

V MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2025

V MAPA DE TALENTO SÉNIOR

La evolución en el quinquenio 2019-2024 y un ejercicio de prospectiva a 2029

CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGEINGNOMICS
FUNDACIÓN MAPFRE

AUTORES Y COORDINADOR

Rafael Puyol
Alfonso Jiménez
Iñaki Ortega

COLABORADORES

Cristina Ayala
Mikel Torres
Susana Camarero
Francisco Boya
Lorena Orduna
Miriam Andrés
Íñigo Sagardoy
Conrado Escobar
Mercedes Hernández
Carlos Velázquez
Mercedes Marín


Carta de presentación

El *V Mapa del talento sénior*, promovido un año más por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, evidencia que el peso específico de la generación sénior en el mercado laboral continúa su avance silencioso pero imparable. La evolución demográfica, caracterizada por la mejora de la esperanza de vida y por el consiguiente aumento de la edad media de la población, acabará por debilitar las barreras que suponen los prejuicios culturales, la inercia de las pautas de gestión de los recursos humanos y las limitaciones que a menudo imponen las normas reguladoras del acceso a la jubilación, tres aspectos que hoy siguen frenando una mayor participación de los mayores en la actividad económica de los países.

Una vez más, debemos recordar que el aprovechamiento del talento sénior por parte de las empresas requiere de una adecuación de los criterios de selección y gestión de sus plantillas. Apostar por equipos intergeneracionales que permitan una combinación de experiencia y capacidad innovadora es promover un aumento de la eficiencia en los procesos, superando la idea equivocada de que los trabajadores mayores son necesariamente menos productivos que los más jóvenes. La clave está en un diseño de los puestos de trabajo adaptados a las características concretas de la fuerza laboral, tanto en las grandes como en las medianas y pequeñas empresas, así como en la implantación de carreras laborales que no solo atiendan a las primeras etapas de la vinculación de los empleados, sino también a las finales en la madurez de los trabajadores.

Para ello, las empresas necesitan disponer de un marco normativo suficientemente flexible que, sin menoscabar los derechos de los trabajadores, facilite a estos y a las compañías la elección de las estrategias de gestión que mejor sirvan a los objetivos de unos y otras. Asimismo, también precisan disponer de mecanismos que incentiven el mantenimiento de los séniores en la actividad laboral el mayor tiempo posible. Esto ayudará, desde luego, a los propios trabajadores y a las empresas, y contribuirá al avance hacia los equilibrios que requieren los distintos pilares que conforman nuestro estado de bienestar.

Tiene, por tanto, todo el sentido que en este *V Mapa del talento sénior* se haya optado por poner el foco en las políticas públicas, recogiendo ejemplos muy



ilustrativos de medidas concretas adoptadas en distintos países y dando entrada a artículos de representantes de alto nivel en las Administraciones públicas del Estado español.

La información que desde el Centro de Investigación Ageingnomics se ha ido recopilando a lo largo de las ediciones anteriores de este trabajo, sobre la posición de España en el contexto internacional, la colaboración intergeneracional o la brecha de género en el ámbito laboral, permite conocer de dónde venimos y dónde estamos. Y constituye una base importante para la realización de un estudio prospectivo que nos ayude a vislumbrar hacia dónde nos dirigimos. Una propuesta que los autores del estudio se han atrevido a incluir en esta quinta edición, con el objetivo de ayudar a ciudadanos, empresas y poderes públicos a configurar las estrategias de adaptación a la nueva realidad que impone una sociedad más longeva.

En Fundación MAPFRE confiamos que ese objetivo se cumpla y nos comprometemos a continuar monitorizando y analizando el devenir de nuestro mercado laboral en el nuevo contexto demográfico.

Antonio Huertas Mejías
Presidente de Fundación MAPFRE

Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE


Desde el año 2016 MAPFRE, acompañado de una serie de investigadores, ha desplegado en la opinión pública una estrategia para asociar el reto demográfico con oportunidades económicas. Bajo el neologismo *ageingnomics*, y en asociación con varias instituciones académicas, 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 el último lustro. La publicación del libro *La revolución de las canas* en el año 2018, firmado por Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, y el profesor Iñaki Ortega ayudó a esta divulgación.

Así, en diciembre de 2020, y amadrinado por Teresa Ribera, vicepresidenta tercera del Gobierno y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, nace el Centro de Investigación Ageingnomics en el seno de Fundación MAPFRE, bajo la dirección del economista y actuario Juan Fernández Palacios. El centro tiene por objeto el estudio y promoción de la llamada “generación de las canas”, que se sitúa entre los 50 y los 75 años de edad. 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. Diversos estudios de economía plateada sitúan la franja de edad a partir de los 55 años, mientras que el Centro de Investigación Ageingnomics cierra la cohorte con la llamada edad prospectiva o inicio de la ancianidad, en los 75 años.

Este 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 alargar 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.

El primero, la divulgación, que supone elaborar documentos accesibles para el gran público como las guías para el emprendimiento sénior, el envejecimiento saludable, la vivienda para mayores o la tecnología en el mundo sénior. El segundo, la investigación, con documentos que monitorizan el consumo (*Barómetro del consumidor sénior*, que en 2025 alcanzará la sexta edición), el mercado laboral (*Mapa de talento sénior*, que con la edición que tiene en sus manos alcanza los cinco estudios), las empresas oferentes (*Monitor de empresas de la economía sénior*, que presentará en 2026 su cuarta actualización) y las propias Administraciones (*Ranking de territorios por la economía sénior*, con la próxima edición de la cuarta entrega). Sin olvidar los seminarios académicos, celebrados todos los años ininterrumpidamente desde 2020, en formato *call of papers*, siempre en colaboración con universidades, o proyectos de alto alcance investigador para conseguir un estándar en la medición de la economía plateada que permita la comparación por países y territorios, así como estimar su peso en el conjunto de la economía. Finalmente, el centro acompaña y fomenta proyectos de emprendedores de impacto social en el campo de esta economía de la longevidad a través del programa TALES, en colaboración con universidades públicas, o de los premios de innovación social de Fundación MAPFRE.

Autores



Rafael Puyol es licenciado y doctor por la Universidad Complutense de Madrid, de la que ha sido catedrático de Geografía Humana y desempeñado los cargos de vicedecano de la Facultad de Geografía e Historia, vicerrector de Ordenación Académica y rector. En la actualidad, es rector honorario. También fue colaborador científico por oposición del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Ha sido director del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional y presidente de IE University. Actualmente es el presidente de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). Está especializado en demografía y ha publicado 21 libros y más de 300 artículos de su especialidad. Sus líneas de investigación prioritarias son las migraciones y el envejecimiento demográfico.



Alfonso Jiménez es doctor en Psicología, además de titulado por INSEAD, IESE y el IC-A. Acumula 43 años de carrera profesional, 32 como consultor de Organización y Personas, 26 como CEO y 22 como emprendedor. Ha sido profesor en: Universidad Autónoma de Madrid, UC3M, IE Business School, Universidad Europea de Madrid, Centro de Estudios Garrigues, Sagardoy Business & Law School, Escuela

de Consejos del IESE-AED-KPMG y en el Instituto de Gobernanza Empresarial. Fue fundador y administrador único de PeopleMatters. Actualmente es partner de Exec Avenue, fundador y administrador de Recruiting Erasmus, miembro de los Consejos Asesores de Workday y la Fundación AYO, vocal de la Junta Directiva Nacional de la Asociación Española de Directivos (AED) y presidente del Consejo Asesor de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), vocal del Consejo Asesor de EJE&CON y patrono de la Fundación Másfamilia.



Iñaki Ortega es doctor en Economía y profesor universitario. Actualmente es director general en Madrid de Llorente y Cuenca (LLYC), además de consejero asesor del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, profesor en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) y director de los programas de liderazgo público de la CEOE. Es habitual articulista en los periódicos de mayor

tirada en España con cerca de 1.000 artículos publicados y director de más de 30 proyectos de investigación en materia de emprendimiento y diversidad. Es autor de nueve libros, el titulado *La revolución de las canas*, firmado junto a Antonio Huertas, fue elegido en 2019 como uno de los 10 mejores libros de empresa escritos en español y ha sido traducido al inglés y al portugués. Es considerado uno de los mayores expertos en economía plateada y requerido para impartir conferencias sobre este particular en todo el mundo, así como para participar en numerosos medios de comunicación.

Agradecimientos

A todos los responsables públicos que han participado en este informe con un artículo explicativo sobre una política o programa que han propiciado a favor del colectivo sénior. En concreto a:

- Cristina Ayala, alcaldesa de Burgos.
- Mikel Torres, vicelehendakari segundo y consejero de Economía y Empleo del Gobierno Vasco.
- Susana Camarero, vicepresidenta primera y consejera de Servicios, Sociales, Igualdad y Vivienda de la Generalitat Valenciana.
- Mercedes Marín, directora general de formación de la Comunidad de Madrid.
- Francisco Boya, secretario general para el Reto Demográfico del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.
- Lorena Orduna, alcaldesa de Huesca.
- Miriam Andrés, alcaldesa de Palencia.
- Conrado Escobar, alcalde de Logroño.
- Carlos Velázquez, alcalde de Toledo.

Una especial mención a los dos expertos que con sus reflexiones ayudarán a entender mejor dos actuaciones, una pública y otra privada, para el talento sénior.

- Íñigo Sagardoy, catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad Francisco de Vitoria.
- Mercedes Hernández, directora de Alianzas de la Fundación Másfamilia.

Por último, a Francisco y Miriam, sin los cuales el documento que tiene en sus manos no tendría la calidad que merece.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	17
METODOLOGÍA	33
INTRODUCCIÓN	37
PARTE I. EL MERCADO LABORAL DE LOS SÉNIORES	39
1. La población sénior	41
2. Los séniores españoles en el contexto europeo	51
3. Jóvenes y séniores en el mercado laboral español	65
4. Hombres y mujeres en el mercado laboral sénior	91
5. Conclusiones del análisis de mercado laboral	101
PARTE II. TRABAJADORES SÉNIOR POR CUENTA PROPIA	103
PARTE III. PROSPECTIVA DEL MERCADO LABORAL SÉNIOR	121
1. La evolución futura de la población sénior. Horizonte 2029	125
2. La evolución futura de la actividad, el empleo, la desocupación de los séniores y el trabajo autónomo (2024-2029)	127
3. Conclusiones de la prospectiva	135
PARTE IV. CONTRATACIÓN Y SÉNIORES. LA OPINIÓN DESDE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS	139
1. Análisis de la encuesta	143
2. Conclusiones de la encuesta a contratadores	149
PARTE V. POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL DESARROLLO Y PROTECCIÓN DEL TALENTO SÉNIOR A NIVEL INTERNACIONAL	153
1. Las políticas públicas para el talento sénior	157
2. Selección de políticas públicas internacionales para el talento sénior	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y RECURSOS WEB	179

Índice de cuadros

Resumen ejecutivo

Cuadro 3. Tasas de actividad de los séniores (2019-2024)	20
Cuadro 5. Tasas de empleo de los séniores (2019-2024)	20
Cuadro 7. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2024)	21
Cuadro 12. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2019-2023)	21
Cuadro 16. Activos jóvenes y séniores (2019)	22
Cuadro 17. Activos jóvenes y séniores (2024)	22
Cuadro 39. Evolución de los trabajadores sénior (2019-2024)	23
Cuadro 6. Evolución del desempleo de los séniores (2019-2024)	25
Cuadro 12a. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos 2023	25
Cuadro 43. Evolución futura de la población sénior. Horizonte 2029	28
Cuadro 44. Evolución de la actividad de los séniores (2024-2029)	29
Cuadro 49. Trabajadores sénior por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029	29
Cuadro 52. Políticas públicas internacionales	31

Informe

Cuadro 1. Población sénior por grupos de edades en miles de personas (2019-2024)	41
Cuadro 2. Evolución de la actividad de los séniores (2019-2024)	43
Cuadro 3. Tasas de actividad de los séniores (2019-2024)	44
Cuadro 4. Evolución del empleo de los séniores (2019-2024)	45
Cuadro 5. Tasas de empleo de los séniores (2019-2024)	46
Cuadro 6. Evolución del desempleo de los séniores (2019-2024)	48
Cuadro 7. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2024)	49
Cuadro 8. Población de 65 años y más en diferentes países europeos (2019-2023)	51
Cuadro 9. Población sénior en los países europeos (2019-2023)	53
Cuadro 10. Porcentaje de población sénior sobre población total (2019-2023)	55
Cuadro 11. Número de activos sénior en los países europeos (2019-2023)	56
Cuadro 12. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2019-2023)	57
Cuadro 13. Número de desempleados sénior en los países europeos (2019-2024)	59
Cuadro 14. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2023)	61
Cuadro 15. Población total de jóvenes y séniores (2019-2024)	67
Cuadro 16. Activos jóvenes y séniores (2019)	68
Cuadro 17. Activos jóvenes y séniores (2024)	69
Cuadro 18. Activos jóvenes y séniores. Análisis comparativo 2019-2024	70
Cuadro 19. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019 y 2024)	72
Cuadro 20. Ocupados jóvenes y séniores (2019)	74
Cuadro 21. Ocupados jóvenes y séniores (2024)	75

Cuadro 22. Ocupados jóvenes y séniores. Análisis comparativo 2019-2024	75
Cuadro 23. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024)	78
Cuadro 24. Desocupados jóvenes y séniores (2019)	80
Cuadro 25. Desocupados jóvenes y séniores (2024)	80
Cuadro 26. Población desocupada de jóvenes y séniores. Análisis comparativo 2019-2024	81
Cuadro 27. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024)	86
Cuadro 28. Población total sénior de hombres y mujeres	91
Cuadro 29. Hombres y mujeres sénior activos (2019-2024)	93
Cuadro 30. Tasas de actividad de hombres y mujeres sénior (2019-2024)	94
Cuadro 31. Hombres y mujeres sénior ocupados (2019-2024)	95
Cuadro 32. Tasas de empleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)	97
Cuadro 33. Hombres y mujeres sénior desocupados (2019-2024)	98
Cuadro 34. Tasas de desempleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)	99
Cuadro 35. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029	106
Cuadro 36. Trabajadores sénior 2024	107
Cuadro 37. Trabajadores sénior 2024 por tramos de edad	107
Cuadro 38. Trabajadores sénior 2024 según sexo y tramos de edad	109
Cuadro 39. Evolución de los trabajadores sénior (2019-2024)	112
Cuadro 40. Trabajadores sénior (2019-2024) por modalidad	114
Cuadro 41. Evolución de los trabajadores sénior (2019-2024) por modalidad	116
Cuadro 42. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 por tramos de edad	117
Cuadro 43. Evolución futura de la población sénior. Horizonte 2029	125
Cuadro 44. Evolución de la actividad de los séniores (2024-2029)	127
Cuadro 45. Evolución de las tasas de actividad (2024-2029)	128
Cuadro 46. Evolución del empleo (2024-2029)	128
Cuadro 47. Evolución de las tasas de empleo (2024-2029)	129
Cuadro 48. Evolución del desempleo (2024-2029)	130
Cuadro 49. Evolución de las tasas de desempleo (2024-2029)	130
Cuadro 50. Trabajadores sénior por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029	132
Cuadro 51. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029 (por tramos de edad)	133
Cuadro 52. Políticas públicas internacionales	161

Índice de gráficos

Resumen ejecutivo

Gráfico 72. Respuestas a pregunta 2	24
Gráfico 18. Número de desempleados sénior en los países europeos (2023)	24
Gráfico 49. Hombres y mujeres sénior activos (2019)	26
Gráfico 50. Hombres y mujeres sénior activos (2024)	26
Gráfico 51. Tasas de actividad de hombres y mujeres sénior (2019-2024)	27
Gráfico 63. Tipos de trabajadores sénior por cuenta propia	27
Gráfico 71. Respuestas a pregunta 1	28
Gráfico 73. Respuestas a pregunta 3	30
Gráfico 74. Respuestas a pregunta 4	30

Informe

Gráfico 1. Población sénior por grupos de edades (2019-2024)	41
Gráfico 2. Evolución de la actividad de los séniores (2019-2024)	43
Gráfico 3. Tasas de actividad de los séniores (2019-2024)	44
Gráfico 4. Evolución del empleo de los séniores (2019-2024)	45
Gráfico 5. Tasas de empleo de los séniores (2019-2024)	46
Gráfico 6. Evolución del desempleo de los séniores (2019-2024)	49
Gráfico 7. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2024)	50
Gráfico 8. Población de 65 años y más en diferentes países europeos (2019)	52
Gráfico 9. Población de 65 años y más en diferentes países europeos (2023)	52
Gráfico 10. Población sénior en diferentes países europeos (2019)	54
Gráfico 11. Población sénior en diferentes países europeos (2023)	54
Gráfico 12. Porcentaje de población sénior sobre la población total (2019-2023)	55
Gráfico 13. Número de activos sénior en los países europeos (2019)	56
Gráfico 14. Número de activos sénior en los países europeos (2023)	57
Gráfico 15. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2019)	58
Gráfico 16. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2023)	58
Gráfico 17. Número de desempleados sénior en los países europeos (2019)	60
Gráfico 18. Número de desempleados sénior en los países europeos (2023)	60
Gráfico 19. Tasas de desempleo de los séniores en los países europeos (2019)	62
Gráfico 20. Tasas de desempleo de los séniores en los países europeos (2023)	62
Gráfico 21. Población total de jóvenes y séniores (2019)	67
Gráfico 22. Población total de jóvenes y séniores (2024)	68
Gráfico 23. Activos jóvenes y séniores (2019)	69
Gráfico 24. Activos jóvenes y séniores (2024)	70
Gráfico 25. Activos jóvenes y séniores 2019-2014. Hombres	71

Gráfico 26. Activos jóvenes y séniores 2019-2014. Mujeres	71
Gráfico 27. Activos jóvenes y séniores 2019-2014. Ambos sexos	72
Gráfico 28. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres	73
Gráfico 29. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres	73
Gráfico 30. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos	74
Gráfico 31. Ocupados jóvenes y séniores (2019)	75
Gráfico 32. Ocupados jóvenes y séniores (2024)	76
Gráfico 33. Ocupados jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres	76
Gráfico 34. Ocupados jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres	77
Gráfico 35. Ocupados jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos	77
Gráfico 36. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres	78
Gráfico 37. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres	79
Gráfico 38. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos	79
Gráfico 39. Desocupados jóvenes y séniores (2019)	83
Gráfico 40. Desocupados jóvenes y séniores (2024)	83
Gráfico 41. Población desocupada de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres	84
Gráfico 42. Población desocupada de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres	84
Gráfico 43. Población desocupada de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos	85
Gráfico 44. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres	86
Gráfico 45. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres	87
Gráfico 46. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos	87
Gráfico 47. Población total sénior de hombres y mujeres (2019)	92
Gráfico 48. Población total sénior de hombres y mujeres (2024)	92
Gráfico 49. Hombres y mujeres sénior activos (2019)	93
Gráfico 50. Hombres y mujeres sénior activos (2024)	94
Gráfico 51. Tasas de actividad de hombres y mujeres sénior (2019-2024)	95
Gráfico 52. Hombres y mujeres sénior ocupados (2019)	96
Gráfico 53. Hombres y mujeres sénior ocupados (2024)	96
Gráfico 54. Tasas de empleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)	97
Gráfico 55. Hombres y mujeres sénior desocupados (2019)	98
Gráfico 56. Hombres y mujeres sénior desocupados (2024)	99
Gráfico 57. Tasas de desempleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)	100
Gráfico 58. Trabajadores por cuenta propia y ajena	105
Gráfico 59. Peso de las modalidades de trabajadores sénior en función de diferentes tramos de edad	108
Gráfico 60. Efectivos de las Administraciones públicas españolas por sexo	110
Gráfico 61. Efectivos de las Administraciones públicas españolas por edad	110
Gráfico 62. Tipos de trabajadores sénior por tramos de edad	111
Gráfico 63. Tipos de trabajadores sénior por cuenta propia	113
Gráfico 64. Evolución futura de la población sénior (2024)	125
Gráfico 65. Evolución futura de la población sénior (2029)	126
Gráfico 66. Evolución de la actividad de los séniores (2024-2029)	127




Gráfico 67. Evolución de las tasas de actividad (2024-2029)	128
Gráfico 68. Evolución del empleo (2024-2029)	129
Gráfico 69. Evolución de las tasas de empleo (2024-2029)	130
Gráfico 70. Evolución de las tasas de desempleo (2024-2029)	131
Gráfico 71. Respuestas a pregunta 1	143
Gráfico 72. Respuestas a pregunta 2	144
Gráfico 73. Respuestas a pregunta 3	146
Gráfico 74. Respuestas a pregunta 4	146
Gráfico 75. Respuestas a pregunta 5	147
Gráfico 76. Respuestas a pregunta 6	147
Gráfico 77. Respuestas a pregunta 7	148
Gráfico 78. Preguntas a los responsables de recursos humanos de las grandes empresas	150

RESUMEN EJECUTIVO

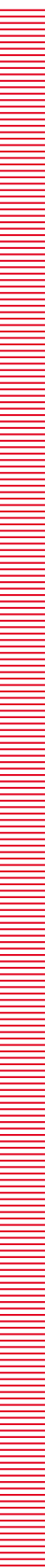
Un lustro después de la primera edición anual de este informe, el *Mapa de talento sénior* que durante estos años ha estudiado monográficamente asuntos como la comparación con Europa, el contraste con los jóvenes, pasando por la variable de género, analiza ahora la evolución del talento sénior español desde 2019 hasta 2024 (fecha de los últimos datos disponibles). Indicadores demográficos y del mercado laboral, así como el trabajo autónomo y el emprendimiento han sido monitorizados para conocer su evolución durante los últimos cinco años.

Los mapas de talento sénior son, desde su primera publicación, **una fotografía de la realidad del talento sénior conforme a las estadísticas**, y esta vez no será la excepción. Lo que sí hemos querido es incorporar **una encuesta** realizada a responsables de contratación de grandes empresas españolas, para testar su interés en el colectivo sénior. Pero también un análisis de cómo han evolucionado desde 2019 indicadores como la tasa de actividad, la tasa de empleo, la tasa de desempleo o el porcentaje de autónomos sénior. Esa comparación incluye el escenario europeo, con una muestra de países que podemos considerar pares, como son Suecia, Alemania, Polonia, Italia, Francia y Portugal. Al mismo tiempo, este estudio de lo sucedido en los años pasados se ha complementado con **un ejercicio de prospectiva** para el siguiente

quinquenio, un intento por poner luz en el futuro del colectivo y su inserción laboral.

El estudio, a su vez, incorpora una exhaustiva **recopilación internacional de políticas públicas** a favor del talento sénior, así como la valiosa colaboración de gestores de los tres niveles de la Administración española, tales como alcaldes, consejeros de comunidades autónomas y de un representante de la Administración General del Estado, que explican políticas públicas que han liderado en el ámbito del talento sénior. Nuestro agradecimiento expreso, por tanto, a las alcaldesas de Burgos, Palencia y Huesca; a los alcaldes de Logroño y Toledo; al vicelehendakari del Gobierno Vasco, a la vicepresidenta de la Generalitat Valenciana y a la directora general de formación de la Comunidad de Madrid, así como al secretario general del reto demográfico del Gobierno de España. Por último, se ha incorporado un análisis de dos políticas públicas realizado por dos expertos como son Íñigo Sagardoy respecto a la conciliación pensión-trabajo y Mercedes Marín sobre los modelos empresariales de acreditación de apoyo al talento sénior.

Tras el análisis, la principal conclusión del *V Mapa de talento sénior* es que la situación del talento sénior ha mejorado de una manera importante en estos últimos cinco años. Antes de



conocer las 10 razones en las que nos basamos, conviene contextualizar el quinquenio en lo que se refiere a la demografía. En estos cinco años, la población sénior (edad de 55 a 69 años) ha aumentado en 1,2 millones de personas. El proceso de feminización de los séniores se ha

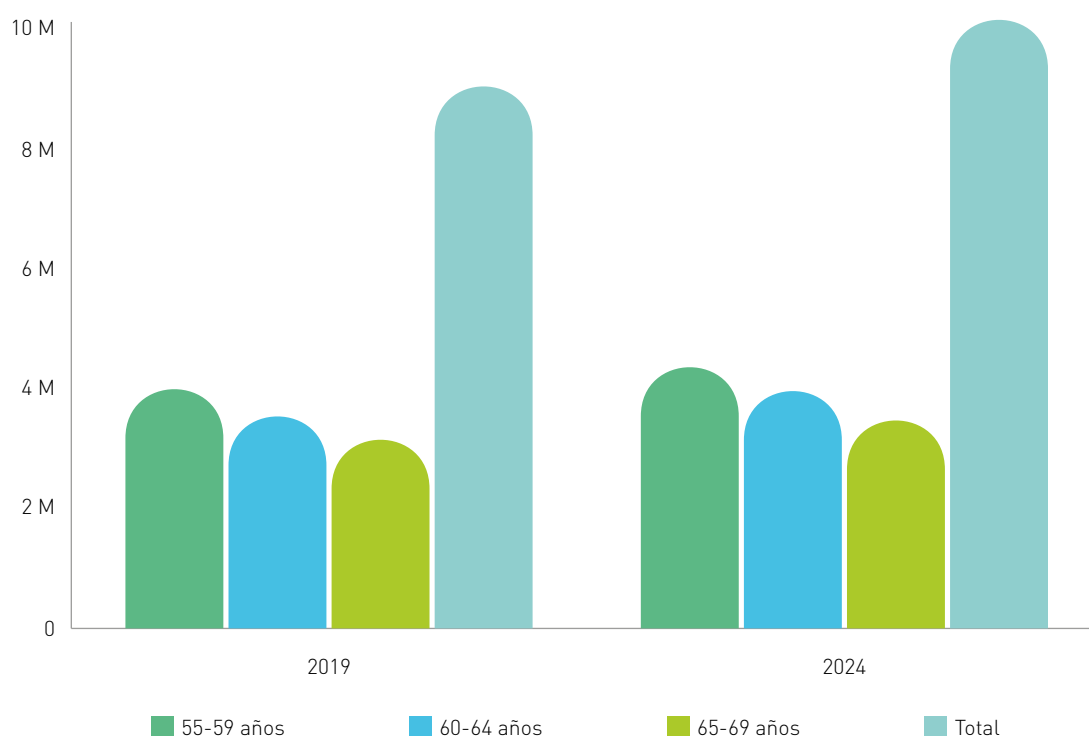
acelerado y en todas las cohortes de edad de los séniores (55-59, 60-64 y 65-69 años) hay ya más mujeres que hombres. Finalmente, se ha producido el envejecimiento de los propios séniores (los segmentos que más crecen en efectivos son los más mayores).

Cuadro 1. Población sénior por grupos de edades en miles de personas (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	
	Total	%	Total	%	Total	%
55-59 años	3.266,9	6,9	3.643,9	7,4	377	11,5
60-64 años	2.799,1	5,9	3.234,2	6,6	435,1	15,5
65-69 años	2.398,7	5,1	2.729,6	5,6	330,9	13,8
Total	8.464,7	17,9	9.607,7	19,6	1.143	13,5

Fuente: INE. Padrón y Estadística continua de Población.

Gráfico 1. Población sénior por grupos de edades (2019-2024)



Fuente: INE. Padrón y Estadística continua de Población.

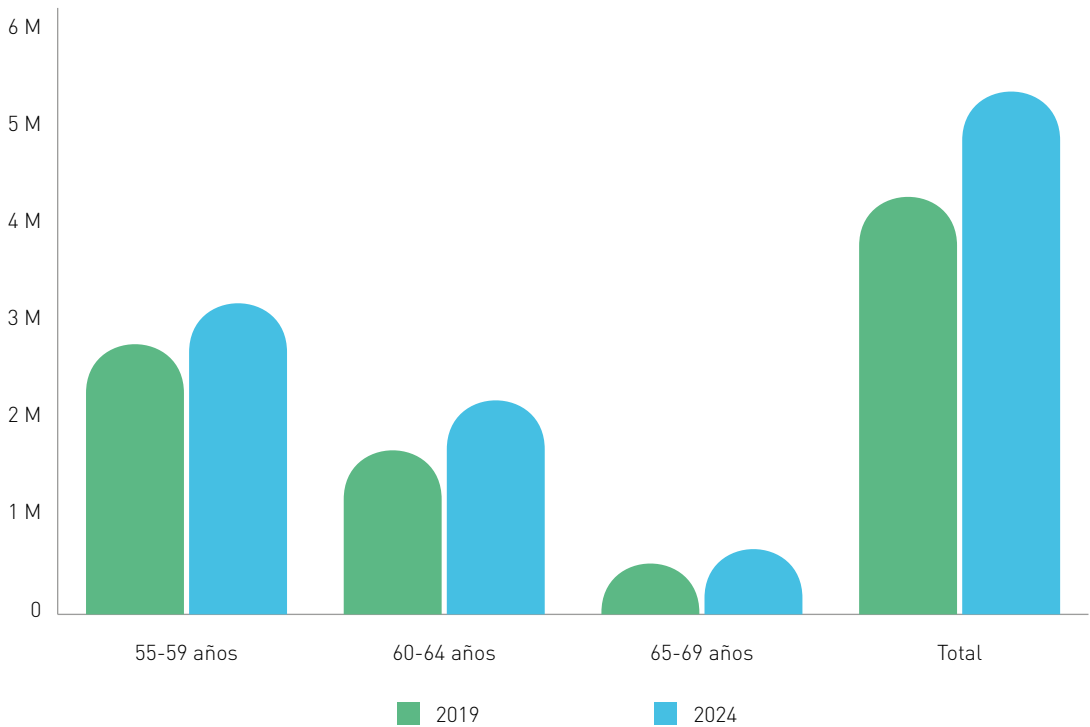
A continuación, se exponen los **10 datos** que justifican la afirmación tan contundente de la **mejora de la situación del talento sénior** en el quinquenio estudiado:

1. Han aumentado en más de un millón los activos, es decir, los séniores en disposición de trabajar. Prácticamente la misma cifra de aumento de la población sénior, lo que

demuestra que se está cerrando la brecha de mayores inactivos.

2. Los séniores representan ya el 20,5 % de todos los activos españoles frente a lo que representaban en 2019, que era un 17 %. Es decir, ha crecido este indicador un 27,4 % en estos cinco años.

Gráfico 2. Evolución de la actividad de los séniores (2019-2024)



Fuente: INE. Padrón y Estadística continua de Población.

Cuadro 2. Evolución de la actividad de los séniores (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	% aumento
	Total	%	Total	%		
55-59 años	2.435,1	10,5	2.856,7	11,6	421,6	17,3
60-64 años	1.341,9	5,8	1.856,6	7,6	514,7	38,3
65-69 años	175,7	0,8	324,2	1,3	148,5	84,5
Total	3.952,7	17,1	5.037,5	20,5	1.084,8	27,4

Fuente: EPA.

3. Las tasas de actividad de los séniores aumentan en todas las cohortes (demostrando lo homogéneo del cambio) hasta situarse la tasa total por encima del 50 %, un hito histórico para el colectivo.
4. Crece en un millón el número de empleados sénior y la tasa de empleo aumenta en el quinquenio en todas las cohortes de séniores estudiadas.

Cuadro 3. Tasas de actividad de los séniores (2019-2024)

Edades	2019	2024
55-59 años	77,33	78,42
60-64 años	46,86	56,71
65-69 años	7,18	11,59
Total	46,69	52,45

Fuente: EPA.

Cuadro 4. Evolución del empleo de los séniores (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	% aumento
	Total	%	Total	%		
55-59 años	2.136,3	10,7	2.566	11,8	429,7	20,1
60-64 años	1.178,8	5,9	1.652,9	7,6	474,1	40,2
65-69 años	165,8	0,8	304,7	1,4	138,9	83,7
Total	3.480,9	17,4	4.523,6	20,8	1.042,7	29,9

Fuente: INE.

Cuadro 5. Tasas de empleo de los séniores (2019-2024)

Edades	2019	2024
55-59 años	65,39	70,42
60-64 años	42,11	51,11
65-69 años	6,91	11,17
Total	41,12	47,10

Fuente: EPA.

5. Disminuye la tasa de desempleo en las cohortes más numerosas de los séniores y exclusivamente aumenta el colectivo de 65-69 años, pero menos de un punto porcentual.
6. Se reduce la brecha de la tasa de actividad con nuestros pares europeos, cuestión en la que hemos puesto siempre acento como indicador clave del camino pendiente de recorrer en España.

Cuadro 7. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2024)

Edades	2019	2024
55-59 años	12,27	10,18
60-64 años	12,15	10,97
65-69 años	5,62	6,02
Total	11,93	10,20

Fuente: EPA.

Cuadro 12. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2019-2023)

Países	2019			2023		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Suecia	67,2	60,4	63,8	70,2	62,9	66,6
Polonia	48,8	28,0	36,3	51,5	30,0	38,3
Alemania	64,4	54,4	59,1	65,5	57,1	61,2
Francia	43,1	38,7	40,8	46,8	44,0	45,3
Italia	53,8	35,6	44,3	56,2	38,2	46,9
Portugal	58,2	45,9	51,6	59,9	52,2	55,8
España	52,9	41,1	46,8	56,8	46,8	51,6

Fuente: Eurostat.

7. Existen más séniores activos que jóvenes activos (en concreto, 867.000 más) cuando hace cinco años la brecha de activos era menos acentuada (189.700).

Cuadro 16. Activos jóvenes y séniores (2019)

	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos sexos	%
Jóvenes						
16-19 años	175,2	1,4	133,5	1,2	308,7	1,3
20-24 años	735,6	6,0	613,4	5,7	1.348,9	5,8
25-29 años	1.090,6	8,8	1.017,4	9,5	2.106,0	9,1
Total	2.001,4	16,2	1.764,3	16,4	3.763,6	16,2
Séniores						
55-59 años	1.339,2	10,9	1.095,8	10,2	2.435,1	10,5
60-64 años	738,1	6,0	603,8	5,6	1.341,9	5,8
65-69 años	96,7	0,8	76,9	0,7	175,7	0,8
Total	2.174	17,7	1.776,5	16,5	3.952,7	17,1

Fuente: EPA.

Cuadro 17. Activos jóvenes y séniores (2024)

	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos sexos	%
Jóvenes						
16-19 años	217,6	1,7	170,4	1,5	387,9	1,6
20-24 años	851,3	6,5	707,2	6,1	1.558,5	6,3
25-29 años	1.171,7	9,0	1.052,3	9,1	2.224,1	9,0
Total	2.240,6	17,2	1.929,9	16,7	4.170,5	16,9
Séniores						
55-59 años	1.528,1	11,7	1.328,6	11,5	2.856,7	11,6
60-64 años	992,3	7,6	864,2	7,5	1.856,6	7,6
65-69 años	163,8	1,3	160,4	1,4	324,2	1,3
Total	2.684,2	20,6	2.353,2	20,4	5.037,5	20,5

Fuente: EPA.

8. Hay ya más de un millón de séniores autónomos que suponen el 31 % del total de autónomos españoles, al aumentar los séniores autónomos en más de 147.000 en los últimos cinco años.

Cuadro 39. Evolución de los trabajadores sénior (2019-2024)

	Total				Total séniores (55 y más años)			
	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento
Trabajadores por cuenta propia	3.312	3.175	138	4,34	1.029	882	147	16,62
Trabajadores por cuenta ajena	21.129	19.969	1.160	5,81	4.122	3.252	871	26,78
Total trabajadores activos	24.441	23.144	1.297	5,61	5.151	4.134	1.017	24,61
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	13,55	13,72			19,97	21,34		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	86,45	86,28			80,03	78,66		
Hombres								
Trabajadores por cuenta propia	2.137	2.076	62	2,98	684	594	91	15,30
Trabajadores por cuenta ajena	10.796	10.230	566	5,53	2.087	1.669	418	25,05
Total trabajadores activos	12.934	12.306	628	5,10	2.771	2.262	509	22,49
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	16,53	16,87			24,70	26,24		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	83,47	83,13			75,30	73,76		
Mujeres								
Trabajadores por cuenta propia	1.175	1.099	76	6,88	344	289	56	19,26
Trabajadores por cuenta ajena	10.333	9.739	594	6,10	2.036	1.583	453	28,60
Total trabajadores activos	11.508	10.838	669	6,18	2.380	1.872	508	27,16
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	10,21	10,14			14,47	15,42		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	89,79	89,86			85,53	84,58		

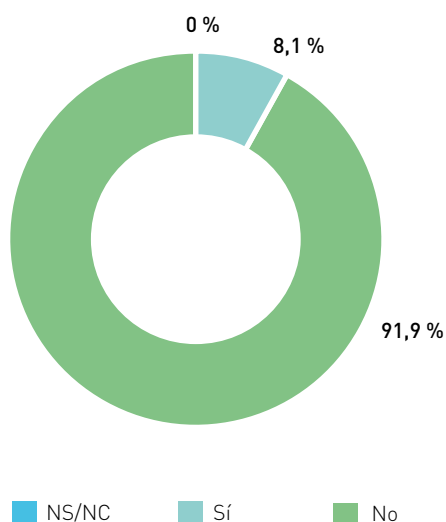
Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24 y 4/19).

- El trabajo autónomo está pasando por un proceso de envejecimiento clarísimo. Hoy ya hay prácticamente cinco veces más autónomos sénior que jóvenes (16-29 años). Estos últimos apenas representan un 6,85 % de todos los autónomos españoles (ver cuadro 42).
- El discurso de dignificación del talento sénior ha calado en los últimos cinco años y una mayoría aplastante de responsables de recursos humanos en grandes empresas españolas con presencia en España (91,9 %) asegura que la edad ya no es un impedimento para contratar.

Gráfico 72. Respuestas a pregunta 2

¿La edad de un senior supone un impedimento para que contrates a un profesional?

62 respuestas

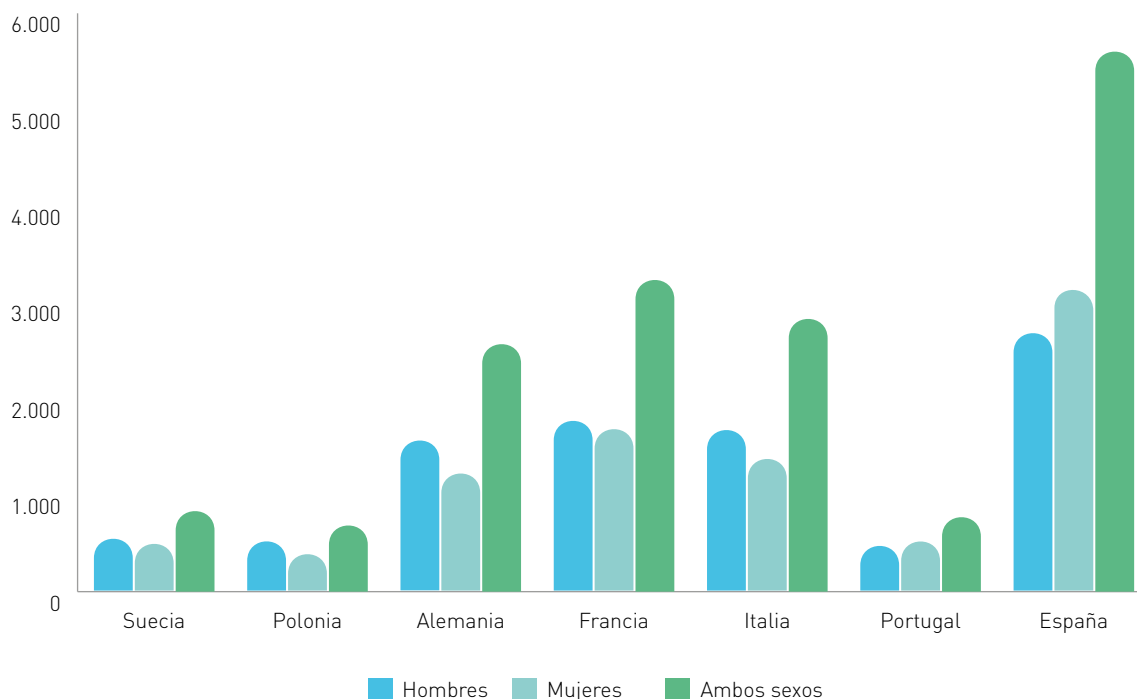


Fuente: elaboración propia.

No obstante, estos datos positivos no pueden ocultar la persistencia de una **realidad negativa** para los séniores españoles que lastra la economía española (por el desperdicio de talento, en especial en esta coyuntura de cambio demográfico) y que se resumen en estos **cinco titulares**:

1. España tiene el paro sénior —en términos absolutos— más alto de nuestros pares europeos, a pesar de tener una población activa mucho menor que Alemania, Francia o Italia. En cinco años han crecido los desempleados en nuestro país hasta alcanzar la penosa cifra de 513.900 parados.

Gráfico 18. Número de desempleados sénior en los países europeos (2023)



Fuente: Eurostat.

Cuadro 6. Evolución del desempleo de los séniores (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	% aum.-dis.
	Total	%	Total	%		
55-59 años	298,7	9,3	290,7	10,6	-8	-2,6
60-64 años	163,1	5,1	203,7	7,4	40,6	24,8
65-69 años	9,9	0,3	19,5	0,7	9,6	96,9
Total	471,7	14,7	513,9	18,7	42,2	8,9

Fuente: EPA.

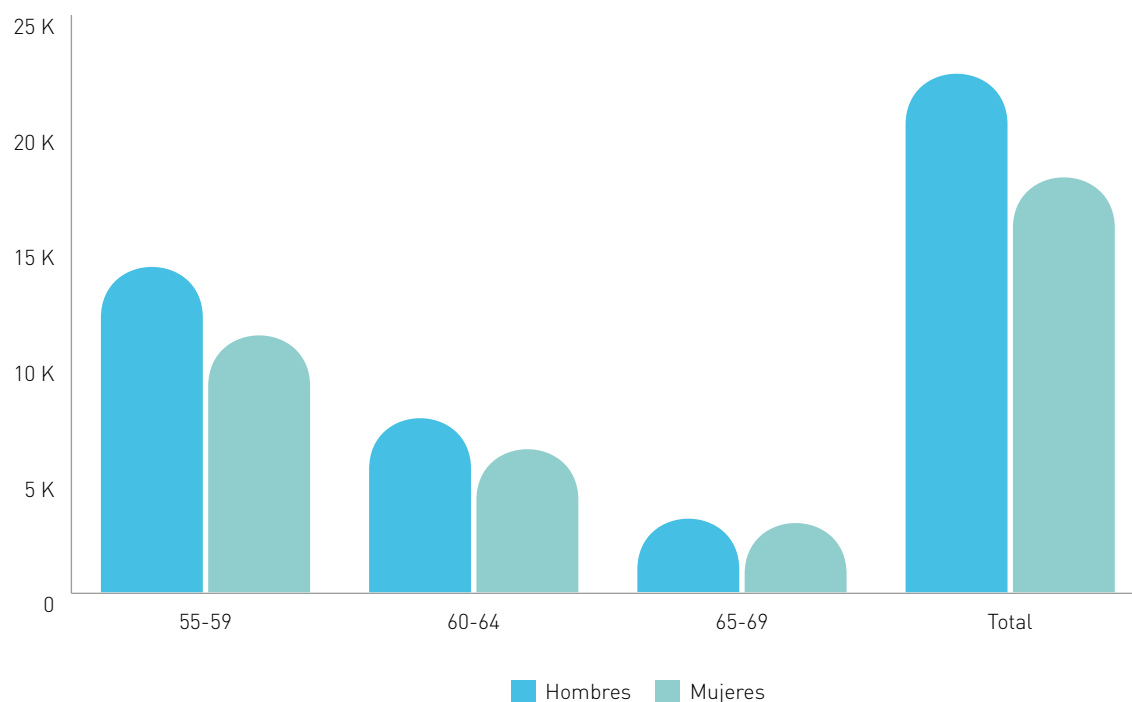
2. España sigue a 15 y 10 puntos de las tasas de actividad sénior de Suecia o Alemania, respectivamente.
3. Sigue habiendo menos mujeres activas sénior que hombres a pesar de que en términos de población son más. La brecha de género —medida por la tasa de actividad— es verdad que se reduce, pero no lo suficiente para alcanzar la paridad a corto plazo.

Cuadro 12a. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos 2023

Países	2023		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Suecia	70,2	62,9	66,6
Polonia	51,5	30,0	38,3
Alemania	65,5	57,1	61,2
Francia	46,8	44,0	45,3
Italia	56,2	38,2	46,9
Portugal	59,9	52,2	55,8
España	56,8	46,8	51,6

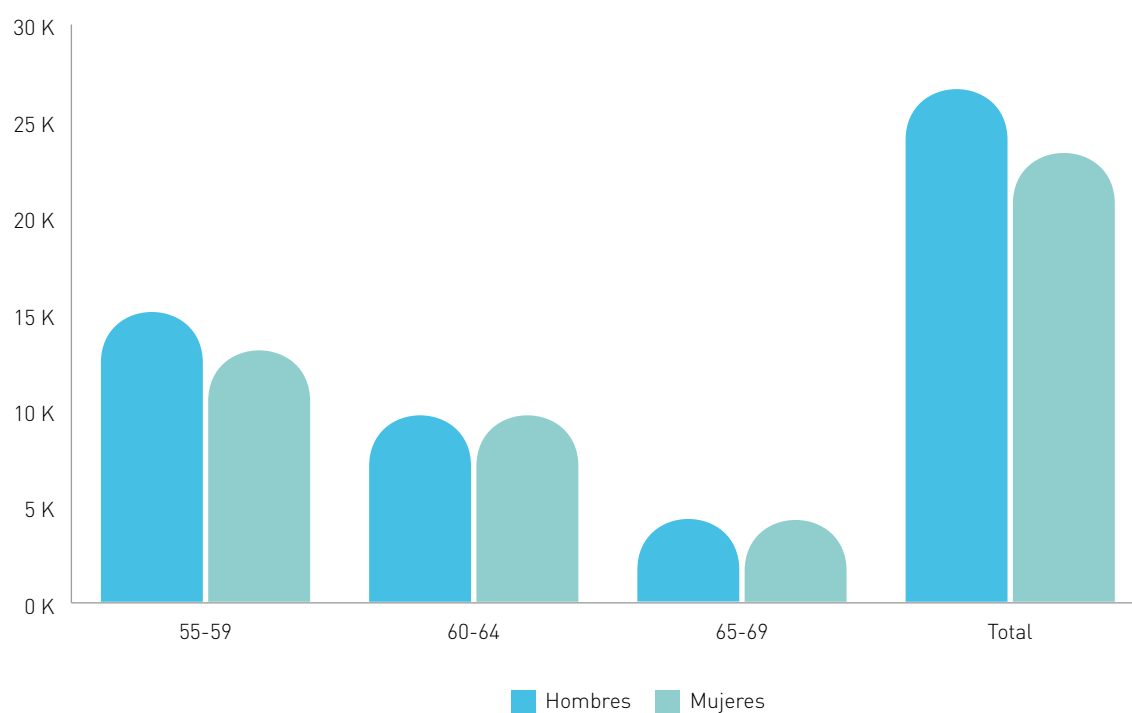
Fuente: Eurostat.

