

# MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2021

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO  
**MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2021**

AUTORES

Rafael Puyol  
Alfonso Jiménez  
Iñaki Ortega

COLABORADORES

Elena Sanz  
Íñigo Sagardoy  
Rocío Divar  
Juan Martín  
Gloria Juste  
María José Abraham

# RESUMEN EJECUTIVO

El talento sénior encuentra en el mercado laboral una vía para desarrollarse. Es una buena noticia, pero no es la única porque en el ámbito mercantil, mediante el emprendimiento sénior, muchos adultos mayores de 55 años ejercen una actividad productiva. Aunque este informe no estudia el trabajo no remunerado, el voluntariado es otro canal para que el talento de estas personas aporte a la sociedad. No obstante, el desempleo sénior casi se ha triplicado desde 2008, el trabajo autónomo por necesidad no ha dejado de crecer y se ha consolidado una tendencia de abandono temprano del mercado laboral.

Los agentes del ecosistema del talento sénior en España –empresas, legisladores, Administraciones y los propios adultos mayores de 55 años– encontrarán, en este *Mapa de talento sénior*, datos y argumentos que les ayudarán. Cada vez son más los séniores que emprenden y trabajan en nuestro país. Millones de mayores de 55 años activos y trabajando por su cuenta o asalariados; decenas de miles son emprendedores sénior. Pero todavía queda mucho camino por recorrer para aprovechar en España todo el talento sénior; de hecho, estamos lejos de los países más avanzados. Asimismo, en los séniores españoles pervive una cultura de no prolongar su trayectoria laboral, y el trabajo por cuenta propia en algunos tramos de edad es casi la única opción para seguir enganchado al mundo del empleo.

El edadismo laboral, entendido como la discriminación que sufren los séniores, está presente en nuestro país. Esta afirmación se

sostiene a la luz del aumento del paro de los mayores de 55 años, la duración del desempleo de este colectivo o el aumento del trabajo autónomo y el emprendimiento como única vía para seguir activo. En España corremos el peligro de que se instale la idea de que superar los cincuenta años es no tener futuro laboral.

El Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, que ha impulsado este *Mapa de talento sénior*, nace en 2020 precisamente para promover una mirada positiva hacia la cohorte etaria desde los cincuenta hasta más allá de los setenta años. Como institución de conocimiento, ha de apoyar su estrategia en datos científicos y por ello se ha encargado este informe a una serie de profesionales que atesoran décadas de experiencia investigadora y docente en el campo de la economía plateada. Además, se ha mejorado la diversidad de visiones con la participación de reputados expertos como María José Abraham, de la Fundación Edad y Vida; Juan Martín, del Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE); Rocío Divar, de la Administración de la Seguridad Social; Elena Sanz, de MAPFRE; Íñigo Sagar-doy, de la Universidad Francisco de Vitoria; y Gloria Juste, de la Fundación Endesa.

Esta investigación pretende conocer la población sénior que trabaja por cuenta propia, por cuenta ajena o bien está emprendiendo en España. Este *Mapa de talento sénior* nace con vocación de continuidad para poder medir la evolución de este fenómeno. Además, en esta primera edición, de

cara a comprobar si la pandemia de la covid-19 ha afectado especialmente a este colectivo sénior en lo referente al mercado de trabajo, se ha analizado monográficamente la herramienta de los ERTE y el uso del teletrabajo. Por último, y a modo de inspiración, se han seleccionado buenas prácticas de gestión del talento sénior en grandes empresas globales.

La metodología usada para la investigación ha sido recurrir a fuentes oficiales como los padrones municipales, la encuesta de población activa (EPA) y los datos de afiliación de los trabajadores a los diferentes regímenes de la Seguridad Social del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones para conocer los efectivos del talento sénior y sus rasgos socio-demográficos, aunque para el caso del emprendimiento también se ha recurrido al último informe disponible para España de Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Como material complementario se han incluido 8 recuadros monográficos y se han generado 41 tablas que ofrecen la precisión numérica, 52 gráficos, además de 18 mapas que permiten una mayor percepción visual.

