

# Los programas para la gestión del talento sénior aumentan un 8% en España, pero siguen por debajo de la media europea

- ✓ *La gestión del talento sénior es uno de los grandes retos de las empresas europeas y españolas como consecuencia del proceso de envejecimiento.*
- ✓ *Un 35% de las compañías Top Employers España cuenta con programas para atraer y comprometer a los trabajadores sénior, un 8% más que hace un año.*
- ✓ *Este porcentaje queda todavía lejos de la media europea (39%) y de países de referencia como Alemania, con un 43%.*
- ✓ *Presentamos las buenas prácticas de referencia de Indra y Leroy Merlin.*

**Miércoles, 3 de enero.** La gestión del talento sénior es uno de los principales retos de las empresas como consecuencia del envejecimiento de la población en toda Europa y muy significativamente en nuestro país, en el que la tasa de actividad de los sénior (profesionales entre los 55 y los 69 años) es hasta 20 puntos más baja que en otros países europeos<sup>1</sup>.

Más de la mitad de los desempleados sénior de nuestro país llevan más de dos años en el paro y muchos han desistido de incorporarse al mundo del trabajo. Para hacer frente a la situación de discriminación que en muchas ocasiones padecen los sénior, conocida como *edadismo*, se necesita una adecuada gestión de la diversidad generacional por parte de las empresas que, aunque mejora, no acaba de despegar en nuestro país.

Según los datos de la *HR Best Practice Survey* de Top Employers Institute, el 35% de las compañías certificadas en España cuentan con buenas prácticas para atraer y comprometer a los trabajadores sénior (un 8% más que el año pasado). Un dato de mejora que queda por debajo de la media europea (39%) y más aún de países referentes en la gestión del talento sénior en el continente como Alemania (43%).

"Algunas empresas ya han empezado a definir estrategias para hacer frente a este reto", destaca Alfonso Jiménez, socio de Exec Avenue y consultor con más de 35 años de experiencia en People & Culture.

"Algunas de las prácticas –concreta Jiménez– tienen que ver con aspectos relacionados con la prevención en materia de salud y bienestar para asegurar

---

<sup>1</sup> III *Mapa de Talento Sénior*. Rafael Puyol, Alfonso Jiménez e Iñaki Ortega. Centro de Investigación Ageingnomics de la Fundación MAPFRE.

que los séniors están en las mejores condiciones físicas, cognitivas y sociales. Otros han en puesto en marcha iniciativas relacionadas con la organización del trabajo, incluyendo la configuración física de los puestos de trabajo. Algunas empresas han redefinido la estrategia de formación y aprendizaje para extenderla en la vida laboral".

Las compañías Top Employers están desarrollando iniciativas como los programas de mentoring, de manera bidireccional (tanto tradicional como inverso), para potenciar la transmisión de la experiencia y conocimientos de los séniors a los empleados más jóvenes al mismo tiempo que los juniors dan soporte a los más mayores en habilidades como las de digitalización.

Algunas empresas se han enfocado específicamente en iniciativas para garantizar la transmisión cultural y de experiencias de los séniors que están en proceso de jubilarse o ya jubilados, para que todo el conocimiento que atesoran no se pierda para la empresa.

"También se han puesto en marcha de programas de beneficios, especialmente relacionados con la previsión social complementaria o la ayuda para desarrollar nuevos modelos de colaboración y aportación de valor más allá del acceso a la jubilación o incluso la preparación para la nueva etapa de la vida (jubilación o 'segunda carrera')", subraya Jiménez.

Indra y Leroy Merlin son buenos ejemplos de compañías con completos programas para la integración y el compromiso del talento sénior.

### ***El programa Top Senior de Indra***

El programa Top Senior de Indra forma parte del ecosistema de programas para el desarrollo del talento de la compañía, y se dirige a profesionales mayores de 50 años de cualquier rol, con sólidos conocimientos y considerados referentes en la organización. Top Senior nació en 2021 con el objetivo de reconocer y ampliar la huella de los profesionales sénior en Indra, y también para escucharles, reforzar su orgullo, compromiso y aportación, y que se convirtieran en agentes activos de la transformación de Indra.

Por Top Senior ha pasado ya más de un centenar de profesionales de Indra. Este programa se divide en tres fases: la primera, basada en sesiones de escucha y cocreación; la segunda, enfocada al desarrollo y la formación, para dotarles de los conocimientos y las habilidades para la gestión del cambio, la diversidad generacional y la transferencia de conocimiento; y la última, de

acompañamiento para generar un espacio de intercambio de conocimiento entre generaciones.

### ***Leroy Merlin, una empresa 'seniormente' responsable***

Leroy Merlin entiende la diversidad, equidad e inclusión como la piedra angular sobre la que construir su modelo de gestión, poniendo a las personas en el centro de sus decisiones.

En su apuesta por el talento senior, la compañía se ha propuesto crecer del 11 al 16% su porcentaje de perfiles mayores de 50 años, habiendo logrado ya el 15%. En su objetivo de ser una empresa 'seniormente' responsable, esta iniciativa se ha reforzado con el desarrollo de programas de formación, mentoring y adaptación de los puestos de trabajo.

La empresa referente del acondicionamiento del hogar también cuenta con la iniciativa "No menos del 4%". Actualmente, un 3,31% de sus trabajadores son personas con algún tipo de discapacidad, pero el objetivo es lograr el 4%, lo cual supone el doble del mínimo exigido por la ley.

Ambos proyectos se canalizan a través de la Oficina de la Diversidad e Inclusión (ODI) de la compañía, cuyo objetivo es integrar las diferencias de sus colaboradores con la igualdad como elemento vehicular.

### ***Sobre Top Employers Institute***

Top Employers Institute es la autoridad global en el reconocimiento de la excelencia de las Prácticas de Personas. Ayudamos a acelerar el impacto de esas prácticas para enriquecer el mundo del trabajo.

Top Employers Institute valida, certifica y reconoce como empleadores líderes a las organizaciones que superan los exigentes estándares de su Programa de Certificación. Establecido hace más de 30 años, Top Employers Institute ha certificado en 2023 a más de 2.200 organizaciones en 122 países/regiones. Estos Top Employers Certificados impactan positivamente en las vidas de 9 millones de empleados a nivel global.

Top Employers Institute. For a better world of work.