Gráfico 49. Hombres y mujeres sénior activos (2019)



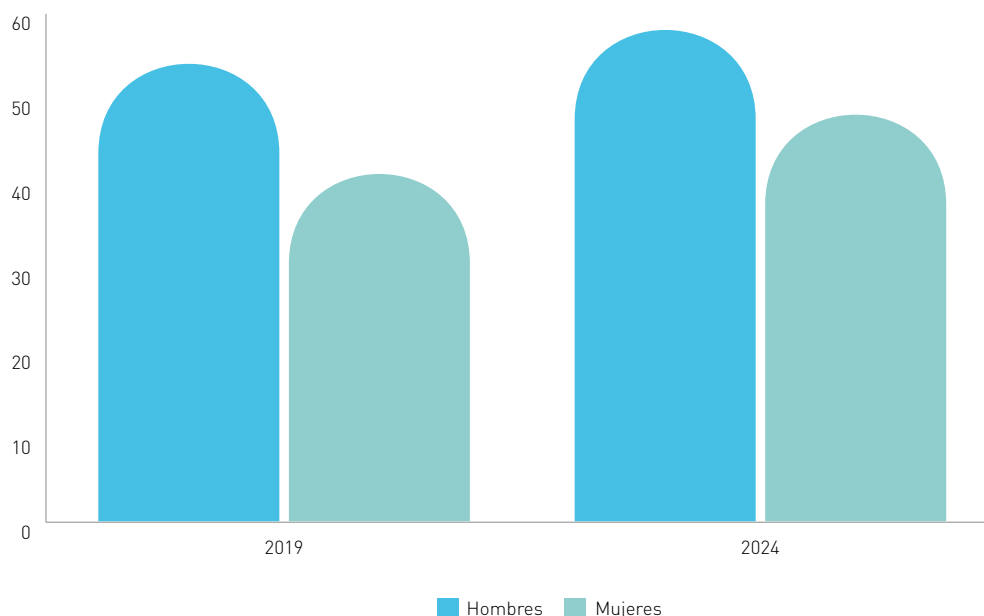
Fuente: EPA.

Gráfico 50. Hombres y mujeres sénior activos (2024)



Fuente: EPA.

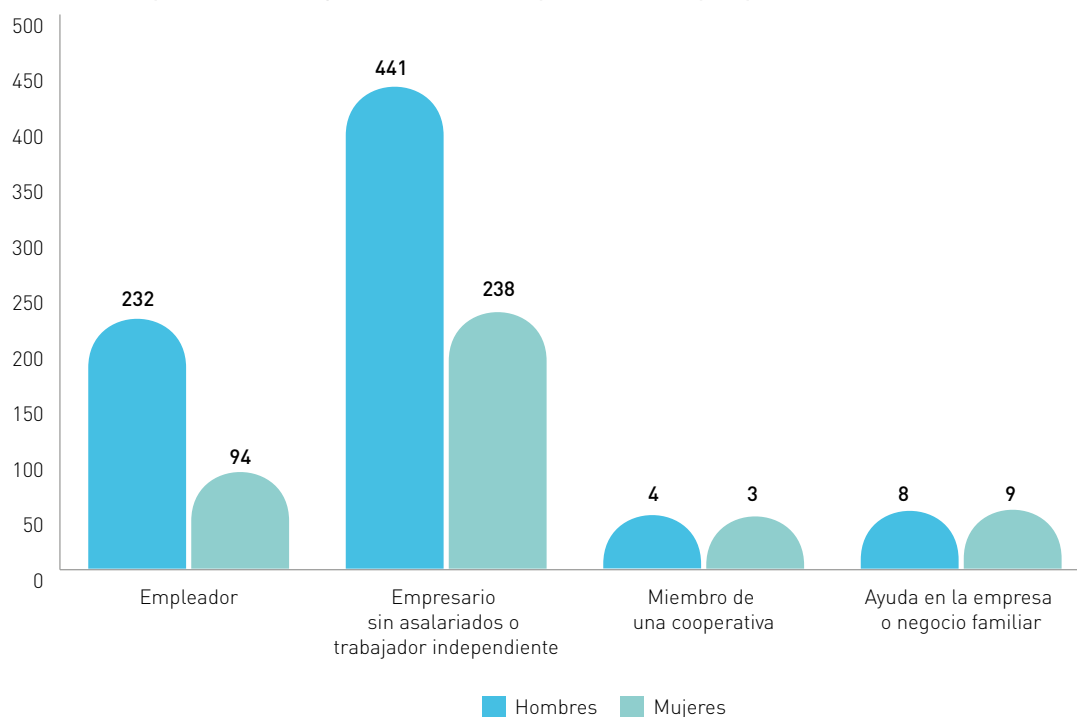
Gráfico 51. Tasas de actividad de hombres y mujeres sénior (2019-2024)



Fuente: EPA.

4. La inmensa mayoría de autónomos son autoempleados sin asalariados (678.000 vs. 1.029.000) lo que no ayuda a la competitividad del país por la persistencia de la pequeña escala empresarial.

Gráfico 63. Tipos de trabajadores sénior por cuenta propia



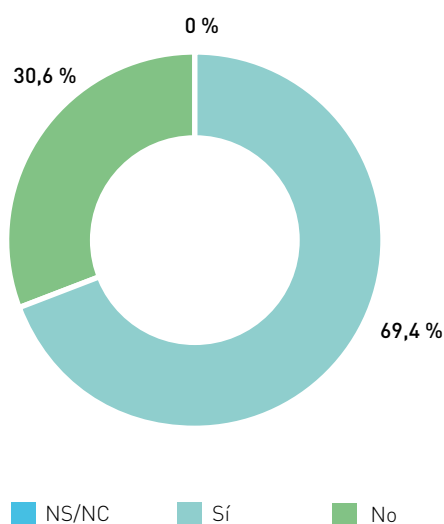
Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24).

5. Una de cada tres empresas todavía hoy no se plantea contratar a séniores en el marco de sus políticas de selección. Es decir, muchas veces las palabras de apoyo al colectivo sénior no son coherentes con los planes empresariales.

Gráfico 71. Respuestas a pregunta 1

¿Has contratado en el último año a un profesional de más de 55 años?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

El **ejercicio de prospectiva** realizado para los próximos cinco años define una tendencia muy positiva en cuanto al avance en la eliminación de la discriminación de los séniores, pero plantea también la lentitud de este avance. En el siguiente lustro mejoraremos, no obstante, de una manera que debería ser más rápida, lo que hace que, si no cambiamos la forma de actuar y en especial las políticas públicas y las prácticas empresariales, estaremos condenados a convivir las próximas generaciones con esta lacerante realidad. Tres son las **principales derivadas de la prospectiva** mencionada.

1. En los próximos cinco años aumentará otro millón de personas la población sénior (1,18 millones) y algo más los séniores activos (1,39 millones). Un dato para la esperanza porque serán más los nuevos activos que el aumento de la población sénior, lo que indica que cada vez más séniores no activos pasarán a ser activos.
2. Los séniores autónomos seguirán creciendo en el próximo lustro, lo que indica la fortaleza de estas fórmulas para poder tener ocupación cuando se cumplen los 55 años.

Cuadro 43. Evolución futura de la población sénior. Horizonte 2029

Edades	2024			2029		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
55-59 años	1.794,8	1.848,7	3.643,5	1.953,2	1.989,9	3.943,1
60-64 años	1.568,0	1.665,4	3.233,4	1.776,0	1.878,0	3.654,0
65-69 años	1.294,3	1.431,6	2.725,9	1.517,5	1.671,1	3.188,6
Total	4.657,1	4.945,7	9.602,8	5.246,7	5.539,0	10.785,7

Fuente: INE. Proyecciones de población años 2024-2029.

Cuadro 44. Evolución de la actividad de los séniores (2024-2029)

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
2024	2.684,2	2.353,2	5.037,4
2029	3.312,3	3.113,2	6.425,5
Dif.	628,1	760,0	1.399,1

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 49. Trabajadores sénior por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029

	2024T4	2019T4	Incremento 2019-2024	Porcentaje de incremento	Proyección 2029T4
Trabajadores por cuenta propia	1.029	882	147	16,62	1.200
Trabajadores por cuenta ajena	4.122	3.252	871	26,78	5.226
Total trabajadores activos	5.151	4.134	1.017	24,61	6.419
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	19,97	21,34			18,69
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	80,03	78,66			81,42
Hombres					
Trabajadores por cuenta propia	684	594	91	15,30	789
Trabajadores por cuenta ajena	2.087	1.669	418	25,05	2.609
Total trabajadores activos	2.771	2.262	509	22,49	3.394
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	24,70	26,24			23,25
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	75,30	73,76			76,88
Mujeres					
Trabajadores por cuenta propia	344	289	56	19,26	411
Trabajadores por cuenta ajena	2.036	1.583	453	28,60	2.618
Total trabajadores activos	2.380	1.872	508	27,16	3.027
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	14,47	15,42			13,57
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	85,53	84,58			86,50

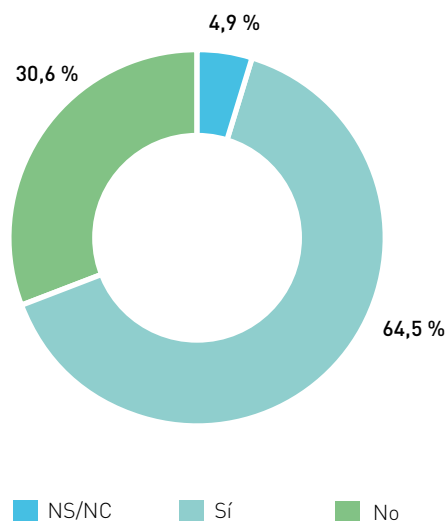
Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24 y 4T/19).

3. Incapacidad de las políticas públicas para acabar con el problema de la brecha laboral sénior en el marco de los siguientes cinco años. Esto exige una mayor coordinación entre las actuaciones públicas y privadas.

Gráfico 73. Respuestas a pregunta 3

¿Te ayudaría a contratar a un senior de más de 55 años si su seguridad social estuviese bonificada?

62 respuestas



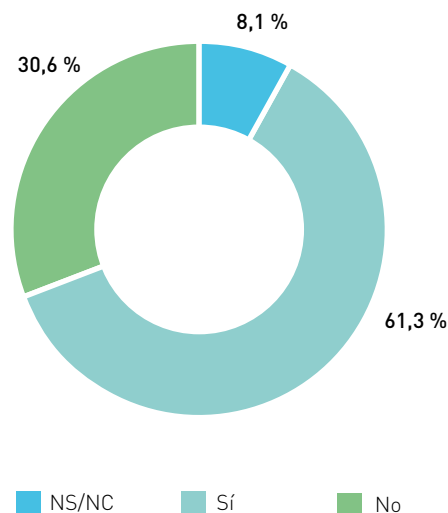
Fuente: elaboración propia.

Los autores de este informe recomiendan la **inspiración de las políticas públicas para el talento**

Gráfico 74. Respuestas a pregunta 4

¿Te ayudaría a contratar a un senior de más de 55 años si este hecho tuviese una deducción en tu impuesto sociedades o de la renta como autónomo?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

sénior en el escenario internacional, sin dejar de reconocer el mérito de las actuaciones puestas en marcha en nuestro país que han hecho posible el avance de estos años. Por ello animamos también a la lectura de las colaboraciones de los gestores públicos españoles que amablemente han compartido en este *V Mapa de talento sénior* sus diferentes programas y políticas.

Cuadro 52. Políticas públicas internacionales

País	Bloque temático	Título	Descripción
EUROPA			
Francia	1. Eliminación de barreras	Emploi 50+	Modificaciones legislativas, campañas de concienciación y acuerdo con empresas y agentes sociales
	5. Políticas de jubilación	CVE 60+	Creación de un contrato permanente específico reservado a los solicitantes de empleo mayores de 60 años
	3. Apoyo al aprendizaje permanente	Compte Personnel de Formation (CPF)	Cuenta personal de formación accesible para todos los trabajadores a lo largo de su vida laboral, incluidos los de mayor edad
Noruega	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Seniorpolitikk fram mot 2030	Estrategia integral de política sénior hacia 2030 del Centro Noruego para la Política de Empleo de Mayores para el período 2024-2029
	5. Políticas de jubilación	Flexibilidad en formas de jubilación	Compatibilización de la pensión con dedicación profesional entre los 62 y los 67
Alemania	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Perspektive 50plus	Programa para mejorar las oportunidades laborales de personas desempleadas de larga duración de entre 50 y 64 años
Austria	2. Promoción de la salud en el lugar de trabajo	Fit2Work	Programa nacional que ofrece asesoramiento a empresas y trabajadores para prevenir problemas de salud laboral y promover reintegración
	3. Apoyo al aprendizaje permanente	Impulseberatung für Betriebe	Servicio de la agencia austriaca de empleo (AMS) que brinda apoyo a las empresas en la gestión de recursos humanos
AMÉRICA			
Canadá	4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional	Targeted Initiative for Older Workers (TIOW)	Iniciativa del Gobierno de los territorios del norte, que incluye la mejora de habilidades y la experiencia laboral en nuevos empleos para ayudarlos a reingresar o permanecer en la fuerza laboral
Estados Unidos	1. Eliminación de barreras	Senior Community Service Employment Program (SCSEP)	Programa federal que proporciona capacitación laboral a trabajadores desempleados mayores de 55 años
	4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional	Backtowork 50+	Programa del Distrito de Columbia en colaboración con la Fundación AARP (American Association of Retired Persons)

Continúa

País	Bloque temático	Título	Descripción
Chile	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Experiencia Mayor	Subsidio para empleadores que mantienen en sus puestos a trabajadores de 60 años o más
Brasil	4. Medidas activas del mercado laboral	Selo Cinquenta Mais	Proyecto de ley crea "Sello Cincuenta Más" para incentivar la inclusión de trabajadores mayores de 50 años en Pará
ASIA - PACÍFICO			
Japón	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Reforma de la ley de estabilidad del empleo para personas mayores	Exige a las empresas permitir que los trabajadores permanezcan hasta los 70 años, mediante continuidad del empleo o eliminación de la edad de retiro obligatoria
Corea del Sur	4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional	Subsidios por empleo de personas mayores	Apoyo financiero a empresas que contratan trabajadores de 60 años o más, como incentivo para superar barreras de contratación
Australia	2. Promoción de la salud en el lugar de trabajo	Programa de Bienestar Laboral	Fomenta condiciones saludables en el trabajo para mantener a los empleados mayores activos por más tiempo
Nueva Zelanda	4. Medidas activas del mercado laboral	Strategy for an Ageing Workforce	Estrategia nacional que promueve la participación laboral de personas mayores mediante asesoramiento, formación e incentivos

Fuente: elaboración propia.

NOTA: Para mayor comprensión de este resumen ejecutivo los autores recomendamos su contraste con el texto completo del *V Mapa de talento sénior* que recoge con mayor exhaustividad todas las afirmaciones anteriores.

METODOLOGÍA

En la parte dedicada al mercado laboral sénior se estudia el trabajo por cuenta ajena de los séniores en el período 2019-2024. La fuente primordial para el examen de la situación española ha sido la Encuesta de Población Activa (EPA). Las últimas cifras disponibles cuando se elaboraron los datos corresponden al tercer trimestre de 2024. Así pues, como nuestro propósito era hacer un estudio de los últimos cinco años, elegimos el tercer trimestre de 2019 como período de origen. En el caso de la comparación con Europa, la estadística empleada fue la de Eurostat (Database - Labour market), cuyo último año disponible fue 2023.

Tanto para el análisis de la situación española, como para la comparativa con Europa, nos hemos limitado a las tres variables básicas del mercado laboral: la actividad, el empleo y el desempleo. Para observar el talento sénior hemos utilizado, como en los informes anteriores, la franja de 55 a 69 años. Y dentro de ella, tres grupos quinquenales (55-59, 60-64 y 65-69 años). Para considerar el talento júnior, se han establecido las edades de 16 a 29 años diferenciando igualmente tres grupos distintos (16-19, 20-24 y 25-29 años). Para el análisis de la actividad, la ocupación y el desempleo, no solo manejamos las cifras absolutas, sino también las tasas. La de actividad se obtiene relacionando el número de activos/as de cada grupo de edad con la población total de ese grupo. Para la de empleo se relaciona el volumen de ocupados/as de cada grupo con el total de personas de ese grupo. Y para la de desempleo se calcula la relación entre desempleados/as de cada grupo con los activos/as de ese mismo

grupo. En los tres casos hallamos una tasa/resumen relacionando los activos/as o los empleados/as de 55 a 69 años con la población total de esas edades o los desempleados de 55 a 69 años con los activos de esa franja.

Antes de abordar cada una de las cuatro temáticas señaladas (evolución del talento sénior en España, comparativa con algunos países de la Unión Europea, talento sénior versus talento júnior y talento sénior de hombres y mujeres), incluimos una breve introducción demográfica que sirve de contexto.

Puede sorprender por qué situamos tan bajo el umbral de inicio del talento sénior (55 años) y le ponemos un límite en los 69 años. Ciertamente a los 55 años no se puede considerar a una persona como “mayor”. El umbral de la vejez se sitúa hoy mucho más arriba: por encima de los 70 años e incluso por encima de los 80 en determinadas colectividades. Sin embargo, desde un punto de vista laboral, es un estándar internacional para los estudios estadísticos situar en los 55 años la edad en la que se constatan las dificultades para mantener un empleo o encontrar uno nuevo, coincidiendo con lo que el imaginario social y empresarial considera una persona mayor.

Nosotros no hemos querido obviar esta realidad cuya verificación estadística es la disminución de trabajadores de 55 a 59 años en relación con la franja de 50 a 54 años. Por otro lado, hemos situado el límite final en los 69 años porque, a partir de los 70, el porcentaje de personas en activo es muy reducido (únicamente del



0,2 %). En el futuro, cuando la jubilación antes de los 60 años no se produzca, salvo en casos esporádicos y justificados y crezca de manera considerable el volumen de activos por encima de los 70, habrá que cambiar los umbrales para estudiar el talento sénior. Así será y probablemente en poco tiempo ya.

En cuanto al capítulo sobre trabajo por cuenta propia, se ha utilizado una fuente pública de datos: los datos de activos (trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena) de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística.

En el proceso de análisis de trabajadores por cuenta propia versus trabajadores por cuenta ajena, hemos hecho las siguientes consideraciones:

1. Hemos considerado trabajadores por cuenta propia la suma de las siguientes categorías de la EPA: "Empleador", "Empresario sin asalariados o trabajador independiente", "Miembro de una cooperativa" y "aquellos que ayudan en la empresa o negocio familiar".
2. Los parados de larga duración (superior a 1 año) y los parados en busca de su primer empleo los hemos asimilado a la categoría de "Trabajador por cuenta ajena".
3. En los análisis no hemos tenido en cuenta la categoría "Otra situación", por lo que no se han integrado estas cifras, siempre muy bajas, en ninguna de las dos categorías analizadas.
4. Los tramos de edad analizados son:
 - a) 55-59 años.
 - b) 60-64 años.

- c) 65-69 años.
- d) 70 años o más.
- e) Totales de activos (que incluyen las cuatro categorías de trabajadores sénior como del resto de trabajadores).
- f) En algunos casos hemos comparado los séniores con otros tramos de edad (jóvenes de 16-29 años y "maduros" de 30-54 años),

5. Los datos analizados en este capítulo corresponden al cuarto trimestre de 2024 y del mismo trimestre de 2019, lo que nos permite hacer análisis evolutivo de las variables y determinación de tendencias, siempre con los datos del mismo trimestre evitando el sesgo de variables estacionales. Esto podría implicar pequeñas variaciones con los datos del primer capítulo del estudio que están realizados a partir de los datos del tercer trimestre de 2024.

Respecto al ejercicio de prospectiva a cinco años realizado, la metodología usada ha sido una proyección "a corto" (inferior a 10 años) y de carácter tendencial. Hemos obtenido las tasas de variación entre 2019 y 2024 para cada variable y las hemos aplicado al período 2024-2029. Es decir, suponemos que la actividad, el empleo, el desempleo y el trabajo autónomo no van a experimentar variaciones disruptivas en el futuro inmediato respecto al pasado cercano. Para enmarcar este análisis del mercado laboral se ha tenido en cuenta también la última proyección disponible del INE (años 2024-2074).

Para la encuesta a empresas, nos hemos dirigido con un formulario *online* durante el primer cuatrimestre del año 2025 a las direcciones de recursos humanos, talento o personas de aproximadamente 100 grandes compañías

que operan en España. De esa muestra, 62 aceptaron responder de forma anónima al breve cuestionario cerrado, con sencillas respuestas: Sí / No / No sabe, estructurado en torno a siete preguntas.

Finalmente, la selección de políticas públicas internacionales se ha realizado usando varios criterios. La disponibilidad de la información, la relevancia de las actuaciones y la pertenencia a un área geográfica coherente con la evolución demográfica.



INTRODUCCIÓN

En los cuatro primeros mapas de talento sénior en España se han abordado las siguientes temáticas: un análisis general sobre su situación, una comparación con el panorama existente en otros Estados de la Unión Europea, un cotejo entre el talento sénior y el talento júnior, y un examen de las similitudes y diferencias entre el talento sénior masculino y femenino. En este *V Mapa* nos hemos propuesto un análisis de la evolución de esos cuatro elementos en un período reciente (2019-2024). Para completar lo anterior hemos preguntado a los responsables de contratación de las grandes empresas y esbozado una suerte de estudio prospectivo para ver cómo va a evolucionar el talento sénior en el futuro inmediato (proyección a corto plazo 2024-2029). También, como en otras ocasiones, nos hemos permitido seleccionar una serie de actuaciones internacionales —políticas públicas— a modo de inspiración. Damos así un paso más en el conocimiento del trabajo de “los mayores” para ver si las tendencias observadas en el pasado cercano se van a poder mantener en el tiempo aplicando los mejores programas y políticas.

El esquema del informe es semejante a los anteriores, aunque presenta algunas diferencias. Comenzamos con un resumen ejecutivo para, en una primera parte, examinar el trabajo por cuenta ajena y después la actividad de los autónomos, con un énfasis especial en el emprendimiento de los mayores. En una segunda parte se realiza el análisis prospectivo. Como complemento el estudio incorpora tres cuestiones relacionadas: los resultados de una encuesta sobre esta temática realizada a líderes de opinión; una exposición de algunas políticas públicas sobre el talento sénior a escala internacional, además —durante todo el informe—, se intercalan recuadros con ejemplos de políticas públicas para los séniores explicadas por los gestores que las han llevado a cabo.

Animamos al lector a que saque partido a toda la información recopilada y explicada en 52 cuadros y 78 gráficos.

EL MERCADO LABORAL
DE LOS SÉNIORES

— PARTE I

1. LA POBLACIÓN SÉNIOR

El proceso general de envejecimiento que afecta a las poblaciones occidentales —y muy particularmente a la española— hace que la población sénior no deje de crecer. Entre el año 2019

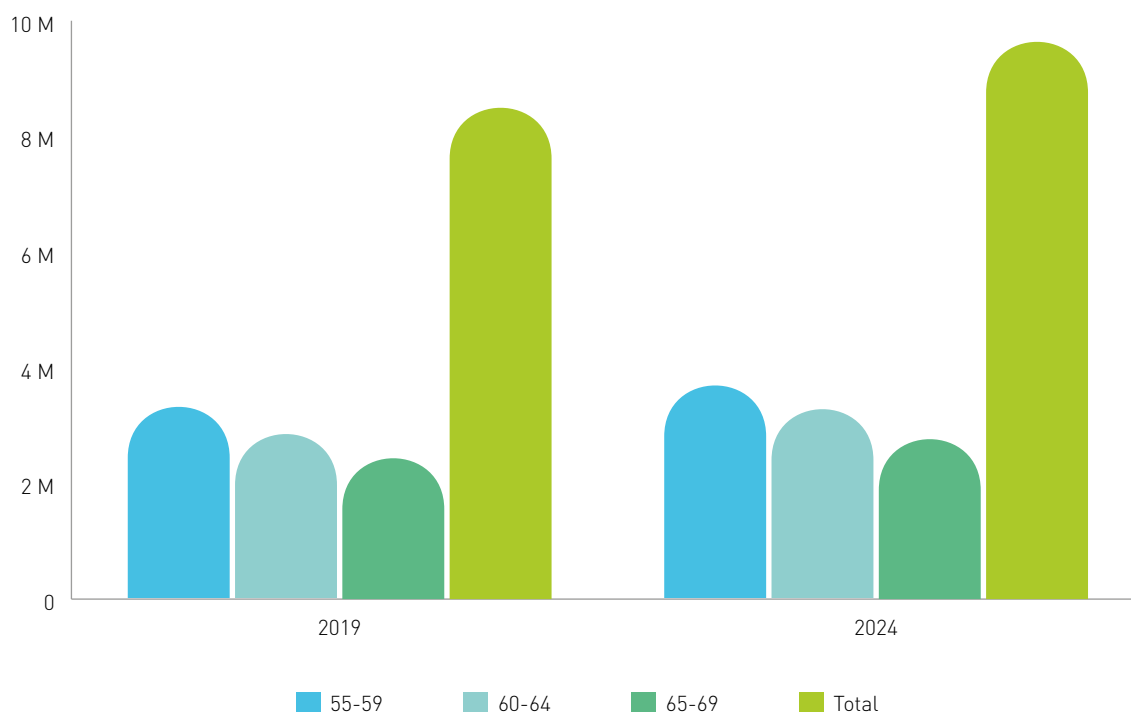
y el 2024 (ver cuadro y gráfico 1) pasó de 8,4 millones a 9,6, es decir, un aumento de casi 1,2 millones en un lustro.

Cuadro 1. Población sénior por grupos de edades en miles de personas (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	
	Total	%	Total	%	Total	%
55-59 años	3.266,9	6,9	3.643,9	7,4	377,0	11,5
60-64 años	2.799,1	5,9	3.234,2	6,6	435,1	15,5
65-69 años	2.398,7	5,1	2.729,6	5,6	330,9	13,8
Total	8.464,7	17,9	9.607,7	19,6	1.143	13,5

Fuente: INE. Padrón y Estadística continua de Población.

Gráfico 1. Población sénior por grupos de edades (2019-2024)



Fuente: INE. Padrón y Estadística continua de Población.

Cada uno de esos cinco años adquieren la condición de sénior 250.000 personas. Y todos los comprendidos entre 55 y 69 años suponen ya el 20 % de la población española.

La importancia relativa de ese segmento obedece a dos circunstancias. La primera es la fuerte caída de la natalidad que reduce los porcentajes de población joven y joven-adulta y la segunda, el aumento de la longevidad que acumula cada vez más personas en la parte alta de la pirámide de edades. Decimos que hay un envejecimiento por la base (de la pirámide de edades) y otro por la “cima” también de la pirámide de edades.

Los mayores contingentes de población sénior se concentran en el grupo 55-59 años y van disminuyendo después en los dos siguientes, aunque mantienen volúmenes apreciables (*ver cuadro y gráfico 1*). Como veremos más adelante, en cualquiera de estos grupos hay más mujeres que hombres. La feminización es un claro componente del envejecimiento; el otro es el

envejecimiento de la propia vejez, el hecho de que cada vez más personas que cumplen 65 años cumplen 70, 80 y más. La esperanza de vida al nacer en España es hoy para las mujeres de 86,3 años y para los hombres de 81. Y a los 65 años, de 22,9 y 19 años respectivamente. Como se dice para tantas otras cosas, el envejecimiento ha venido para quedarse. Tenemos que convivir con él porque es irreversible y aprovechar todas las ventajas que supone. Con más frecuencia se habla de los “problemas” que plantea que de las oportunidades que conlleva. Más que problemas implica desafíos ciertamente importantes como son el pago de las pensiones¹, el aumento de los gastos sanitarios² y la multiplicación de la discapacidad y la dependencia³.

Pero junto a estos desafíos hay que valorar las posibilidades tanto económicas como sociales del aumento de los mayores. Sin duda, una de las más importantes es el papel que pueden representar en el mercado laboral donde la disminución de los jóvenes en la actividad va a

1 El gasto en pensiones se elevó en 2023 a más de 190.000 millones, de los cuales el 73 % se dedicó a pensiones de jubilación. La hucha que estuvo en el pasado medio llena está hoy casi vacía, pasando de 66,8 millones de 2011 a tan solo 5,5 millones en 2023. Hay ya más de 9 millones de personas que perciben una pensión y una ratio cotizantes/pensionistas de 2,3, pero 30 provincias no alcanzan los dos cotizantes por pensionista que es el mínimo para sostener el sistema. Una relación que se va a deteriorar ya que se calcula que en 2030 la proporción será de 1,5 trabajadores por pensionista. Las pensiones podrán seguir pagándose, si bien no solo con las cotizaciones de quienes están trabajando. El sistema de reparto “puro y duro” no resistirá los envites de la demografía. Tendrá que ser complementado con sistemas de capitalización o con las aportaciones que reciba de los presupuestos generales del Estado.

2 También subirán los gastos sanitarios. Las personas de 65 años representan el 20 % de la población, pero suponen el 70 % del gasto sanitario. El aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión, el cáncer o las enfermedades mentales (se calcula que el 70 % de los mayores de 65 años tienen algún tipo de dolencia crónica), la necesidad de establecer cuidados de larga duración, la multiplicación de patologías múltiples, el aumento de las hospitalizaciones y de la estancia media, y el crecimiento del gasto farmacéutico debido a la polimedicación, son factores que están disparando el coste de los servicios sanitarios que aún crecerá más en los próximos años. Aunque la salud de los mayores más jóvenes haya mejorado mucho, el aumento de los mayores más longevos provoca este estado de cosas. La sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud dependerá de la capacidad de adaptarse a esta nueva realidad demográfica.

3 A finales de 2024, 1,6 millones de personas tenían reconocida una situación de dependencia. De ellas, 270.000 seguían esperando ser atendidas. El tiempo medio de resolución de los expedientes es de 334 días, lo cual hace que más de 34.000 al año y 94 personas al día fallezcan en las listas de espera. Desde 2008 el volumen de difuntos rebasó los 900.000. El sistema de dependencia en España ha sido definido como un modelo *low cost* ya que solo dedicamos el 0,8 % del PIB frente al 1,6 % de la media europea. El envejecimiento y sobre todo ese envejecimiento de la propia vejez va a agravar el desafío. El informe *La dependencia en España. Una contingencia del siglo XXI*, elaborado por el Instituto Santa Lucía y Analistas Financieros Internacionales, calcula que en 2030 habrá 560.000 dependientes de grado III, que es el más severo de los tres establecidos.

tener que ser suplida por una mayor permanencia de los séniores. De estas cuestiones lleva desde el 2020 publicando materiales el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, incluido este mapa de talento sénior que tiene usted en sus manos.

La otra gran ventaja económica deriva del aumento del consumo de bienes y servicios orientados a esta clientela mayor, eso que llamamos la *silver economy*, que tiene como premisas la buena capacidad económica de una parte de los

“séniores” y la necesidad de satisfacer sus demandas específicas de bienes y servicios.

1.1. La actividad de los séniores (2019-2024)

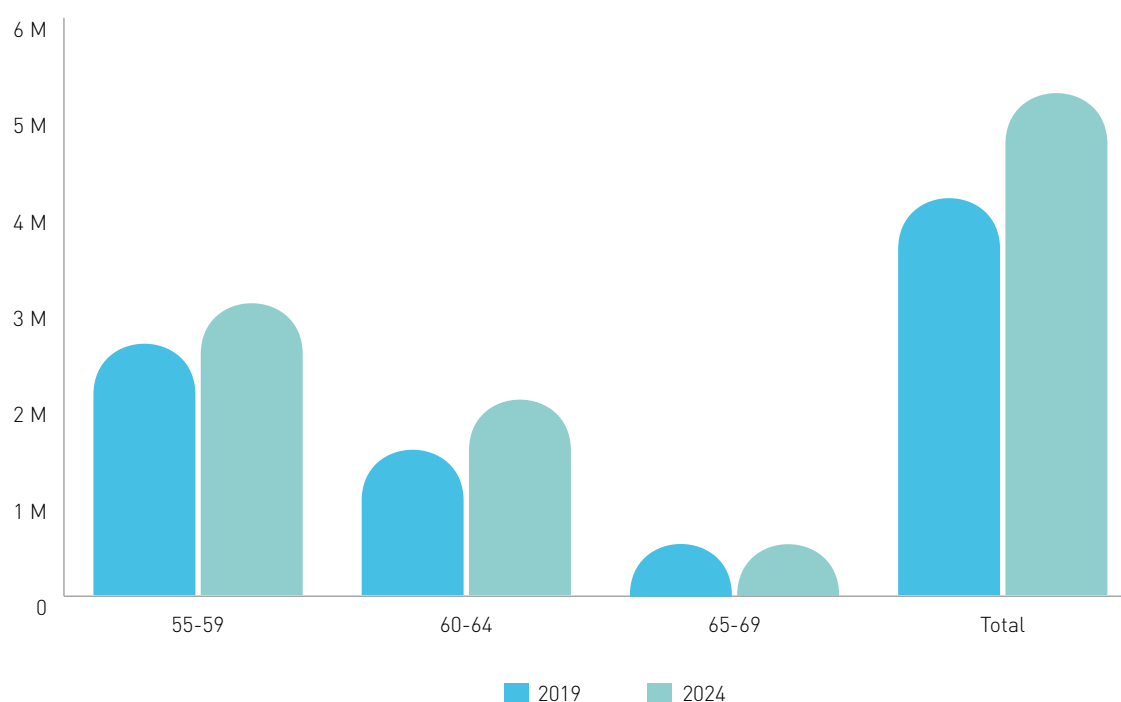
En cifras absolutas, el número de séniores activos creció en casi 1,2 millones en los cinco años analizados. Y en cifras relativas, su peso en el conjunto de activos del país aumentó un 3 %. En 2024 ya representan el 20,5 % del total de activos (ver cuadro y gráfico 2).

Cuadro 2. Evolución de la actividad de los séniores (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	% aumento
	Total	%	Total	%		
55-59 años	2.435,1	10,5	2.856,7	11,6	421,6	17,3
60-64 años	1.341,9	5,8	1.856,6	7,6	514,7	38,3
65-69 años	175,7	0,8	324,2	1,3	148,5	84,5
Total	3.952,7	17,1	5.037,5	20,5	1.084,8	27,4

Fuente: EPA.

Gráfico 2. Evolución de la actividad de los séniores (2019-2024)



Fuente: EPA.

El grupo más numeroso es el de 55 a 59 años, pero, aunque con cifras más modestas, resultan especialmente notables los incrementos en los grupos de 60 a 64 años y de 65 a 69 años. Esto significa que va habiendo más personas que retrasan su salida del mercado de trabajo, si bien son pocos todavía los que permanecen activos por encima de los 60 años y muy pocos los que lo hacen con más de 65 años. A pesar de todo se ha producido un retraso en la edad real de jubilación que según el informe *El Pensiómetro* se estableció en el cuarto trimestre de 2024 en 65,18 años. Está por debajo de los 66,8 años de la edad legal a 1 de enero de 2025 para quienes no alcancen los 38 años y tres meses de cotización (los 65 años para quienes hayan cotizado más de 38 años y 3 meses), pero ambas edades se están

acercando, lo cual es un objetivo que la Administración antepone a una posible elevación de la edad de jubilación establecida en los 67 años para 2027.

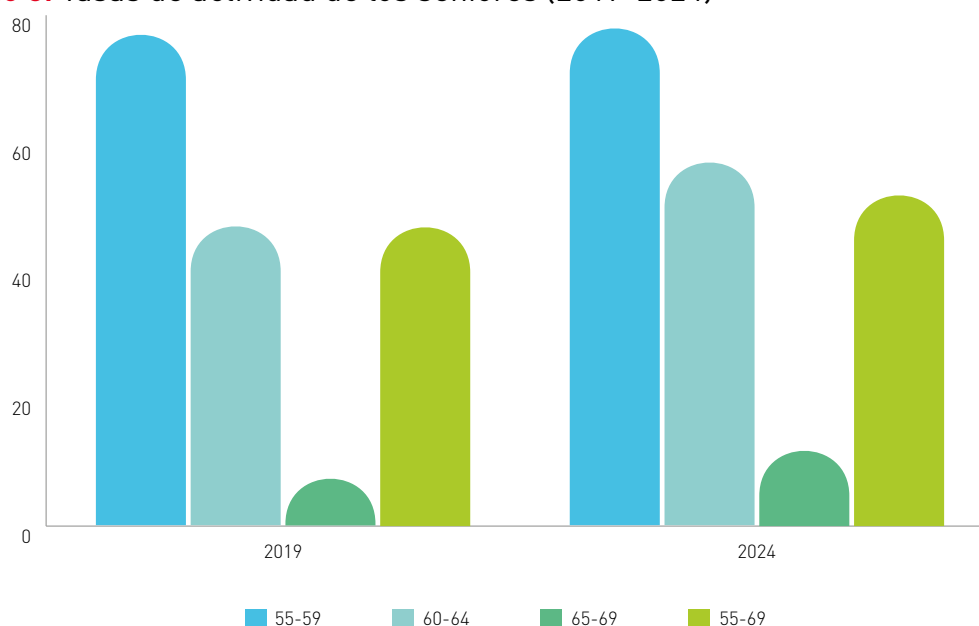
También ha crecido 6 puntos la tasa de actividad media del grupo 55-69 años y vuelve a ser mayor el crecimiento de los grupos 60-64 y 65-69 años que los del tramo 55-59 años (*ver cuadro y gráfico 3*). Este último está en 78,4 %, que es 7 puntos inferior al del grupo anterior (85,4 %), lo que refleja la existencia (todavía) de jubilaciones anticipadas a edades realmente tempranas. Está bien que haya más activos a edades más retrasadas. Lo que no tiene sentido, salvo para determinadas profesiones, es que siga habiendo tantos retirados obligados por debajo de los 60 años.

Cuadro 3. Tasas de actividad de los séniores (2019-2024)

Edades	2019	2024
55-59 años	77,33	78,42
60-64 años	46,86	56,71
65-69 años	7,18	11,59
Total	46,69	52,45

Fuente: EPA.

Gráfico 3. Tasas de actividad de los séniores (2019-2024)



Fuente: EPA.

1.2. La ocupación de los séniores

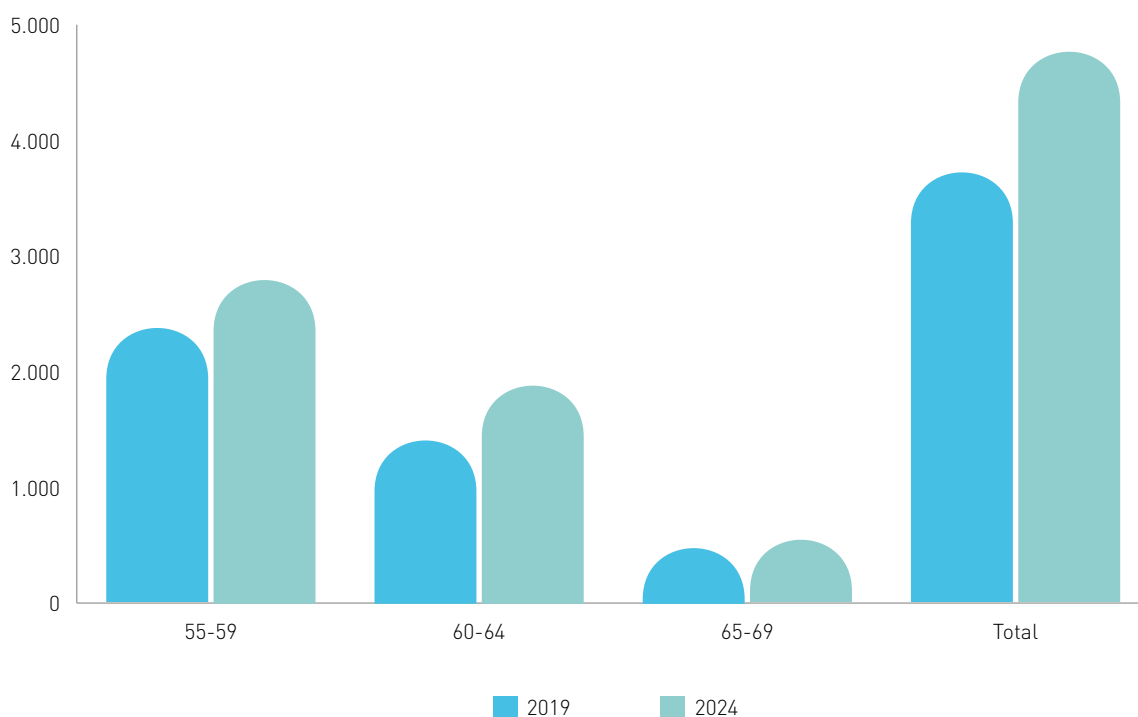
Las mismas tendencias se observan en la evolución reciente del empleo (ver cuadro y gráfico 4).

Cuadro 4. Evolución del empleo de los séniores (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	% aumento
	Total	%	Total	%		
55-59 años	2.136,3	10,7	2.566,0	11,8	429,7	20,1
60-64 años	1.178,8	5,9	1.652,9	7,6	474,1	40,2
65-69 años	165,8	0,8	304,7	1,4	138,9	83,7
Total	3.480,9	17,4	4.523,6	20,8	1.042,7	29,9

Fuente: INE.

Gráfico 4. Evolución del empleo de los séniores (2019-2024)



Fuente: INE.

Hay un millón más de empleos en 2024, concentrados sobre todo en el grupo de 55 a 59 años. Todos los grupos crecen, pero en términos absolutos y relativos el que más lo hace es el de 60 a 64 años. También aumenta el de 65 a 69 años, pero en ambas fechas reúne efectivos modestos. En España, solo 300.000 personas de más de 65 años siguen ocupadas, es decir, el 1,4 % de todos los empleados del país. Y si nos vamos a los de 70 años y más, únicamente están empleadas unas 55.000 personas, que suponen el 0,2 % de los ocupados.

Las tasas de empleo (ver cuadro y gráfico 5) suben en todos los grupos, aunque están lógicamente por debajo de las tasas de actividad. La tasa media del grupo 55 a 69 años refleja que menos de la mitad de las personas con esas edades están

ocupadas y por encima de los 65 años, que solo una de cada 10 desempeñan un oficio.

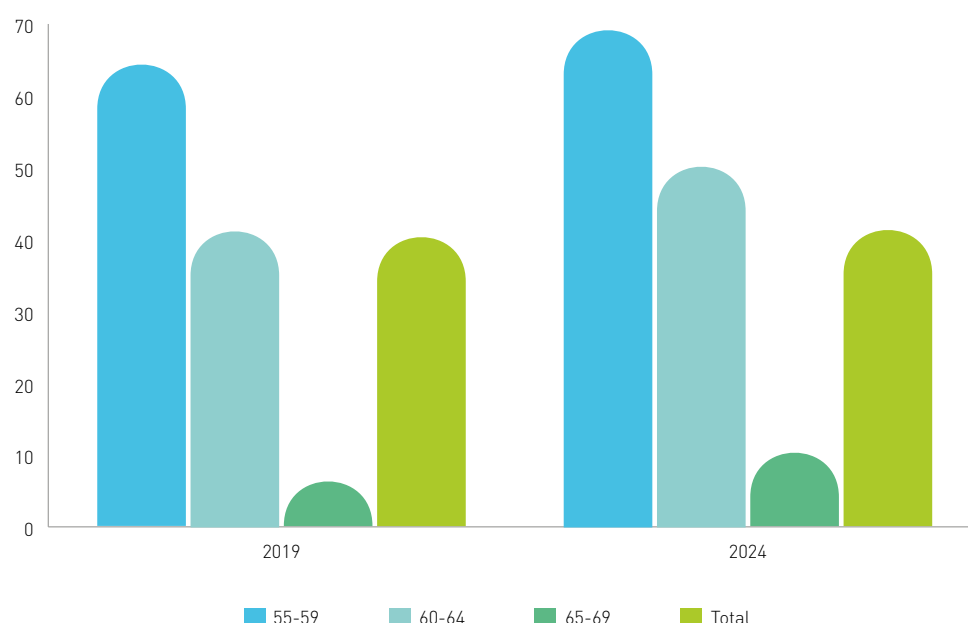
No nos engañemos, aunque la actividad y el empleo de los séniores esté creciendo, estamos todavía lejos de las cifras que serían razonables. Alguno de los interlocutores sociales hace esfuerzos loables para que trabajemos menos horas a la semana. El reto, al mismo tiempo, es facilitar a quienes lo deseen y tengan las capacidades físicas y mentales adecuadas que puedan trabajar más tiempo. Trabajar menos a la semana y jubilarse más pronto puede tener sentido para determinadas profesiones. Pero para otras, no solo no debería haber obstáculos para prolongar la actividad, sino incentivos para poder hacerlo. Como no se haga así, nuestro propio mercado laboral estará en juego.

Cuadro 5. Tasas de empleo de los séniores (2019-2024)

Edades	2019	2024
55-59 años	65,39	70,42
60-64 años	42,11	51,11
65-69 años	6,91	11,17
Total	41,12	47,10

Fuente: EPA.

Gráfico 5. Tasas de empleo de los séniores (2019-2024)



Fuente: EPA.

El talento sénior, un valor a reivindicar y conservar en Euskadi

Decía Eduardo Punset que “el futuro ha dejado de ser un monopolio de la juventud”.

Efectivamente, así es: hoy en día hablamos más de longevidad que de envejecimiento.

Los trabajadores “sénior” son la nueva mayoría, por la distribución de la pirámide poblacional de nuestra sociedad, tanto en Europa como en España. La esperanza de vida aumenta cada año y, además, afortunadamente, lo hace con una calidad de vida cada vez mejor. Sirva como ejemplo que en cinco años habrá en España más de 30.000 personas de más de 100 años de edad. Porque no se trata solamente de llegar a ser mayores, sino de hacerlo en las mejores condiciones, con la mayor autonomía posible y sin que suponga una carga para la familia y la sociedad.

Sin embargo, y de manera paradójica, estamos viendo cómo es cada vez más habitual, especialmente en grandes empresas, corporaciones e incluso la Administración pública, que personas que rondan los 50 o 55 años se prejubilén, con lo que ello supone de pérdida de conocimiento, talento y utilidad para ellas mismas, en primer lugar, y para nuestra sociedad, a continuación. Y todo ello en un contexto en el que el relevo generacional es cada vez más complicado debido a la evolución de la pirámide poblacional. Por tanto, es evidente que asistimos a una contradicción que debemos intentar resolver: por un lado, falta gente que desarrolle determinadas profesiones y trabajos y, a la vez, estamos prescindiendo de quienes atesoran conocimientos y experiencia que podrían aplicar a esas y otras labores. Algo está fallando aquí, y es conveniente —cuando no imprescindible— que haya una colaboración público-privada para darle solución.

El 56 % de las personas desempleadas en España tiene más de 45 años, y además, en muchos casos, son parados de larga duración. Y también en esto persiste la brecha de género, ya que, de esas personas desempleadas mayores, más del 60 % son mujeres.

Ante esta situación descrita, y desde la Administración pública, y en este caso concreto el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco, que dirijo, ¿qué podemos hacer? En primer lugar, hacer uso de las herramientas que poseemos para influir en el mercado laboral, a través de Lanbide, el Servicio Vasco de Empleo, que puede ofrecer asesoramiento, formación e intermediación a personas y a empresas para poder mejorar las habilidades de esas personas sénior, orientarlos en su búsqueda de empleo e intermediar con las empresas con el fin de conectarlas y dar respuestas a las necesidades de ambas. En ese sentido, destaca su programa “Lan Mentoring”, un servicio de acompañamiento especializado y gratuito para pymes preocupadas por cómo abordar con éxito el relevo generacional en sus plantillas o, más concretamente, en determinados puestos críticos para su negocio, de forma que el conocimiento se transfiera de forma adecuada y permanezca en la compañía. Las herramientas de “Upskilling” y “Reskilling” son fundamentales para poder aprovechar y relanzar el talento sénior y situarlo de nuevo en el

mercado laboral. A ello se pueden añadir programas específicos del propio departamento, como “Prometeo”, con el Colegio de Ingenieros de Bizkaia y “Aditu” con la AFM (Asociación Española de Fabricantes de Máquina-herramienta), que buscan promover un envejecimiento activo a través de la transferencia de conocimiento de las personas mayores a empresas y a la sociedad.

También estamos desarrollando con Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad el diseño y desarrollo de un programa de sensibilización y fomento de una alianza intergeneracional para la gestión de la edad y el relevo generacional.