En este resumen ejecutivo del trabajo ofrecemos una sinopsis de los principales datos del talento sénior en España. A continuación, se especifican las enseñanzas más relevantes de los diferentes apartados del informe: mercado laboral, trabajo por cuenta ajena y emprendimiento sénior. También se mencionarán aprendizajes relacionados con el talento sénior, ERTE y el teletrabajo, así como una mención de la exhaustiva selección realizada de las mejores prácticas corporativas internacionales. Por último, a modo de conclusiones, se incluyen una serie de recomendaciones.

## Algunos datos del talento sénior en España

- La población mayor de 55 años en España engloba a más de 15,5 millones de personas, que suponen el 32 % del total de la población. Casi una de cada tres personas en España es sénior.
- La población mayor de 55 años y menor de 70 años en España suma más de 8 millones de personas, que suponen un número similar al de jóvenes entre 15 y 30 años. El número de séniores menores de 70 años es casi el mismo que el número de jóvenes de menos de 30 y más de 15 años.
- La población activa mayor de 55 años en España agrupa a más de 4,1 millones de personas, que suponen alrededor de un 18 % del total de activos del país. Uno de cada cinco activos españoles es sénior.
- La población ocupada mayor de 55 años en España alcanza a más de 3,6 millones de activos, que suponen alrededor de un 19 % del total de activos del país. Uno de cada cinco ocupados españoles es sénior.
- La población ocupada mayor de 55 años que trabaja por cuenta ajena (asalariada) engloba a 2,8 millones de personas. Ocho de cada diez ocupados sénior trabajan por cuenta ajena (EPA).
- Tres cuartas partes de los ocupados mayores trabajan en el sector privado, frente a solamente un cuarto que trabaja en el sector público.
- El 90 % de los trabajadores sénior tienen contratos a tiempo completo. La existencia

de los trabajos a tiempo parcial (*gig economy*) en España es residual.

- La población desempleada mayor de 55 años suma un total de 508.000 personas; esta cifra no ha dejado de crecer en la última década. El paro sénior casi se ha triplicado desde el año 2008 en España ya que los parados ese año eran 180.000 personas.
- La población desempleada mayor de 55 años que lleva más de dos años buscando empleo la componen 220.000 personas, que suponen el 43 % de todos los parados sénior. Casi la mitad de los séniores parados llevan más de dos años en esa situación.
- La población mayor de 55 años que trabaja por cuenta propia (afiliados a la Seguridad Social) suma un total de 910.000 personas, que suponen un 27 % de todos los autónomos españoles. Casi uno de cada tres autónomos en España es sénior.
- El trabajo autónomo en España crece conforme cumple años la población ocupada y en el colectivo sénior está mucho más presente. De media, uno de cada cuatro afiliados sénior a la Seguridad Social es autónomo, pero en algunos tramos supera el 50 %. Ser autónomo es la opción mayoritaria para seguir activo en los últimos años de vida laboral.
- La mayoría de los activos sénior se concentra en el grupo de 55 a 59 años (60 %). El siguiente tramo reúne un 35 % y a partir de los 65 años las cifras son irrelevantes. La utilización de las tasas reproduce esta misma situación, todo lo cual confirma la cultura predominante en el país de un abandono temprano del trabajo.

- Los emprendedores mayores de 55 años (y menores de 65 años) en España son cerca de 120.000 personas para una tasa de emprendimiento del 2,9 %. Algo más de uno de cada diez emprendedores españoles son séniores.
- La principal motivación de los séniores para emprender es la necesidad, ya que es la fórmula para poder obtener unos ingresos que el mercado laboral le niega.

