicción dentro de la propia organización. Se busca, al mismo tiempo, al ingeniero, al economista, al jurista, al comunicador y al agente de cambio.

Los datos internacionales confirman esa tensión. El "Green Skills Report 2025" de LinkedIn muestra que la contratación de perfiles con competencias verdes creció un 7,7 % entre 2024 y 2025, casi el doble que el 4,3 % al que aumentó la proporción de trabajadores que las poseen. Quienes tienen esas competencias son contratados a un ritmo un 46,6 % superior al del conjunto de la fuerza laboral. Y entre las categorías de mayor crecimiento figuran la gestión energética, la prevención de residuos y las compras sostenibles.

Aquí reside la paradoja. Ese perfil híbrido que tanto cuesta encontrar ya existe, aunque no siempre con la etiqueta «verde». Lo tienen muchos profesionales con trayectorias multidisciplinares y décadas de experiencia en sectores adyacentes: logística, distribución, industria, administración pública o relaciones institucionales. Han gestionado complejidad, negociado con interlocutores difíciles y liderado cambios en contextos muy distintos. La cuestión no es si ese talento existe, sino si estamos dis-

puestos a formarlo en economía circular y sostenibilidad, en lugar de esperar que el sistema universitario nos entregue a alguien que lo reúna todo a los veinticinco años.

El talento sénior, un recurso secundario de alto valor

En economía circular sabemos que una materia prima secundaria bien tratada puede tener tanto o más valor que la virgen: el PET reciclado apto para contacto alimentario es hoy un material codiciado. Con el talento sénior ocurre algo parecido, y la evidencia lo respalda. El informe de 2020 "Promoting an Age-Inclusive Workforce" de la OCDE concluye que los trabajadores de más edad elevan la productividad de las empresas no sólo por su experiencia, sino también porque mejoran el rendimiento de los equipos gracias a la complementariedad con los más jóvenes. La misma organización estima que construir plantillas multigeneracionales y dar más oportunidades a los mayores podría elevar el PIB per cápita un 19 % en tres décadas.

El argumento cobra especial urgencia en España, donde el "baby boom" fue más tardío que en el resto de Europa. Según CaixaBank Research, esa generación empezó a retirarse del mercado laboral en 2023 y en 2040 superará los 11 millones de pensionistas. Estamos ante una salida de conocimiento sin precedentes, justo cuando la transición ecológica más lo necesita.

Suele objetarse que estos profesionales no están preparados para el salto tecnológico. El periodista Albert Montagut lo rebatía en una columna publicada en La Vanguardia en julio de 2025, "El renacer de los boomers": somos la generación que pasamos de la máquina de escribir al ordenador, de la carta manuscrita al correo electrónico y de lo analógico a lo digital, y nos adaptamos y prosperamos. Ante la inteligencia artificial aportamos algo que no se improvisa: experiencia, pensamiento crítico y un saludable escepticismo. Como escribía Montagut, «la IA no es el final del camino para los boomers». Me atrevo a añadir que la IA, al abaratar las destrezas puramente instrumentales, hace más valioso precisamente lo que la mayoría tenemos: criterio.

Hay, además, un capital cultural que no aparece en ningún currículum. Lo recordé en la conferencia del Parlamento Europeo al hablar de los sistemas de depósito y reembolso de envases: quienes devolvíamos «el casco» en los años sesenta o setenta para recuperar unas pesetas ya practicábamos la economía circular sin saberlo. Esa memoria de la reutilización es un activo para explicar y desplegar los nuevos modelos circulares.

Hacia una gestión circular de las personas

La propia transición circular es, en sí misma, una gigantesca reasignación de recursos humanos. La Organización Internacional del Trabajo modeló un escenario de avance de la economía circular en el que se crearían 78 millones de empleos y se perderían 71 millones. De estos últimos, 49 millones podrían reubicarse mediante



programas de recualificación hacia puestos similares; el resto requeriría formación para ocupaciones nuevas en sectores nuevos. Dicho de otro modo: o hacemos circular a las personas, o la economía circular no será justa ni, probablemente, viable. Es lo que en la jornada de la Universidad Nebrija defendieron CEOE, ISTAS y UGT al reclamar una transición justa.

Aplicar la lógica circular a la gestión del talento no exige inventar nada. Exige trasladar con coherencia lo que ya hacemos con los materiales:

1. Medir para gestionar. Igual que medimos la tasa de material reciclado, las empresas deberían medir la permanencia, la recualificación y la reincorporación de profesionales sénior. Los estándares europeos de información de sostenibilidad (ESRS S1) ya contemplan el desglose de la plantilla por tramos de edad y las horas de formación; falta convertirlos en objetivos.
2. Diseñar sin sesgo, como se ecodiseña. Revisar ofertas de empleo, filtros de selección y algoritmos de cribado para eliminar el sesgo de edad, tal como recomienda la OCDE.
3. Re cualificar como inversión, no como gasto. Según la OCDE, solo el 41 % de los adultos participa en formación relacionada con su empleo. Itinerarios específicos en economía circular, normativa ambiental y ESG para profesionales de sectores adyacentes son la vía más rápida para cubrir perfiles híbridos. Universidades y escuelas de negocio tienen aquí un papel decisivo.
4. Equipos intergeneracionales y mentoría en doble sentido. El sénior transmite criterio, red de contactos y memoria institucional; el júnior, fluidez digital y dominio de nuevas herramientas como la IA. Es la complementariedad que la OCDE asocia a mayor productividad.
5. Salidas graduales en lugar de «vertido». Jubilación flexible y activa, roles de consultoría interna y tutela del relevo frente a las prejubilaciones en bloque, que destruyen conocimiento de forma irreversible.
6. Políticas públicas alineadas. Los instrumentos de apoyo a la economía circular y a la transición justa deberían incentivar explícitamente la recualificación y contratación de mayores de 50 en actividades verdes, con la misma ambición con la que se incentiva el uso de materia prima secundaria.

Coherencia: predicar con el ejemplo

Cuando Lituania implantó su sistema de depósito y reembolso en 2016, la tasa de devolución de envases pasó de uno de cada tres a más del 90 % en apenas dos años. No hizo falta una nueva tecnología ni una gran campaña de concienciación: bastó con que el envase vacío tuviera valor. Esa es, quizá, la lección más útil para el talento. Mientras la experiencia de un profesional de 55 años no tenga valor reconocido en nuestros procesos de selección, en nuestros indicadores y en nuestras políticas, seguirá acabando en el contenedor equivocado.

Quienes trabajamos en economía circular pedimos a la sociedad, a la industria y a las administraciones que no desperdicien recursos. Tenemos la obligación de aplicarnos el mismo principio en casa. Invertir en la recualificación del talento sénior no es una medida de segunda fila ni un gesto de responsabilidad social: puede ser la respuesta más eficiente, más rápida y más justa a la escasez de perfiles que nuestro sector necesita.

Ser circulares con los materiales es imprescindible. Serlo también con las personas es, sencillamente, ser coherentes.