En definitiva, y para terminar por donde empecé este artículo, la sociedad, las empresas y, sobre todo, las personas no podemos permitirnos prescindir del talento sénior. De sus conocimientos, de su experiencia, de su aportación al bien común. Si una persona que se ha jubilado o prejubilado no desea seguir trabajando de forma activa está en su pleno derecho, un derecho además que se ha ganado a lo largo de su vida. Pero si quiere seguir aportando, si tiene el ánimo y la ilusión por estar activa en el ámbito laboral, debe saber que desde la Administración vamos a ayudarle mediante las herramientas y posibilidades que tenemos (regulación, normativa, programas específicos, financiación, etc.) para que pueda seguir haciéndolo. Puede contar con nosotros.

Mikel Torres

Vicelehendakari y consejero de Economía,
Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco

1.3. El desempleo de los séniores

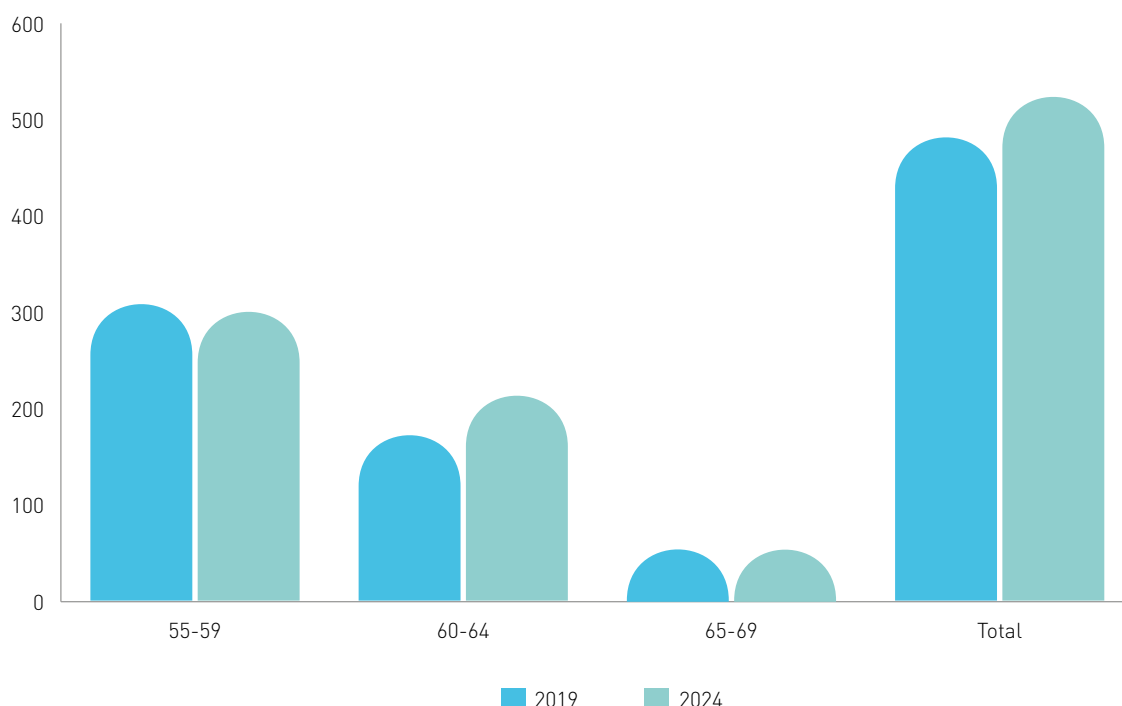
El aumento de la actividad y el empleo ha estado acompañado por un incremento del paro de los séniores, tanto en cifras absolutas,

como por el peso que supone en el desempleo total. En 2024 hay más de medio millón de parados mayores que representan casi el 19 % de los desempleados totales (ver cuadro y gráfico 6).

Cuadro 6. Evolución del desempleo de los séniores (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif.	% aum. - dis.
	Total	%	Total	%		
55-59 años	298,7	9,3	290,7	10,6	-8,0	-2,6
60-64 años	163,1	5,1	203,7	7,4	40,6	24,8
65-69 años	9,9	0,3	19,5	0,7	9,6	96,9
Total	471,7	14,7	513,9	18,7	42,2	8,9

Fuente: EPA.

Gráfico 6. Evolución del desempleo de los séniores (2019-2024)

Fuente: EPA.

Cuadro 7. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2024)

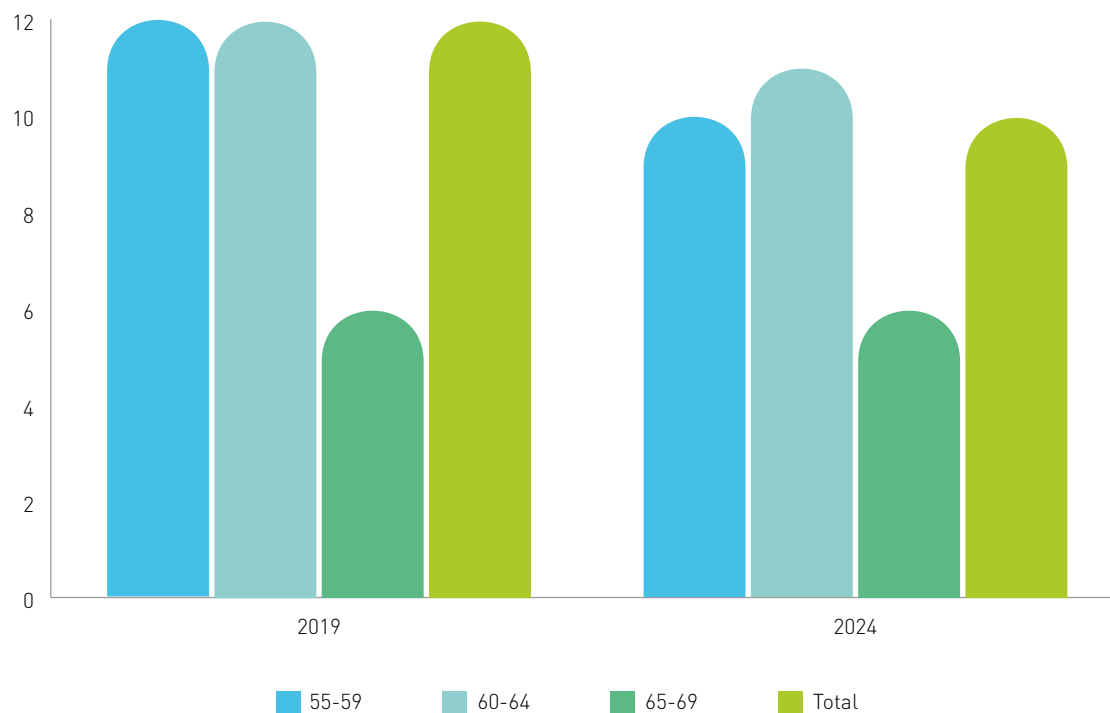
Edades	2019	2024
55-59 años	12,27	10,18
60-64 años	12,15	10,97
65-69 años	5,62	6,02
Total	11,93	10,20

Fuente: EPA.

El aumento más fuerte se produce en el grupo de 60 a 64 años, que es también donde ha tenido lugar el crecimiento más intenso de la actividad y el empleo. La buena noticia es una disminución de las cifras de parados entre los 55 y 59 años. Y se suma como elemento positivo el retroceso de las tasas de paro de los grupos de

55-59 y 60-64 años (ver cuadro y gráfico 7). En este último caso se da la circunstancia de que aumenta la cifra absoluta de parados, pero disminuye ligeramente la tasa debido al fuerte crecimiento de los activos. Crecen mucho los activos y aunque los parados también aumentan con menor intensidad, la tasa de paro disminuye.

Gráfico 7. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2024)



Fuente: EPA.

2. LOS SÉNIORES ESPAÑOLES EN EL CONTEXTO EUROPEO

2.1. Introducción

Este apartado trata de analizar la situación laboral de nuestros séniores con respecto a la de otros países de la Unión Europea. Como en el *II Mapa de talento sénior* (2022), se han seleccionado siete Estados pertenecientes a cada uno de los grandes bloques en los que se divide el territorio de la Unión Europea. Suecia en la Europa del Norte, Polonia en la del Este, Alemania y Francia en la zona central-occidental y Portugal, Italia y España en la Europa mediterránea. Para este análisis se han utilizado los datos de Eurostat del 2019 y del 2023 desglosados por

grupos de edades y sexo. Para contextualizar los resultados hemos incorporado dos epígrafes previos: un examen de la población de 65 años y más entre 2019 y 2023, y una exploración de la población sénior (55-69 años) en el mismo período.

2.2. La población mayor en la Unión Europea

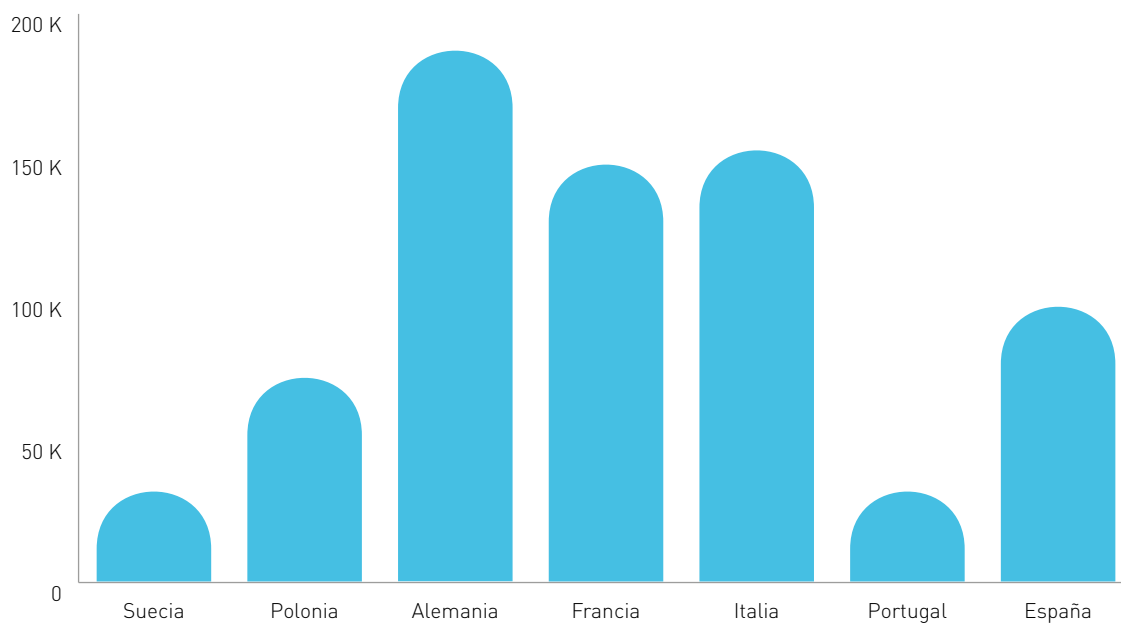
Que la vieja Europa es un espacio muy envejecido por su estructura demográfica es una verdad suficientemente conocida. Todos los países lo están, aunque con diferentes grados de intensidad (ver cuadro y gráficos 8 y 9).

Cuadro 8. Población de 65 años y más en diferentes países europeos (2019-2023)

Países	2019		2023		Diferencia	
	Total	%	Total	%	Total	%
Suecia	2.035,7	19,9	2.147,1	20,4	111,4	5,4
Polonia	6.706,0	17,6	7.310,8	19,9	604,8	9,0
Alemania	17.883,5	21,5	18.660,0	22,1	776,4	4,3
Francia	13.464,7	20,0	14.011,8	20,5	547,1	4,0
Italia	13.693,2	22,9	14.181,2	24,0	488,0	3,5
Portugal	2.335,8	22,6	2.510,7	23,8	174,8	7,4
España	9.056,9	19,3	9.687,7	20,1	630,8	6,9

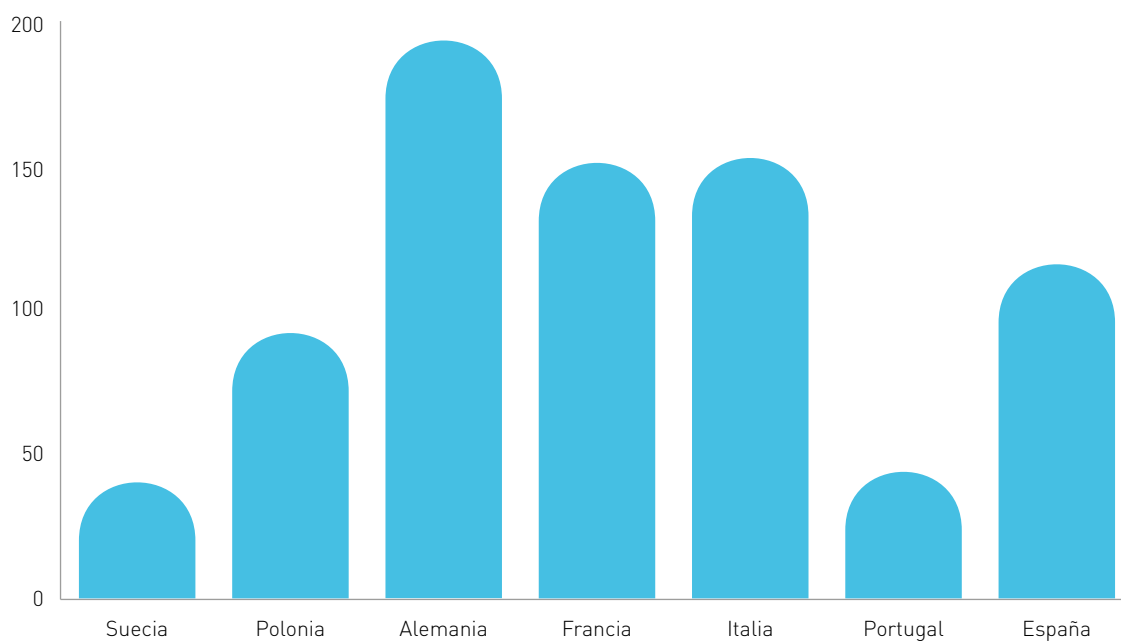
Fuente: Eurostat.

Gráfico 8. Población de 65 años y más en diferentes países europeos (2019)



Fuente: Eurostat.

Gráfico 9. Población de 65 años y más en diferentes países europeos (2023)



Fuente: Eurostat.

Los siete seleccionados en la muestra reúnen más de 68,5 millones de personas de 65 años y más. Lógicamente los mayores volúmenes tienen que ver con el tamaño de la población. Lo importante es conocer los porcentajes que ese segmento de la población representa sobre el censo total y si esos porcentajes crecen. La respuesta a la última cuestión es afirmativa. El envejecimiento de hoy es mayor que el de ayer, pero será más reducido que el de mañana. En cuanto al primer asunto, hay que destacar que todos los países prácticamente están por encima del 20 % de población de 65 años y más, con dos que llegan al 24 % (Italia y Portugal).

España está en el pelotón de cabeza, pero no es, como a veces se afirma, la nación más envejecida de Europa. Es un consuelo menor porque estar por encima del 20 % de población con 65 y más define una pirámide de edades con una base estrecha debido a la falta de jóvenes y una parte alta ancha que se engrosa cada vez más.

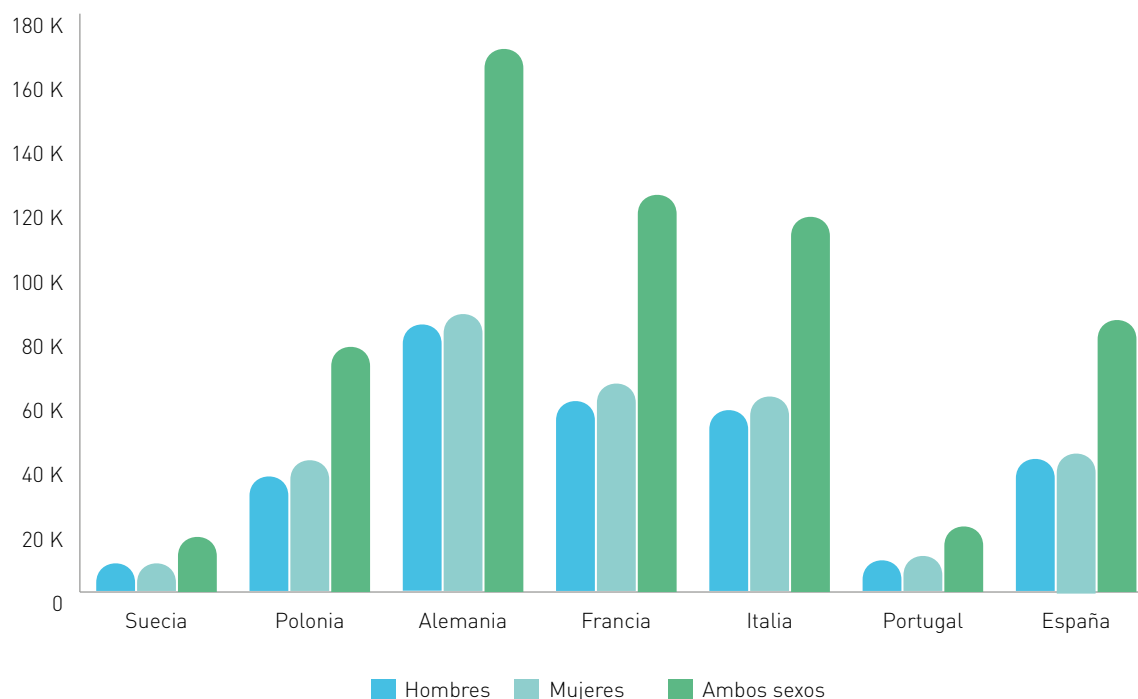
Como se observa, la población sénior entre los 55 y los 69 años reúne menos efectivos que los mayores de 65 años en cada país, pero, como defendemos en estos informes, muy relevantes por su capacidad productiva (ver cuadro 9 y gráficos 10 y 11).

Cuadro 9. Población sénior en los países europeos (2019-2023)

Países	2019			2023			Diferencia			%
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	
Suecia	856,9	856,9	1.713,3	901,7	894,7	1.796,5	44,7	38,4	83,1	4,8
Polonia	3.561,5	4.066,5	7.628,1	3.300,2	3.751,9	7.052,2	-261,2	-314,6	-575,8	-7,5
Alemania	8.285,1	8.615,5	16.900,6	8.906,1	9.234,7	18.140,9	621,1	619,1	1.240,3	7,3
Francia	5.907,1	6.452,3	12.359,3	6.018,1	6.550,7	12.568,8	111,1	98,4	209,4	1,6
Italia	5.625,9	6.049,2	11.675,1	6.091,6	6.482,7	12.574,4	465,7	433,5	899,2	7,7
Portugal	951,2	1.087,5	2.038,7	1.001,2	1.146,4	2.147,6	49,9	58,9	108,9	5,3
España	4.106,9	4.356,3	8.463,3	4.546,1	4.826,7	9.372,8	439,1	470,3	909,5	10,7

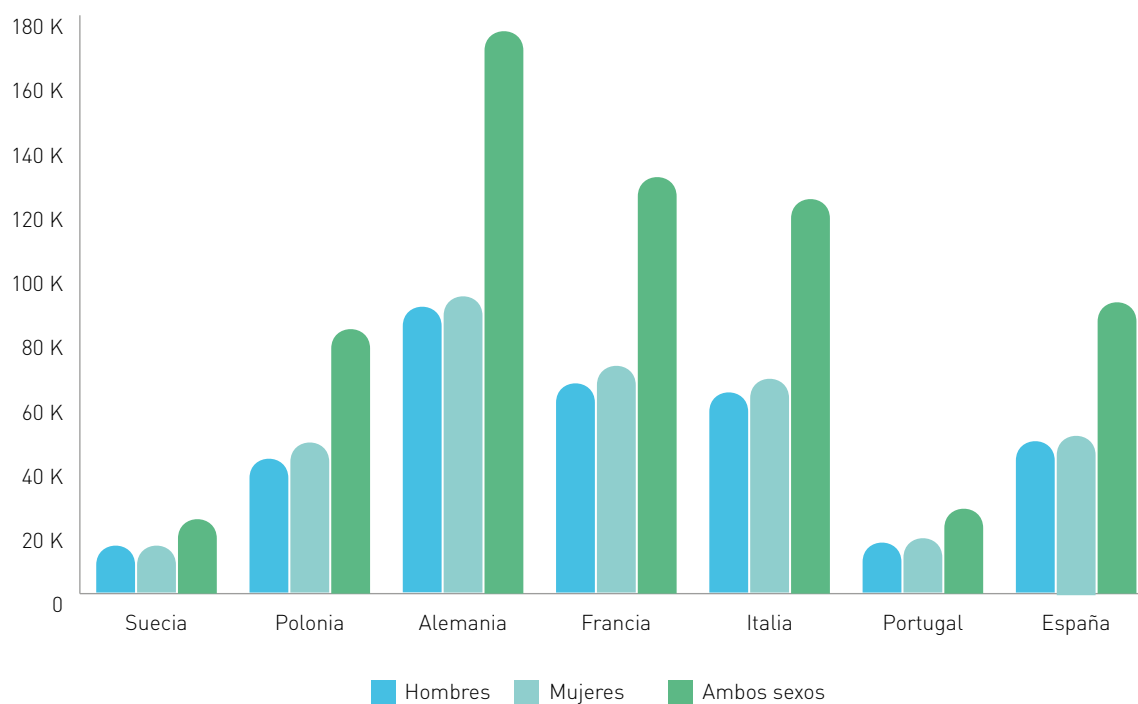
Fuente: Eurostat.

Gráfico 10. Población sénior en diferentes países europeos (2019)



Fuente: Eurostat.

Gráfico 11. Población sénior en diferentes países europeos (2023)



Fuente: Eurostat.

Crece en todos los países a excepción de Polonia, aunque quizás se trate de una anomalía estadística. Y hay que destacar que donde más aumenta (en términos relativos) es en España (10,7 %). La cantidad de 909,5 miles de séniores no concuerda con la ofrecida en el cuadro 1 (1,2 millones), pero aparte ser fuentes distintas, la estadística de Eurostat abarca un año menos que la del INE. En todos los países y tanto en 2019 como en 2023 hay más mujeres séniores que hombres, salvo en el caso de Suecia, donde los valores están muy equiparados.

Los porcentajes de la población sénior sobre la total (ver cuadro 10 y gráfico 12) resultan más ilustrativos que las cifras absolutas. En este

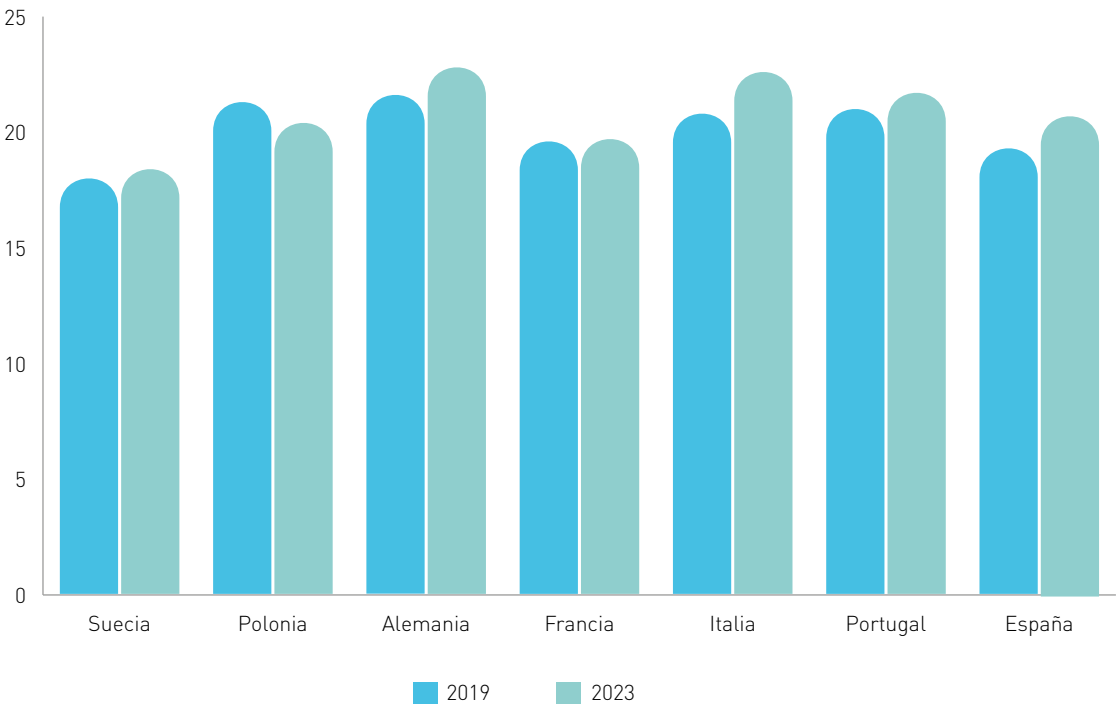
caso tres países están por encima del 20 % (Alemania, Italia y Portugal). Los demás un poco por debajo con un valor más reducido en el caso de Suecia.

Cuadro 10. Porcentaje de población sénior sobre población total (2019-2023)

Países	2019	2023	Dif.
Suecia	16,7	17,1	0,4
Polonia	20,0	19,1	-0,9
Alemania	20,3	21,5	1,2
Francia	18,3	18,4	0,1
Italia	19,5	21,3	1,8
Portugal	19,7	20,4	0,7
España	18,0	19,5	1,5

Fuente: Eurostat.

Gráfico 12. Porcentaje de población sénior sobre la población total (2019-2023)



Fuente: Eurostat.

2.3. La actividad de los séniores en la Unión Europea

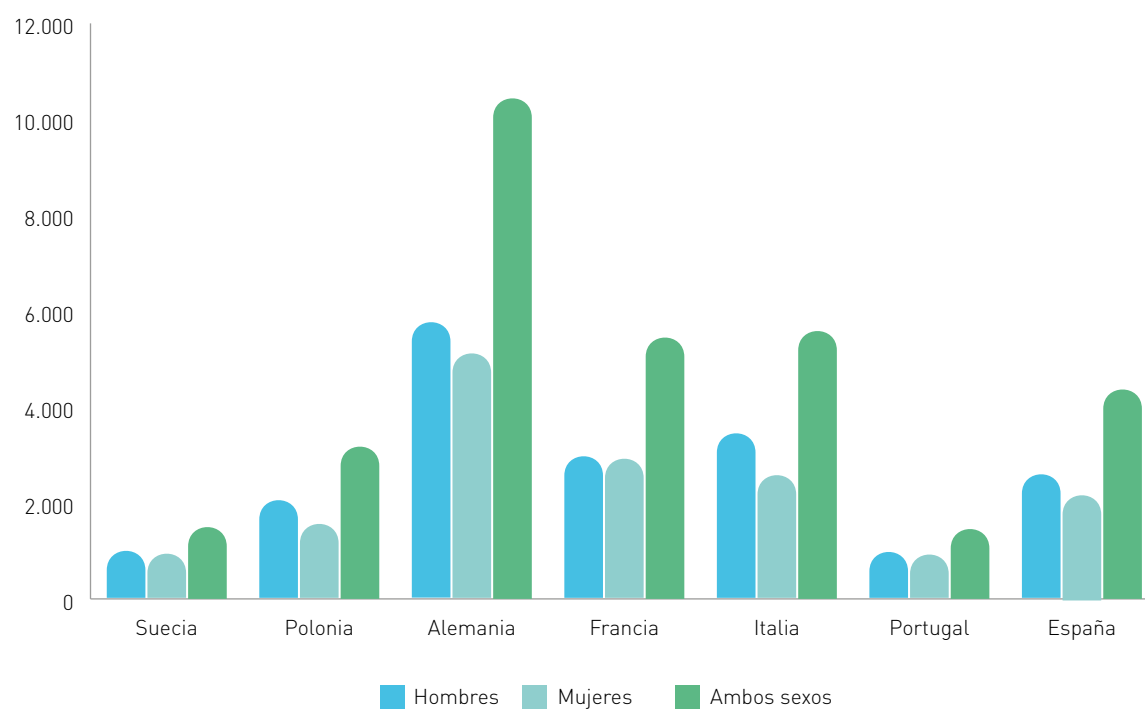
En todos los países seleccionados crece el número de séniores que permanecen activos (ver cuadro 11 y gráficos 13 y 14). La tendencia es uniforme, pero las intensidades son distintas.

Cuadro 11. Número de activos sénior en los países europeos (2019-2023)

Países	Hombres				Mujeres				Ambos sexos			
	2019	2023	Dif.	%	2019	2023	Dif.	%	2019	2023	Dif.	%
Suecia	576,6	633,8	57,2	9,9	517,7	563	45,3	8,7	1.094,3	1.196,8	102,5	9,3
Polonia	1.633,4	1.699,9	66,5	4	1.138,4	1.222,1	83,7	7,3	2.771,8	2.922,0	150,2	5,4
Alemania	5.339,9	5.835,8	495,9	9,3	4.693,7	5.278,5	584,8	12,4	10.033,6	11.114,3	1.080,7	10,7
Francia	2.548,7	2.821,4	272,7	10,6	2.497,5	2.884,2	386,7	15,4	5.046,2	5.705,6	659,4	13,0
Italia	3.027,3	3.427,9	400,6	13,2	2.154,8	2.477,2	322,4	15,0	5.182,1	5.905,1	723,0	13,9
Portugal	553,9	599,9	46,0	8,3	499,8	598,8	99,0	19,8	1.053,7	1.198,7	145,0	13,7
España	2.172,8	2.582,6	409,8	18,8	1.790,7	2.261,7	471,0	26,3	3.963,5	4.844,0	880,5	22,2

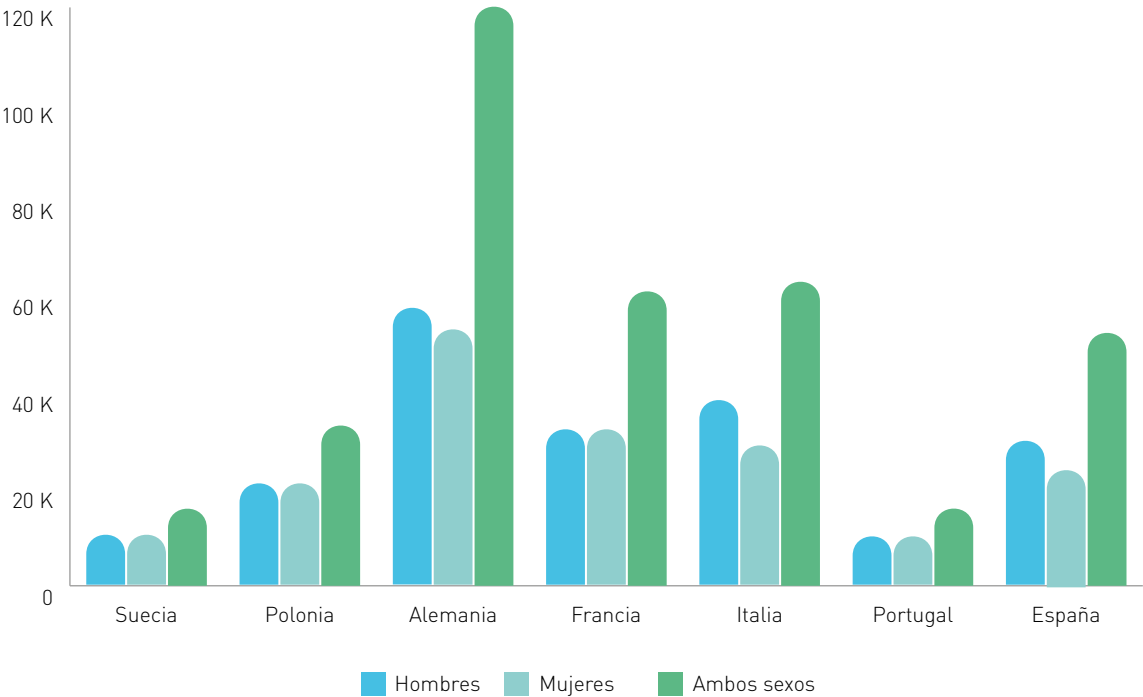
Fuente: Eurostat.

Gráfico 13. Número de activos sénior en los países europeos (2019)



Fuente: Eurostat.

Gráfico 14. Número de activos sénior en los países europeos (2023)



Fuente: Eurostat.

En términos relativos aumentan más los Estados mediterráneos con España a la cabeza (22 %) a bastante distancia del resto de países. Esto constituye una novedad digna de consideración que insinúa un cierto cambio de tendencia y supone una reducción respecto a las cifras más altas que tradicionalmente ostentaban los países nórdicos y a menor escala los centroeuropeos. Por sexos este crecimiento es más intenso en el caso de las mujeres a excepción de

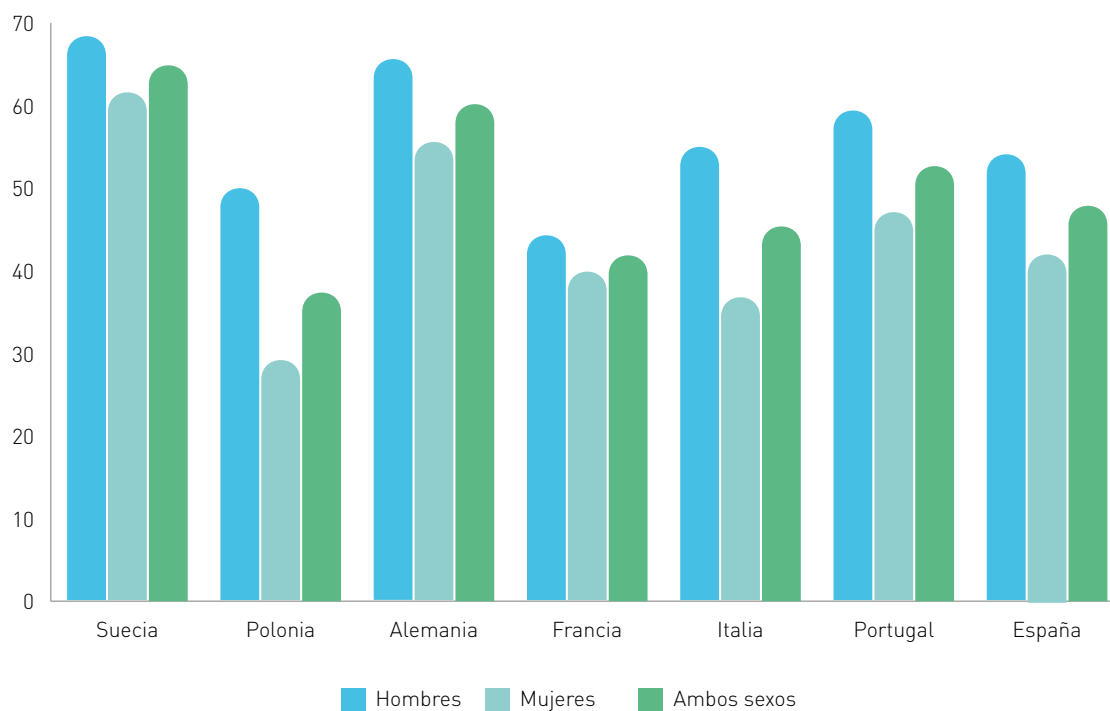
Suecia y alcanza las proporciones más elevadas en España. Así pues, en ese proceso de “seniorización” de la actividad, España está ganando la carrera actual, aunque su posición en la clasificación general está más retrasada. Así lo pone de manifiesto la comparación de las tasas. Las suecas, por ejemplo (ver cuadro 12 y gráficos 15 y 16), están todavía 15 puntos por encima de las españolas y las alemanas, 10 puntos.

Cuadro 12. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2019-2023)

Países	2019			2023		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Suecia	67,2	60,4	63,8	70,2	62,9	66,6
Polonia	48,8	28,0	36,3	51,5	30,0	38,3
Alemania	64,4	54,4	59,1	65,5	57,1	61,2
Francia	43,1	38,7	40,8	46,8	44,0	45,3
Italia	53,8	35,6	44,3	56,2	38,2	46,9
Portugal	58,2	45,9	51,6	59,9	52,2	55,8
España	52,9	41,1	46,8	56,8	46,8	51,6

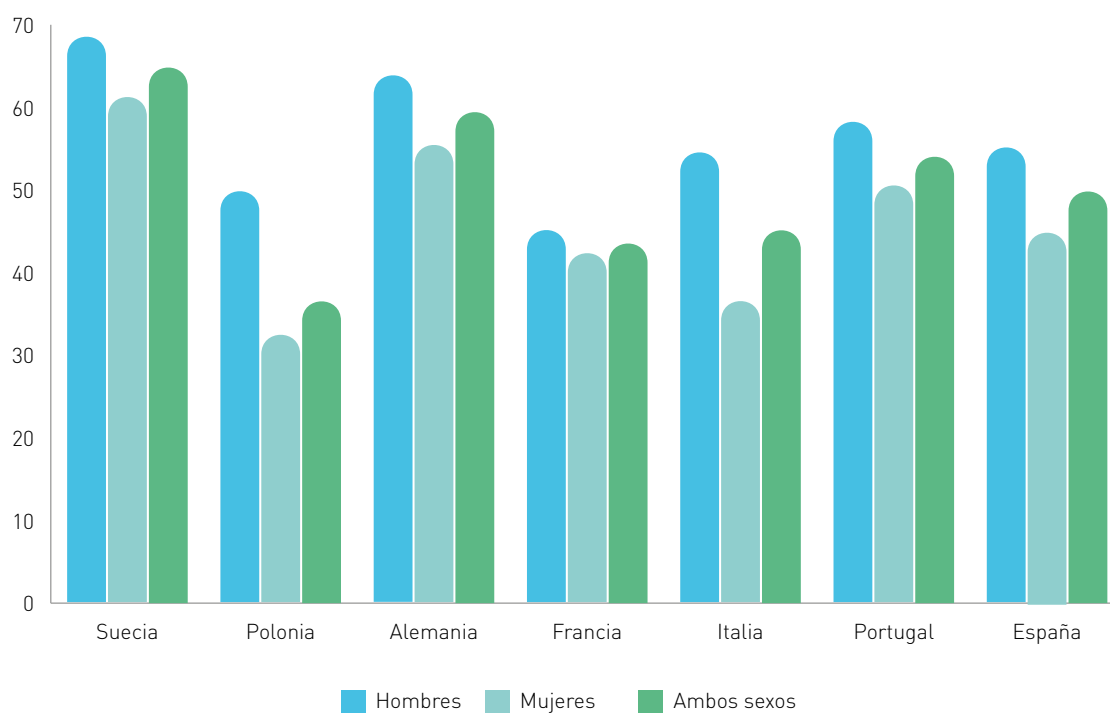
Fuente: Eurostat.

Gráfico 15. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2019)



Fuente: Eurostat.

Gráfico 16. Tasas de actividad de los séniores en los países europeos (2023)



Fuente: Eurostat.

Todas las tasas crecen entre 2 y 5 puntos y lo hacen más las femeninas que las masculinas, especialmente en España y Portugal. Al mismo tiempo que se “senioriza” el mercado laboral, experimenta un proceso de feminización, si bien las tasas masculinas siguen siendo en todas partes superiores a las femeninas. La diferencia es especialmente notable en el caso de Polonia con más de 20 puntos de diferencia.

2.4. La ocupación de los séniores en la Unión Europea

La evolución del empleo presenta las mismas pautas que la de la actividad. Crece en todos los países con una mayor intensidad en los del sur, con España a la cabeza. A excepción de Suecia, el aumento relativo es mayor entre las mujeres

con España, una vez más, en la posición más ventajosa. El crecimiento se refleja en una mejora de las tasas de empleo de ambos sexos, pero se mantiene la diferencia a favor de los hombres. Pese a tener los valores de incremento del empleo más fuertes en hombres y mujeres, España presenta tasas inferiores a las de Suecia o Alemania, que son una referencia tanto en la actividad, como en el empleo de los séniores. Progresamos adecuadamente, pero el camino hacia la equiparación es todavía largo.

2.5. El desempleo de los séniores en la Unión Europea

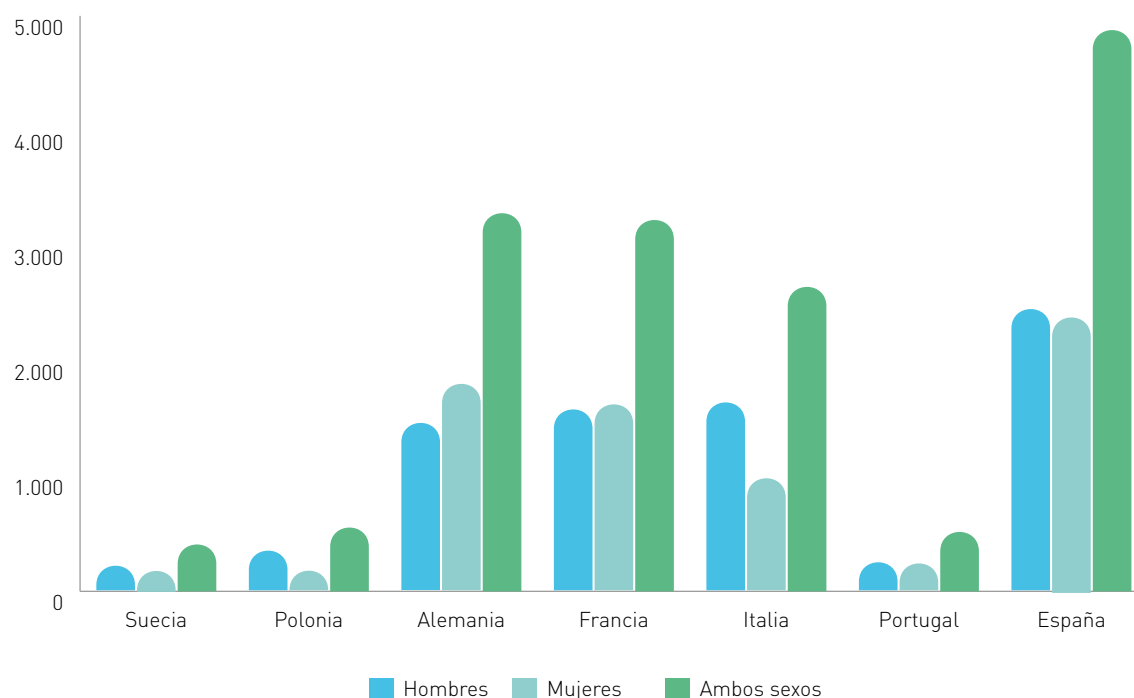
Ha tenido un comportamiento desigual según los países (ver cuadro 13 y gráficos 17 y 18).

Cuadro 13. Número de desempleados sénior en los países europeos (2019-2024)

Países	Hombres				Mujeres				Ambos sexos			
	2019	2023	Dif.	%	2019	2023	Dif.	%	2019	2023	Dif.	%
Suecia	25,3	33,6	8,3	21,6	19,4	28,8	9,4	48,4	44,7	63,4	18,7	41,8
Polonia	38,4	30,9	-7,5	-19,5	21,0	17,6	-3,4	-16,1	59,4	48,5	-10,9	-18,3
Alemania	149,2	135,3	-13,9	-9,3	183,3	101,3	-82,0	-44,7	332,5	236,6	-95,9	-28,8
Francia	161,1	155,9	-5,2	-3,2	165,5	147,3	-18,2	-10,9	326,6	303,2	-23,4	-7,1
Italia	167,2	146,4	-20,8	-12,9	101,3	116,4	15,1	14,9	268,5	262,8	-5,7	-2,1
Portugal	28,3	26,2	-2,1	-7,4	27,3	30,8	3,5	12,8	55,6	57,0	1,4	2,5
España	248,3	246,9	-1,4	-0,5	243,3	293,2	49,9	20,5	491,6	540,1	48,5	9,8

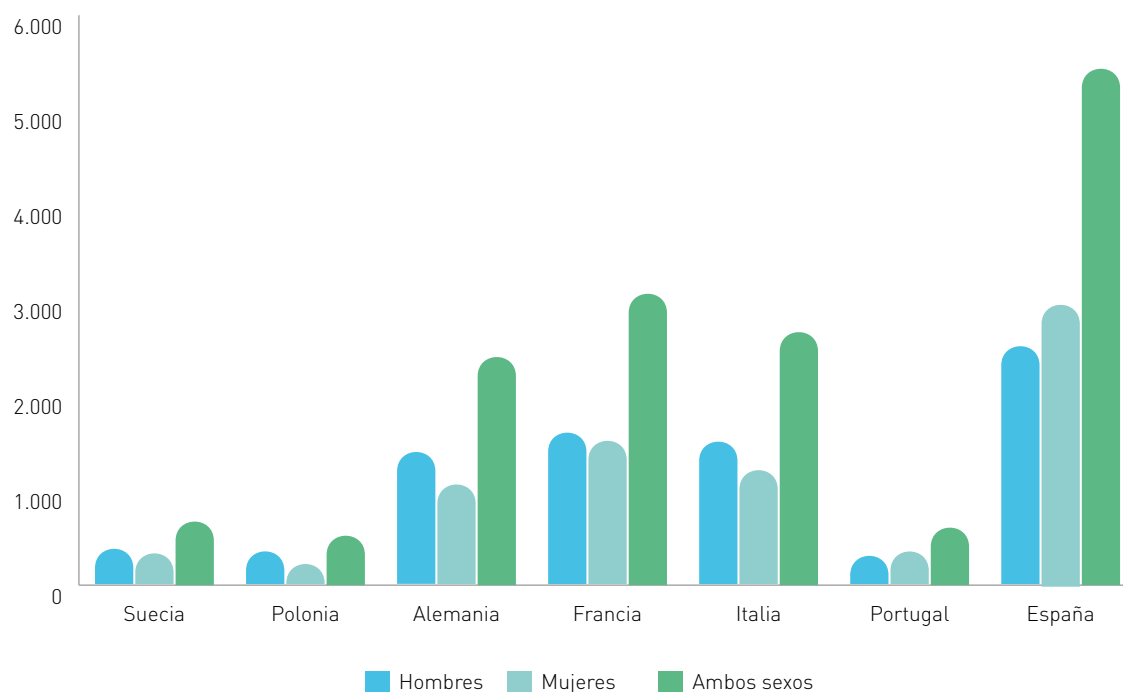
Fuente: Eurostat.

Gráfico 17. Número de desempleados sénior en los países europeos (2019)



Fuente: Eurostat.

Gráfico 18. Número de desempleados sénior en los países europeos (2023)



Fuente: Eurostat.

Aumenta en Suecia, Portugal y España y disminuye en los demás países. El paro más alto en cifras absolutas es el de España con 540.000 desempleados, por encima de Alemania, Italia o Francia, que tienen una población activa superior. Se observa una clara diferencia por sexos. En el caso de los hombres, disminuye en todos los territorios, salvo en Suecia. Y en el de las mujeres, aumenta a excepción de Polonia, Alemania y Francia. España posee las mayores cifras de parados, tanto en hombres como en mujeres.