### **Análisis de los séniores y el mercado laboral en España**

- La combinación del retroceso de la fecundidad y de la acentuación del envejecimiento en España ha provocado que entre 2008 y 2020 se hayan perdido 2,8 millones de efectivos del colectivo de jóvenes (16-34 años) y ganado 2,9 millones de activos mayores de 55 años.
- Se observa un crecimiento de los activos mayores de 1,6 millones entre 2008 y 2020. Las ganancias se producen en los dos sexos, pero son mayores en las mujeres, reduciendo la diferencia con los varones que aún aventajan a las féminas en cifras absolutas y en tasas de actividad.
- La importancia de la actividad sénior es desigual por comunidades autónomas. En cifras absolutas, los valores más altos corresponden a las comunidades más pobladas (Madrid, Cataluña, Andalucía). En cambio, por los porcentajes respecto al total de cada comunidad, las cifras más elevadas pertenecen a las comunidades más envejecidas (Asturias, Castilla y León, Galicia, Extremadura, Aragón o el País Vasco).
- Todas las comunidades tienen más varones sénior que mujeres en su población activa, salvo Asturias.

- En la población ocupada total, el mayor número de empleados se concentra en los tramos de 40 a 49 años. El valor porcentual del grupo de 55 a 59 años baja bastante y es inferior a la mitad del correspondiente de los segmentos de 40 a 54 años.
- Se ha producido un crecimiento de los ocupados sénior desde 2008 de 1,3 millones, mayor entre las mujeres que entre los varones que, no obstante, siguen siendo mayoritarios en el conjunto de la ocupación.
- Las tasas de empleo son “razonables” en el tramo de 55 a 59 años (65 %), pero inferiores a las inmediatamente anteriores, lo cual prueba que el empleo de los séniores comienza a disminuir antes de los 55 años. De 60 a 64 años, la tasa baja al 43 % y no llega al 8 % en la siguiente. Trabajar en España después de la edad real de jubilación (63 años) es infrecuente y hacerlo después de la edad legal (66 años) es muy excepcional.
- El nivel educativo de los trabajadores mayores ha mejorado, aunque todavía hay una tercera parte que no ha pasado de la primera etapa de la secundaria. Buena prueba de esa mejora es que un tercio de los hombres y un 40 % de las mujeres empleadas tienen título universitario.
- Las principales ramas de actividad de los ocupados mayores son, por orden de importancia, el comercio, las industrias manufactureras, la Administración pública y defensa, las actividades sanitarias y servicios sociales y la educación. Los hombres tienen más presencia en las industrias manufactureras y la construcción y las mujeres en la educación y la sanidad.
- Por sectores económicos y como sucede para toda la población ocupada, los servicios reúnen a la mayoría de los séniores (78 %), con porcentajes muy altos en el caso de las mujeres (91 %).
- Por nivel de ocupación, hay dos grupos que destacan sobre los demás: el de los trabajadores de determinados servicios y el de profesionales de mayor nivel. Es resaltable el hecho de que, entre los directores y gerentes, el porcentaje de los séniores sea más alto que en el del conjunto de la población ocupada. Y hay una diferencia por sexos en cuanto a los grupos prioritarios. Los varones dominan entre los artesanos y trabajadores cualificados de la industria y la construcción, los operadores e instaladores y los directores y gerentes. Y las mujeres lo hacen entre los profesionales de alto nivel, administrativos, trabajadores de los distintos servicios y las ocupaciones elementales.
- Como ocurre con la actividad, las cifras más elevadas de ocupados mayores corresponden a las comunidades más pobladas (Cataluña, Madrid, Andalucía). E igualmente se reproduce el hecho de que los valores relativos de los séniores sobre el total de la población ocupada de cada comunidad son más elevados en las regiones más envejecidas: Castilla y León, Asturias, Galicia, País Vasco y Extremadura. También se observa una diferencia entre la mitad septentrional y la meridional. En el norte los valores son más altos y en el sur y en los dos archipiélagos más reducidos.
- Todas las comunidades tienen más varones sénior que mujeres en su población ocupada, con la excepción de Asturias y el País

Vasco. En cuanto a las tasas de empleo, se repite la distribución observada para las de actividad. Los valores más altos los tienen Madrid y Cataluña con la inclusión, junto a esas comunidades más pobladas, de Baleares y La Rioja.