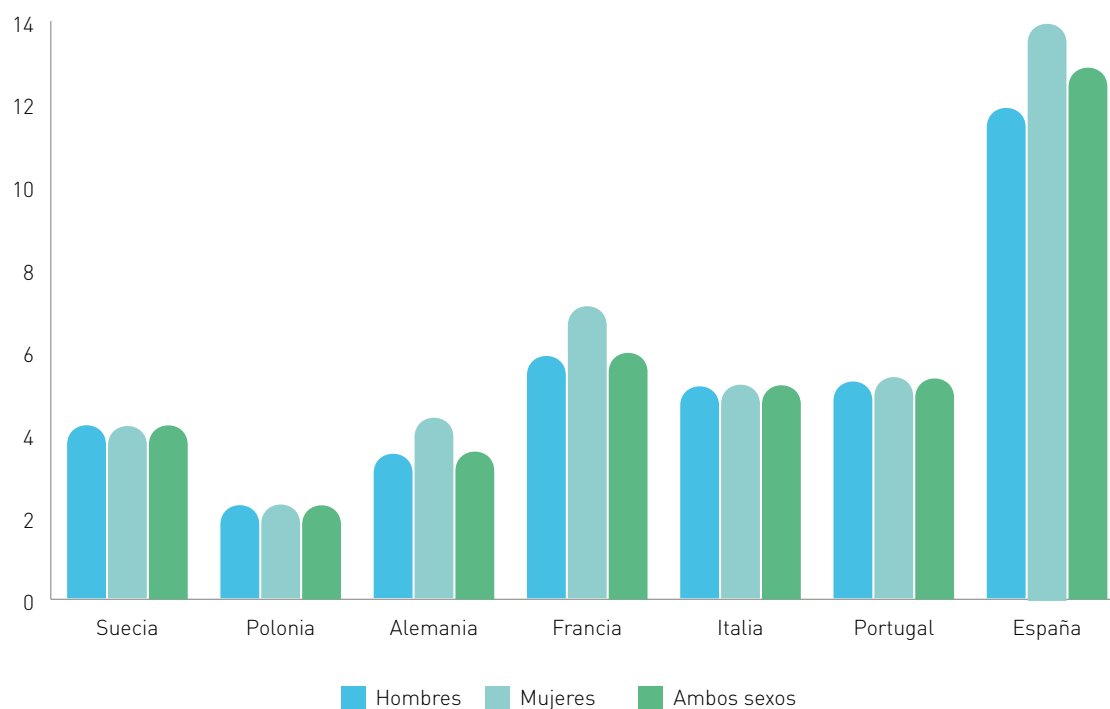
En cuanto a las tasas de paro (*ver cuadro 14 y gráficos 19 y 20*), disminuyen en todas partes, salvo en Suecia, en donde aumentan ligeramente, pese a lo cual sigue ostentando los índices más altos de actividad y empleo. Pese a que ha disminuido algo, la tasa más alta es la española. Por sexos y una vez más con la excepción de Suecia, bajan tanto las tasas de hombres como las de mujeres. España, junto con Italia y Portugal, presenta tasas de paro femeninas superiores a las masculinas. Los países mediterráneos tienen a este respecto un comportamiento bastante similar.

Cuadro 14. Tasas de desempleo de los séniores (2019-2023)

Países	2019			2023		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Suecia	4,3	3,7	4	5,3	5,1	5,2
Polonia	2,3	1,8	2	1,8	1,4	1,6
Alemania	2,7	3,9	3,3	2,3	1,9	2,1
Francia	6,3	6,6	6,4	5,5	5,1	5,3
Italia	5,5	4,7	5,1	4,2	4,6	4,4
Portugal	5,1	5,4	5,2	4,3	5,1	4,7
España	11,4	13,5	12,4	9,5	12,9	11,2

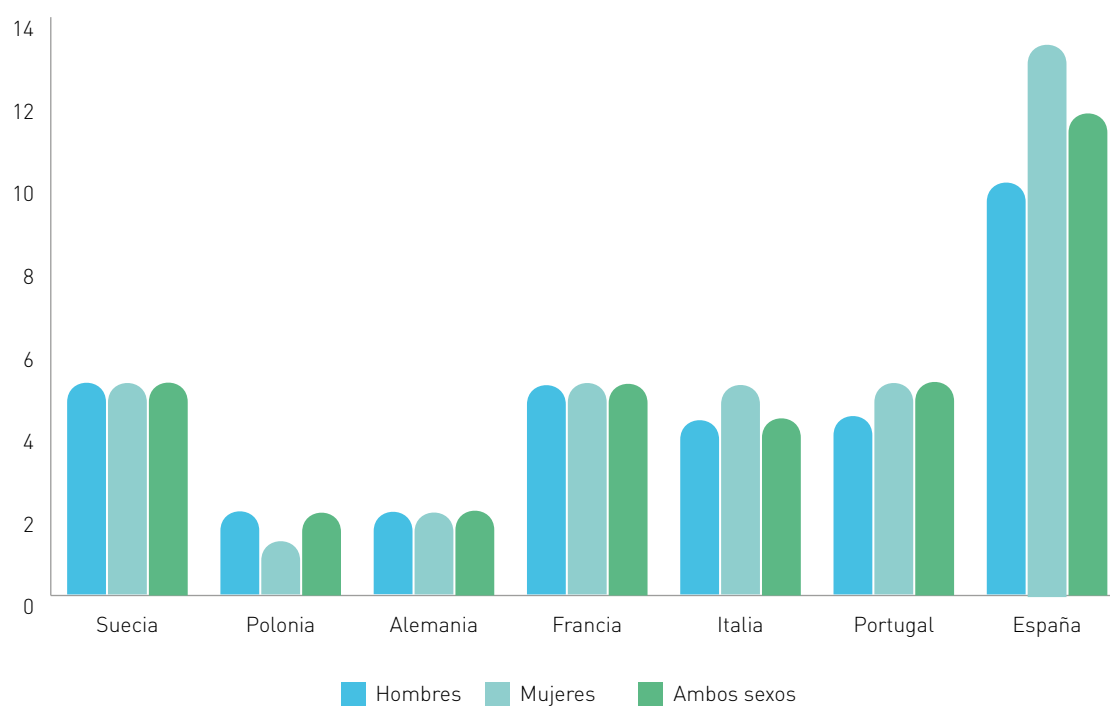
Fuente: Eurostat.

Gráfico 19. Tasas de desempleo de los séniores en los países europeos (2019)



Fuente: Eurostat.

Gráfico 20. Tasas de desempleo de los séniores en los países europeos (2023)



Fuente: Eurostat.

En la clasificación del desempleo sénior, España no sale bien parada, pese a la pequeña disminución que se observa en la evolución de las tasas. Somos el país con un mayor número de parados, tanto en hombres como en mujeres, y el territorio donde más ha crecido el desempleo en términos absolutos. Además, mantenemos las tasas más altas en ambos

sexos. El aumento de la actividad y la ocupación tiene como contrapunto esta subida de los desocupados. En un país donde la situación general del desempleo mejora, los séniores constituyen una excepción. Las políticas de empleo no solo deben perseguir incorporar más séniores a la actividad, sino favorecer su ocupación.

Plan de Empleo Sénior de la Comunidad de Madrid: liberar el potencial de la experiencia

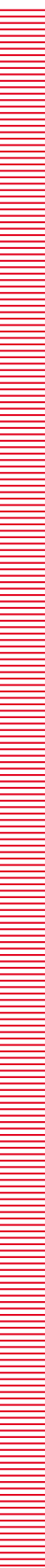
Vivimos un momento clave. Mientras la población envejece y el mercado laboral evoluciona con rapidez, miles de personas mayores de 45 años quieren seguir aportando, seguir creciendo, seguir trabajando. El Plan de Empleo Sénior de la Comunidad de Madrid, que se pondrá en marcha en el otoño de 2025, nace para apoyar a quienes no renuncian a su talento ni a su trayectoria. Y para demostrar que la experiencia es, más que nunca, un valor diferencial.

Este ambicioso plan se integra en la Estrategia Madrid por el Empleo 2025-2027, la hoja de ruta que orienta las políticas activas de empleo de la región, y responde a un reto ineludible: alcanzar el pleno empleo, sin dejar a nadie atrás. Con una inversión de 135 millones de euros, el plan se propone derribar barreras y abrir nuevas oportunidades para los profesionales sénior.

El diagnóstico es claro: según los últimos datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), las personas mayores de 45 años continúan enfrentando una alta tasa de desempleo y mayores dificultades para reincorporarse al mercado laboral. Y a esta realidad se suma un reto cultural: casi uno de cada tres profesionales sénior ha sentido que su edad juega en su contra. Pero estos datos no son un punto final, sino el punto de partida para el cambio.

Por eso, el Plan de Empleo Sénior apuesta por una estrategia integral que combina acciones eficaces, acompañamiento cercano y una visión integradora. Se estructura en cuatro ejes fundamentales:

1. **Orientación laboral personalizada**, con itinerarios adaptados a mayores de 45 años, que refuerzan su motivación, actualicen sus perfiles y los acompañen en su camino hacia un nuevo empleo.
2. **Formación y recualificación profesional**, con programas alineados con las necesidades del mercado, desde competencias digitales hasta certificaciones oficiales. Porque siempre es posible aprender, mejorar y avanzar.



3. *Incentivos a la contratación*, dirigidos a empresas comprometidas con el talento sénior, que valoren su experiencia y fomenten su incorporación o mantenimiento en plantilla, especialmente tras largos períodos de inactividad.
4. *Apoyo al emprendimiento sénior*, para quienes quieren reinventarse, iniciar un proyecto propio o continuar con su actividad laboral con independencia y seguridad. Con asesoramiento, formación específica y líneas de financiación.

Además, se desplegarán campañas de sensibilización social y empresarial para combatir los prejuicios asociados a la edad y visibilizar todo lo que aporta una plantilla plural y multigeneracional. La experiencia no resta, suma.

Uno de los pilares más innovadores del plan es la promoción de programas de mentoría intergeneracional, que permiten a los séniores compartir su conocimiento con profesionales más jóvenes y generar vínculos de colaboración y aprendizaje mutuo. Esta transferencia de saberes fortalece a los equipos y humaniza los entornos laborales.

Este plan también contempla medidas específicas para personas con discapacidad, garantizando que este sector de la población cuente con apoyos adecuados para acceder y mantenerse en el empleo, con dignidad y en igualdad de condiciones.

En definitiva, el Plan de Empleo Sénior de la Comunidad de Madrid representa una visión de futuro basada en el potencial de todas las personas y en el efecto transformador del diálogo intergeneracional. Se trata de una apuesta por convertir los años de experiencia en un activo para el desarrollo económico y social. Porque una sociedad que valora el talento de todas las edades es una sociedad más fuerte y más humana.

Mercedes Marín

Directora general de Formación en la Comunidad de Madrid

3. JÓVENES Y SÉNIORES EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL

Nunca se había hablado tanto como ahora de la necesidad de favorecer las relaciones intergeneracionales entre jóvenes y séniores, en todos los ámbitos de la vida, pero de una manera especial en el mundo del trabajo. Y si se insiste en esa exigencia es porque la conexión entre unos y otros es manifiestamente mejorable. Son pocas las empresas que la favorecen y los vínculos no surgen de manera espontánea entre ambos colectivos, que frecuentemente se dan la espalda, con argumentos *que* descalifican las capacidades del contrario.

Como comprobamos en el *III Mapa de talento sénior* gracias a la ayuda de las asociaciones SECOT y CEAJE, los séniores dicen de los jóvenes que son inconstantes, que cambian con facilidad de empresa, que anteponen con frecuencia sus propios intereses a los de las compañías, que son arrogantes y que no valoran las capacidades de sus colegas mayores. Muchos jóvenes, por su parte, consideran a los séniores poco productivos, escasamente ilusionados, frágiles de salud, demasiado caros, carentes de capacidades hoy imprescindibles y lo más significativo, que les quitan puestos de trabajo.

Si consideramos el edadismo como una discriminación de ciertos grupos de personas por razones de edad, se puede decir que hay un cierto edadismo de los jóvenes hacia los mayores y de estos hacia los primeros. Quizás el edadismo más intenso es el que sufren las personas sénior, ya que en él participan también muchas personas adultas. Y lo cierto es que la mayoría de las veces los argumentos utilizados para

descalificar al opuesto están basados en prejuicios, mitos, falta de información o suposiciones injustificadas. Los jóvenes aventajan a los séniores en el manejo de las nuevas tecnologías, pero no tanto como para designar a los trabajadores mayores como analfabetos digitales. Y no cabe la menor duda de que, por lo general, tienen más actualizados los conocimientos que demanda la actividad que realizan. En cambio, los séniores superan a los jóvenes en experiencia, que evidentemente se adquiere con los años y capacidad relacional, una condición imprescindible para el éxito de muchos proyectos.

No hay evidencias empíricas generalizadas de que estén menos ilusionados o sean menos productivos. Gozan de una salud impensable hace 15 o 20 años. Su hipotética desactualización es corregible con buenos planes de formación. Y sus sueldos más elevados podrían ajustarse con estrategias de jornadas y remuneraciones más reducidas que muchos aceptarían. El *part time* como camino intermedio hacia la jubilación está poco desarrollado entre nosotros.

Por último, no es cierto que la prolongación de la actividad de los séniores repercuta negativamente en el empleo de los jóvenes. Evidentemente pueden darse casos de esta situación, pero también de la contraria. Los países nórdicos europeos u otros como Alemania, que poseen, como hemos visto, los porcentajes de trabajadores sénior más elevados, son los que tienen, a su vez, los índices de desempleo juvenil más reducidos.



La situación de los trabajadores mayores, sobre todo en países como el nuestro, tiene por delante un largo camino. Será necesario multiplicar su número y que sus condiciones de trabajo estén adaptadas a sus capacidades. La actividad de los jóvenes tiene también importantes desafíos. Es preciso reducir sus tasas de desempleo, combatir la precariedad y la temporalidad que sufren y evitar que sobre sus espaldas recaiga la tarea de pagar las pensiones de un creciente número de jubilados y el endeudamiento creciente del Estado.

Jóvenes y mayores son colectivos cada uno con sus propios desafíos, pero ambos son piezas imprescindibles en el complejo mecanismo de nuestro mercado laboral. Y, por lo tanto, están condenados a entenderse, a superar los obstáculos que hoy los mantienen distantes y a eliminar cualquier atisbo de edadismo en los comportamientos de los unos con los otros.

Este es el contexto en el que queremos analizar los datos básicos de la actividad, la ocupación y el paro de jóvenes y mayores en el mercado laboral español

3.1. Población total de jóvenes y séniores

La comparación del período 2019-2024 (ver *cuadro 15 y gráficos 21 y 22*) arroja los siguientes resultados principales:

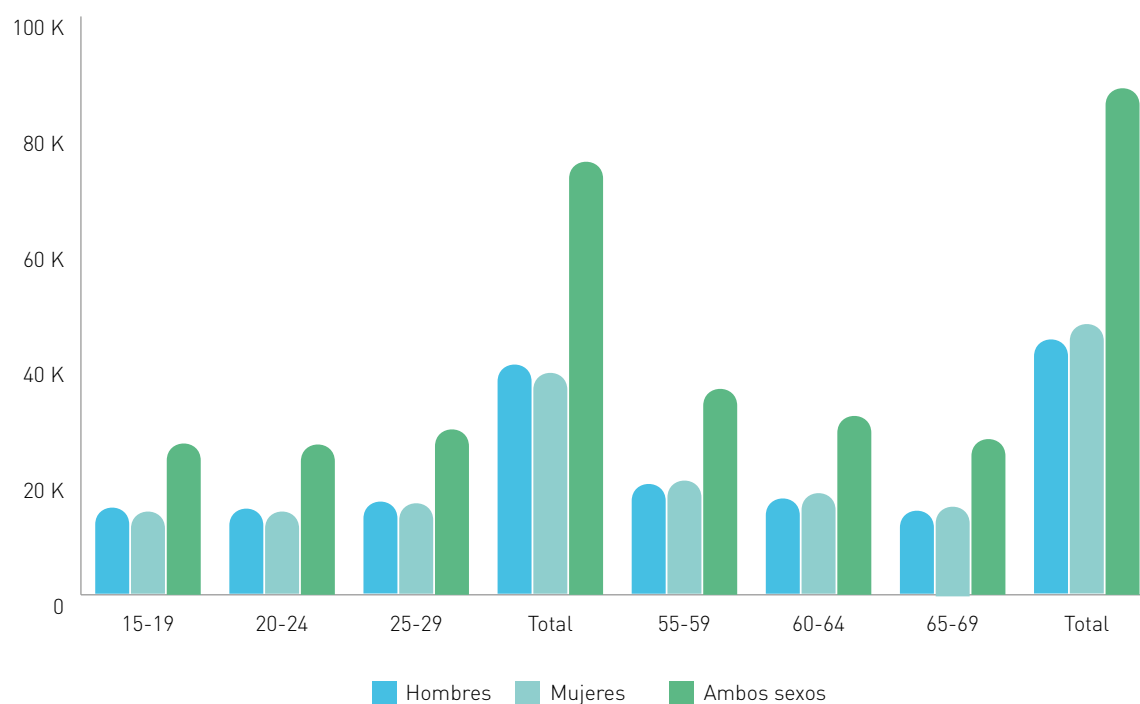
- En ambas fechas hay más séniores que jóvenes para un mismo número de años (15 en cada cohorte) y crece la diferencia entre ambos grupos (1,2 millones más de séniores en 2019 y 1,7 millones en 2024).
- Entre las fechas señaladas aumentan los dos conjuntos, más los mayores en términos absolutos (1,2 millones) que los jóvenes (0,7 millones). En el caso de los jóvenes, crece sobre todo el tramo de 15 a 24 años debido al pequeño *baby boom* que se produjo entre 1998 y 2008 y que coincidió con una etapa de fuerte crecimiento económico. El segmento 25-29 años se incrementó menos debido a que solo tuvo dos años de ese pequeño *baby boom*.
- En términos relativos, el crecimiento de ambos conjuntos fue prácticamente idéntico (0,8 %)
- En las edades jóvenes el aumento de los hombres fue más elevado que el de las mujeres. En cambio, en los grupos de edad sénior crecieron más las mujeres que los hombres.

Cuadro 15. Población total de jóvenes y séniores (2019-2024)

Edades	2019						2024					
	Hombres		Mujeres		Ambos sexos		Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
15-19 años	1.195,3	2,5	1.127,1	2,4	2.322,4	4,9	1.365,9	2,8	1.276,9	2,6	2.644,8	5,4
20-24 años	1.177,8	2,5	1.127,4	2,4	2.305,3	4,9	1.339,5	2,7	1.263,1	2,6	2.602,0	5,3
25-29 años	1.295,7	2,7	1.270,6	2,7	2.566,3	5,4	1.337,6	2,7	1.285,9	2,6	2.623,6	5,3
Total	3.668,8	7,7	3.525,1	7,5	7.194,0	15,2	4.043,0	8,2	3.825,9	7,8	7.870,4	16,0
55-59 años	1.604,2	3,4	1.662,7	3,5	3.266,9	6,9	1.795,1	3,6	1.848,7	3,8	3.643,9	7,4
60-64 años	1.353,6	2,8	1.445,4	3,0	2.799,1	5,8	1.568,7	3,2	1.665,5	3,4	3.234,2	6,6
65-69 años	1.141,7	2,4	1.257,0	2,6	2.398,7	6,0	1.296,7	2,6	1.432,9	2,9	2.729,6	5,5
Total	4.099,5	8,6	4.365,1	9,1	8.464,7	18,7	4.660,5	9,4	4.947,1	10,1	9.607,7	19,5

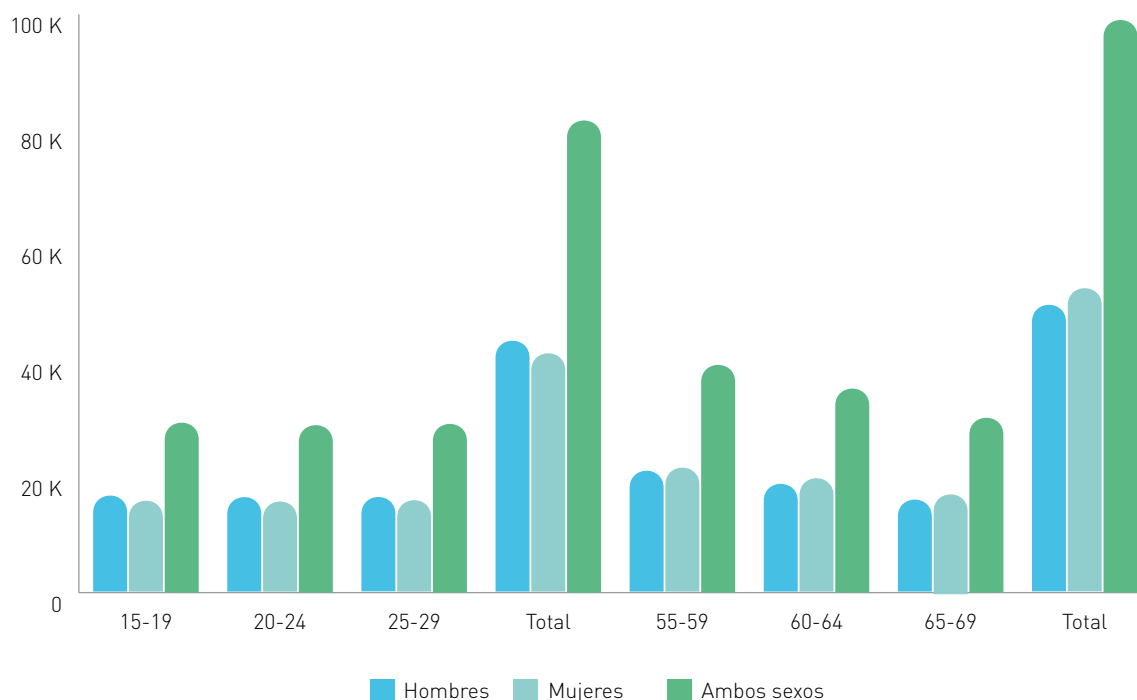
Fuente: Padrón.

Gráfico 21. Población total de jóvenes y séniores (2019)



Fuente: Padrón.

Gráfico 22. Población total de jóvenes y séniores (2024)



Fuente: Padrón.

3.3. La actividad de jóvenes y séniores

La evolución experimentada por ambos grupos (ver cuadros 16-18 y gráficos 23-27) sigue las mismas pautas que las de sus poblaciones absolutas:

Cuadro 16. Activos jóvenes y séniores (2019)

	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos sexos	%
Jóvenes						
16-19 años	175,2	1,4	133,5	1,2	308,7	1,3
20-24 años	735,6	6,0	613,4	5,7	1.348,9	5,8
25-29 años	1.090,6	8,8	1.017,4	9,5	2.106,0	9,1
Total	2.001,4	16,2	1.764,3	16,4	3.763,6	16,2
Séniores						
55-59 años	1.339,2	10,9	1.095,8	10,2	2.435,1	10,5
60-64 años	738,1	6,0	603,8	5,6	1.341,9	5,8
65-69 años	96,7	0,8	76,9	0,7	175,7	0,8
Total	2.174,0	17,7	1.776,5	16,5	3.952,7	17,1

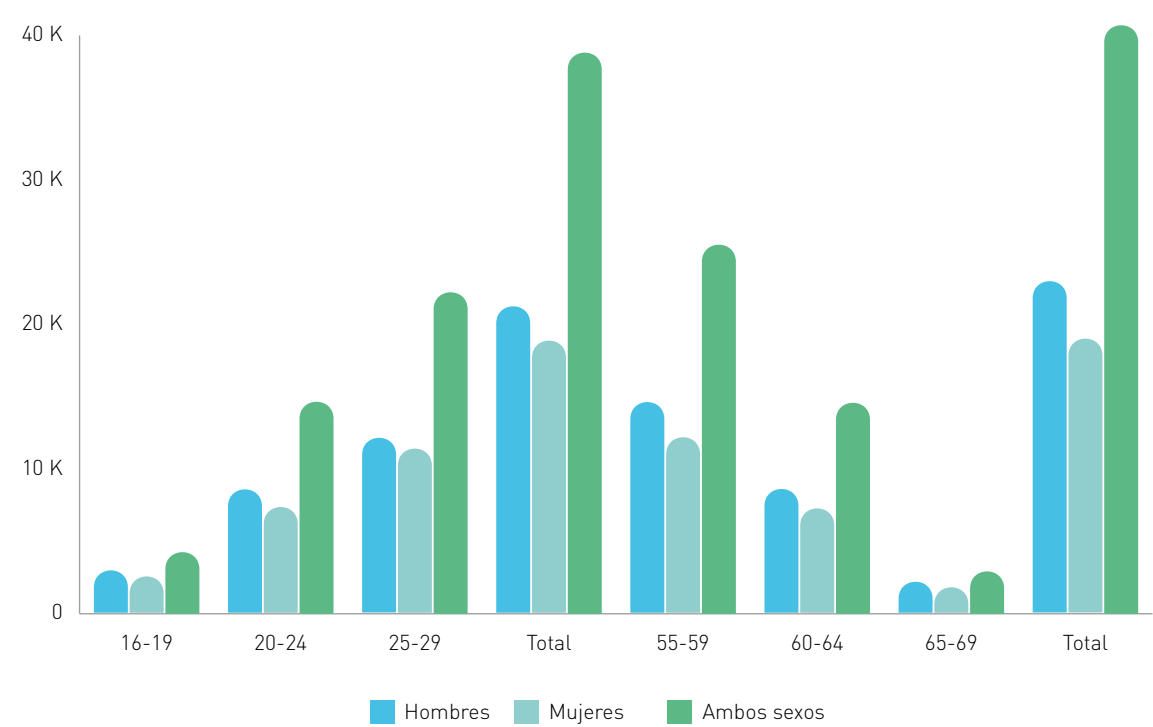
Fuente: EPA.

Cuadro 17. Activos jóvenes y séniores (2024)

	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos sexos	%
Jóvenes						
16-19 años	217,6	1,7	170,4	1,5	387,9	1,6
20-24 años	851,3	6,5	707,2	6,1	1.558,5	6,3
25-29 años	1.171,7	9,0	1.052,3	9,1	2.224,1	9,0
Total	2.240,6	17,2	1.929,9	16,7	4.170,5	16,9
Séniores						
55-59 años	1.528,1	11,7	1.328,6	11,5	2.856,7	11,6
60-64 años	992,3	7,6	864,2	7,5	1.856,6	7,6
65-69 años	163,8	1,3	160,4	1,4	324,2	1,3
Total	2.684,2	20,6	2.353,2	20,4	5.037,5	20,5

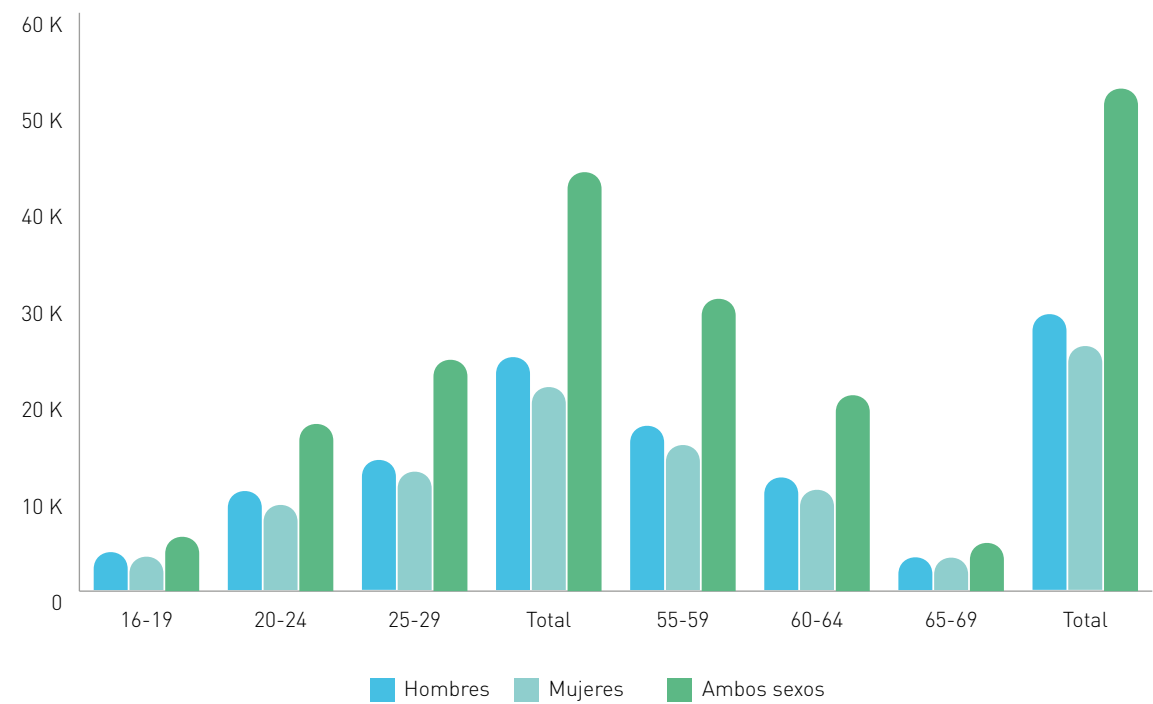
Fuente: EPA.

Gráfico 23. Activos jóvenes y séniores (2019)



Fuente: EPA.

Gráfico 24. Activos jóvenes y séniores (2024)



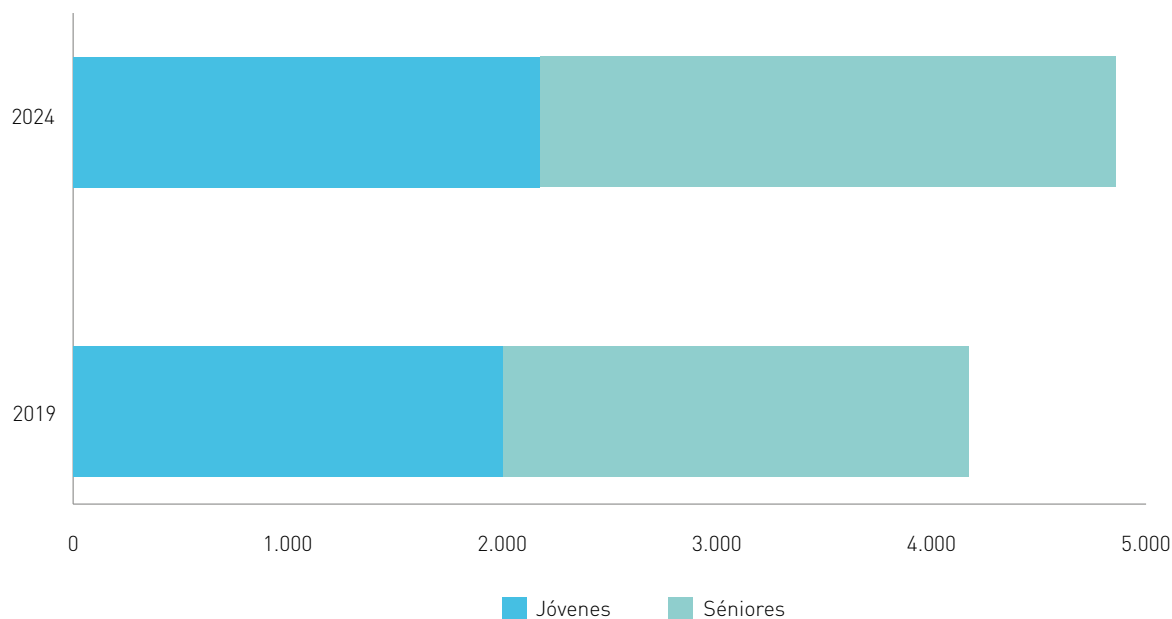
Fuente: EPA.

Cuadro 18. Activos jóvenes y séniores. Análisis comparativo 2019-2024

	2019						2024					
	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos sexos	%	Hombres	%	Mujeres	%	Ambos sexos	%
Jóvenes												
16-29 años	2.001,4	16,2	1.764,3	16,4	3.763,6	16,2	2.240	17,2	1.929,9	16,7	4.170	16,9
Séniores												
55-69 años	2.174,0	17,7	1.776,5	16,5	3.952,7	17,1	2.684,2	20,6	2.353,2	20,4	5.037,5	20,5

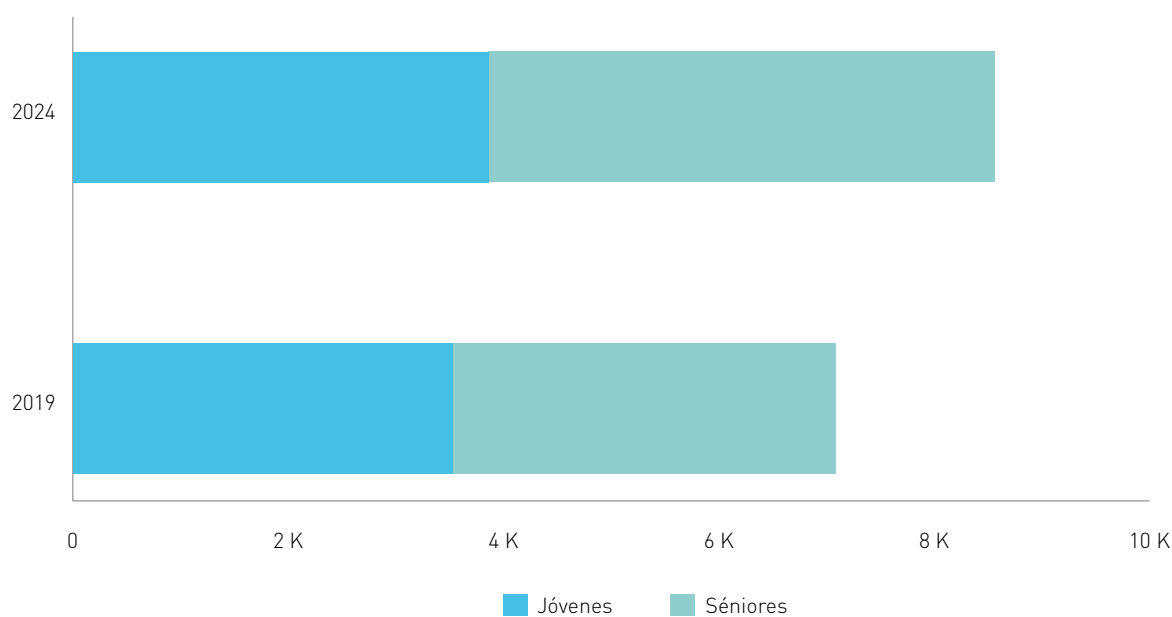
Fuente: EPA.

Gráfico 25. Activos jóvenes y séniores 2019-2024. Hombres



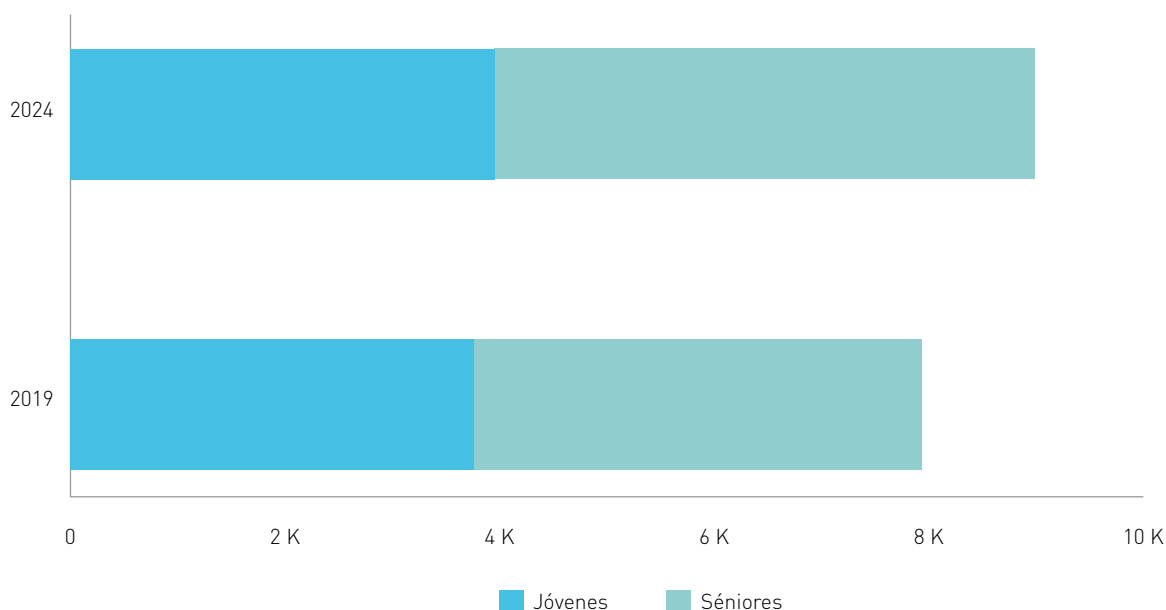
Fuente: EPA.

Gráfico 26. Activos jóvenes y séniores 2019-2024. Mujeres



Fuente: EPA.

Gráfico 27. Activos jóvenes y séniores 2019-2024. Ambos sexos



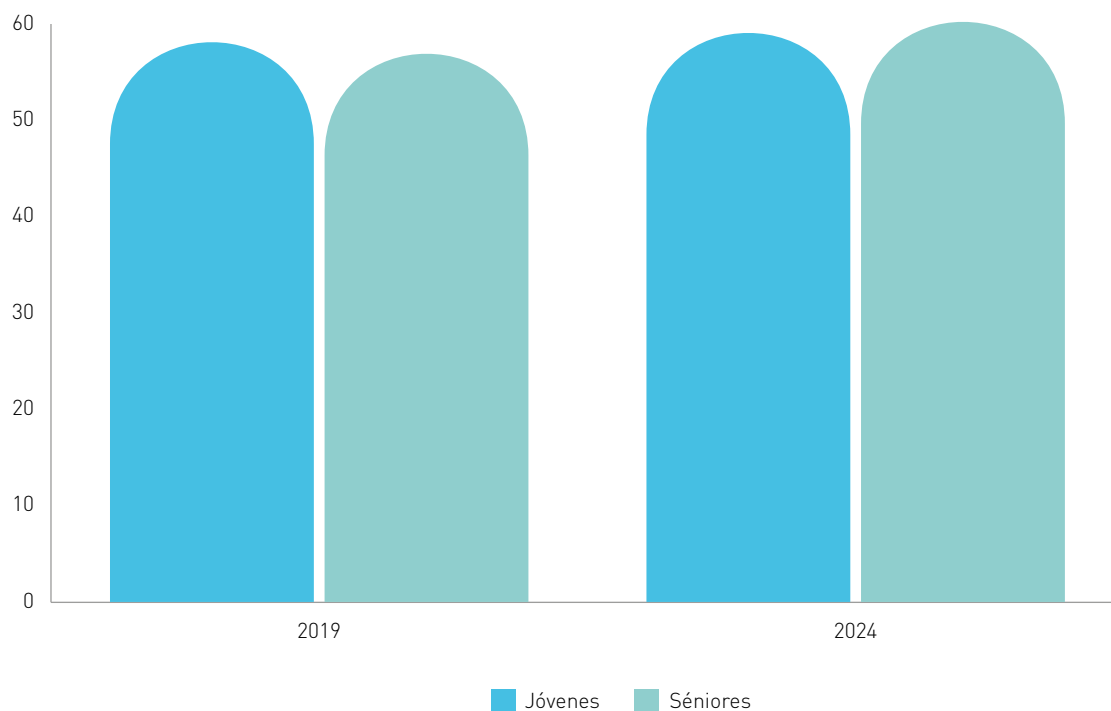
- Tanto en 2019 como en 2024 hay más séniores que jóvenes, pero el desnivel aumenta significativamente entre ambas fechas: 0,2 millones en 2019 y 0,8 millones en 2024.
- Eso es fruto del crecimiento desigual de los dos grupos: 0,4 millones los jóvenes y más de un millón los séniores.
- En 2024 el porcentaje de activos mayores sobre el total de activos rebasaba el 20 %, tres puntos porcentuales más que los jóvenes.
- Entre los jóvenes crecen más los hombres activos que las mujeres, al revés de lo que ocurre en la población sénior activa.
- En cuanto a las tasas de actividad (*ver cuadro 19 y gráficos 28-30*), son mayores las de los jóvenes que las de los séniores, pero el crecimiento entre 2019 y 2024 es más elevado entre estos últimos, lo cual hace que los valores más recientes sean prácticamente idénticos. Por sexos, en ambos grupos son más elevadas las tasas masculinas que las femeninas, si bien entre los séniores se reducen las diferencias.

Cuadro 19. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019 y 2024)

	2019			2024		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Jóvenes						
16-29 años	55,52	50,1	52,81	56,48	51,06	53,77
Séniores						
55-69 años	54,32	40,74	46,69	57,63	47,57	52,45

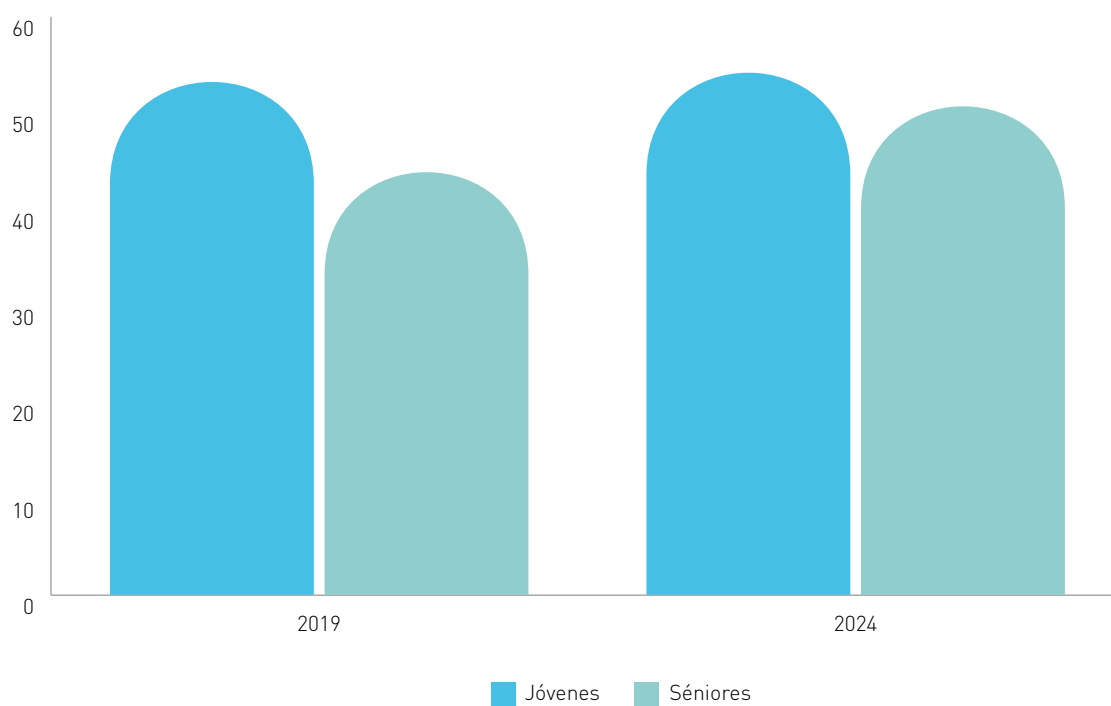
Fuente: EPA.

Gráfico 28. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres



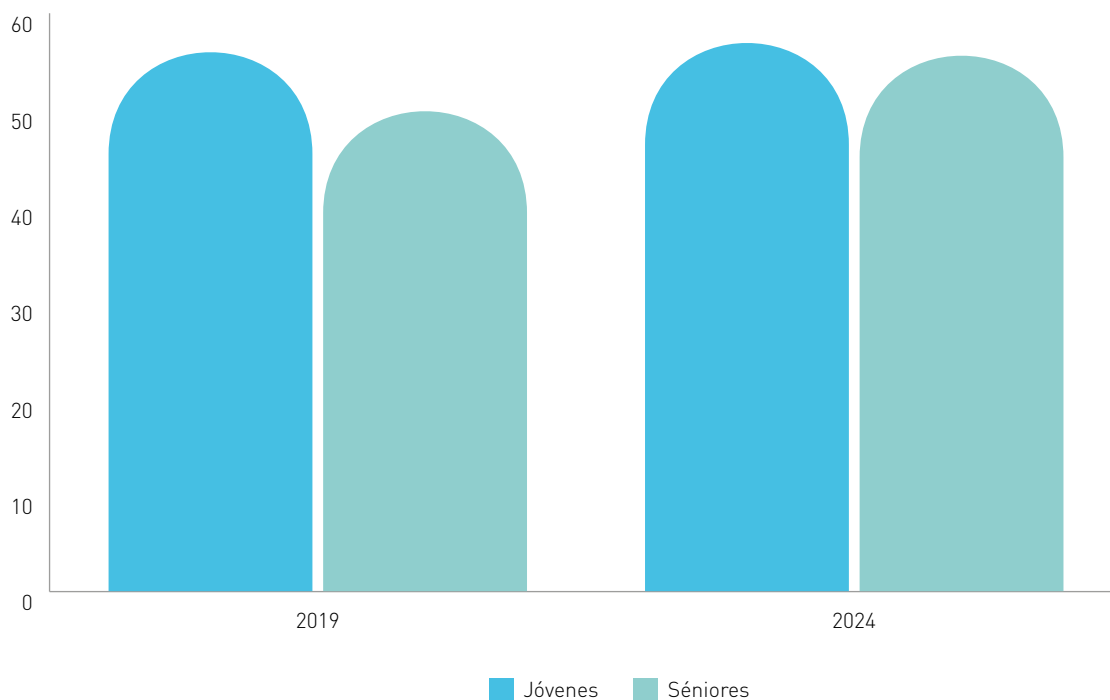
Fuente: EPA.

Gráfico 29. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres



Fuente: EPA.

Gráfico 30. Tasas de actividad de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos



Fuente: EPA.

3.4. La ocupación de jóvenes y séniores

Sobre cifras más reducidas, las tendencias en la ocupación son semejantes a las de la actividad (ver cuadros 20-22 y gráficos 31-34):

Cuadro 20. Ocupados jóvenes y séniores (2019)

	2019					
	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Jóvenes						
16-19 años	103,4	1,0	75,1	0,8	178,6	0,9
20-24 años	534,6	4,9	419,4	4,6	954,0	4,8
25-29 años	889,5	8,2	823,3	9,1	1.712,8	8,6
Total	1.527,5	14,1	1.317,8	14,5	2.845,4	14,3
Séniores						
55-59 años	1.189,6	11,0	946,7	10,5	2.136,3	10,7
60-64 años	658,5	6,1	520,3	5,7	1.178,8	5,9
65-69 años	91,1	0,8	74,7	0,8	165,8	0,8
Total	1.939,2	17,9	1.541,7	18,0	3.480,9	17,4

Fuente: EPA.

Cuadro 21. Ocupados jóvenes y séniores (2024)

	2024					
	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Jóvenes						
16-19	138,4	1,2	100,4	1,0	238,8	1,1
20-24	657	5,6	527	5,2	1.184,1	5,2
25-29	992,6	8,5	885,5	8,8	1.878,1	8,8
Total	1.788	15,3	1.512,9	15	3.301,0	15,1
Séniores						
55-59	1.398,5	11,9	1.167,5	11,5	2.566,0	11,8
60-64	897,6	7,7	755,3	7,5	1.652,9	7,6
65-69	155,9	1,3	148,8	1,5	304,7	1,4
Total	2.452,0	20,9	2.071,6	20,5	4.523,6	20,8

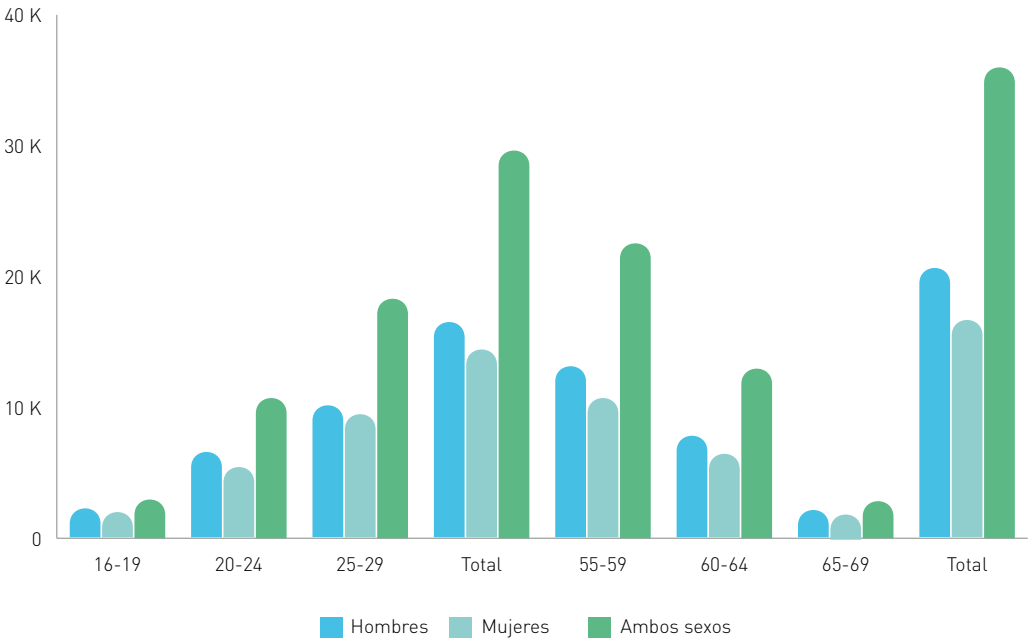
Fuente: EPA.

Cuadro 22. Ocupados jóvenes y séniores. Análisis comparativo 2019-2024

	2019						2024					
	Hombres		Mujeres		Ambos sexos		Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Jóvenes												
16-29	1.527,5	14,1	1.317,8	14,5	2.845,4	14,3	1.788	15,3	1.512,9	15	3.301	15,1
Séniores												
55-69	1.939,2	17,9	1.541,7	18	3.480,9	17,4	2.452	20,9	2.071,6	20,5	4.523,6	20,8

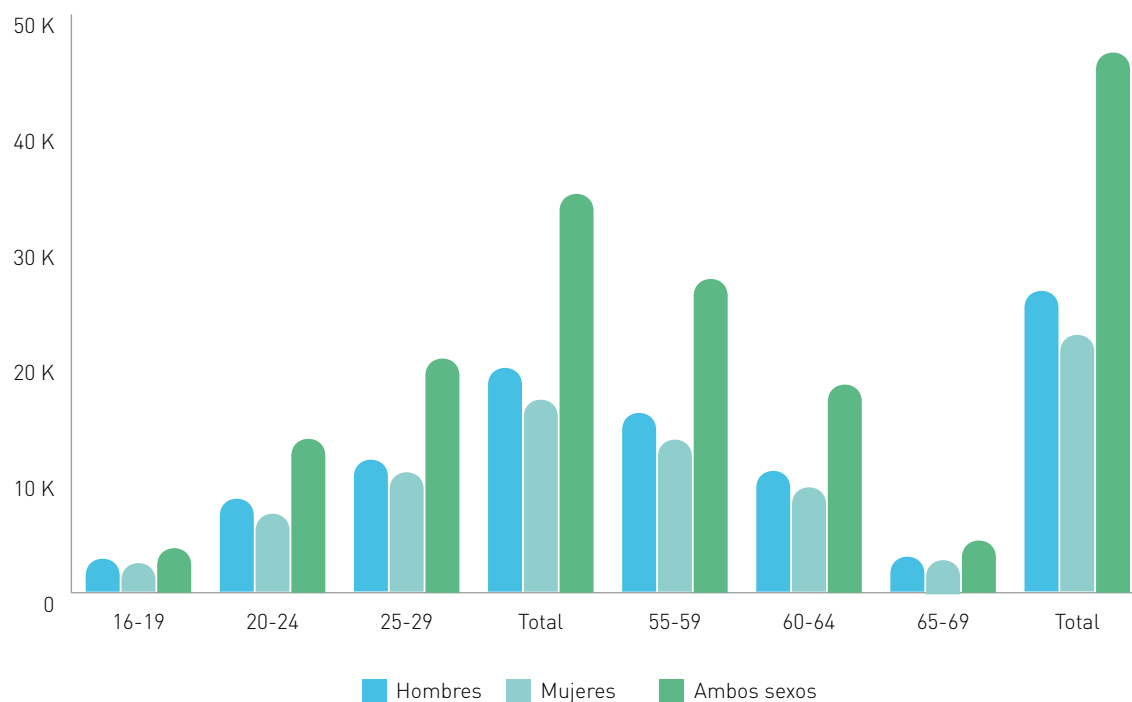
Fuente: EPA.

Gráfico 31. Ocupados jóvenes y séniores (2019)



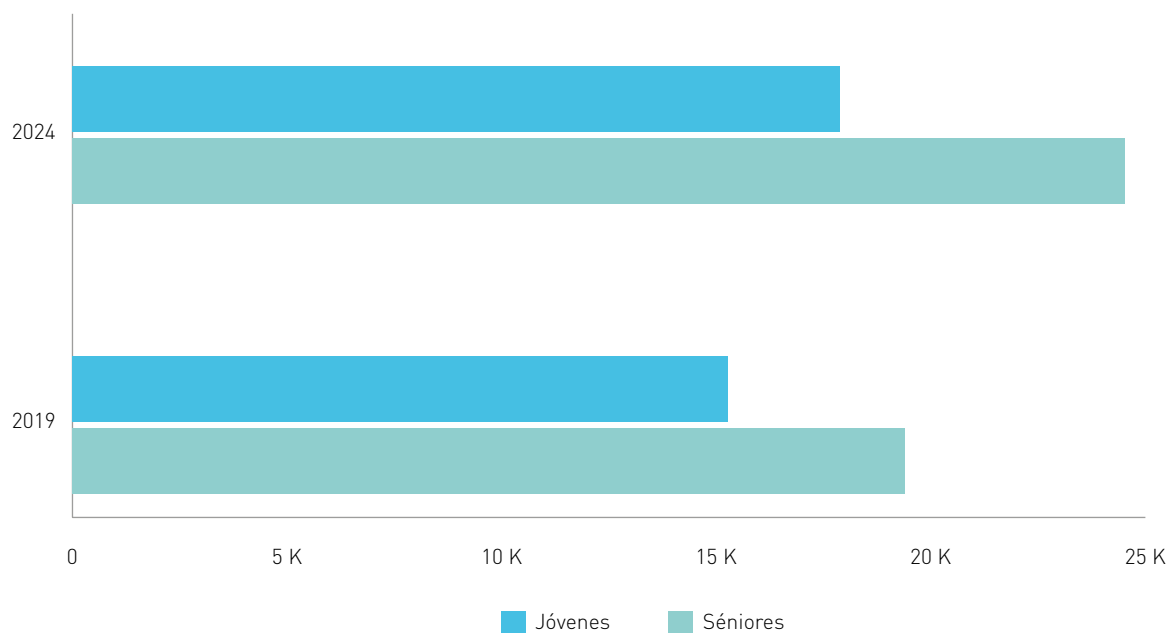
Fuente: EPA.

Gráfico 32. Ocupados jóvenes y séniores (2024)



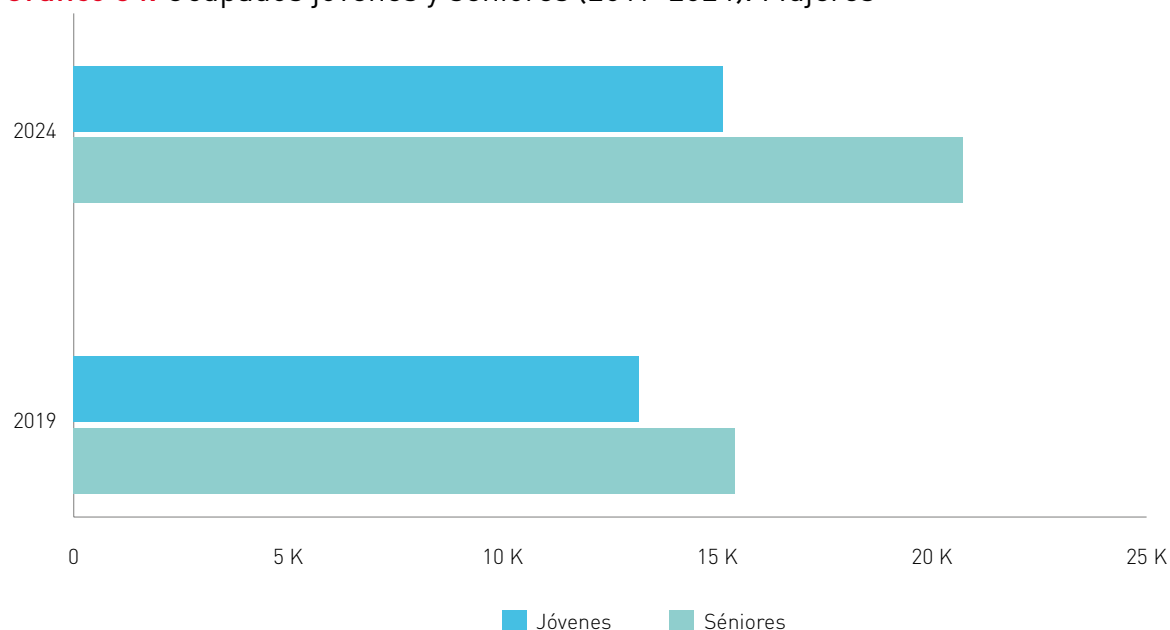
Fuente: EPA.

Gráfico 33. Ocupados jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres



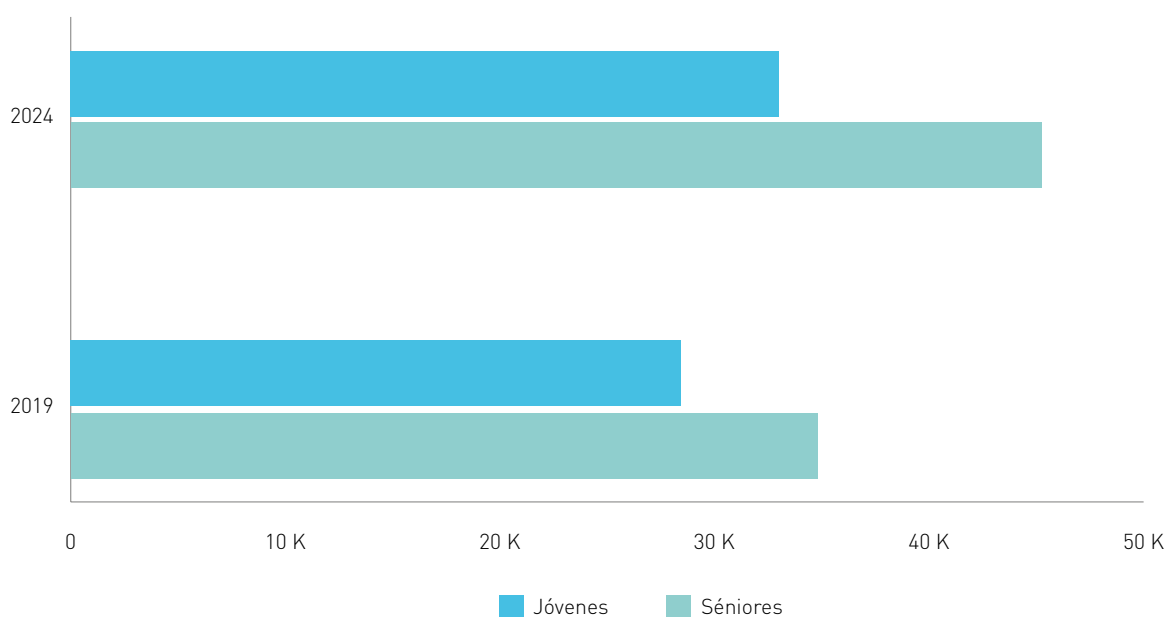
Fuente: EPA.

Gráfico 34. Ocupados jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres



Fuente: EPA.

Gráfico 35. Ocupados jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos



Fuente: EPA.

- Hay más ocupados séniores que jóvenes y la diferencia crece entre 2019 y 2024.
- La ocupación crece entre ambos años, mucho más la de los séniores (1 millón) que la de los jóvenes (0,4 millones).
- En relación con el total de ocupados, el porcentaje de los séniores (20,8) supera en casi 6 puntos al de los jóvenes.
- Se observan mayores niveles de ocupación en los hombres que en las mujeres, tanto en jóvenes como en mayores.

- El mayor nivel de empleo de jóvenes se da en la franja 25-29 años. En el caso de los séniores, entre 55 y 59 años.
- Hay más ocupados de 55 a 59 años que de 25 a 29 años.

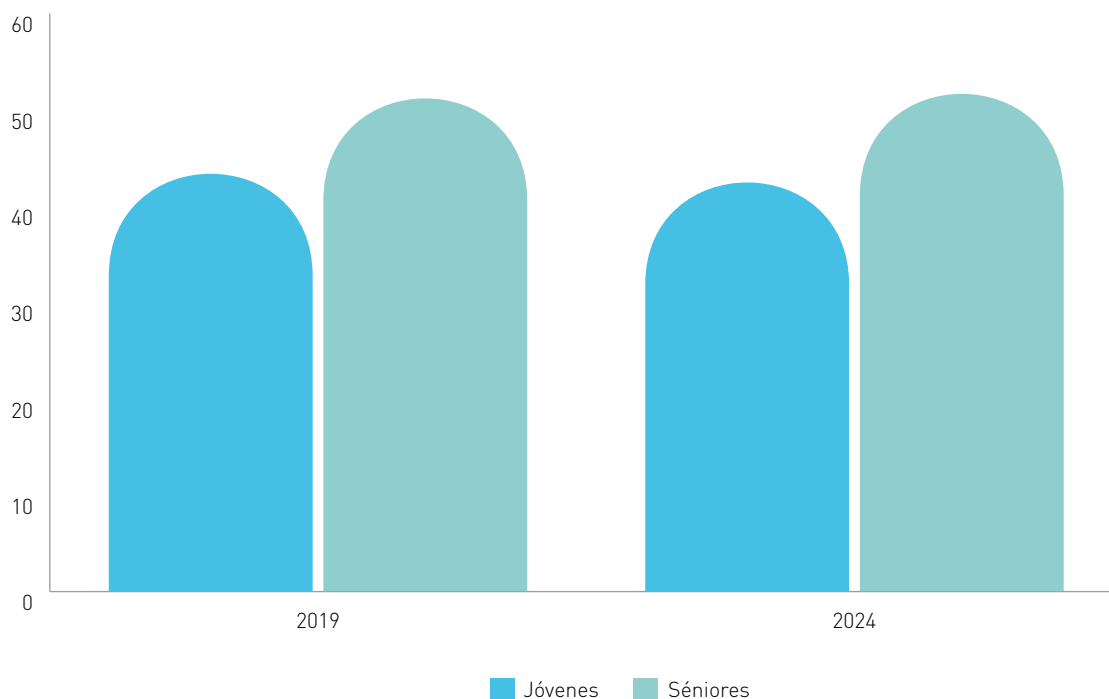
En cuanto a las tasas (ver cuadro 23 y gráficos 36-38), son más altas las de los séniores que las de los jóvenes, sobre todo en 2024 debido al mayor crecimiento de la población sénior ocupada. Tanto en jóvenes como en mayores las tasas masculinas son más altas que las femeninas.

Cuadro 23. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024)

	2019			2024		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Jóvenes						
16-29 años	44,35	40,03	42,37	43,45	39,11	42,35
Séniores						
55-69 años	52,17	35,31	43,48	52,64	41,88	47,10

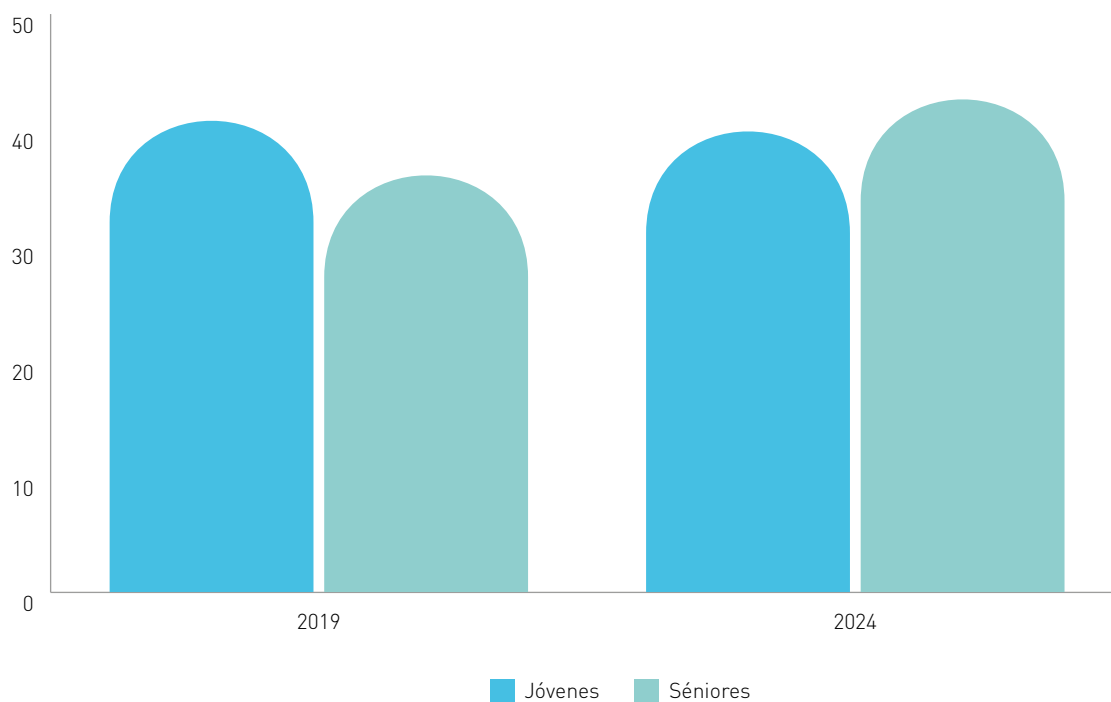
Fuente: EPA.

Gráfico 36. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres



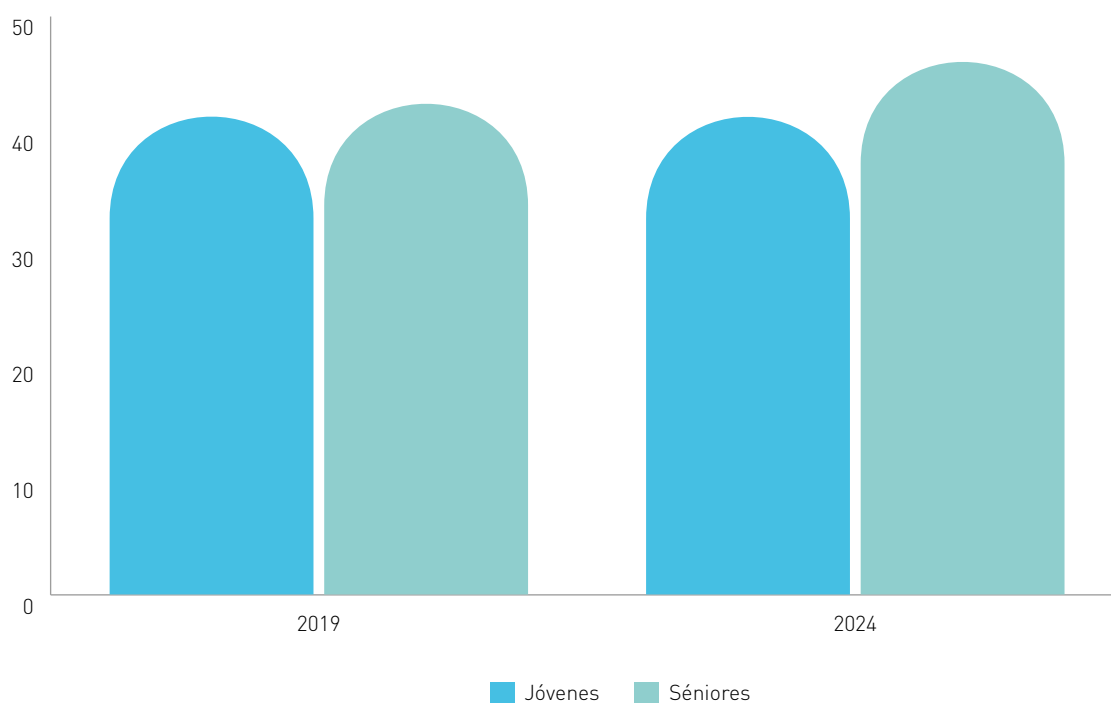
Fuente: EPA.

Gráfico 37. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres



Fuente: EPA.

Gráfico 38. Tasas de empleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos



Fuente: EPA.

3.5. El desempleo de jóvenes y séniores

El rasgo más significativo es que tanto en 2019 como en 2024 el desempleo juvenil es mayor que el de los séniores (ver cuadros 24-26 y gráficos 39-43).

Cuadro 24. Desocupados jóvenes y séniores (2019)

Edades	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
16-19 años	71,8	4,8	58,3	3,4	130,1	4,0
20-24 años	201,0	13,4	194	11,3	394,9	12,3
25-29 años	201,9	13,4	194,1	11,3	395,2	12,3
Total	474,7	31,6	446,4	26,0	920,2	28,6
55-59 años	149,6	10,0	149,1	8,7	298,7	9,3
60-64 años	79,6	5,3	83,5	4,9	163,1	5,1
65-69 años	5,7	0,4	4,2	0,2	9,9	0,3
Total	234,9	6,7	236,8	13,8	471,7	14,7

Fuente: EPA.

Cuadro 25. Desocupados jóvenes y séniores (2024)

Edades	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
16-19 años	79,2	6,1	69,9	4,8	149,1	5,4
20-24 años	194,2	14,9	180,2	12,4	374,4	13,6
25-29 años	179,1	13,7	166,9	11,5	346,0	12,6
Total	452,5	34,7	417,0	28,7	869,5	31,6
55-59 años	129,6	9,9	161,1	11,1	290,7	10,6
60-64 años	94,7	7,3	109,0	7,5	203,7	7,4
65-69 años	7,9	0,6	11,6	0,8	19,5	0,7
Total	232,2	17,8	281,7	19,4	513,9	18,7

Fuente: EPA.

Cuadro 26. Población desocupada de jóvenes y séniores. Análisis comparativo 2019-2024

	2019						2024					
	Hombres		Mujeres		Ambos sexos		Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Jóvenes												
16-29	474,7	31,6	446,4	26,0	920,2	28,6	452,5	34,7	417,0	28,7	869,5	31,6
Séniores												
55-69	234,9	6,7	236,8	13,8	471,7	14,7	232,2	17,8	281,7	19,4	513,9	18,7

Fuente: EPA.

El reto demográfico de la España rural

Desde su constitución en el año 2020, la Secretaría General para el Reto Demográfico (SGRD) ha prestado especial atención a la situación de los mayores en la España en declive demográfico. La actual estrategia, aterrizada en el “Plan 130 Medidas frente al Reto Demográfico”, supone un programa transversal de actuación de lucha contra la despoblación, resultado de la acción coordinada de todos los departamentos ministeriales.

Muchas de sus actuaciones, sobre todo en su eje Bienestar Social y Economía de los Cuidados, han beneficiado a nuestros mayores, pero no solo en este campo: programas como **UNICO-Demanda Rural**, de ayudas para proveer a través de la tecnología satelital (HISPASAT) de conectividad ultrarrápida a las zonas de toda España donde no hay cobertura, o el **Plan de Apoyos y Cuidados de Larga Duración**, para dotación de nuevos equipamientos públicos y domiciliarios que favorezcan la promoción de la autonomía personal mediante el uso de la teleasistencia avanzada, han sumado cuidados y tecnología.

Lo que es quizás relevante, a los efectos de este estudio, es que en las convocatorias de ayudas de los años 2022 a 2024 se han apoyado muchos proyectos que avanzan en la propia participación activa de los mayores en los servicios prestados. Así, por ejemplo:

- Mancomunidad Desarrollo Turístico de Ábalos, Briones y San Vicente de la Sonsierra “Nuestros mayores, nuestro principal activo”. Plantea una nueva metodología de trabajo con nuestros mayores, reconociendo su papel de activo fundamental en nuestros territorios, con el objetivo de otorgarles un protagonismo como agentes dinamizadores y de cohesión territorial. Más allá de una labor asistencial, se plantea la generación de dinámicas activas y de participación en la comunidad.
- Ayuntamiento de Benadalid Ecocuidados. Servicios de Atención de Proximidad. Un sistema innovador de atención social de proximidad que ofrece servicios para el cuidado de la vida en el medio rural, partiendo de la comunidad, para personas mayores y dependientes, para que tengan una vida digna y autónoma.

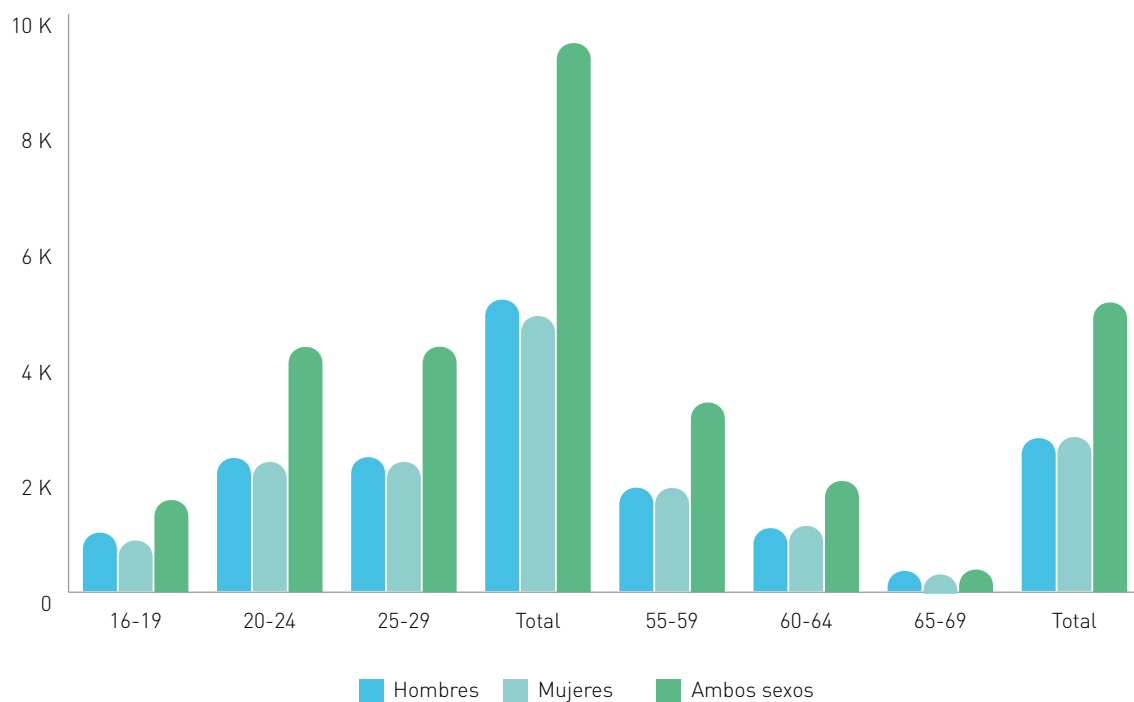
- Asociación de Mujeres Rurales (FADEMUR). Palencia Rutas Sanas: Cocinamos Para Ti. Una dieta rica y equilibrada al alcance de todos. Se trata de favorecer el bienestar integral y el mantenimiento de la capacidad funcional del colectivo adulto mayor de las provincias de Palencia, León y Burgos en el ámbito rural, al tiempo que se dinamiza e impulsa el comercio y emprendimiento local, se consolida y se crean nuevos puestos de trabajo especialmente para mujeres y se lucha contra la despoblación.
- Red de Entidades para el Desarrollo Local (REDEL). Redel Rural Silver: Tecnologías para el Bienestar. Impulso de iniciativas emprendedoras vinculadas a la economía plateada, para que actúe como catalizador de la transformación y mejora del medio rural a nivel económico, social y demográfico.

En todo caso, el contexto económico, social y tecnológico ha cambiado con respecto al existente hace más de un lustro y esto obliga a rediseñar el marco de las políticas públicas. Con ese fin, se está diseñando una nueva Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico. Este plan-país, que involucra a Administraciones, el sector privado y la sociedad civil, parte de un análisis detallado de las vulnerabilidades territoriales para diseñar soluciones adaptadas a cada realidad local. El proceso de consulta pública llevado a cabo permitió que ciudadanos, entidades y agentes clave (asociaciones, municipios y agrupaciones de municipios) contribuyesen con sus propuestas y perspectivas. Ahora toca incorporar al texto ese importante volumen de aportaciones recibidas y aprobar la nueva estrategia que definirá hasta 2027 las líneas principales de actuación. Sin duda, la participación de los mayores como agentes, y no solo como beneficiarios de estas políticas, es uno de los nuevos retos a abordar.

Francisco Boya

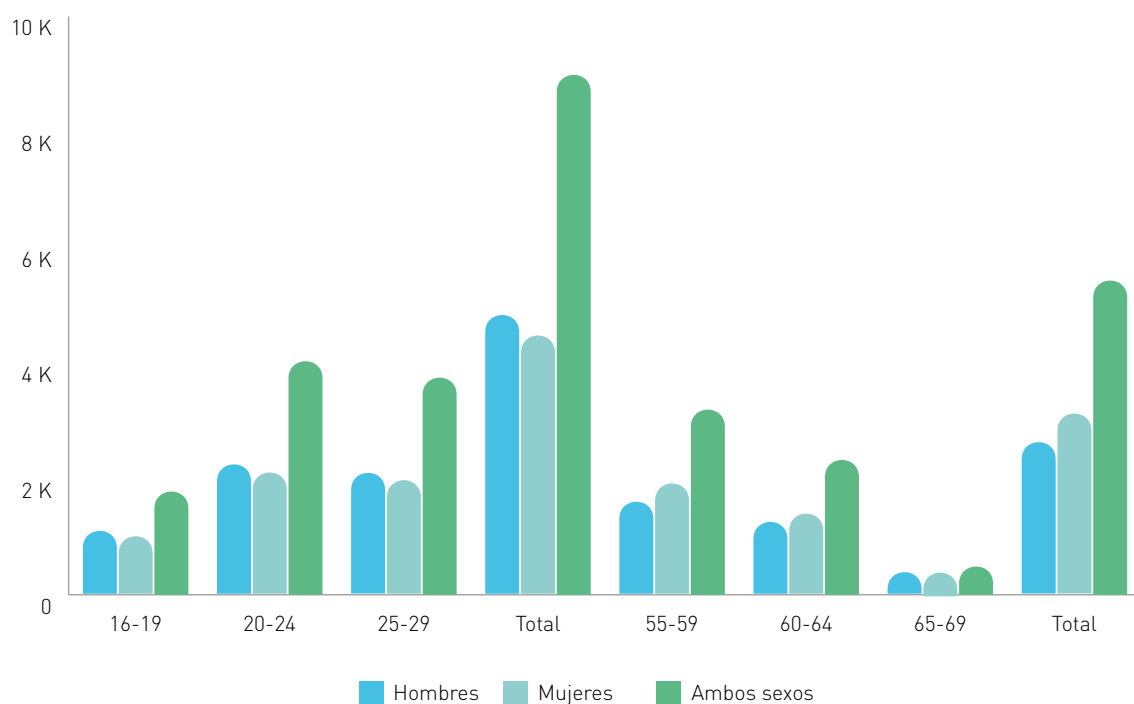
Secretario general para el Reto Demográfico. Ministerio
para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico

Gráfico 39. Desocupados jóvenes y séniores (2019)



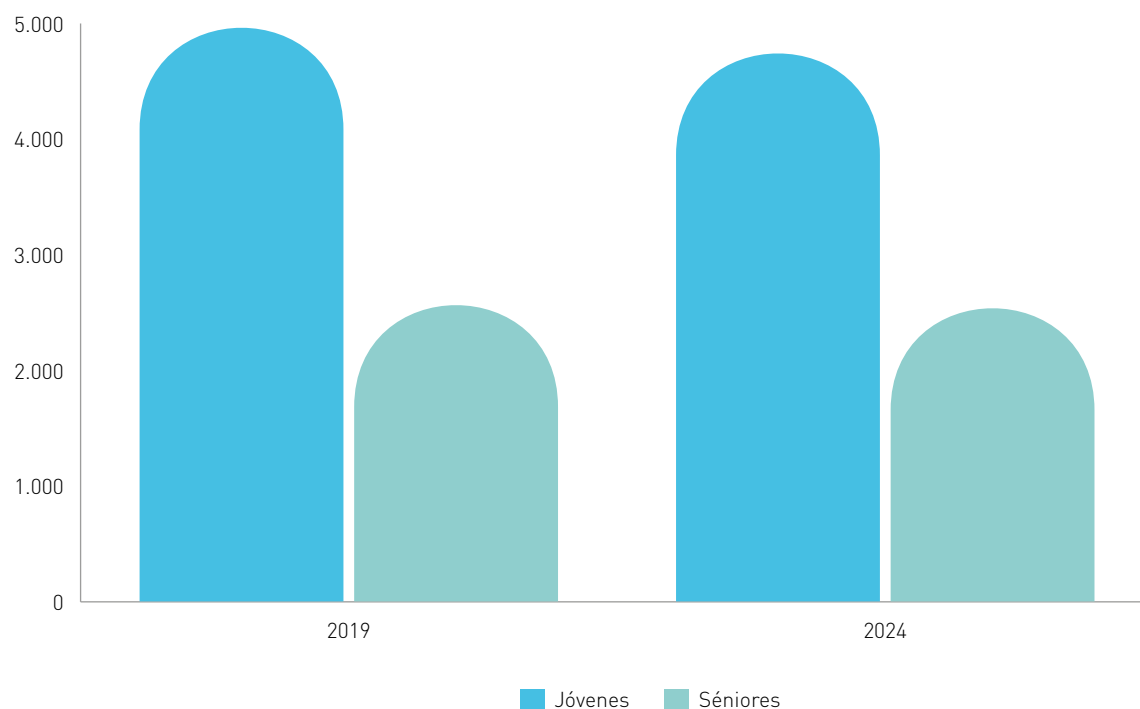
Fuente: EPA.

Gráfico 40. Desocupados jóvenes y séniores (2024)



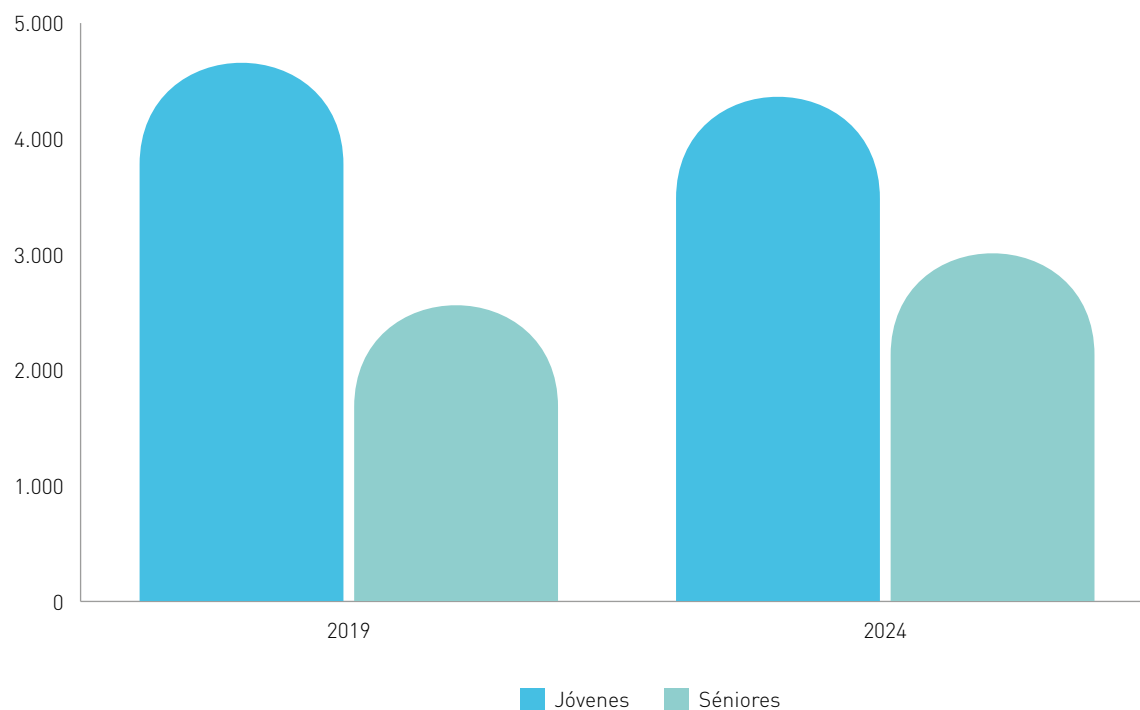
Fuente: EPA.

Gráfico 41. Población desocupada de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres

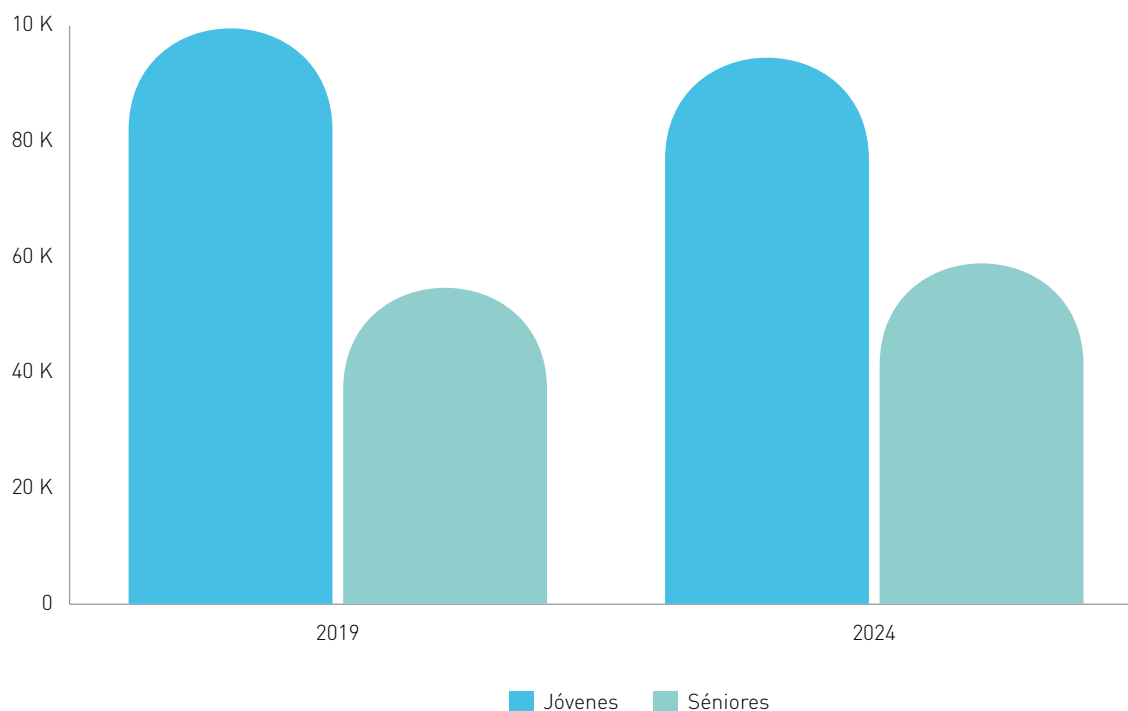


Fuente: EPA.

Gráfico 42. Población desocupada de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres



Fuente: EPA.

Gráfico 43. Población desocupada de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos

Fuente: EPA.

El elevado paro de los jóvenes es un tema endémico en España. Tenemos tasas claramente más altas que los países de nuestro entorno económico-social que solo en tiempos recientes experimentan un retroceso debido, en buena parte, a la disminución de la población activa juvenil. A pesar de ello nuestra situación sigue siendo peor que la que tiene la mayoría de los Estados de la Unión. El desempleo de los séniores es menor, pero a diferencia de los jóvenes, aumenta en el período más cercano, provocando un acortamiento de las diferencias en 2024. No obstante, seguimos en presencia de cifras absolutas elevadas. Hay 869.000 parados jóvenes que suman casi un tercio del total de parados y 513.000 parados sénior que representan cerca de una quinta parte del total de desempleados. En conjunto, los jóvenes y séniores reúnen la mitad de las personas sin empleo del país.

Por sexo, el paro juvenil disminuye tanto en hombres como en mujeres. En séniores retrocede

algo el paro de los hombres, pero aumenta el de las mujeres, lo cual provoca la elevación del volumen total de parados mayores.

Por grupos de edad, el paro juvenil más intenso corresponde al grupo de 20 a 24 años. Son edades en las que una parte de los jóvenes continúa estudiando y otra acaba de finalizar su formación. Para muchos su primera inserción laboral resulta complicada. Las cosas mejoran en el grupo siguiente, pese a reunir un mayor número de activos. Una parte de los estudiantes universitarios ha realizado ya su máster o adquirido una mayor experiencia, por lo que tienen una mayor facilidad para colocarse.

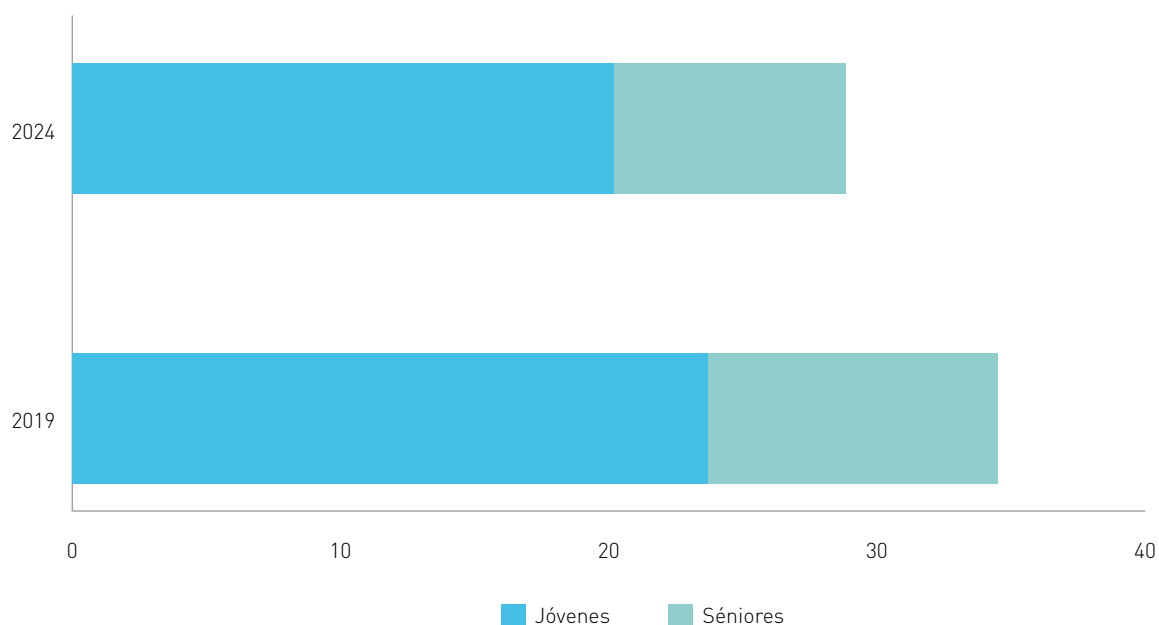
En relación con las tasas (ver cuadro 27 y gráficos 44-46) son bastantes más elevadas en jóvenes que en séniores. Disminuyen en ambos grupos, especialmente entre los jóvenes y por sexo son más altas en las mujeres que en los hombres, tanto en el caso de los jóvenes, como en los mayores.

Cuadro 27. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024)

Edades	2019			2024		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
16-29 años	23,7	25,3	24,4	20,19	21,6	20,8
55-69 años	10,8	13,3	11,9	8,65	11,9	10,2

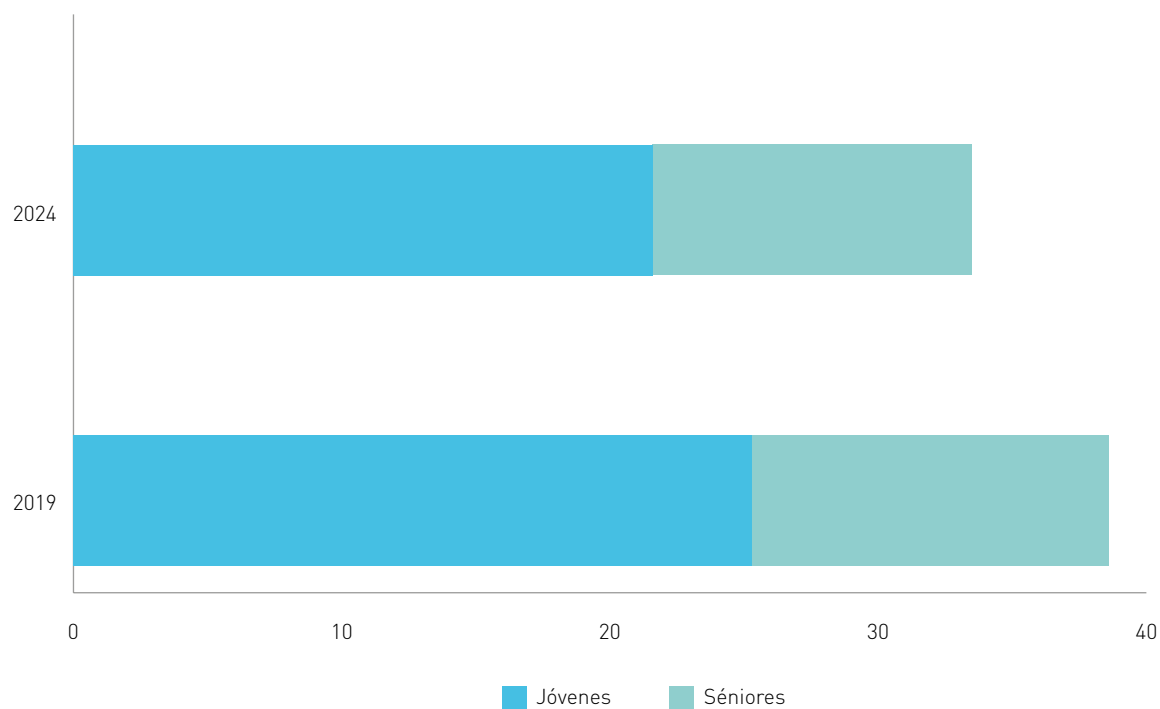
Fuente: EPA.