- En términos absolutos, hay más mujeres sénior que varones trabajando en el sector público. Y en relación con el número de ocupados totales de cada sexo, un 30 % de mujeres desempeña su actividad en una institución pública mientras que solo lo hace el 19 % de los varones. En el sector privado, el trabajo de los mayores está más masculinizado, mientras que en el público está más feminizado.
- Hay más paradas que parados y las cifras van en crecimiento desde el año 2008. No obstante, las tasas de paro de los grupos de 55 a 59 y de 60 a 64 años son más bajas, tanto en los hombres como en las mujeres, que las tasas de desempleo generales para cada sexo.
- Hay una relación directa entre la tasa de paro y el nivel de formación alcanzado. El índice va bajando desde el valor del 50 % de las personas sin estudios hasta el 6,6 % que tienen los titulados superiores. En todos los niveles formativos las tasas masculinas son superiores a las femeninas.
- El 70 % de los parados sénior pertenece al sector servicios. Más del 40 % de los parados llevan dos años o más tratando de incorporarse

al mercado laboral. En el caso de las mujeres, el porcentaje se acerca más al 50 %.

- Andalucía es la comunidad con mayor volumen de parados sénior como lo es en los demás grupos de edad, lo que la convierte en la región con más desempleados de España. Otras comunidades con cifras altas de población como Cataluña, Madrid o la Comunidad Valenciana tienen volúmenes igualmente altos de parados sénior. Sin embargo, por los porcentajes que los desocupados mayores tienen en el conjunto de parados de cada región, territorios como Castilla y León, Aragón o Castilla-La Mancha tienen valores más altos. En cuanto a los porcentajes de Canarias, Extremadura o Andalucía, poseen cifras altas por encima del 17 % y el País Vasco, Navarra, Cataluña o Madrid, valores reducidos alrededor o por debajo del 10 %.

### **Análisis del trabajo por cuenta propia de los séniores en España. Algunas enseñanzas<sup>1</sup>**

- El colectivo sénior por cuenta propia cuenta con más de 900.000 afiliados.
- Los autónomos sénior suponen el 25,3 % de la afiliación de mayores de 55 años.
- Los autónomos sénior son el 28 % del total español de trabajadores por cuenta propia.
- En los últimos años el fenómeno de incremento de la afiliación sénior a los regímenes

<sup>1</sup> Los trabajadores por cuenta propia en España son un colectivo relevante del mercado laboral, ascendiendo a 3,2 millones de afiliados, lo que supone el 17,4 % de la afiliación a la Seguridad Social. Hay una importante diferencia por sexo, siendo más relevante la figura entre los hombres (20,9 %) que entre las mujeres (13,4 %). Desde 2008, las mujeres por cuenta propia se han incrementado en un 5,7 %, mientras que los hombres se han reducido un 8,4 %. Hay mucha diferencia de distribución por el territorio nacional. Cuatro comunidades autónomas concentran más del 50 % del trabajo por cuenta propia (Cataluña, Andalucía, Madrid y Comunidad Valenciana). Muestran una mayor resistencia a los cambios de ciclo respecto a los trabajadores asalariados que son más volátiles. En general, desde 2008 hasta 2020 ha habido un retroceso de trabajadores por cuenta propia del 3,8 %.

por cuenta propia se ha acelerado; se inicia el proceso en el tramo de los 45 a los 54 años.

- La crisis económica de 2008 generó un incremento de los trabajadores sénior por cuenta propia, tal vez como una vía realista de mantenerse en la actividad del mercado laboral.
- Los trabajadores autónomos sénior son los que más crecen. Así, por ejemplo, en el tramo de edad de entre 65 y 69 años prácticamente hay un trabajador por cuenta propia por cada asalariado.

### **Análisis del emprendimiento sénior en España. Algunas enseñanzas**

- Aunque no tenemos datos precisos del número de trabajadores por cuenta propia que actúan a través de una sociedad, aproximadamente el 32 % del total “dirige una empresa” normalmente pequeña, lo que nos permite deducir que unos 300.000 españoles sénior son directivos emprendedores.
- Los nuevos emprendedores sénior en España, según los informes GEM, son cerca de 120.000 personas, lo que supone una tasa de actividad emprendedora del 2,9 % de la población sénior.
- Tras la crisis de 2008 se percibe un incremento de la vocación emprendedora de personas sénior a la luz de los datos del monográfico sobre emprendimiento sénior de GEM España.
- Los séniores españoles tienen una tasa de conversión de sus “intenciones” en “negocios reales” más alta que los jóvenes.
- La falta de apoyo financiero, la insuficiente información sobre la creación de empresas,

la discriminación por edad, la ausencia de conciencia sobre el emprendimiento o el insuficiente apoyo gubernamental son las principales barreras al emprendimiento sénior.