Gráfico 44. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Hombres



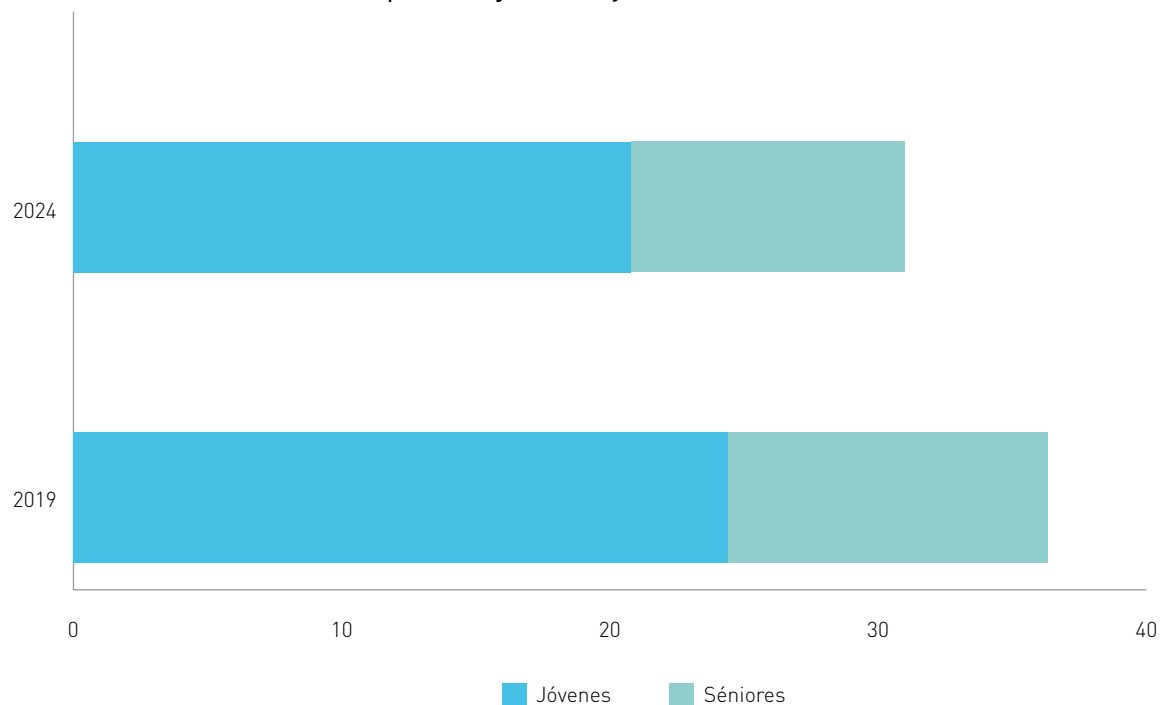
Fuente: EPA.

Gráfico 45. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Mujeres



Fuente: EPA.

Gráfico 46. Tasas de desempleo de jóvenes y séniores (2019-2024). Ambos sexos



Fuente: EPA.

Los “jueves de la industria” como plataforma para reivindicar el talento sénior en Burgos

En Burgos, cerca de la mitad de la población tiene más de 50 años, por ello, aprovechar el talento sénior no es una opción sino una obligación.

Como alcaldesa de Burgos, soy firme partidaria de que todos los burgaleses, independientemente de su edad, participen activamente de la vida local de la ciudad, y que el Ayuntamiento no les resulte una Administración ajena. Para ello, es necesario diseñar políticas en las que personas con cualquier edad encuentren su sitio, y perciban la ciudad como algo “suyo”. Las políticas sociales están en el “core” de las políticas dirigidas a los séniores, pero en Burgos tenemos el convencimiento de que el talento sénior tiene mucho más espacio y, en este último año, hemos generado una nueva iniciativa que trabaja de lleno en cómo potenciar ese talento sénior para que además pueda ser útil para toda la sociedad burgalesa.

Aunque es un dato que sigue sorprendiendo, Burgos es la octava provincia con más PIB per cápita de España. Esto es debido al perfil netamente industrial, que coloca a nuestra ciudad como la segunda con más empleo industrial relativo de España. El punto de inflexión para esta transformación industrial de la ciudad lo marcó la implantación en 1968 del polo industrial, que supuso modelar la ciudad con un perfil que tiene muchos parecidos con el modelo industrial de nuestros vecinos vascos.

En Burgos, además, coinciden (no por casualidad) una formación excelente de la fuerza de trabajo, una industria muy diversificada que ayuda a la instalación de nuevas empresas, una paz social en la que hay que agradecer a los sindicatos su mirada global, unos empresarios muy comprometidos con la ciudad, y una visión general del empresariado burgalés de que sin competitividad ligada a la innovación no hay futuro.

Pues bien, hace medio año, el Ayuntamiento de Burgos puso en marcha, justo al lado de nuestro Museo de la Evolución Humana, un centro de interpretación de la industria para que burgaleses y visitantes puedan conocer de primera mano ese perfil industrial de la ciudad, por hacer bueno el aforismo de que solo se ama lo que se conoce. Desde el equipo de gobierno hemos entendido que la ciudad debe poner en valor esa fortaleza industrial para consolidarla y evitar la tan temida emigración del talento.

En ese sentido, la creación del espacio “Burgos Industria” ha sido un éxito en el que se mezclan las visitas de colegios y de particulares con la apuesta por el talento sénior, de forma y manera, que desde que lo inauguramos hay un espacio semanal (los jueves de la industria) en el que nuestro talento sénior explica los casos de éxito y las dificultades que se ha encontrado en el camino hasta que su empresa ha llegado al punto donde se encuentra, así como las perspectivas de futuro. En este espacio la pericia del talento sénior es la clave, y hoy,

20 semanas después de su inauguración, podemos afirmar que hemos dado con la tecla para que en esas reuniones semanales se intercambien buenas prácticas y conocimiento, en una perfecta conjunción entre la curiosidad de los que acuden y la fortaleza de quienes cuentan sus experiencias.

Cristina Ayala
Alcaldesa de Burgos

4. HOMBRES Y MUJERES EN EL MERCADO LABORAL SÉNIOR

En muchos de los apartados anteriores ya hemos hecho la diferenciación entre hombres y mujeres, tanto en los datos generales como en los referidos a la actividad, la ocupación y el desempleo. Incluso el *IV Mapa de talento sénior* se dedicó etnográficamente a analizar la brecha de género sénior con la inestimable ayuda de la asociación ClosinGap. Ahora incluimos este apartado específico que tiene por objetivo analizar el comportamiento de hombres y mujeres en el mercado laboral de los séniores. Alguna información será completamente nueva; otra reiterará alguna conclusión previamente obtenida en análisis que no tenía por objetivo preferente estudiar la composición por sexos.

4.1. Hombres y mujeres en la población sénior

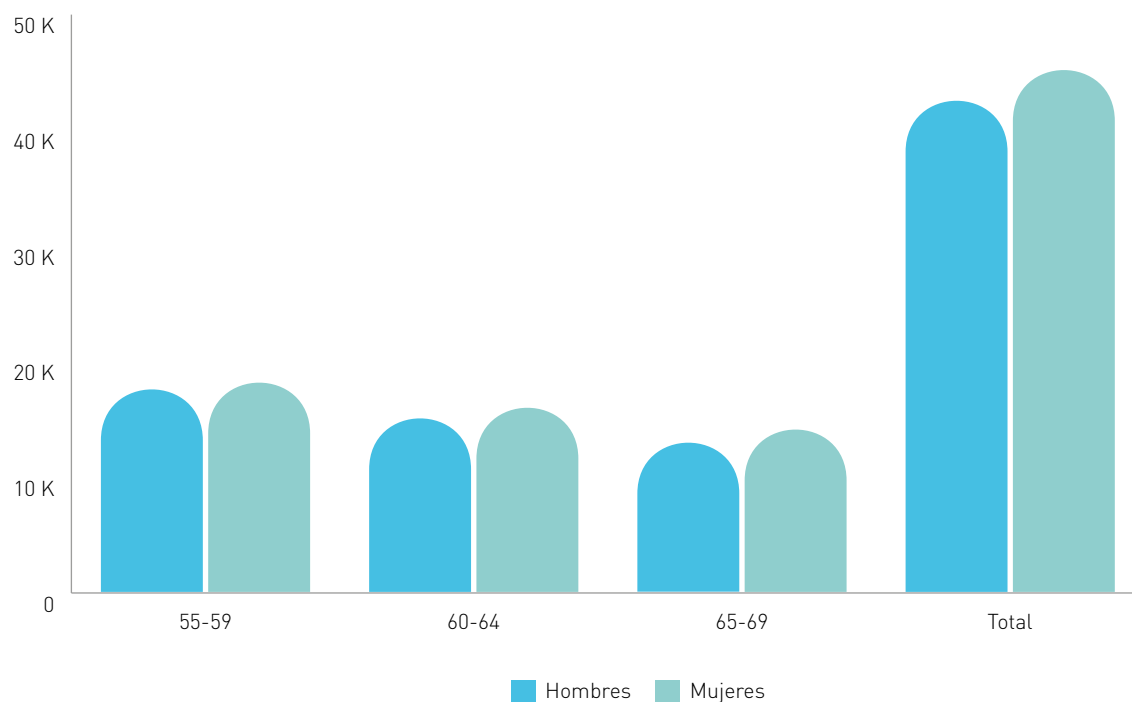
Es sabido que nacen más hombres que mujeres en una proporción media de 105 hombres por cada 100 féminas. Es conocido también que las tasas de mortalidad de los hombres son superiores a las femeninas de tal forma que los sexos alcanzan efectivos semejantes en torno a los 50 años. Después sigue siendo más alta la mortalidad de los hombres, por lo que el desequilibrio entre géneros se va acentuando (ver *cuadro 28 y gráficos 47 y 48*).

Cuadro 28. Población total sénior de hombres y mujeres

Edades	2019				2024			
	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
55-59 años	1.604,2	3,4	1.662,7	3,5	1.795,1	3,6	1.848,7	3,8
60-64 años	1.353,6	2,8	1.445,4	3,0	1.568,7	3,2	1.665,5	3,4
65-69 años	1.141,7	2,4	1.257,0	2,6	1.296,7	2,6	1.432,9	2,9
Total	4.099,5	8,6	4.365,1	9,1	4.660,5	9,4	4.947,1	10,1

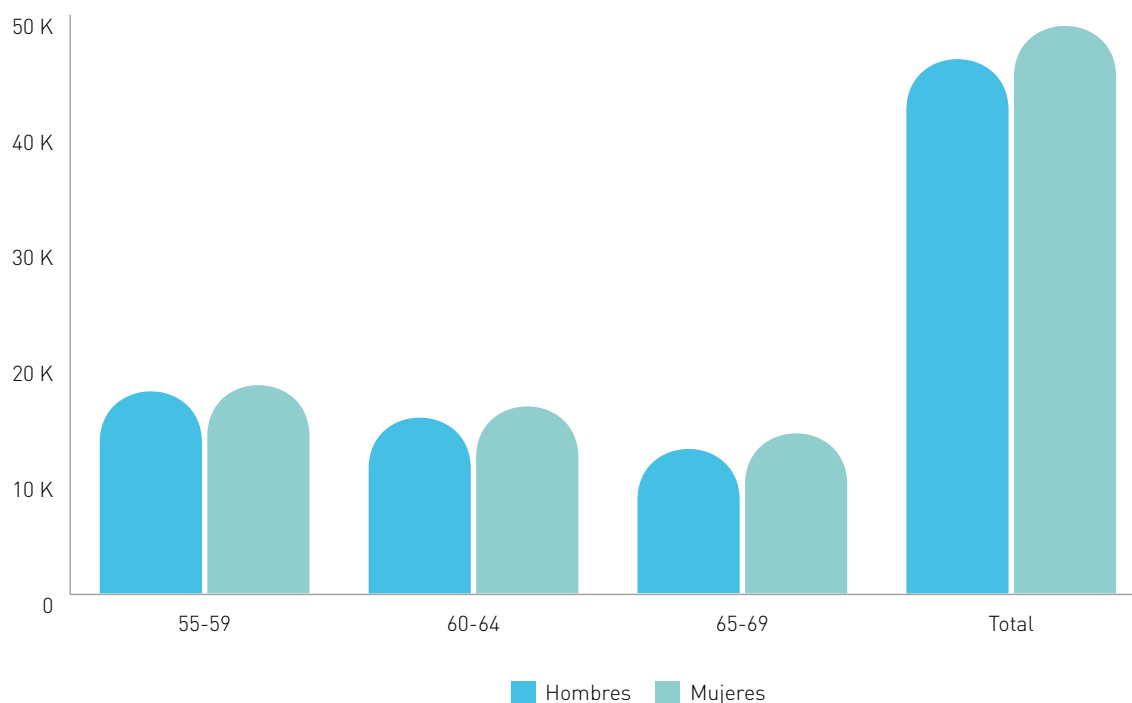
Fuente: EPA.

Gráfico 47. Población total sénior de hombres y mujeres (2019)



Fuente: EPA.

Gráfico 48. Población total sénior de hombres y mujeres (2024)



Fuente: EPA.

En las dos fechas analizadas y en todos los grupos de edad sénior hay más mujeres que hombres y, además, la diferencia aumenta con los años y se incrementa con el tiempo. En 2019 y entre los 55 y 69 años hubo 265.600 mujeres más que hombres y en 2024, 286.600. Por otro lado, el proceso general de envejecimiento eleva el peso relativo de los hombres y las mujeres sénior sobre el total de sus poblaciones respectivas, algo más en el caso de las féminas.

4.2. La actividad de los hombres y las mujeres sénior

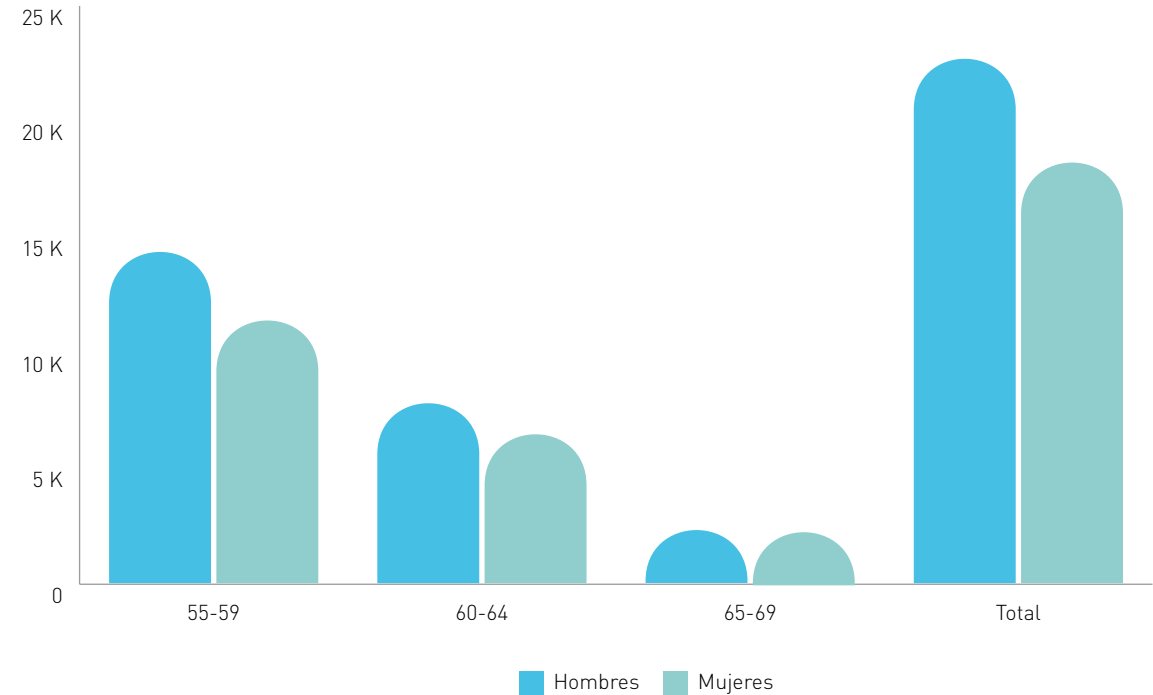
Como en otros grupos de edad, hay más activos sénior hombres que mujeres (ver cuadro 29 y gráficos 49 y 50). Entre 2019 y 2024 crecen los activos de ambos sexos, pero lo hacen con más intensidad las mujeres reduciendo la diferencia con los hombres.

Cuadro 29. Hombres y mujeres sénior activos (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif. 2019-2024			
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	%	Mujeres	%
55-59 años	1.392,2	1.095,8	1.528,1	1.328,6	135,9	9,7	232,8	21,2
60-64 años	738,1	603,8	992,3	864,2	254,2	34,4	260,4	43,0
65-69 años	96,7	78,9	163,8	160,4	67,1	69,3	81,5	103,2
Total	2.227,0	1.778,5	2.684,2	2.353,2	457,2	20,5	574,7	32,31

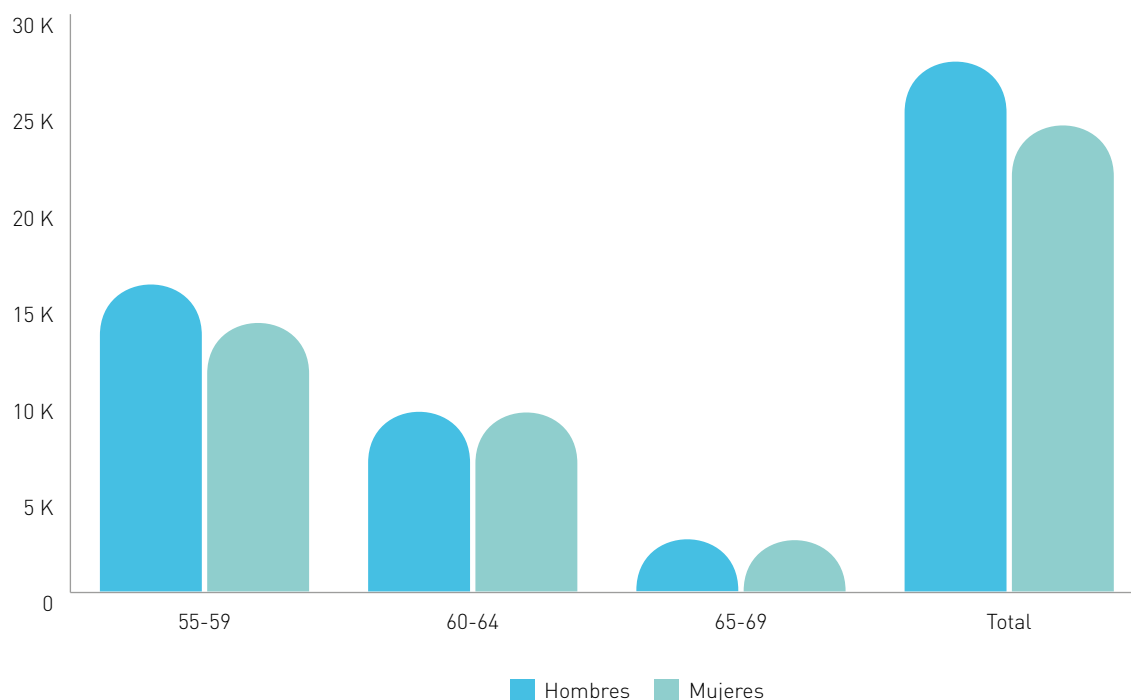
Fuente: EPA.

Gráfico 49. Hombres y mujeres sénior activos (2019)



Fuente: EPA.

Gráfico 50. Hombres y mujeres sénior activos (2024)



Fuente: EPA.

Resulta significativo el aumento del grupo de 65 a 69 años. Es el que más crece en términos porcentuales, muy especialmente en el caso de las mujeres. Es el tramo en el que tradicionalmente se ha situado la edad de jubilación y el grupo en el que hay casi tantas mujeres como hombres.

En relación con las tasas (ver cuadro 30 y gráfico 51), las masculinas siguen siendo más altas

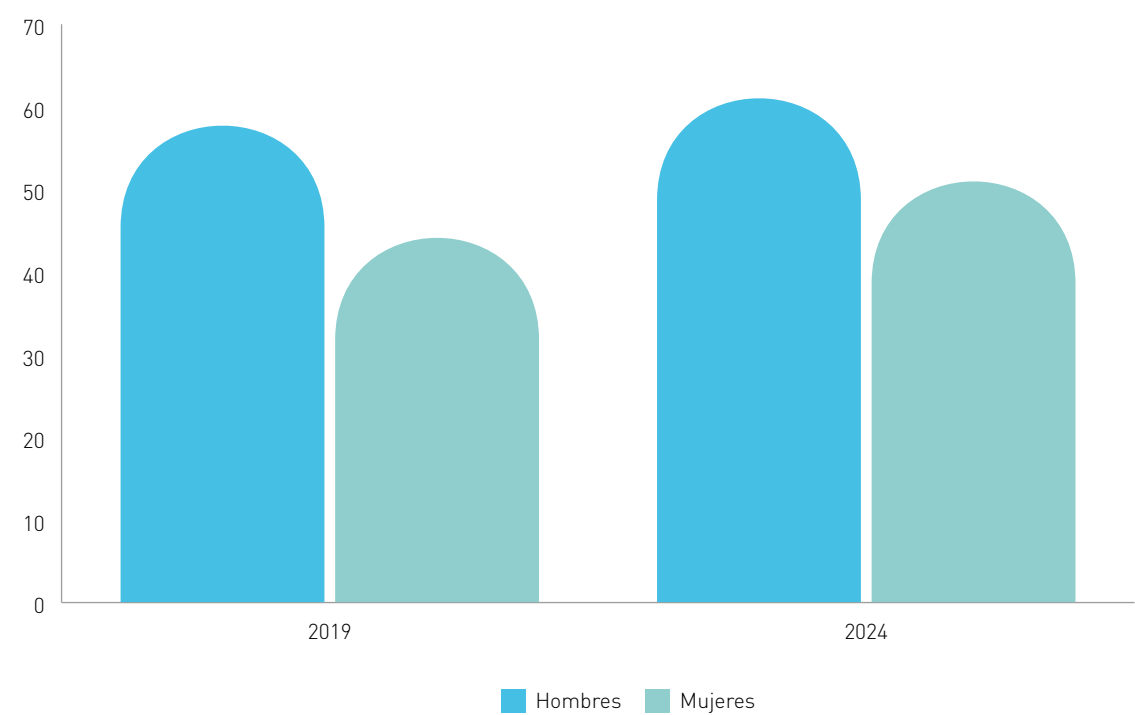
que las femeninas, aunque disminuye la diferencia debido al crecimiento de las activas.

Cuadro 30. Tasas de actividad de hombres y mujeres sénior (2019-2024)

	Hombres	Mujeres
2019	54,32	40,74
2024	57,63	47,57

Fuente: EPA.

Gráfico 51. Tasas de actividad de hombres y mujeres sénior (2019-2024)



Fuente: EPA.

4.3. El empleo de los hombres y las mujeres sénior

Lógicamente sigue las mismas pautas que la actividad. Hay más ocupados que ocupadas (ver cuadro 31 y gráficos 52 y 53), pero crece con más intensidad la ocupación femenina, lo cual reduce la diferencia entre el empleo masculino y el femenino en unas 17.000 personas.

Cuadro 31. Hombres y mujeres sénior ocupados (2019-2024)

Edades	2019		2024		Dif. 2019-2024			
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	%	Mujeres	%
55-59 años	1.189,6	946,7	1.398,5	1.167,5	208,9	17,5	220,8	23,3
60-64 años	658,5	520,3	897,6	755,3	239,1	36,3	96,8	18,6
65-69 años	91,1	74,7	155,9	148,8	64,8	71,1	74,1	99,1
Total	1.939,2	1.541,7	2.452,0	2.071,6	512,8	26,4	529,9	34,3

Fuente: EPA.

Gráfico 52. Hombres y mujeres sénior ocupados (2019)

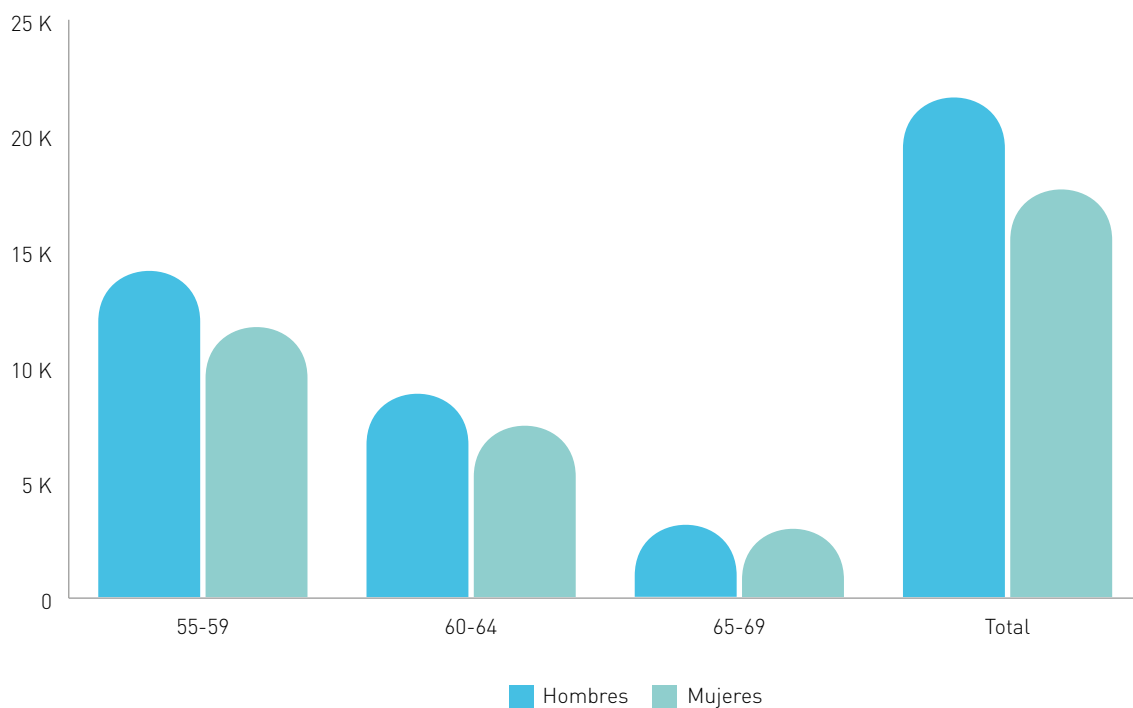
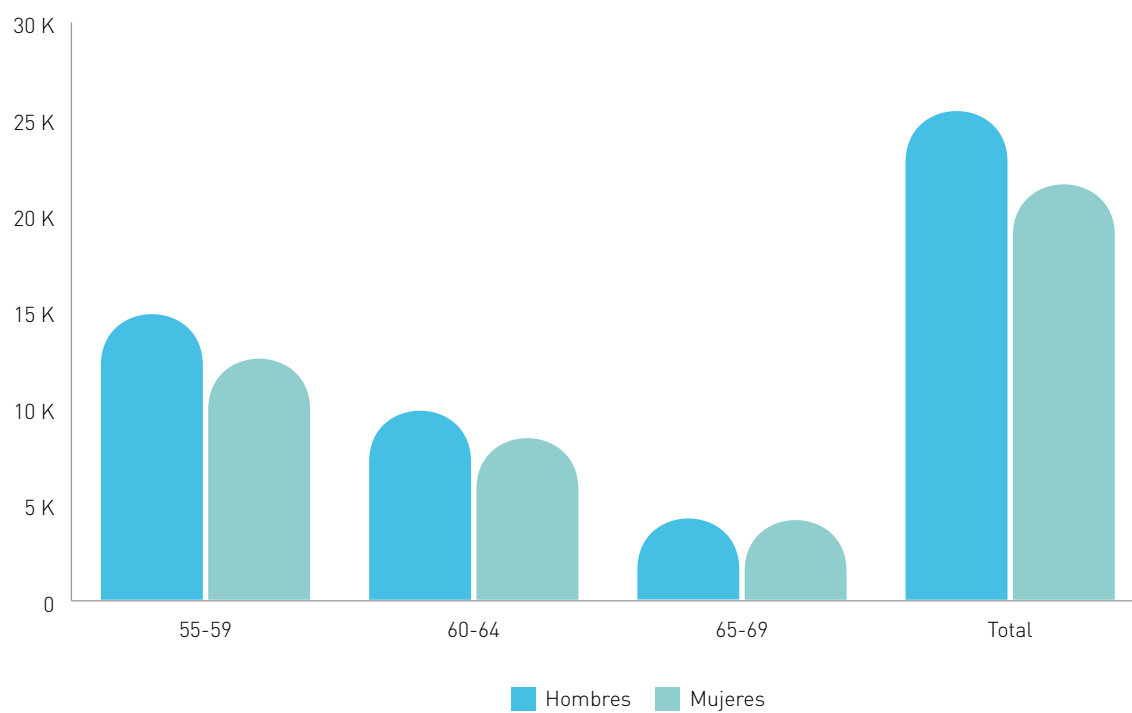


Gráfico 53. Hombres y mujeres sénior ocupados (2024)



Y vuelve a ser significativo el incremento de la ocupación entre los 65 y 69 años, que es el tramo que más aumenta en términos relativos. No solo hay más gente dispuesta a trabajar por encima de los 65 años, sino más personas que están ocupadas a esas edades.

En relación con las tasas (ver cuadro 32 y gráfico 54), las de los hombres son más elevadas que las de las mujeres, pero mientras las

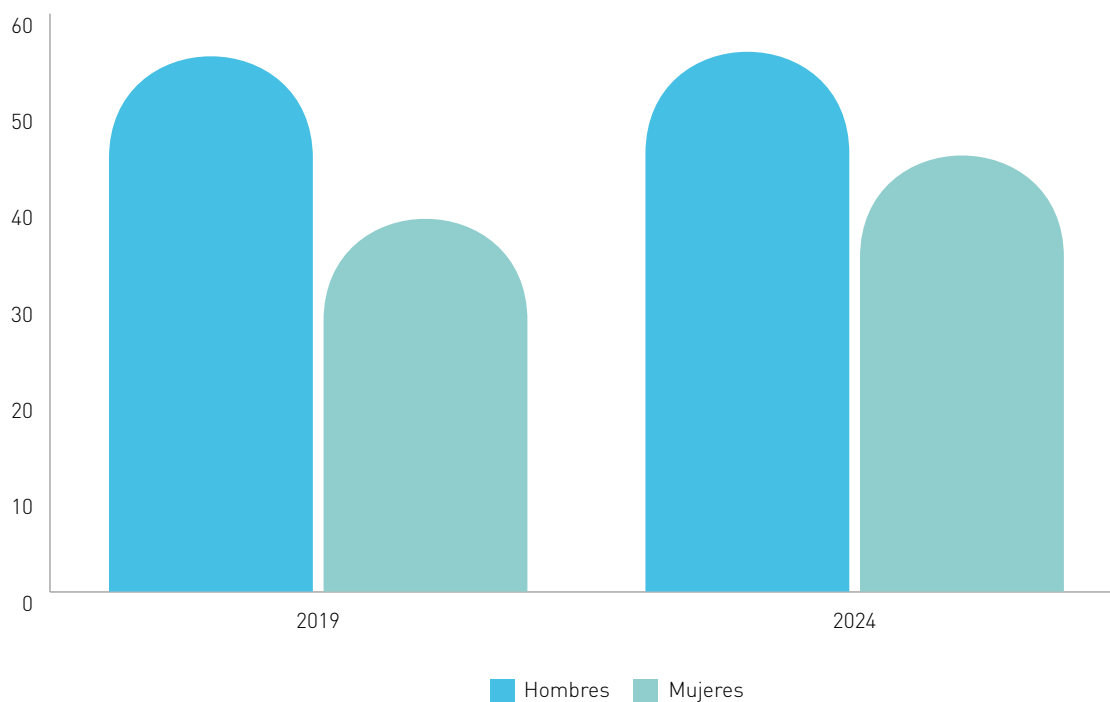
masculinas apenas sufren variación entre 2019 y 2024, las femeninas crecen 6 puntos y reducen la distancia con las otras.

Cuadro 32. Tasas de empleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)

	Hombres	Mujeres
2019	52,17	35,31
2024	52,64	41,88

Fuente: EPA.

Gráfico 54. Tasas de empleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)



Fuente: EPA.

4.4. El desempleo de los hombres y las mujeres sénior

Las mujeres se llevan la peor parte (ver cuadro 33 y gráficos 55 y 56) con una diferencia con el paro masculino, que se intensifica con el paso

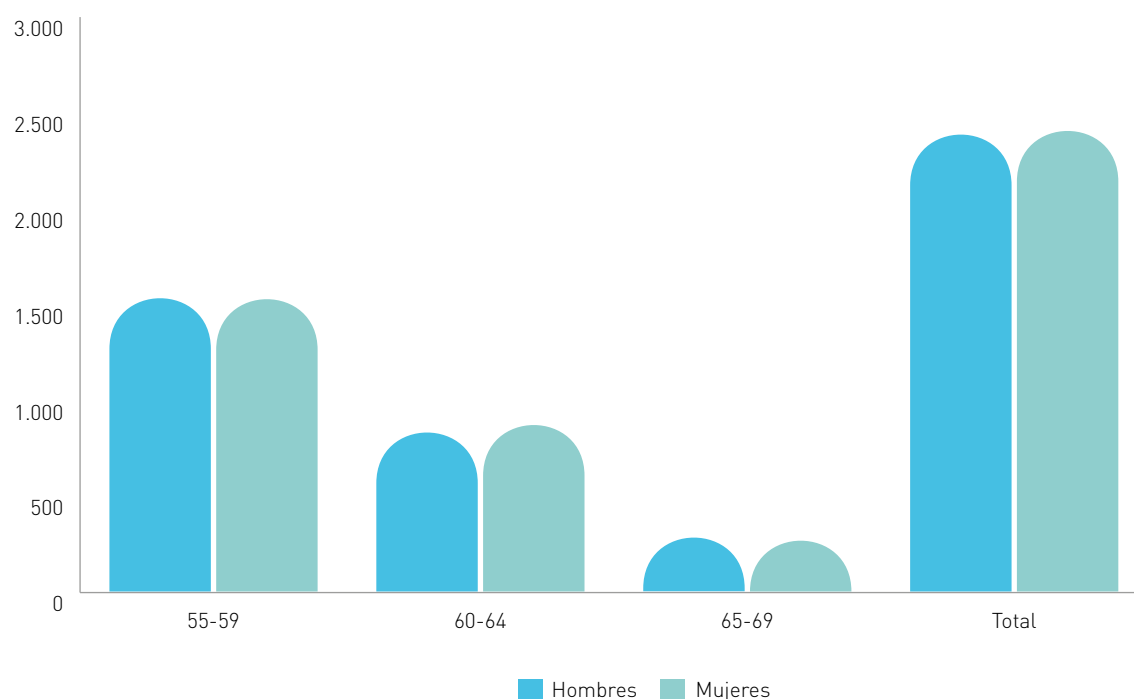
de los años. Entre 2019 y 2024 el desempleo de los hombres disminuye algo, mientras que el de las mujeres aumenta en 45.000 personas. La desigualdad en el primer año es de 1.900 personas, pero sube a casi 50.000 en 2024.

Cuadro 33. Hombres y mujeres sénior desocupados (2019-2024)

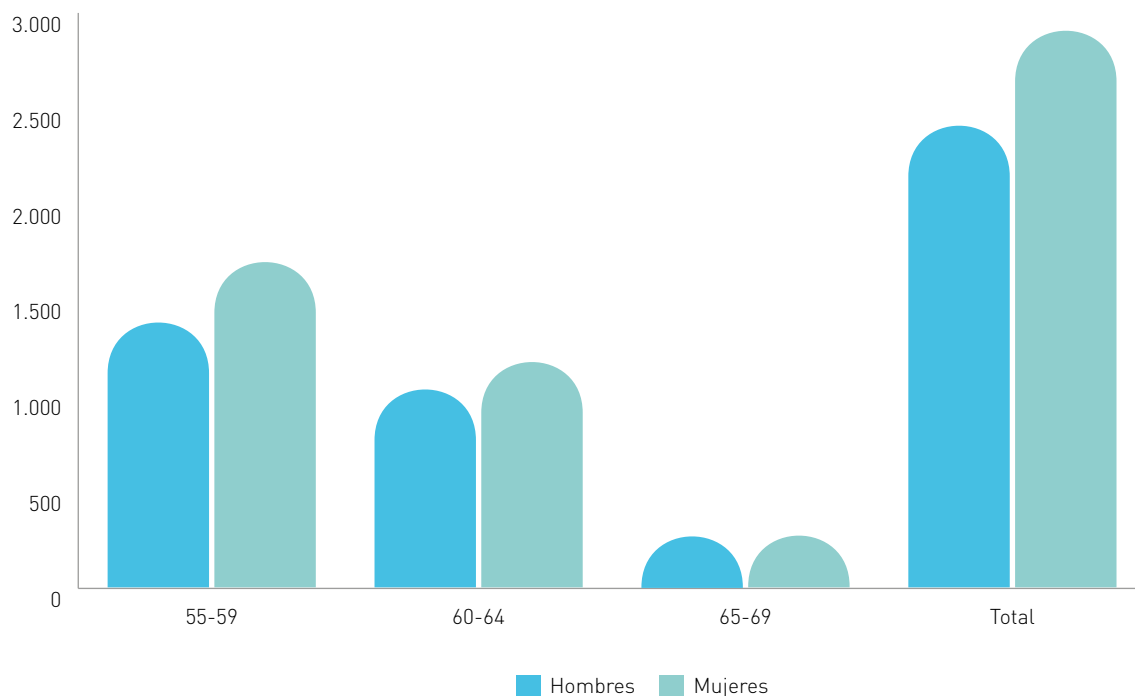
Edades	2019		2024		Dif. 2019-2024			
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	%	Mujeres	%
55-59 años	149,6	149,1	129,6	161,1	-20	-13,3	12	8
60-64 años	79,6	83,5	94,7	109	15,1	18,9	25,5	30,5
65-69 años	5,7	4,2	7,9	11,6	2,2	38,5	7,4	176,2
Total	234,9	236,8	232,2	281,7	-2,7	-1,15	44,9	18,9

Fuente: EPA.

Gráfico 55. Hombres y mujeres sénior desocupados (2019)



Fuente: EPA.

Gráfico 56. Hombres y mujeres sénior desocupados (2024)

Fuente: EPA.

El paro disminuye entre los hombres en el grupo de 55 a 59 años. En el caso de las mujeres, crece en todos los tramos, especialmente en el de 65 a 69 años (términos relativos), en el que observábamos los mayores aumentos de la actividad. En suma, hay más mujeres que desearían seguir trabajando a los 65 años, pero muchas de ellas no lo consiguen y pasan a engrosar las listas del paro a esas edades.

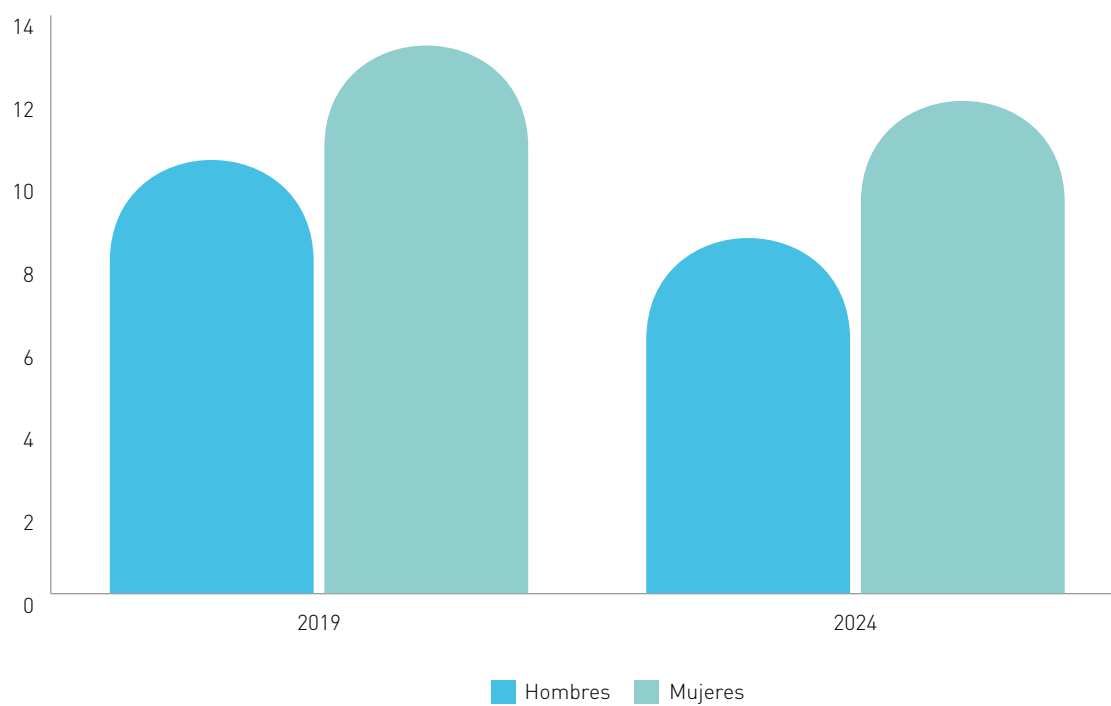
Las tasas masculinas son mejores que las femeninas (ver cuadro 34 y gráfico 57). Se observa una disminución en ambos sexos, aunque menor en el caso de las mujeres, lo cual aumenta la diferencia con los hombres.

Cuadro 34. Tasas de desempleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)

	Hombres	Mujeres
2019	10,54	13,31
2024	8,65	11,97

Fuente: EPA.


Gráfico 57. Tasas de desempleo de hombres y mujeres sénior (2019-2024)



Fuente: EPA.

5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO LABORAL

1. Entre 2019 y 2024, la población sénior (55-69 años) aumentó en 1,2 millones. En la segunda fecha representaron el 20 % del total de habitantes del país.
2. Los séniores activos crecieron por encima del millón y supusieron en 2024 casi la quinta parte del total de activos en España.
3. Resulta especialmente significativo el crecimiento de los grupos de 60 a 64 y de 65 a 69 años, lo cual pone de manifiesto que hay más personas que retrasan su salida del mercado de trabajo.
4. No obstante, sigue produciéndose un buen número de retiros obligados por debajo de los 60 años.
5. El empleo sénior aumentó también por encima del millón, especialmente en el grupo de 60 a 64 años y algo menos en el de 65 a 69 años. No obstante, con más de 65 años solo hay 300.000 personas ocupadas que suponen un modesto 1,4 % de todos los empleados del país. Aunque la actividad y el empleo de los mayores esté aumentando, estamos todavía lejos de las cifras que serían razonables.
6. Crece también el desempleo de tal manera que en 2024 hay más de medio millón de parados, el 19 % del total de desempleados.
7. En todos los países seleccionados de la Unión Europea (Suecia, Polonia, Alemania, Francia, Italia, Portugal y España) la población de 65 años y más rebasa el 20 %, con dos de ellos (Italia y Portugal) que llegan al 24 %.
8. La población en las edades sénior (55-69 años) es algo inferior, pero ronda también el 20 % de la población total. En ella predominan las mujeres sobre los hombres.
9. España es el país (de los siete seleccionados) donde más han crecido los séniores activos (un 22 % entre 2019 y 2023) y donde más han aumentado las mujeres sénior activas.
10. No obstante, las tasas de actividad españolas están 15 puntos por debajo de las suecas y 10 puntos por debajo de las alemanas.
11. España lidera también el crecimiento del empleo, y del empleo femenino, pero sus tasas están igualmente por debajo de las suecas o alemanas, países que son una referencia por la elevada presencia de los séniores en el mercado laboral.
12. En contraposición, España es el país con un mayor número de parados, tanto en hombres como en mujeres, y el territorio donde más ha crecido el desempleo en términos absolutos.
13. Los séniores (55-69 años) aventajan a los jóvenes (15-29 años) en 1,7 millones. Entre 2019 y 2024, crecen los dos colectivos, pero más el de mayores.

- 
14. El mercado laboral tiene más séniores activos y ocupados que jóvenes y además crece la diferencia. Los mayores (2024) representan el 20 % del total de activos, 3 puntos más que los jóvenes, y el 21 % de los ocupados, 6 puntos más que los jóvenes.
 15. Hay más parados jóvenes que mayores, pese a que en los últimos años esté aumentando el desempleo de los séniores. Las cifras de ambos grupos son preocupantes: 870.000 parados jóvenes y 513.000 parados sénior.
 16. En el conjunto de la población sénior hay más mujeres que hombres. En 2024, 286.000 más. Sin embargo, los activos y ocupados hombres son más que las mujeres, pese a que estas últimas están creciendo, tanto en la actividad como en la ocupación, reduciendo la diferencia con los hombres.
 17. Resultan significativos los aumentos de la actividad y ocupación del grupo de 65 a 69 años. No solo hay más gente dispuesta a trabajar por encima de los 65 años, sino más personas ocupadas a esas edades.
 18. El desempleo es mayor entre las mujeres y crece bastante la diferencia con los hombres. En 2024 alcanza casi las 50.000 personas.
 19. En los últimos años (2019-2024) ha aumentado la población sénior y los activos y ocupados de una manera singular en los grupos por encima de los 60 años. No obstante, hay todavía pocas personas trabajando por encima de los 65 años y el desempleo rebasa el medio millón de efectivos entre los 55 y los 69 años.
 20. En comparación con otros países europeos, España tiene las cifras de mayor crecimiento de los activos y empleados mayores. A pesar de ello, las tasas de actividad y ocupación están bastante por debajo de las que tienen algunos países nórdicos y centroeuropeos, y tenemos el mayor número de desempleados.
 21. Los séniores poseen claras ventajas comparativas con los jóvenes. Los superan en activos y ocupados y contabilizan menos desocupados.
 22. Los hombres tienen mejores cifras que las mujeres por los volúmenes de activos, empleados y parados, pero su mejor comportamiento reciente está reduciendo las diferencias.

TRABAJADORES SÉNIOR
POR CUENTA PROPIA

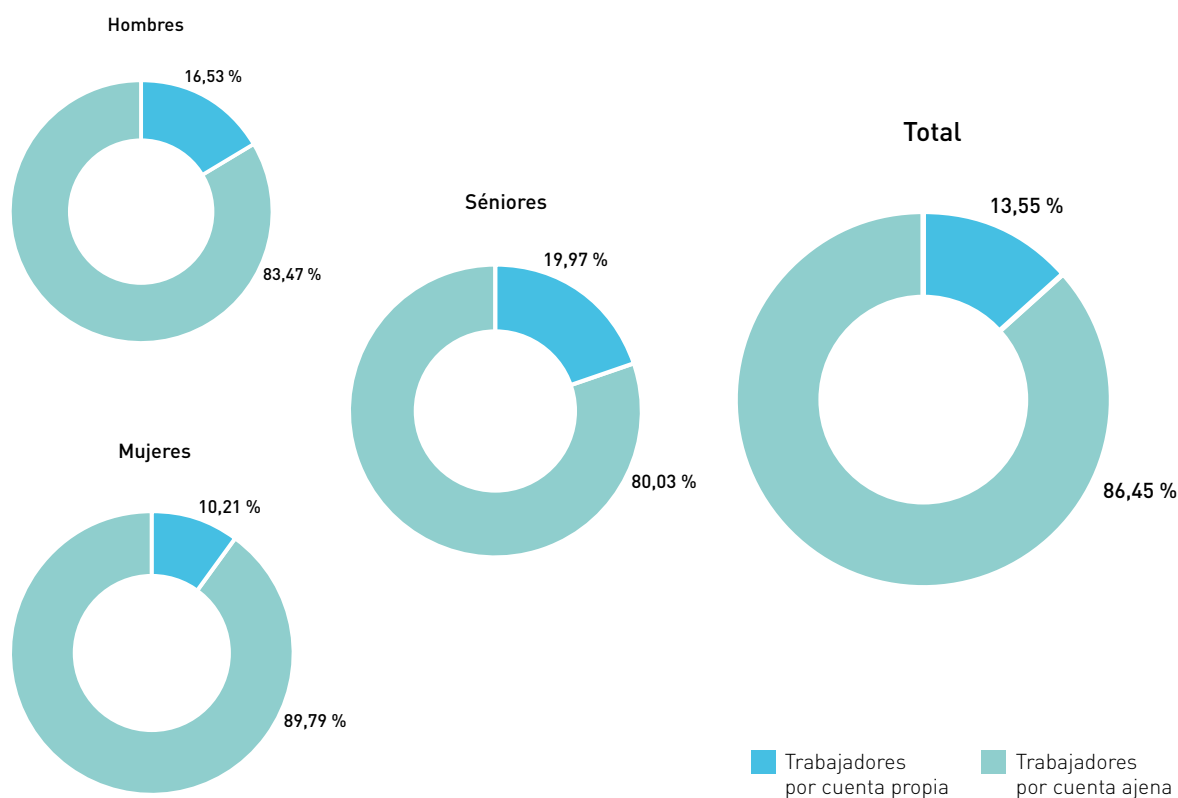
— PARTE II

Como hemos visto en los diferentes mapas de talento sénior, el trabajo por cuenta propia es relevante y se ha convertido en un “refugio” para muchos trabajadores que quieren seguir activos, pero a los que se les cierran las puertas del empleo por cuenta ajena.