- Los profesionales sénior poseen algunas ventajas a la hora de emprender como es tener redes más desarrolladas, posiciones financieras más fuertes, capacidad de movilizar recursos y dotar de legitimidad a sus proyectos y haber adquirido capital social durante su carrera profesional.
- Es preciso un mayor reconocimiento y más impulso específico al emprendimiento sénior.

### **Monográfico. El trabajo sénior ante los ERTE y el teletrabajo**

- En términos de edad, los ERTE han afectado de manera similar a todos los trabajadores, aunque tal vez los jóvenes menores de 34 años se han visto más afectados. Pero, en general, no se aprecia una discriminación entre el colectivo de trabajadores sénior.
- Los trabajadores sénior han incrementado el uso del teletrabajo –más de la mitad de los días desde casa–, pero en menor medida que otros tramos de la población ocupada. No obstante, no puede afirmarse que se hayan quedado claramente rezagados.

### **Buenas prácticas corporativas internacionales de gestión del talento sénior**

- La diversidad generacional es una fuente de competitividad para las empresas. Los séniores, como productores, ayudan a las compañías también a entender la cada vez mayor cohorte de séniores consumidores.

- Las empresas más exitosas del mundo poseen programas para gestionar el talento sénior –Google, Amazon, Mercedes-Benz, Bank of America o Bayer, por citar algunas–. Son compañías que han puesto en marcha mecanismos innovadores para aprovechar el capital de conocimientos y experiencias de los adultos mayores.
- Las buenas prácticas corporativas de gestión del talento sénior pueden distribuirse en tres campos: desarrollo profesional, beneficios y entorno laboral, además de reputación y desarrollo corporativo. A su vez, cada uno de estos “verticales” tiene una serie de acciones concretas que dan lugar a una matriz con las que se ha resumido la selección.
- Se ha eliminado de la lista de buenas prácticas internacionales a empresas nacionales para evitar la visión de una competición patria y facilitar así la eventual implantación de esos programas en nuestro país. Todo ello sin perjuicio de la indudable calidad de algunas prácticas de gestión de talento sénior en el seno de empresas españolas.

## Conclusiones

- La población sénior en España aporta de un modo relevante al mercado laboral y a la economía.
- En España existe un edadismo laboral que se traslada en las cifras de desempleo, abandono temprano del mercado laboral y

la necesidad de emprender o trabajar por cuenta propia para permanecer activo.

- Las oportunidades de la conocida como economía plateada o *silver economy* podrían ser mejor aprovechadas si se activase en mayor medida el talento sénior español.
- No hay excusas para tomar decisiones urgentes que permitan que el talento sénior aporte más y mejor a la economía española. Pero esta llamada de atención no afecta solamente al sector público que establece el marco del mercado laboral, sino también a los empleadores, representantes de los trabajadores y los propios séniores.
  - La Administración ha de emprender reformas que incentiven el mantenimiento de los séniores en el mercado laboral y garanticen un alargamiento de la vida laboral. La ley no debería impedir que ningún sénior que quiere seguir trabajando lo haga.
  - Las empresas han de ver en el talento sénior una oportunidad para acercarse a un segmento de población de alto potencial.
  - Los representantes de los trabajadores han de entender, con la nueva pirámide poblacional, que alargar la vida laboral de los séniores no lesiona a los más jóvenes.
  - Los séniores han de concienciarse de la necesidad de seguir trabajando ante la nueva realidad demográfica.