Recordemos el peso que tiene el empleo por cuenta propia en nuestro mercado laboral. Actualmente, supone el 13,55 % del total de los trabajadores activos (*ver gráfico 58*). Es un dato que está muy estable en los últimos años, 13,37 en 2022 y 13,63 en 2023.

Como hemos venido constatando, el trabajo por cuenta propia está más extendido entre los hombres que entre las mujeres de nuestro país. De los 24,4 millones de trabajadores, 3,3 millones son trabajadores por cuenta propia, lo que representa el 13,55 %. Sin embargo, de esos 2,1 millones son hombres y 1,2 millones mujeres. Por tanto, se sigue confirmando la brecha de este tipo de trabajadores en nuestro mercado. De hecho, si comparamos estos porcentajes por sexo, vemos que hay un incremento de la brecha respecto a los datos del año anterior.

Gráfico 58. Trabajadores por cuenta propia y ajena



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/24).

Por otro lado, se mantiene la importancia del segmento sénior en la modalidad de trabajo por cuenta propia, que asciende el peso de dicho segmento al 19,97 %. El número de trabajadores por cuenta propia se ha incrementado en este lustro (2019-2024) en 138.000 personas, lo que representa un 4,34 % (ver cuadro 35). El número

de trabajadores por cuenta ajena se ha incrementado más (en %) en estos cinco años, alcanzando un incremento del 5,81 %, 1,1 millón más efectivos que hace cinco años. En cualquier caso, los porcentajes de trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena se mantienen estables y así se prevé que sigan en los próximos años.

Cuadro 35. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029

	Total		Incremento 2019-2024	Porcentaje de incremento	Proyección 2029
	2024T4	2019T4			2029T4
Trabajadores por cuenta propia	3.312	3.175	138	4,34	3.450
Trabajadores por cuenta ajena	21.129	19.969	1.160	5,81	22.289
Total trabajadores activos	24.441	23.144	1.297	5,61	25.739
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	13,55	13,72			13,40
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	86,45	86,28			86,60
Hombres					
Trabajadores por cuenta propia	2.137	2.076	62	2,98	2.199
Trabajadores por cuenta ajena	10.796	10.230	566	5,53	11.362
Total trabajadores activos	12.934	12.306	628	5,10	13.561
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	16,53	16,87			16,22
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	83,47	83,13			83,78
Mujeres					
Trabajadores por cuenta propia	1.175	1.099	76	6,88	1.250
Trabajadores por cuenta ajena	10.333	9.739	594	6,10	10.927
Total trabajadores activos	11.508	10.838	669	6,18	12.177
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	10,21	10,14			10,27
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	89,79	89,86			89,73

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/24 y 4T/19).

Cuadro 36. Trabajadores sénior 2024

Total	Total	Total séniores (55 y más años)	Porcentaje del total
Trabajadores por cuenta propia	3.312	1.029	31,06
Trabajadores por cuenta ajena	21.129	4.122	19,51
Total trabajadores activos	24.441	5.151	21,07
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	13,55	19,97	
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	86,45	80,03	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/24).

En el cuadro 36 podemos observar el peso del trabajo por cuenta propia en los distintos tramos de edad analizados, así como en el conjunto de séniores (última columna).

Podríamos decir que los trabajadores sénior tienen circunstancias distintas en función de la edad. Antes de los 60 años el abandono del mercado laboral debería ser excepcional tanto para la persona como para la empresa, y que cuando este se produce, debería ser igual de fácil encontrar otra oportunidad. Sin embargo, es un tramo de edad en el que se incrementa el trabajo por cuenta propia como “refugio” de aquellos trabajadores que quieren seguir activos.

En el tramo entre los 60 y 64 años es cuando se puede acceder a la jubilación anticipada y es una etapa de mucha diversidad, se mantiene mucho trabajo por cuenta propia y se reduce

mucho el trabajo por cuenta ajena. El siguiente tramo, 65 a 69 años, es cuando muchos trabajadores, tanto por cuenta propia como por cuenta ajena, acceden a la jubilación. El número de efectivos se reduce muy significativamente, especialmente en la modalidad de trabajo por cuenta ajena. Finalmente, el segmento de más de 70 años es anecdótico, con solo 56.000 efectivos, de los cuales el 67,44 % son trabajadores por cuenta propia.

En el cuadro 37 podemos observar el número de trabajadores sénior en cada uno de los cuatro tramos de edad analizados. Podemos, nuevamente, observar cómo el peso de trabajo por cuenta propia va ganando puntos sobre el trabajo por cuenta ajena en estos cuatro momentos vitales previos a la inactividad, pasando del 16,89 % del tramo más joven de los séniores, al 67,44 % de los mayores de 70 años.

Cuadro 37. Trabajadores sénior 2024 por tramos de edad

Total	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años	De 65 a 69 años	70 y más años	Total séniores (55 y más años)
Trabajadores por cuenta propia	479	381	130	38	1.029
Trabajadores por cuenta ajena	2.357	1.533	214	18	4.122
Total trabajadores activos	2.836	1.914	344	56	5.151
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	16,89	19,92	37,84	67,44	19,97
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	83,11	80,08	62,16	32,56	80,03

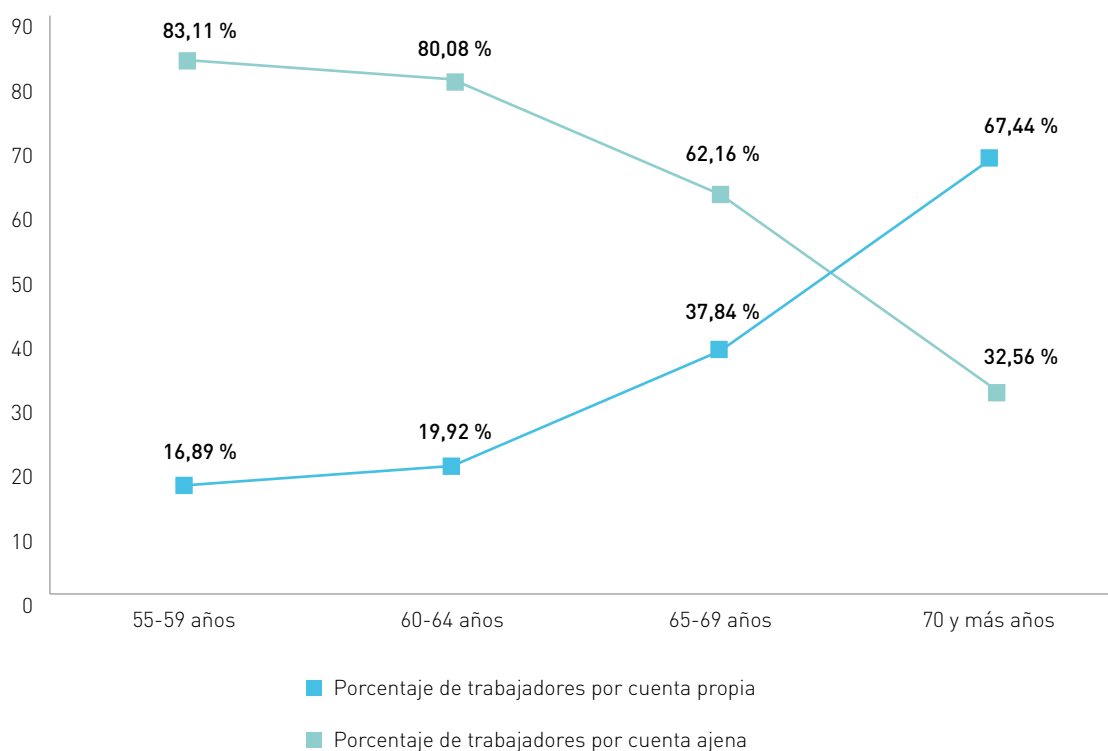
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/24).

En el gráfico 58 se observa la evolución del peso relativo que tiene cada modalidad de trabajo en este segmento de población, produciéndose un cruce de los parámetros a la finalización de los 60 años. En ambos grupos de trabajadores se produce una disminución en valores absolutos, pero que es mucho mayor en los trabajadores por cuenta ajena en torno a la edad de jubilación, lo que hace que los trabajadores por cuenta propia crezcan en términos relativos durante todo el período sénior.

En 2024 hay 5,1 millones de trabajadores sénior de los que más de 1 millón son trabajadores por

cuenta propia, lo que representa el 20 % sobre el colectivo sénior. De este millón, 684.000 son hombres y 344.000 son mujeres. En el caso de los hombres, el trabajo por cuenta propia supone casi el 25 % del total, mientras que en el caso de las mujeres supone el 14,47 %. Nuevamente, como en el resto de las edades laborales, el trabajo por cuenta propia es más frecuente entre los hombres que entre las mujeres. Sin embargo, en el caso de las mujeres también se observa el crecimiento del peso del trabajo por cuenta propia con el paso del tiempo.

Gráfico 59. Peso de las modalidades de trabajadores sénior en función de diferentes tramos de edad



Cuadro 38. Trabajadores sénior 2024 según sexo y tramos de edad

Total	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años	De 65 a 69 años	70 y más años	Total séniores (55 y más años)
Trabajadores por cuenta propia	479	381	130	38	1.029
Trabajadores por cuenta ajena	2.357	1.533	214	18	4.122
Total trabajadores activos	2.836	1.914	344	56	5.151
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	16,89	19,92	37,84	67,44	19,97
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	83,11	80,08	62,16	32,56	80,03
Hombres					
Trabajadores por cuenta propia	317	253	86	28	684
Trabajadores por cuenta ajena	1.198	782	96	10	2.087
Total trabajadores activos	1.515	1.035	182	38	2.771
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	20,94	24,44	47,20	73,81	24,70
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	79,06	75,56	52,80	26,19	75,30
Mujeres					
Trabajadores por cuenta propia	162	128	44	10	344
Trabajadores por cuenta ajena	1.159	751	118	8	2.036
Total trabajadores activos	1.321	879	162	18	2.380
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	12,25	14,61	27,28	54,40	14,47
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	87,75	85,39	72,72	45,60	85,53

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24).

Es sorprendente que el colectivo de mujeres por cuenta ajena entre los 65 y 69 años supera al de los hombres, siendo el único caso en que se produce esta circunstancia entre todos los trabajadores sénior. Una posible explicación de este dato es el peso que en ese tramo de edad suponen los trabajadores del sector público, en el que se dan dos circunstancias: primero, que las mujeres son más que los hombres en el sector público (56,25 vs. 43,75 %, brecha que se ha incrementado en 2024 ya que conforme datos oficiales ha ascendido a 59,29 % de mujeres frente al 40,71 % de hombres), y segundo, porque el 3,44 % de los empleados públicos de la Administración del Estado, cuyo dato se podría posiblemente extrapolar a otras

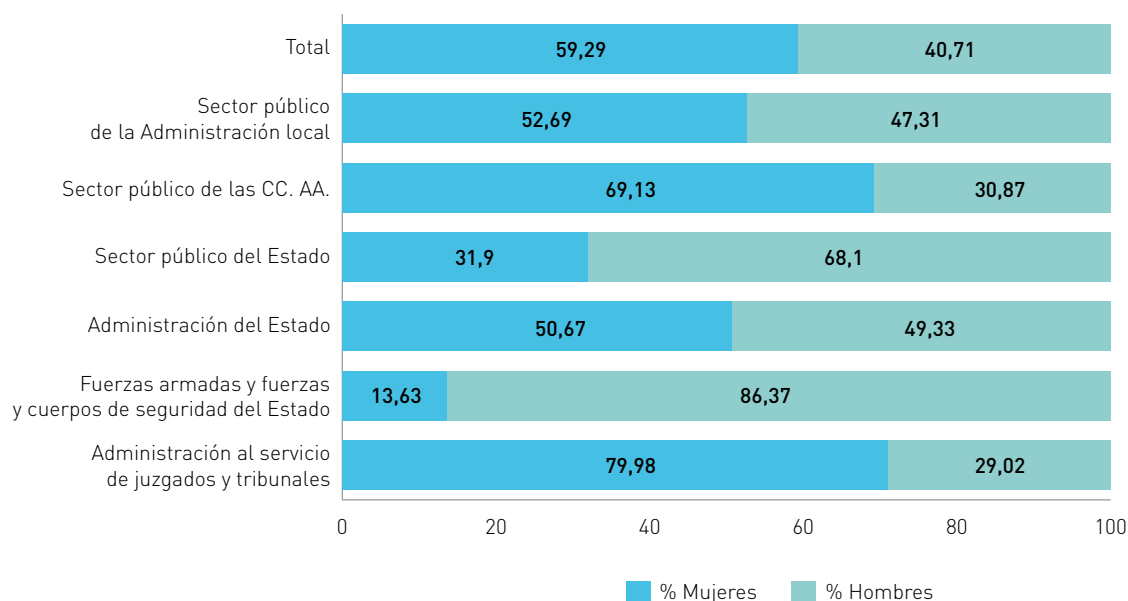
Administraciones no estatales, se acogen a la prolongación voluntaria del servicio activo, ya que aunque en la mayoría de cuerpos la jubilación forzosa se establece en los 65 años, existe la posibilidad de prolongar la actividad, mediante la solicitud de prórroga con dos meses de anticipación, pudiendo extender la vida laboral hasta los 70 años.

Además, en el caso de determinados cuerpos (como los docentes universitarios, los magistrados, los jueces, los fiscales, los letrados de la Administración de Justicia o los registradores) tienen la jubilación forzosa fijada a los 70 años. Esto es, más de 100.000 efectivos del sector público, la mayoría mujeres, tienen

65 años o más. Es decir, la mitad del empleo por cuenta ajena sería proporcionado por la Función Pública.

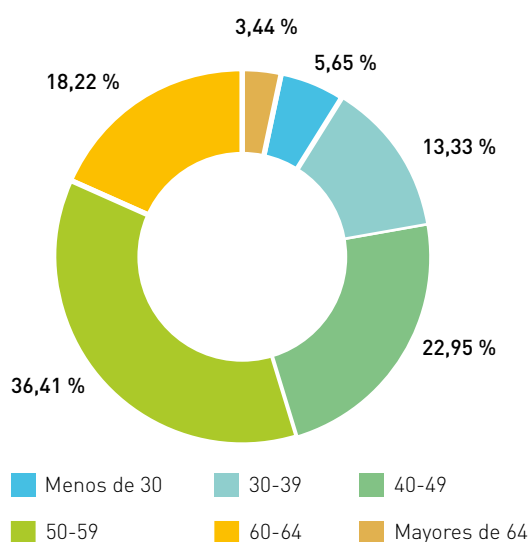
Los gráficos 60 y 61 recogen este hecho peculiar de nuestros trabajadores sénior del sector público.

Gráfico 60. Efectivos de las Administraciones públicas españolas por sexo



Fuente: BEPSAP, 2024.

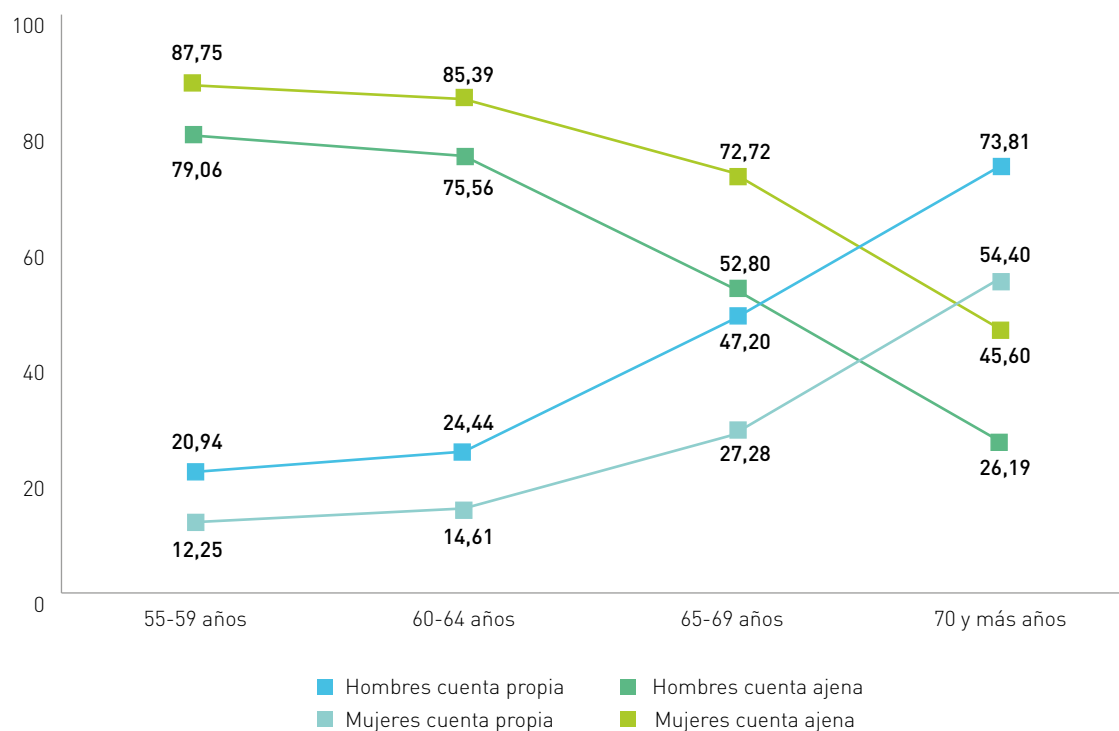
Gráfico 61. Efectivos de las Administraciones públicas españolas por edad



Fuente: BEPSAP, 2024.

En definitiva, podríamos concluir que de los 344.000 trabajadores entre los 65 y los 70 años, un 37,84 % son trabajadores por cuenta propia y del 62,16 % restante, el peso del personal de la Función Pública representaría aproximadamente la mitad.

En el gráfico 62 se puede ver el incremento porcentual del peso del trabajo por cuenta propia de los séniores, así como el hecho de que esta fórmula, a pesar de haber crecido también en mujeres en los últimos años, es mayor siempre en el caso de los trabajadores masculinos. En la representación de los mayores de 70 años se puede apreciar el alto porcentaje de trabajadores por cuenta propia superando en ambos casos, hombres y mujeres, el 50 % de los trabajadores activos.

Gráfico 62. Tipos de trabajadores sénior por tramos de edad

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24).

La evolución de los trabajadores sénior por cuenta ajena (2019-2024) ha sido importante. En el cuadro 39 podemos observar las diferencias en estos cinco años —con la pandemia en medio— en donde hay más conciencia en nuestro

país sobre la importancia de reutilizar durante más años el talento del que disponemos y que podríamos acuñar como “la economía circular del talento”, según la cual reaprovechamos el talento sénior durante más tiempo.

Cuadro 39. Evolución de los trabajadores sénior (2019-2024)

	Total				Total séniores (55 y más años)			
	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento
Trabajadores por cuenta propia	3.312	3.175	138	4,34	1.029	882	147	16,62
Trabajadores por cuenta ajena	21.129	19.969	1.160	5,81	4.122	3.252	871	26,78
Total trabajadores activos	24.441	23.144	1.297	5,61	5.151	4.134	1.017	24,61
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	13,55	13,72			19,97	21,34		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	86,45	86,28			80,03	78,66		
Hombres								
Trabajadores por cuenta propia	2.137	2.076	62	2,98	684	594	91	15,30
Trabajadores por cuenta ajena	10.796	10.230	566	5,53	2.087	1.669	418	25,05
Total trabajadores activos	12.934	12.306	628	5,10	2.771	2.262	509	22,49
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	16,53	16,87			24,70	26,24		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	83,47	83,13			75,30	73,76		
Mujeres								
Trabajadores por cuenta propia	1.175	1.099	76	6,88	344	289	56	19,26
Trabajadores por cuenta ajena	10.333	9.739	594	6,10	2.036	1.583	453	28,60
Total trabajadores activos	11.508	10.838	669	6,18	2.380	1.872	508	27,16
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	10,21	10,14			14,47	15,42		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	89,79	89,86			85,53	84,58		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24 y 4T/19).

De hecho, gran parte del incremento total que se ha producido en la oferta del mercado de trabajo (1,3 millones de trabajadores en estos cinco años), más de 1 millón corresponden a trabajadores sénior, muchos de ellos de la generación del *baby boom* que están cambiando una costumbre social y se resisten a la inactividad. El incremento mayor se ha producido en las mujeres sénior. Aunque el incremento es mayor en los trabajadores por cuenta ajena, también se ha producido un incremento importante en trabajadores por cuenta propia que han pasado de 882.000 a más de 1 millón de efectivos, 684.000 hombres y 344.000 mujeres en 2024.

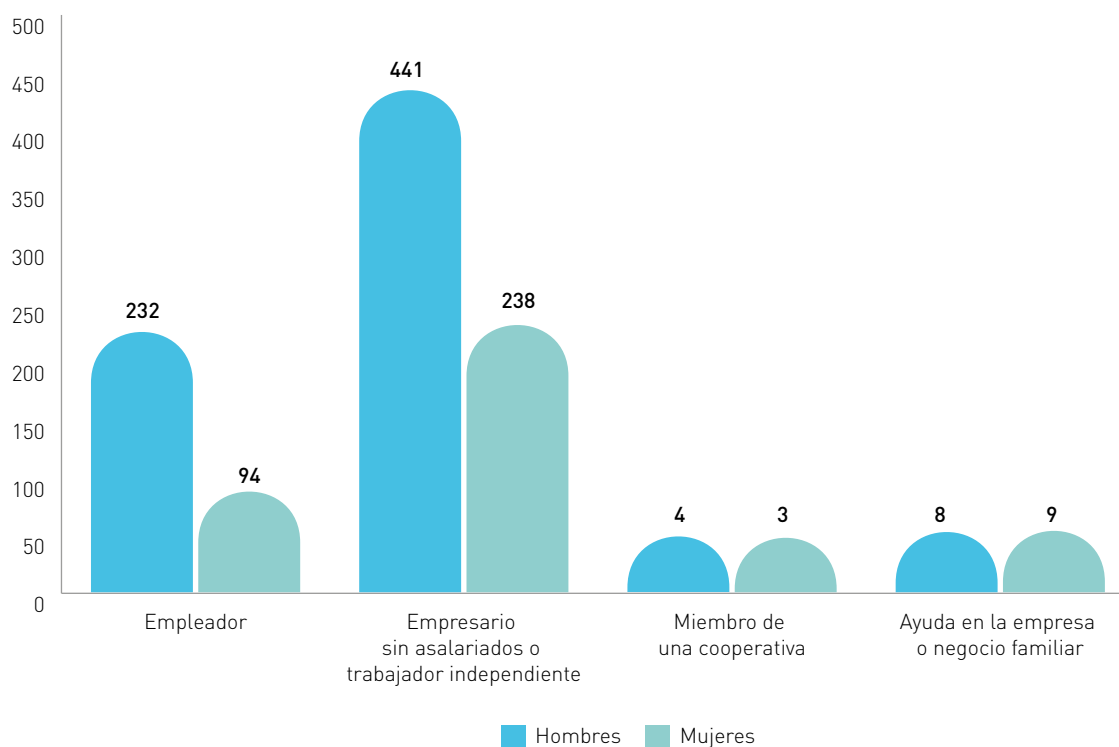
En el gráfico 63 podemos observar los trabajadores sénior por cuenta propia de acuerdo con las distintas categorías definidas en la estadística pública: empleador, empresario sin asalariados a su cargo o trabajador independiente, miembros de cooperativas y personas que ayudan en la empresa o negocio familiar. De estas cuatro categorías, las dos últimas muestran datos marginales, por lo que son más interesantes observar las dos primeras que corresponden con los dos grandes modelos de trabajadores por cuenta propia, aquellos que lo hacen con ánimo de dar trabajo a otros a través de una sociedad mercantil o contratándoles directamente, y aquellos otros que no tienen

asalariados y que podríamos denominar como “autoempleados”, a veces utilizando una sociedad unipersonal de la que son el único socio y el único “empleado”. Como podemos observar tanto en un tipo como en otro existen más hombres que mujeres, siendo mucho más frecuente el modelo del “autoempleo” que el de contratar a otros trabajadores (empleador).

Podríamos especular si la modalidad de autoempleo forma parte del “emprendimiento” o no, pero, en cualquier caso, en nuestro país es mucho más frecuente que la de contar con

asalariados a cargo. El trabajo por cuenta propia en la modalidad de “autoempleo” en este colectivo sénior es el refugio de muchos profesionales sénior que pierden su empleo por cuenta ajena y no vuelven a encontrar una oportunidad por el edadismo arraigado en muchos decisores y en las políticas de recursos humanos de las empresas. Esto hace que la única vía que tienen de seguir aportando valor, seguir cotizando, es esta modalidad de trabajo por cuenta propia, el autoempleo. Del millón de trabajadores sénior por cuenta propia, 679.000 están incluidos en esta modalidad.

Gráfico 63. Tipos de trabajadores sénior por cuenta propia



Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24).

En este punto sería deseable generar las políticas adecuadas para que una parte de este colectivo, en vez de plantearse solo “autoemplearse” y seguir activo, pudiese crear una empresa con vocación de permanencia y genere empleo para otros.

En el cuadro 40 podemos ver el peso que tiene cada modalidad de trabajadores por cuenta propia en los distintos tramos de las edades sénior. En el cuadro se puede observar cómo se

produce una caída de todas las modalidades, pero la diferencia entre las dos más relevantes (autoempleo y empleadores), que inicialmente es muy clara a favor del autoempleo, se va reduciendo y en el colectivo de mayores de 70 años se igualan ambas. En cualquier caso, se vuelve a constatar la tremenda caída que se produce en los tramos 60-64 y 65-69 años. Esto nos puede estar indicando que muchos trabajadores por cuenta propia utilizan esta fórmula para llegar a la edad en que pueden acceder a los modelos de

Cuadro 40. Trabajadores sénior (2019-2024) por modalidad

	De 55 a 59 años		De 60 a 64 años		De 65 a 69 años		70 y más años		Total séniores		Total séniores (porcentaje)	
	2024T4	2019T4	2024T4	2019T4	2024T4	2019T4	2024T4	2019T4	2024T4	2019T4	2024T4	2019T4
Trabajador por cuenta propia	479	451	381	316	130	74	38	41	1.029	882	100,00	100,00
Empleador	155	153	110	86	43	32	18	22	326	291	31,64	33,01
Empresario sin asalariados o trabajador independiente	312	287	263	222	85	41	19	17	679	567	65,99	64,23
Miembro de una cooperativa	5	4	2	2	0	0	0	0	7	7	0,70	0,75
Ayuda en la empresa o negocio familiar	7	8	7	6	2	2	1	2	17	18	1,66	2,02
Hombres												
Trabajador por cuenta propia	317	307	253	206	86	54	28	27	684	594	100,00	100,00
Empleador	111	113	77	61	29	24	14	16	232	214	33,84	36,01
Empresario sin asalariados o trabajador independiente	201	188	171	142	56	29	13	10	441	369	64,46	62,24
Miembro de una cooperativa	3	3	1	1	0	0	0	0	4	5	0,60	0,81
Ayuda en la empresa o negocio familiar	3	3	4	1	0	0	1	1	8	6	1,11	0,94
Mujeres												
Trabajador por cuenta propia	162	145	128	110	44	21	10	14	344	289	100,00	100,00
Empleador	43	40	32	24	14	7	4	6	94	78	27,24	26,84
Empresario sin asalariados o trabajador independiente	111	98	92	80	29	12	6	7	238	197	69,07	68,34
Miembro de una cooperativa	2	1	1	1	0	0	0	0	3	2	0,93	0,62
Ayuda en la empresa o negocio familiar	5	5	3	5	1	1	0	1	9	12	2,73	4,19

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24 y 4T/19).

jubilación y que son muy pocos los que siguen trabajando más allá de ese momento. De hecho, solo 168.000 del millón de trabajadores por cuenta propia tienen más de 65 años.

Igualmente son destacables dos hechos evolutivos. En primer lugar, el aumento del trabajo sénior por cuenta ajena en todos los tramos de las etapas sénior, con la excepción anecdótica de los mayores de 70 años y, en segundo lugar, el incremento del porcentaje de trabajadores por cuenta propia de autoempleo que en 2024 ha alcanzado el 65,99 % del total de los trabajadores sénior, cuando en 2019 suponía el 64,23 % del total. Esto es, aunque han aumentado las dos categorías principales de

trabajadores sénior por cuenta propia, se han incrementado más los que lo han hecho en la modalidad de autoempleo.

En el cuadro 41 podemos observar la evolución 2019-2024 de los diferentes tipos de trabajadores sénior en cada uno de los tramos de edad analizados. Dicho cuadro resume muchos de los hallazgos que hemos ido desglosando con anterioridad y permite observar el dato de cada edad.

Finalmente, en el cuadro 42 podemos comparar los trabajadores sénior con otros dos colectivos, el de jóvenes (16-29 años) y los que hemos denominado “maduros” (entre 30 y 54 años).



Cuadro 41. Evolución de los trabajadores sénior (2019-2024) por modalidad

	Total séniores (55 y más años)			De 55 a 59 años			De 60 a 64 años			De 65 a 69 años			70 y más años			
	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento	2024T4	2019T4	Diferencia	Incremento
Trabajadores por cuenta propia	1.029	882	147	16,62	479	451	28	6,14	381	316	66	20,85	130	74	56	75,61
Trabajadores por cuenta ajena	4.122	3.252	871	26,78	2.357	2.045	312	15,26	1.533	1.093	440	40,30	214	99	115	115,94
Total trabajadores activos	5.151	4.134	1.017	24,61	2.836	2.497	340	13,61	1.914	1.408	506	35,94	344	173	171	98,67
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	19,97	21,34			16,89	18,08			19,92	22,41			37,84	42,82		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	80,03	78,66			83,11	81,92			80,08	77,59			62,16	57,18		
Hombres																
Trabajador por cuenta propia	684	594	91	15,30	317	307	11	3,46	253	206	47	22,82	86	54	33	60,63
Trabajadores por cuenta ajena	2.087	1.669	418	25,05	1.198	1.048	150	14,36	782	566	216	38,20	96	45	52	115,44
Total trabajadores activos	2.771	2.262	509	22,49	1.515	1.354	161	11,89	1.035	772	263	34,09	182	98	84	85,55
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	24,70	26,24			20,94	22,64			24,44	26,68			47,20	54,53		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	75,30	73,76			79,06	77,36			75,56	73,32			52,80	45,47		
Mujeres																
Trabajadores por cuenta propia	344	289	56	19,26	162	145	17	11,82	128	110	19	17,15	44	21	24	114,56
Trabajadores por cuenta ajena	2.036	1.583	453	28,60	1.159	997	162	16,21	751	527	224	42,56	118	54	63	116,54
Total trabajadores activos	2.380	1.872	508	27,16	1.321	1.142	179	15,66	879	636	243	38,18	162	75	87	116,00
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	14,47	15,42			12,25	12,67			14,61	17,23			27,28	27,47		
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	85,53	84,58			87,75	87,33			85,39	82,77			72,72	72,53		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24 y 4T/19).

Cuadro 42. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 por tramos de edad

	Incremento 2019-2024					
	Jóvenes (16-29 años)		Maduros (30-54 años)		Séniores (55 y más años)	
	2024T4	2019T4	2024T4	2019T4	2024T4	2019T4
Trabajadores por cuenta propia	227	190	2.057	2.102	1.029	882
Trabajadores por cuenta ajena	3.735	3.444	13.272	13.274	4.122	3.252
Total trabajadores activos	3.962	3.634	15.329	15.377	5.151	4.134
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	5,73	5,23	13,42	13,67	19,97	21,34
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	94,27	94,77	86,58	86,33	80,03	78,66
Hombres						
Trabajadores por cuenta propia	152	128	1.301	1.354	684	594
Trabajadores por cuenta ajena	1.954	1.812	6.756	6.750	2.087	1.669
Total trabajadores activos	2.106	1.940	8.057	8.104	2.771	2.262
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	7,22	6,59	16,15	16,71	24,70	26,24
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	92,78	93,41	83,85	83,29	75,30	73,76
Mujeres						
Trabajador por cuenta propia	75	62	756	748	344	289
Trabajadores por cuenta ajena	1.781	1.631	6.516	6.525	2.036	1.583
Total trabajadores activos	1.855	1.694	7.272	7.273	2.380	1.872
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	4,04	3,67	10,39	10,29	14,47	15,42
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	95,96	96,33	89,61	89,71	85,53	84,58

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24).

En dicho cuadro podemos observar el peso relativo que tiene cada tipo de trabajador. Los jóvenes por cuenta propia representan solo el 6,85 % del total de trabajadores por cuenta propia, mientras que los séniores suponen el 31,06 % del total, siendo mayor los porcentajes en el caso de los hombres que en el de las mujeres. Vemos nuevamente que el trabajo por cuenta propia es mayor en el caso de los hombres en todas las etapas de la vida profesional.

En esta edición del *Mapa de talento sénior* no vamos a analizar, como en otras ocasiones, el emprendimiento sénior, con los datos de España del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) porque en breve dicho observatorio hará público un monográfico de emprendimiento sénior en colaboración con Fundación MAPFRE.

Logroño, ciudad aliada del talento sénior

La experiencia es siempre un grado. En Logroño lo sabemos bien: la experiencia de las personas mayores de 55 años es un activo valioso que debemos aprovechar.

Desde el Ayuntamiento hemos asumido con decisión el compromiso de impulsar políticas públicas que valoren la trayectoria vital y profesional de este colectivo. En sintonía con el trabajo del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, trabajamos para favorecer una economía longeva en la que todos los ciudadanos puedan seguir aportando, independientemente de su edad.

Nuestra apuesta pasa por fomentar una ciudad accesible, donde envejecer activamente implique seguir aprendiendo, trabajando, emprendiendo o colaborando con la comunidad. Contamos con el apoyo de personas mayores comprometidas, que desde el propio Ayuntamiento proponen e impulsan mejoras para una ciudad más habitable para todos. En este marco, el Consejo Municipal de Personas Mayores representa un espacio clave de participación y reflexión.

Uno de nuestros ejes de actuación es la creación de una red de talento sénior que sea ejemplo de esfuerzo, sabiduría y compromiso. Queremos combatir el edadismo y promover referentes que inspiren a todas las generaciones.

Además, apostamos por la mentoría intergeneracional, facilitando espacios donde profesionales con experiencia puedan compartir conocimientos con jóvenes emprendedores. Esta transferencia enriquece a ambas partes y fortalece el tejido productivo local.

En colaboración con el tejido empresarial de Logroño, trabajamos para fomentar la contratación de perfiles sénior, visibilizando su alto grado de cualificación, su compromiso y su capacidad de adaptación. La diversidad generacional no solo es justa, sino que representa una ventaja competitiva.

En el ámbito formativo, desarrollamos programas de reciclaje profesional para mayores de 55 años, en muchos casos junto al Servicio Riojano de Empleo. También ofrecemos espacios de encuentro y actividades que facilitan su participación activa en la vida social, cultural y económica de la ciudad.

Nuestro compromiso es claro: hacer de Logroño una ciudad donde todas las etapas de la vida cuenten. La longevidad es uno de los grandes logros de nuestro tiempo, y aprovecharla plenamente es responsabilidad compartida de Administraciones, empresas y ciudadanía.


Gracias a programas de éxito orientados a la salud emocional y física, y a la prevención de la soledad no deseada, estamos construyendo una ciudad más humana y sostenible.

Agradecemos a Fundación MAPFRE y al equipo de Ageingnomics su compromiso. Herramientas como el *Mapa de talento sénior* nos permiten avanzar con datos, análisis y propuestas concretas. Desde Logroño, seguiremos impulsando políticas públicas que apuesten por el talento sénior como motor de transformación e inclusión.

D. Conrado Escobar
Alcalde de Logroño

Conclusiones del análisis del trabajo autónomo y el emprendimiento

1. El empleo por cuenta propia alcanza los 3,3 millones de trabajadores, lo que supone el 13,55 % del total de los trabajadores activos en nuestro país, mostrándose como un dato estable en términos evolutivos.
2. De esos 3,3 millones de trabajadores por cuenta propia: 2,1 millones son hombres y 1,2 mujeres. Existe, por tanto, una gran diferencia de género, hecho que ya constatamos que también se producía en otros países europeos.
3. Se mantiene la importancia del segmento sénior en la modalidad de trabajo por cuenta propia (1,03 millones) por lo que el peso de dicho segmento asciende al 19,97 % (frente al 13,55 % del total).
4. Los trabajadores sénior por cuenta propia representan el 31,06 % de todo el mercado de ese tipo de trabajadores en nuestro país. Los jóvenes por cuenta propia representan solo el 6,85 % del total de trabajadores por cuenta propia.
5. Dentro de los trabajadores sénior existen diferentes colectivos y las distintas edades y el acceso a la jubilación generan situaciones distintas que deben ser tratadas de manera diferente: 55-59 años, 60-64 años, 65-69 años y más de 70 años. En estos tramos el peso de los trabajadores por cuenta propia sobre el total va aumentando, y alcanza el 67,44 % de todo el colectivo de 70 años y más.
6. Solo 168.000 del millón de trabajadores por cuenta propia tienen más de 65 años.

- 
7. Es sorprendente que el colectivo de mujeres por cuenta ajena entre los 65 y 69 años supera al de los hombres, siendo el único caso en que se produce esta circunstancia entre todos los trabajadores sénior, lo cual puede explicarse por el peso que tienen las mujeres en la Función Pública y la opción de prolongar dicha actividad en ese colectivo (59,29 % de mujeres frente al 40,71 % de hombres).
 8. De los 344.000 trabajadores entre los 65 y los 70 años, un tercio (37,84 %) son trabajadores por cuenta propia y del 62,16 % restante, el peso del personal de la Función Pública representaría aproximadamente la mitad de dicho colectivo.
 9. Del millón de trabajadores sénior por cuenta propia, 679.000 no tienen asalariados o son trabajadores independientes (autoempleo).

PROSPECTIVA DEL MERCADO
LABORAL SÉNIOR

— PARTE III

Pretendemos ahora conocer cómo será la actividad, la ocupación y el desempleo de la población sénior, así como el trabajo autónomo en el futuro cercano. Hemos partido de los datos de 2024 y realizado una proyección a cinco años vista para conocer la situación a finales de esta década. Se trata de una proyección “a corto” (inferior a 10 años) cuyos resultados se acercarán previsiblemente a los datos reales que entonces se observen. Es preciso recordar siempre que las proyecciones no son instrumentos irrefutables para pronosticar el futuro. Los demógrafos no son adivinos dotados de una bola de cristal donde “leer” el porvenir. Se limitan a preverlo partiendo de la realidad observada en el momento de la proyección o en el pasado cercano, estableciendo hipótesis para estimar su evolución de tal manera que si las hipótesis son acertadas, los cálculos reflejarán la realidad, y si son equivocadas, la desdibujarán. Por

otro lado, el horizonte de la proyección influye decisivamente en su verosimilitud. Cuanto mayor sea el número de años a los que se realice la proyección, menor posibilidad de acertar. Las proyecciones a largo plazo son necesarias, pero deben manejarse con prudencia.

La proyección que hemos realizado para calcular la actividad, la ocupación y el empleo de los séniores en 2029 es de carácter tendencial. Hemos obtenido las tasas de variación entre 2019 y 2024 para cada variable y las hemos aplicado al período 2024-2029. Es decir, suponemos que la actividad, el empleo y el desempleo van a experimentar pocas variaciones en el futuro inmediato respecto al pasado cercano. Para enmarcar el análisis del mercado laboral incluimos al principio los datos de la población sénior en 2029 contenidos en la última proyección del INE (años 2024-2074).



1. LA EVOLUCIÓN FUTURA DE LA POBLACIÓN SÉNIOR. HORIZONTE 2029

En los cinco primeros años de la proyección la población entre 55 y 69 años crece en casi 1,2 millones, un 12,3 % en términos relativos (ver cuadro 43 y gráficos 64 y 65). El 10,7 % de los séniores de

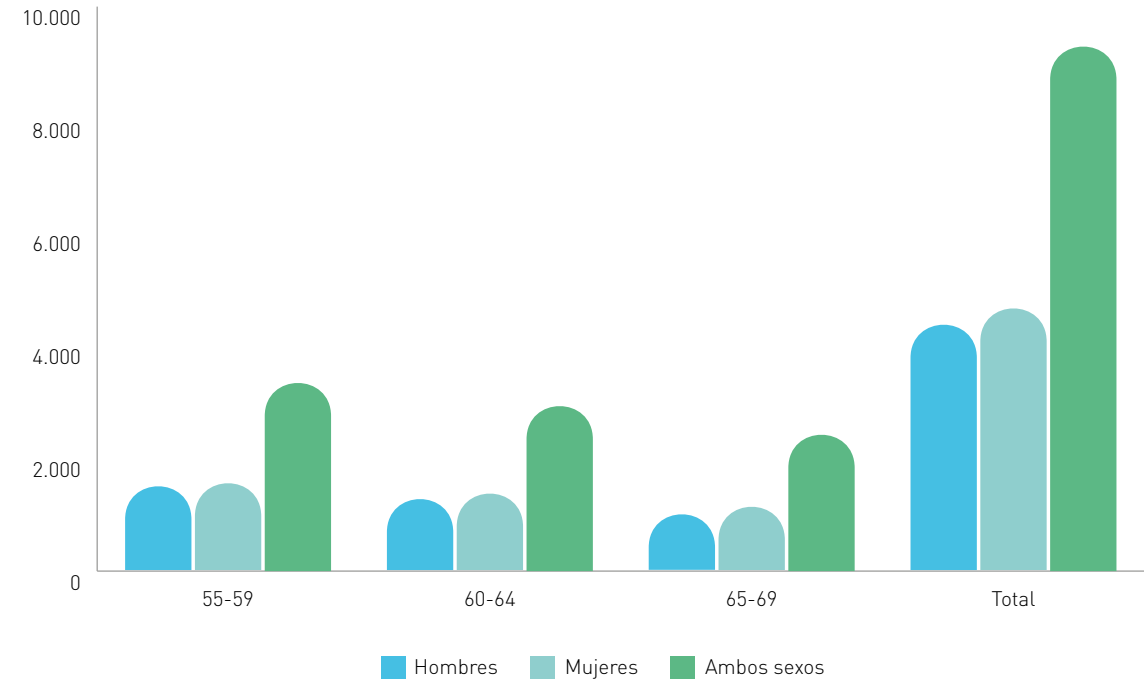
esas edades suponen casi el 21 % de la población total del país a finales de esta década. Dos rasgos caracterizan ese crecimiento: la feminización y el envejecimiento de la propia vejez.

Cuadro 43. Evolución futura de la población sénior. Horizonte 2029

Edades	2024			2029		
	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
55-59 años	1.794,8	1.848,7	3.643,5	1.953,2	1.989,9	3.943,1
60-64 años	1.568,0	1.665,4	3.233,4	1.776,0	1.878,0	3.654,0
65-69 años	1.294,3	1.431,6	2.725,9	1.517,5	1.671,1	3.188,6
Total	4.657,1	4.945,7	9.602,8	5.246,7	5.539,0	10.785,7

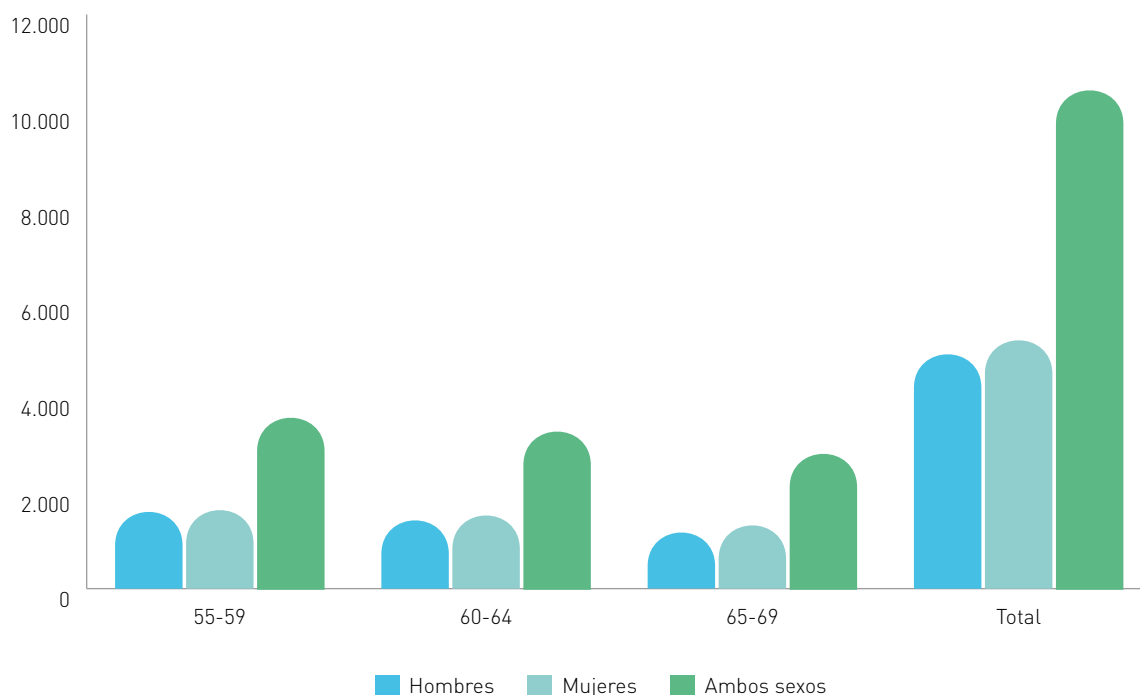
Fuente: INE. Proyecciones de Población años 2024-2074.

Gráfico 64. Evolución futura de la población sénior (2024)



Fuente: INE. Proyecciones de Población años 2024-2074.

Gráfico 65. Evolución futura de la población sénior (2029)



Fuente: INE. Proyecciones de Población años 2024-2074.

Crece algo más las mujeres que los hombres y el aumento de efectivos se intensifica con la edad. El mayor incremento corresponde al grupo de 65 a 69 años y el más pequeño al de 55 a 59 años. Así pues, el envejecimiento es un fenómeno irreversible que no cesa de aumentar. Ahora bien, como tantas veces hemos dicho, hemos de considerarlo como una conquista social, como una especie de rejuvenecimiento provocado por el hecho de que nunca, como ahora, ha vivido tanta gente, tantos años y en buenas condiciones. Sin duda, plantea y planteará

desafíos importantes ya mencionados como el pago de las pensiones, el incremento de los gastos sanitarios y la multiplicación de la dependencia. Pero también ofrecerá nuevas oportunidades como es precisamente la mayor actividad y ocupación de los séniores en un mercado de trabajo en el que habrá cada vez menos jóvenes debido a la fuerte caída de la natalidad. La “silverización” del mercado de trabajo que venimos observando en nuestros informes anteriores se intensifica con el paso del tiempo como así lo certifica la proyección realizada.