## El Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE

Desde el año 2016 MAPFRE ha liderado en la opinión pública una estrategia para asociar el reto demográfico con oportunidades económicas. Mediante el impulso personal del presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, bajo el neologismo *ageingnomics*, y en asociación con una institución académica como la Universidad de Deusto, se ha desarrollado una intensa actividad pública. Esta realidad conocida como economía plateada o economía sénior había sido detectada por instituciones como el Foro Económico Mundial, la OCDE o la Comisión Europea, pero no había tenido un impacto relevante en la opinión pública en España hasta la irrupción de la estrategia de MAPFRE. A ello ha contribuido especialmente el libro *La revolución de la canas*, escrito por Antonio Huertas y el profesor Iñaki Ortega, que ha sido traducido al inglés y al portugués, pero también numerosos artículos, entrevistas en medios de comunicación, seminarios –como un evento oficial TED– o un ciclo cuatrimestral que desde 2018 hasta la actualidad ha permitido debatir sobre las oportunidades de cumplir años con salud, todo ello en ámbitos tan diversos como la movilidad, la salud, el emprendimiento, la innovación social o las finanzas.

En diciembre de 2020, amadrinado por Teresa Ribera, vicepresidenta de Cambio Climático y Reto Demográfico del Gobierno de España, nace el Centro de Investigación Ageingnomics en el seno de Fundación MAPFRE, bajo la dirección del actuario y economista Juan Fernández Palacios. El centro tiene por objeto el estudio y promoción de la llamada generación de las canas, esos que se sitúan por encima de los 50

años y hasta los 75 años. Son aquellas personas que tienen salud y calidad de vida para seguir aportando a la sociedad con su talento, trabajo social o capacidad de consumo. Todos los estudios de economía plateada sitúan la franja de edad –por abajo– en el entorno de los 50 años y el Centro Ageingnomics ha cerrado la cohorte –por arriba– con la llamada edad prospectiva o inicio de la ancianidad en los 75 años.

El centro nace con la visión de conseguir que España lidere una estrategia mundial para que el alargamiento de la vida suponga oportunidades para aquellos territorios que exploren nuevos nichos económicos. Para ello desarrolla la misión de divulgar una mirada positiva del cambio demográfico sobre la base de las oportunidades económicas y sociales que supone el envejecimiento de la población. Los objetivos del Centro de Investigación Ageingnomics pasan por desplegar una actividad pública que incida en el potencial de los séniores para crear valor y contribuir al desarrollo económico y social. Estas personas, hoy, no solo viven más años, sino que lo hacen con una calidad de vida que les permite poder seguir aportando a la sociedad más allá de su jubilación.

Las actuaciones que desarrolla el centro ayudan a que ciudadanos e instituciones –territorios o empresas– tomen las decisiones adecuadas para extender la vida laboral, mejorar la vida de los mayores con nuevas soluciones, pero también para que se ahorre más en previsión de una larga vejez y se invierta más en proyectos que sirvan a una cada vez más amplia población mayor. Estas actuaciones se



sitúan en tres grandes campos que se complementan: la divulgación, que supone elaborar documentos accesibles para el gran público como la *Guía del emprendimiento sénior* o el *Barómetro del consumidor sénior*; la investigación, como la propuesta de una metodología

para la medición de la economía plateada con seminarios académicos en formato *call of papers* siempre en colaboración con universidades; y, finalmente, el fomento de proyectos de emprendedores de impacto social en el campo de la *silver economy*.

Este estudio ha sido elaborado por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE.

Se autoriza la reproducción parcial de la información contenida en este estudio siempre que se cite su procedencia.

La publicación de este estudio no supone necesariamente para Fundación MAPFRE conformidad con todo lo expresado en el mismo.

© De los textos: Rafael Puyol, Alfonso Jiménez e Iñaki Ortega

Edición: Míriam López

Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

© De esta edición:

2021, Fundación MAPFRE

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid

[www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org)

**Más información en:**

<https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/>

**Citar como:** Puyol, R., Jiménez, A. y Ortega, I., *Mapa de talento sénior. Resumen ejecutivo*. Madrid: Fundación MAPFRE, 2021.

Depósito Legal: M-26816-2021