2. LA EVOLUCIÓN FUTURA DE LA ACTIVIDAD, EL EMPLEO, LA DESOCUPACIÓN DE LOS SÉNIORES Y EL TRABAJO AUTÓNOMO (2024-2029)

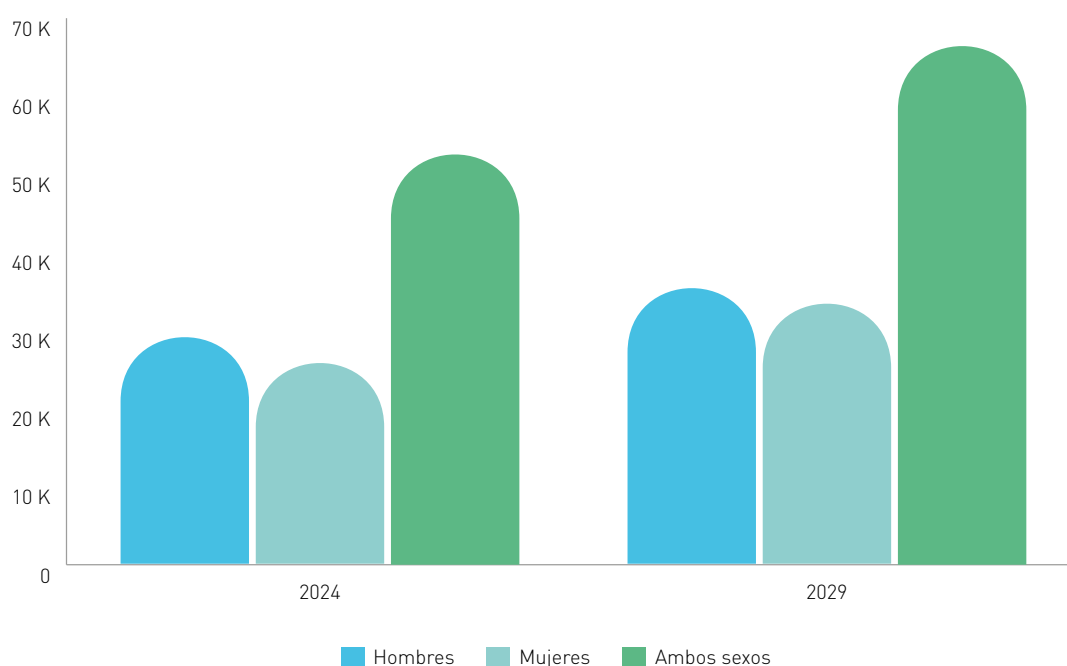
Según los cálculos de la proyección el número de séniores activos va a crecer en casi 1,39 millones con un incremento del 27 % (ver cuadro 44 y gráfico 66).

Cuadro 44. Evolución de la actividad de los séniores (2024-2029)

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
2024	2.684,2	2.353,2	5.037,4
2029	3.312,3	3.113,2	6.425,5
Dif.	628,1	760,0	1.399,1

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 66. Evolución de la actividad de los séniores (2024-2029)



Fuente: elaboración propia.

Este crecimiento resulta superior al de la población sénior en conjunto, lo cual puede deberse en parte al manejo de datos de fuentes distintas, pero recoge también el hecho de que más séniores están prolongando su actividad, como así lo pone de manifiesto el significativo aumento de las tasas. Crecerán más las activas que los activos, aunque todavía se mantenga el predominio masculino. En cuanto a las tasas (ver cuadro 45 y gráfico 67), aumentan tanto las de hombres como las de mujeres y de manera especial estas últimas, aunque las masculinas siguen siendo más elevadas.

Cuadro 45. Evolución de las tasas de actividad (2024-2029)

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
2024	57,63	47,57	52,45
2029	63,12	56,2	59,57

Fuente: elaboración propia.

El acercamiento hasta casi la igualación entre hombres y mujeres que se observa en la población activa más joven se produce también en la más sénior, aunque aquí las diferencias son mayores.

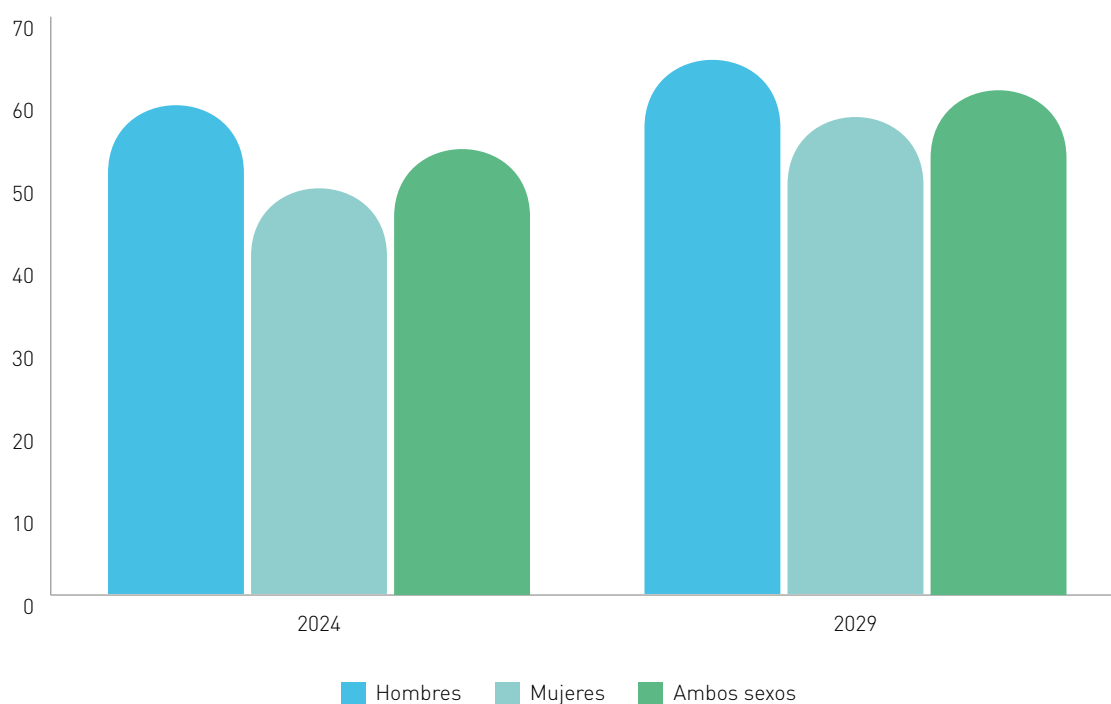
El empleo aumenta también por encima del millón (ver cuadro 46 y gráfico 68). Hay todavía más empleados masculinos que femeninos, pero las diferencias en el horizonte de la proyección se reducen debido a un crecimiento más intenso de la ocupación femenina.

Cuadro 46. Evolución del empleo (2024-2029)

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
2024	2.452,0	2.071,6	4.523,6
2029	3.100,3	2.760,6	5.860,9
Dif.	548,3	689,0	1.337,3

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 67. Evolución de las tasas de actividad (2024-2029)



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 68. Evolución del empleo (2024-2029)

Fuente: elaboración propia.

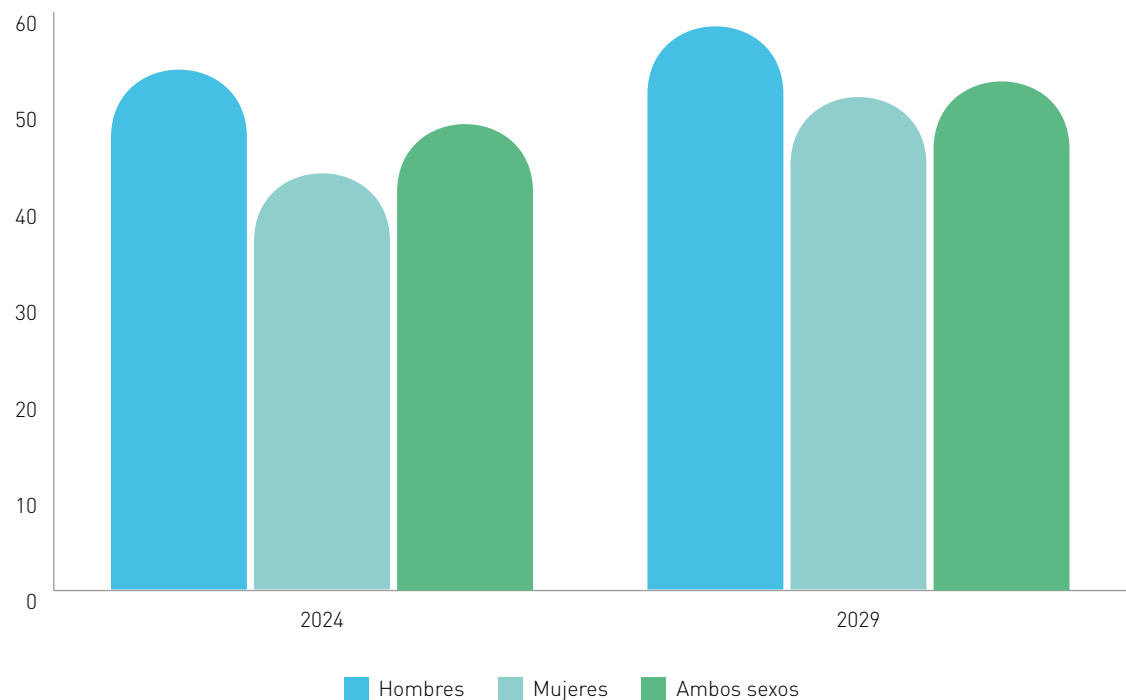
Cuadro 47. Evolución de las tasas de empleo (2024-2029)

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
2024	52,64	41,88	47,10
2029	57,13	49,80	51,53

Fuente: elaboración propia.

Eso se refleja también en las tasas (ver *cuadro 47* y *gráfico 69*). Las masculinas permanecen más elevadas que las femeninas, pero el mayor crecimiento de estas últimas acerca los valores en 2029.

Gráfico 69. Evolución de las tasas de empleo (2024-2029)



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 48. Evolución del desempleo (2024-2029)

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
2024	232,2	281,7	513,9
2029	229,5	335,1	564,6
Dif.	-2,7	53,4	50,7

Fuente: elaboración propia.

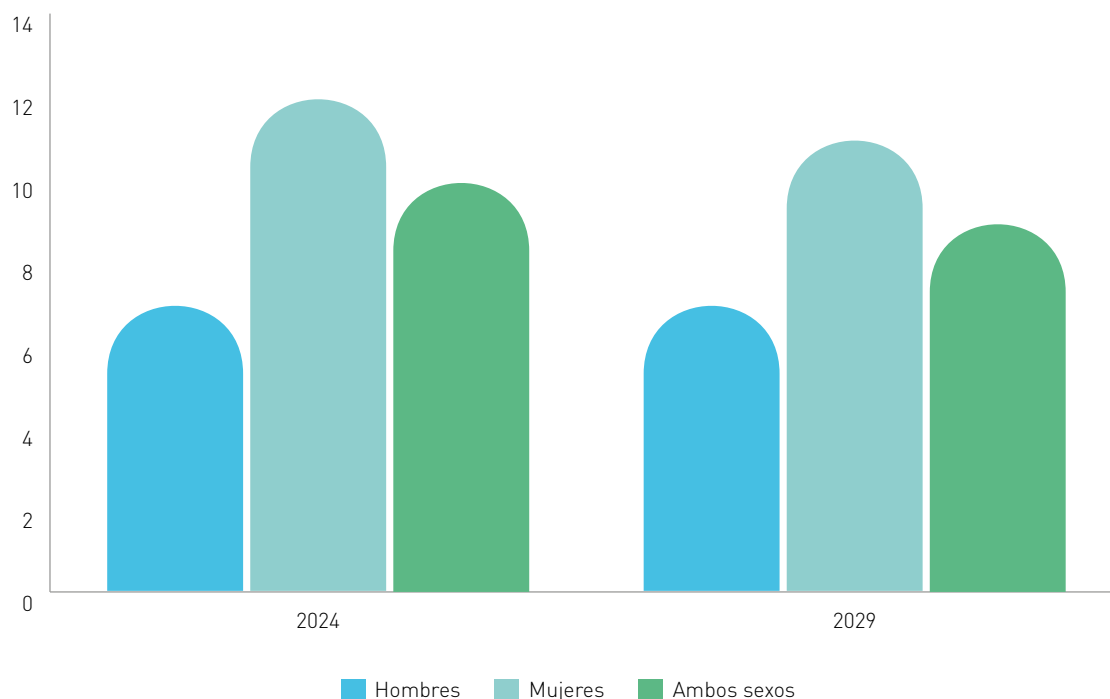
Aumenta la actividad y el empleo y aumenta la desocupación (ver cuadros 48 y 49 y gráfico 70) debido a la multiplicación de mujeres paradas,

ya que el paro masculino disminuye ligeramente. Las tasas se mantienen en valores muy semejantes.

Cuadro 49. Evolución de las tasas de desempleo (2024-2029)

	Varones	Mujeres	Ambos sexos
2024	7	11,97	10,20
2029	6,9	10,76	8,71

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 70. Evolución de las tasas de desempleo (2024-2029)

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 50, en la página siguiente, para el trabajo autónomo, hacemos una proyección estimada bajo la hipótesis de un incremento similar en los próximos cinco años al que hemos tenido en el período anterior (2019-2024). Según dicha estimación, en 2029 alcanzaríamos 6,4 millones de trabajadores sénior de los cuales 1,2 serían trabajadores por cuenta propia, lo que implicaría

un incremento de 147.000 más. Sin embargo, el total de trabajadores sénior por cuenta propia sería inferior en términos relativos por el posible incremento del trabajo por cuenta ajena. Un incremento que vendrá impuesto tanto por las necesidades del propio mercado, la presión reputacional de la sociedad contra el edadismo y las posibles modificaciones legislativas.

Cuadro 50. Trabajadores sénior por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029

	2024T4	2019T4	Incremento 2019-2024	Porcentaje de incremento	Proyección 2029T4
Trabajadores por cuenta propia	1.029	882	147	16,62	1.200
Trabajadores por cuenta ajena	4.122	3.252	871	26,78	5.226
Total trabajadores activos	5.151	4.134	1.017	24,61	6.419
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	19,97	21,34			18,69
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	80,03	78,66			81,42
Hombres					
Trabajadores por cuenta propia	684	594	91	15,30	789
Trabajadores por cuenta ajena	2.087	1.669	418	25,05	2.609
Total trabajadores activos	2.771	2.262	509	22,49	3.394
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	24,70	26,24			23,25
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	75,30	73,76			76,88
Mujeres					
Trabajadores por cuenta propia	344	289	56	19,26	411
Trabajadores por cuenta ajena	2.036	1.583	453	28,60	2.618
Total trabajadores activos	2.380	1.872	508	27,16	3.027
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	14,47	15,42			13,57
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	85,53	84,58			86,50

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 4T/24 y 4T/19).

En este sentido apunta la reforma legislativa de la jubilación activa que se aprobó mediante Real Decreto-ley 11/2024, de 23 de diciembre, para la mejora de la compatibilidad de la pensión de jubilación con el trabajo, que introduce importantes modificaciones que se explican a continuación en el artículo incluido en *este V Mapa de talento sénior* firmado por el catedrático Íñigo Sagar-doy. Una de las reformas más relevantes es la eliminación del requisito de haber cotizado el 100 % de la base reguladora para acceder a la jubilación activa. Igualmente, se contempla la compatibilización del complemento económico por demora con la pensión de jubilación activa, añadiendo un 2 % semestral sobre la pensión a partir del segundo año de retraso.

Hasta ahora había dos situaciones de acceso de la jubilación activa en función de si el trabajador por cuenta propia tenía o no trabajadores (50 % de la pensión si no tenía trabajadores y 100 % si los tenía). A partir de ahora, se establece una escala en la que cada año se va a cobrar un porcentaje. Al año de demora el 45 % de la pensión, 55 % al segundo año, llegando al 100 % a los cinco años o más de demora.

Igualmente, hemos hecho una proyección a 2029 de los trabajadores sénior por cuenta propia en relación con jóvenes y con profesionales maduros.

Cuadro 51. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2024 y 2019 y proyección a 2029 (por tramos de edad)

	Jóvenes (16-29 años)			Maduros (30-54 años)			Séniors (55 y más años)		
	Incremento 2019-2024			Proyección 2029					
	Jóvenes (16-29 años)	Maduros (30-54 años)	Séniors (55 y más años)	Jóvenes (16-29 años) 2029T4	Maduros (30-54 años) 2029T4	Séniors (55 y más años) 2029T4	Jóvenes (16-29 años) 2024T4	Maduros (30-54 años) 2024T4	Séniors (55 y más años) 2024T4
Trabajador por cuenta propia	19,36	-2,15	16,62	271	2.013	1.200	227	2.057	1.029
Trabajadores por cuenta ajena	8,46	-0,02	26,78	4.051	13.269	5.226	3.735	13.272	4.122
Total trabajadores activos	9,03	-0,31	24,61	4.319	15.281	6.419	3.962	15.329	5.151
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia				6,27	13,17	18,69	5,73	13,42	19,97
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena				93,78	86,84	81,42	94,27	86,58	80,03
Hombres									
Trabajador por cuenta propia	18,84	-3,90	15,30	181	1.250	789	152	1.301	684
Trabajadores por cuenta ajena	7,84	0,09	25,05	2.107	6.762	2.609	1.954	6.756	2.087
Total trabajadores activos	8,56	-0,58	22,49	2286	8.010	3.394	2.106	8.057	2.771
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia				7,90	15,61	23,25	7,22	16,15	24,70
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena				92,16	84,41	76,88	92,78	83,85	75,30
Mujeres									
Trabajador por cuenta propia	20,61	0,99	19,26	90	763	411	75	756	344
Trabajadores por cuenta ajena	9,14	-0,13	28,60	1.943	6.508	2.618	1.781	6.516	2.036
Total trabajadores activos	9,56	-0,01	27,16	2.033	7.271	3.027	1.855	7.271	2.380
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia				4,44	10,50	13,57	4,04	10,39	14,47
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena				95,59	89,50	86,50	95,96	89,61	85,53

Fuente: elaboración propia a partir de los datos INE (EPA 47/24).

3. CONCLUSIONES DE LA PROSPECTIVA

1. La población de 55 a 69 años se va a incrementar en 1,2 millones entre 2024 y 2029. Más las mujeres que los hombres y más el grupo de 65 a 69 años que los de 60 a 64 y 55 a 59 años.
2. Tanto la actividad como el empleo van a aumentar por encima del millón de personas, y se mantiene la tendencia de un superior crecimiento de las mujeres, provocando un acercamiento de las cifras absolutas y de las tasas.
3. El paro va a subir también en unas 51.000 personas debido al incremento de las mujeres paradas ya que los hombres desocupados disminuyen ligeramente.
4. En el futuro inmediato se prevé un incremento sostenido de la actividad y el empleo, aunque también aumentará el paro.
5. En 2029 alcanzaríamos 1,2 millones de trabajadores por cuenta propia sénior, lo que implicaría un incremento de 147.000 más (conclusión de prospectiva).
6. En términos porcentuales, el total de trabajadores sénior por cuenta propia sería inferior por el posible gran incremento del trabajo por cuenta ajena. Este incremento vendrá impuesto tanto por las necesidades del propio mercado, la presión reputacional de la sociedad contra el edadismo y las posibles modificaciones legislativas.

Panorama actual de la jubilación activa en España

Las novedades legislativas introducidas en materia de jubilación en nuestro país muestran una tendencia clara hacia la prolongación de la vida laboral con el objetivo de asegurar la pervivencia y sostenibilidad de nuestro actual sistema de pensiones. Este propósito no solo se pretende conseguir mediante el retraso de la edad ordinaria de jubilación, sino también a través de la mejora de la compatibilidad entre la pensión de jubilación y el trabajo.

Con respecto a la primera de las anteriores vertientes —la demora en el acceso a la jubilación—, el legislador ha ordenado un modelo transitorio, incrementando progresivamente la edad ordinaria de jubilación desde el año 2013, que *a priori* alcanzará su ejecución plena en el año 2027 cuando las personas trabajadoras se podrán jubilar a los 67 años de edad, en caso de no haber completado un período de cotización de 38 años y 6 meses que les permita jubilarse a los 65 años de edad.

Sin perjuicio del anterior recurso que, como se ha señalado, ha experimentado una aplicación sostenida en el tiempo, las últimas normas promulgadas versan en mayor medida sobre la segunda de las variantes ya anticipadas. En este sentido, con vigencia desde abril del presente

año 2025, se han introducido en nuestro ordenamiento jurídico diversas modificaciones legales que tratan de acabar con la dicotomía entre trabajador y pensionista, y fomentar una salida del mercado laboral más progresiva y flexible, adaptando la pensión de jubilación a las necesidades y situación de cada persona.

En este sentido, una de las figuras legales que ha sido objeto de revisión es la denominada jubilación activa que faculta la compatibilización de la pensión de jubilación con el trabajo, siempre que haya transcurrido al menos un año desde el cumplimiento de la edad ordinaria de jubilación y el acceso a esta modalidad de retiro laboral. Por consiguiente, el propósito esencial de las medidas en esta materia consiste en premiar a las personas trabajadoras que decidan cobrar un porcentaje de su pensión mientras siguen prestando servicios, aliviando de esta forma el gasto que supondría un acceso directo a la jubilación plena para el erario público.

Algunas de las “novedades” introducidas en materia de jubilación activa no pueden ser calificadas como tales, más que nada, porque vuelven a recuperar regulaciones pasadas. Buena muestra de ello es la decisión de que vuelva a ser compatible el complemento de demora, confeccionado realmente para aquellos supuestos de jubilación demorada, con el acceso a la jubilación activa. De esta manera, con el objetivo de incentivar la permanencia en la actividad, el jubilado activo se podrá beneficiar de porcentajes adicionales que irán incrementando su pensión a partir del transcurso de al menos un año de cotización desde que cumplió la edad de jubilación y hasta que se produzca el hecho causante de la pensión.

Sin embargo, quizás merezcan un mayor detenimiento y especial interés aquellos cambios regulatorios innovadores que son susceptibles de desplegar unos efectos, hasta la fecha, indeterminados, pero que pueden otorgar un mayor atractivo a la jubilación activa. En primer lugar, llama particularmente la atención la supresión para el acceso a la jubilación activa de un requisito reiterado en materia de jubilación consistente en que la persona trabajadora deba acreditar cotizaciones suficientes a fin de que la pensión alcance el 100 % de la base reguladora. Pues bien, esta reducción del número de años de cotización exigibles favorece el acceso a la jubilación activa de personas trabajadoras con carreras profesionales más cortas y/o intermitentes y alberga una perspectiva de género que pretende facilitar el acceso también de las mujeres, puesto que las trabajadoras susceptibles actualmente de acogerse a este beneficio aún presentaban en promedio carreras de cotización inferiores a las de sus compañeros hombres.

Asimismo, otra muestra de la acentuada flexibilidad impregnada en la medida constituye la conversión de una pensión porcentual fija a un modelo con una pensión porcentual variable de incremento progresivo. Con el propósito de incentivar la permanencia en la actividad, el jubilado activo pierde la estabilidad concedida por la anterior normativa que le reconocía la percepción de un 50 % del importe de la pensión calculado en el momento inicial de acceso a la jubilación activa, para obtener el beneficio de aplicar una escala que comienza en un 45 % de la pensión si se demora el mínimo de un año y le permite compatibilizar el trabajo con el 100 % de la pensión

cuando haya demorado cinco años o más el acceso a la jubilación plena, incluyendo un incremento de cinco puntos porcentuales a los porcentajes previstos en la escala que será devengado por cada 12 meses ininterrumpidos en situación de jubilación activa, sin que el pensionista pueda superar el 100 % de su pensión.

La nueva normativa no solo afecta a aquellas personas trabajadoras por cuenta ajena, sino que también ha modificado el régimen aplicable a las que prestan servicios por cuenta propia. Sin embargo, en el caso de los trabajadores autónomos, se suscitan más dudas sobre la benevolencia de las medidas. A este respecto, del anterior modelo que reconocía el 100 % de la pensión si se acreditaba tener contratado, al menos, a una persona trabajadora por cuenta ajena, se ha pasado a reconocer un 75 % de la pensión del primer al tercer año de acceso a la jubilación activa para posteriormente aplicar el porcentaje previsto en la escala concebida para los trabajadores por cuenta ajena que, como ya se ha anticipado, puede alcanzar el 100 % exclusivamente cuando la demora haya sido igual o superior a cinco años. El menoscabo no se reduce al porcentaje de la pensión, sino que también se refiere a la inclusión de nuevos y específicos requisitos que exigen la contratación con carácter indefinido de una persona trabajadora por cuenta ajena con una antigüedad mínima de 18 meses o la contratación indefinida de un nuevo empleado que no haya tenido vínculo laboral con el autónomo en los dos años anteriores al inicio de la jubilación activa.

En definitiva, la tendencia actual muestra una apuesta clara hacia la ampliación y mejora de las posibilidades que permitan a las personas trabajadoras prolongar su vida laboral más allá de su edad ordinaria de jubilación, sin por ello tener que renunciar a su pensión de jubilación. Al contrario, las personas que opten por acceder a la jubilación activa podrán seguir desempeñando sus respectivas profesiones mientras incrementan progresivamente el monto total de su pensión y perciben un porcentaje de la misma. Además, la eliminación del requisito de tener una carrera de cotización completa democratiza y expande los efectos de esta modalidad de jubilación.

Íñigo Sagardoy de Simón

Presidente de Sagardoy Abogados

Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad Francisco de Vitoria



CONTRATACIÓN Y SÉNIORES. LA
OPINIÓN DESDE LA FUNCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DE LAS
EMPRESAS

— PARTE IV

Uno de los temas recurrentes en todas las ediciones anteriores del *Mapa del talento sénior* ha sido el edadismo en el ámbito empresarial, que se manifiesta en políticas de gestión del talento que, en muchos casos, resultan discriminatorias hacia los profesionales mayores de 55 años.

Esa supuesta discriminación a los séniores por parte de los contratadores explica, en parte, las cifras de desempleo de los mayores de 55 años e incluso el crecimiento del trabajo autónomo como única opción para seguir activo ante el vaciamiento del mercado laboral sénior, pero también que muchos cientos de miles de séniores hayan abandonado la posibilidad de seguir activos y pasen a ser población pasiva.

Si ponemos el foco en lo primero, es decir, cómo las empresas pueden discriminar a los séniores en sus políticas de recursos humanos, aparecen dos factores clave:

1. Las salidas tempranas estructurales de trabajadores sénior, especialmente en las grandes compañías al utilizarse la edad adulta como criterio en procesos de reestructuración en nuestro país. Los ejemplos son muchos y recientes aun con las dificultades que la Administración ha ido poniendo a esta práctica, habiendo pasado de una incentivación al retiro de los séniores a una promoción del alargamiento de la vida laboral. A pesar de lo anterior los incentivos económicos para las grandes empresas siguen prevaleciendo, ya que los trabajadores de edad son más gravosos que los jóvenes empleados.
2. Las dificultades para reincorporarse al mercado laboral por cuenta ajena a partir de los 50 años, lo que sugiere que la edad continúa siendo un filtro en los procesos de selección de muchas empresas. Estos prejuicios generalmente están basados en sesgos no racionales en relación con la edad. El más común es la obsolescencia tecnológica que desterramos en *el III Mapa de talento sénior* y todos los años los informes oficiales sobre alfabetización digital ratifican que carece de base alguna. También el cansancio o la frágil salud fruto de la edad es otra de las razones para no contratar a adultos mayores, cuando la ciencia ha demostrado apoyada en la estadística demográfica que la esperanza de vida con salud no ha dejado de aumentar en las últimas décadas. Al mismo tiempo que ese rejuvenecimiento de la edad sénior, la modernidad ha hecho posible que apenas queden trabajos con alta exigencia física.

Por otro lado, desde la primera edición de este *Mapa de talento sénior* hemos comparado la realidad del mercado laboral sénior con la de otras geografías y la conclusión es que en países como Alemania o Suecia —por una mezcla de cultura y políticas públicas— los adultos mayores trabajan más años, en mayor proporción y de media más horas que los españoles, lo que redundaría en un mayor bienestar en su vejez.

Desde nuestro equipo, hemos sostenido —basándonos en observaciones directas del mercado de

oferta y demanda, así como en la estadística pública— que la situación de discriminación descrita ha sido común en el pasado, aunque desde que elaboramos este informe detectamos indicios de cambio impulsados por las necesidades actuales del propio mercado laboral y por un incipiente cambio de mentalidad.

Por todo lo anterior en esta quinta edición del *Mapa del talento sénior*, hemos querido conocer cuál es para las grandes empresas la percepción y el eventual impacto de determinadas políticas públicas en relación con los profesionales mayores de 55 años. Para ello, nos hemos dirigido a una muestra previamente cualificada de profesionales de las direcciones de recursos humanos con un formulario estructurado en torno a tres grandes ejes:

- I. Posicionamiento de la empresa ante la discriminación por edad.
- II. Valoración de posibles incentivos a la contratación de séniores.
- III. Percepción de tendencias actuales y futuras en este ámbito.

El cuestionario en cuestión incluyó las siguientes preguntas:

1. ¿Has contratado en el último año a un profesional de más de 55 años?
2. ¿La edad supone un impedimento para contratar a un profesional sénior?
3. ¿Te ayudaría a contratar a un profesional sénior si su Seguridad Social estuviera bonificada?
4. ¿Te ayudaría a contratar a un sénior si existiera una deducción en el impuesto de sociedades?
5. ¿Sería más fácil contratar a séniores si existiera un contrato específico para ellos, por ejemplo, con jornada reducida asumida por el Estado?
6. ¿Ahora es más frecuente contratar a séniores que en el pasado?
7. ¿Crees que en el futuro será más frecuente contratar a profesionales sénior?

1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A continuación, exponemos los resultados de cada pregunta de las siete formuladas, así como una breve interpretación de las contestaciones de los contratadores.

I. Posicionamiento de la empresa ante la discriminación por edad

Pregunta 1. Contratación efectiva de séniores

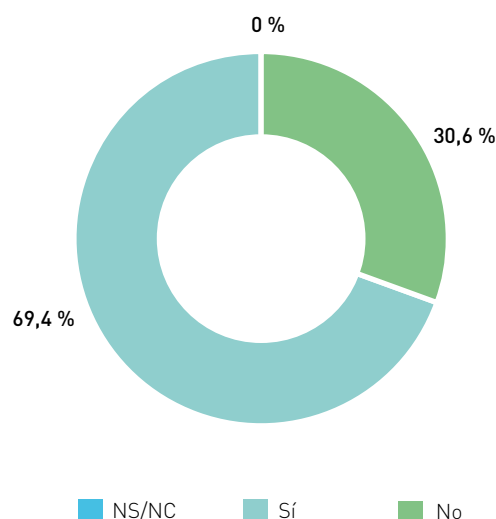
El 69,4 % de las empresas encuestadas afirma haber contratado al menos a un profesional mayor de 55 años en el último año, mientras que el 30,6 % no lo ha hecho. Teniendo en cuenta que todas las empresas participantes son grandes organizaciones, resulta significativo que una de cada tres no haya realizado ninguna contratación de profesionales sénior. La buena noticia es que dos de cada tres sí lo han hecho. Este dato positivo ha de ponerse en el contexto de que los encuestados, por su nivel de alta dirección, en gran medida necesitan búsquedas de profesionales de dirección donde el sesgo cognitivo a la

edad es menos acentuado, dado que las compañías reclaman para esas posiciones personas con experiencia como los séniores.

Gráfico 71. Respuestas a pregunta 1

¿Has contratado en el último año a un profesional de más de 55 años?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

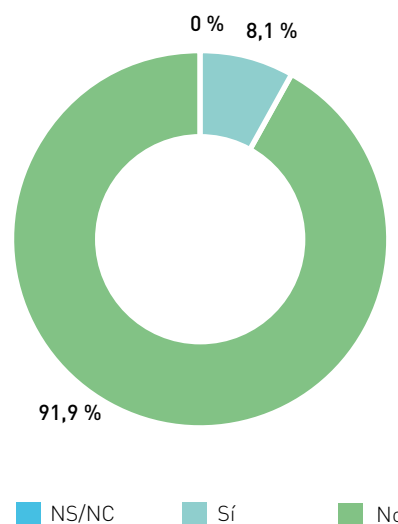
Pregunta 2. Edad como barrera

El 91,9 % de los responsables de recursos humanos de las grandes empresas encuestadas asegura que la edad no representa un impedimento para contratar, aunque el 8,1 % reconoce que sí lo es. Al cruzar estos datos, observamos que una amplísima mayoría de las empresas afirman que la edad no es un problema (91,9 %), pero la realidad es tozuda y, conforme a la primera pregunta, una de cada tres de esas mismas empresas no ha contratado a ningún sénior en el último año, lo que sugiere una desconexión entre discurso y práctica.

Gráfico 72. Respuestas a pregunta 2

¿La edad de un sénior supone un impedimento para que contrates a un profesional?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

El talento no se jubila. Una política pública al servicio de nuestros mayores en la Comunidad Valenciana

En la Comunidad Valenciana, estamos convencidos de aprovechar todo nuestro talento, hasta el que se jubila.

Las personas mayores han sido artífices de nuestro pasado, pero también son una pieza esencial de nuestro presente y también de nuestro futuro. Por eso, desde el Consell, trabajamos cada día con una visión clara y comprometida: que nuestras políticas para mayores no se limiten a cuidar, sino que acompañen, valoren, escuchen y generen nuevas oportunidades a aquellos que tanto se lo merecen, nuestros mayores.

Cada vez vivimos más años, y merecemos vivirlos mejor. Por eso es evidente que garanticemos que quienes han dedicado décadas a construir esta sociedad, tengan ahora el respaldo público que merecen para seguir participando activamente.

Porque envejecer no puede ser sinónimo de exclusión ni de invisibilidad. Al contrario, debe ser una nueva etapa que también ofrezca posibilidades.

Por eso, desde la Generalitat, hemos impulsado una red de centros de envejecimiento activo y comunitario, donde nuestras personas mayores encuentran espacios de encuentro, formación, digitalización, deporte, cultura y relaciones intergeneracionales.

Estos centros son mucho más que instalaciones, son comunidades vivas, donde cada día se cultiva el valor de la experiencia y el derecho a seguir aprendiendo y aportando.

También estamos convencidos de que el conocimiento acumulado por tantos años de vida y trabajo debe tener continuidad, también en el mundo laboral. Por eso hemos abierto la puerta para que personas expertas sénior de empresa puedan integrarse como docentes en formación profesional. Para que quienes están en jubilación parcial o flexible puedan ahora trasladar su experiencia a los jóvenes, formando parte activa del sistema educativo y generando un vínculo extraordinario entre generaciones.

Estas medidas se complementan con los programas de fomento del empleo, que ofrecen incentivos a las empresas que contratan de forma indefinida a personas mayores de 50 años.

Porque una sociedad justa no puede permitirse dejar al margen a quienes aún tienen tanto que ofrecer. Es una cuestión de dignidad, de justicia y de sentido común.

Además, gracias a alianzas con entidades como Fundación “la Caixa” u Orange España, trabajamos en reducir la brecha digital y garantizar que nuestros mayores no se queden atrás en una sociedad cada vez más tecnológica.

Programas como Mayores Conectados son una muestra concreta de cómo la colaboración público-privada puede cambiar vidas.

Como vicepresidenta, puedo decir con orgullo que estas políticas no son una declaración de intenciones. Son realidades que están mejorando la vida de las personas. Porque cuando ponemos a las personas mayores en el centro de nuestras decisiones, ganamos todos. Ganamos en productividad, en conocimiento y en humanidad.

Desde el Consell, seguiremos trabajando con sensibilidad, con escucha activa y con acción decidida, porque una sociedad que sabe valorar a sus mayores es una sociedad más fuerte, más sabia y más justa.

No hablamos solo de políticas públicas, hablamos de gratitud, de compromiso y de futuro.

Susana Camarero

Vicepresidenta primera y consejera de Servicios Sociales, Igualdad
y Vivienda de la Generalitat Valenciana



II. Incentivos a la contratación

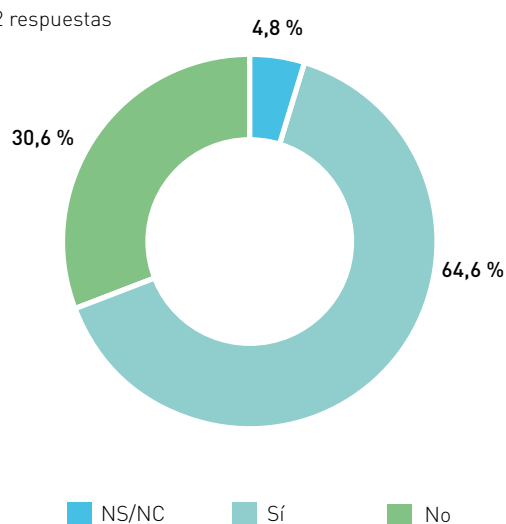
Pregunta 3. Bonificación de cuotas a la Seguridad Social

El 64,6 % cree que esta medida facilitaría la contratación de séniores, frente al 30,6 % que no lo considera útil. Un relevante 4,8 % respondió que no tiene claro el impacto de esta política pública.

Gráfico 73. Respuestas a pregunta 3

¿Te ayudaría a contratar a un sénior de más de 55 años si su seguridad social estuviese bonificada?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

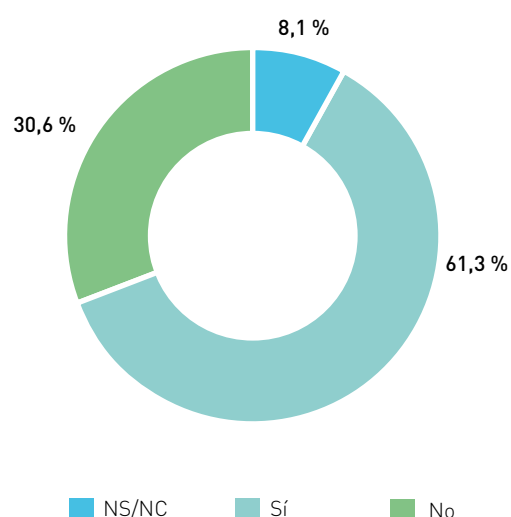
Pregunta 4. Deducciones en el impuesto de sociedades

Los resultados son muy similares para esta propuesta de ayuda a la contratación de séniores con un 61,3 % que considera que sería útil, mientras que el 30,6 % opina que no, y un porcentaje aún mayor que en la anterior política, 8,1 %, no se atreve a posicionarse, quizás por desconocimiento del eventual impacto.

Gráfico 74. Respuestas a pregunta 4

¿Te ayudaría a contratar a un sénior si este hecho tuviese una deducción en tu impuesto de sociedades o de la renta como autónomo?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

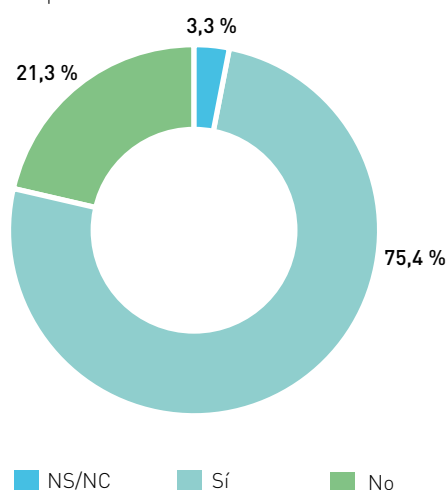
Pregunta 5. Contratos específicos para séniores

Esta fue la propuesta mejor valorada. El 75,4 % cree que facilitaría la contratación mientras que el 21,3 % considera que no, y el 3,3 % no tiene criterio para responder, a lo que hay que sumar un encuestado más que no respondió a esta cuestión, puede ser porque no conocía el contenido de dicho contrato.

Gráfico 75. Respuestas a pregunta 5

¿Sería más fácil contratar a séniores de más de 55 años si hubiese un contrato específico para ellos que permitiese por ejemplo una jornada más reducida que asumiese su coste el Estado?

61 respuestas



Fuente: elaboración propia.

III. Tendencias actuales y futuras

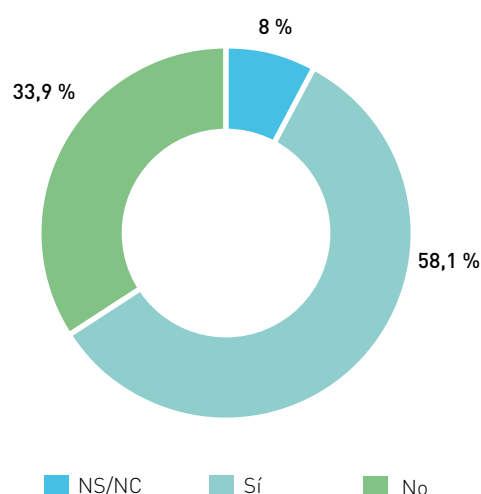
Pregunta 6. El presente

El 58,1 % considera que hoy es más frecuente contratar a séniores que en el pasado, frente al 33,9 % que no lo cree así. Una muy justa mayoría, si sumamos a los indecisos, cree que se está avanzando en la contratación de los profesionales de edad madura.

Gráfico 76. Respuestas a pregunta 6

¿Ahora es más frecuente contratar un sénior que en el pasado?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

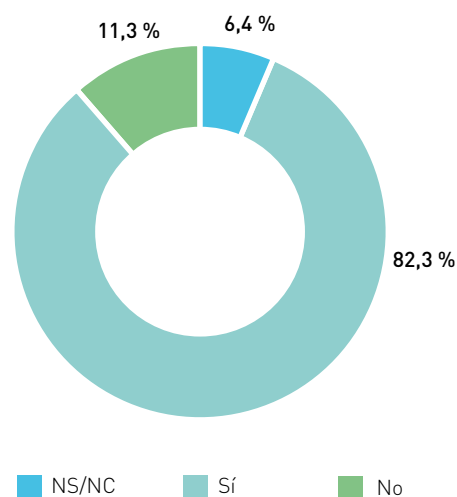
Pregunta 7. Mirando al futuro

El 82,3 % cree que será más habitual contratar a profesionales sénior, mientras que solo el 11,3 % considera que eso no sucederá, lo que demuestra que los contratadores consideran que persiste un edadismo que se irá superando sin género de dudas en el futuro cercano.

Gráfico 77. Respuestas a pregunta 7

¿Crees que en el futuro será más frecuente contratar a un profesional sénior?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia.

2. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA A CONTRATADORES

Conforme a las respuestas de una muestra representativa de los responsables de atracción de talento de las grandes empresas con base en España, pueden obtenerse las siguientes cinco conclusiones:

1. El discurso de dignificación del talento sénior ha calado y una gran mayoría de los contratadores apuesta —con palabras y hechos— por apoyar al colectivo.
2. Queda camino por recorrer para que se contraten más trabajadores sénior. No tiene mucho sentido que, en un colectivo de más de 5 millones de personas de más de 55 años en España, todavía tres de cada diez empresas no encuentren ningún sénior adecuado para ser fichado.
3. El discurso casi unánime de apoyo al talento no se compadece con datos que demuestran que todavía un 30 % de empresas no contratan a séniores.
4. Las políticas públicas para incentivar la contratación de séniores son apoyadas, pero conforme al suelo de los que no las

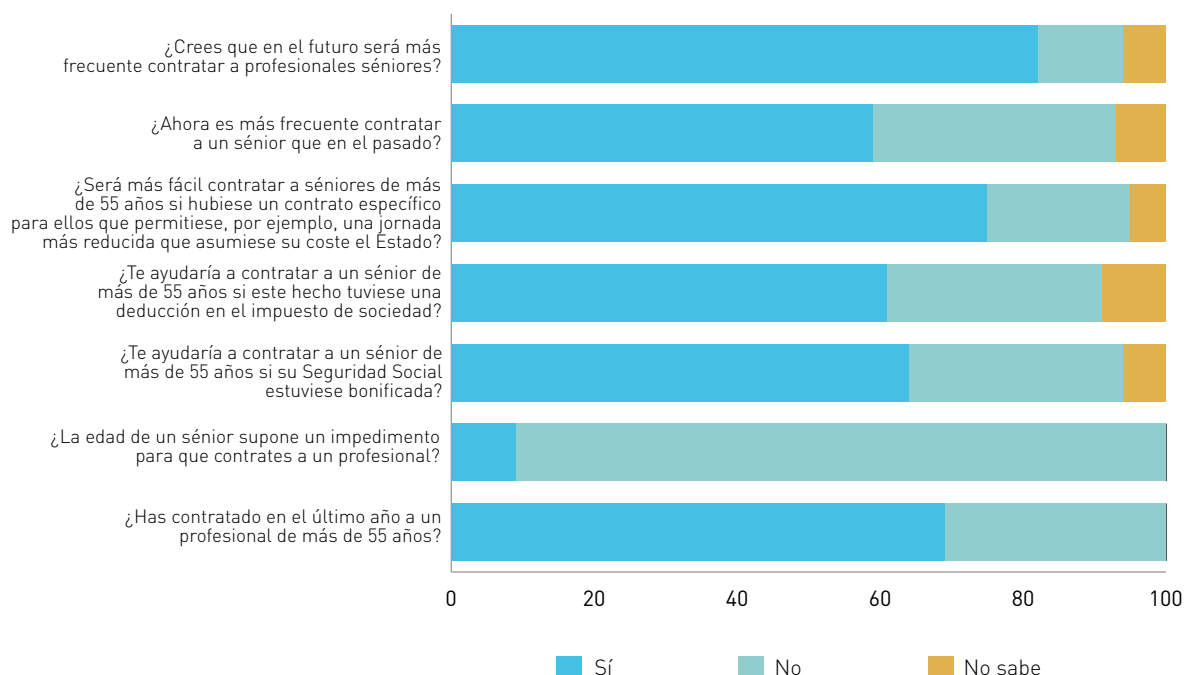
apoyan (casi idéntico a los que hoy en día no contratan) no acabarían con el problema del edadismo.

5. Existe un alto optimismo sobre la solución futura del problema que no es coherente con la lentitud —a la luz de sus respuestas— sobre lo que ha evolucionado la lucha contra la discriminación de los séniores.

Como resumen visual de los resultados, el gráfico 78 presenta la distribución completa de las respuestas a las siete preguntas del cuestionario y, al mismo tiempo, los autores nos atrevemos a resumir en el siguiente párrafo la opinión de los responsables de recursos humanos, talento o personas al respecto del colectivo sénior:

Se ha avanzado mucho en eliminar la discriminación contra el talento sénior, pero a pesar de la exitosa concienciación sobre la necesidad de luchar contra el edadismo, persisten sesgos culturales que se sostendrían a pesar de la implantación de políticas públicas de discriminación positiva.

Gráfico 78. Preguntas a los responsables de recursos humanos de las grandes empresas



Fuente: elaboración propia.

Abordaje contra el edadismo desde un ayuntamiento como Palencia

Hace tiempo que el Ayuntamiento de Palencia viene trabajando en las consecuencias del edadismo y sus efectos en la sociedad. Un fenómeno que discrimina a las personas en función de su edad y que afecta de manera más pronunciada a las mujeres. Es más, dentro del área de Servicios Sociales nuestra Administración local cuenta con un área de envejecimiento activo que aglutina todos estos programas que voy a poner de ejemplo.

Desde una perspectiva transversal existen múltiples iniciativas para mantener la implicación de las personas mayores en la sociedad, tratando de poner coto también a la soledad no deseada, otra de las circunstancias vitales que sufren miles de ciudadanos.

Una de las actividades más exitosas son las “Aulas de mayores”, un programa anual municipal y gestionado a través de la Universidad Popular de Palencia, desarrollado en centros de acción social, este año con cerca de 2.000 participantes. A través de las actividades ofertadas, estos centros municipales se convierten en lugares de encuentro, diálogo y experiencias compartidas; para muchos, una extensión de su propio hogar. Las áreas y la metodología se desarrollan bajo el paraguas de las líneas de intervención marcadas a nivel estatal y autonómico fijando como pilares la promoción de la autonomía, el envejecimiento activo, las relaciones intergeneracionales y la mitigación de la soledad.

Se trata de cursos y talleres seleccionados en función de la demanda o de los problemas que se detectan desde los Servicios Sociales. También se intentan paliar las brechas que, por edad, surgen, como el uso de las aplicaciones móviles y las nuevas tecnologías para facilitar gestiones diarias.

De forma más específica, y con el seguimiento de una empresa formada por doctores en el ámbito de la salud, desarrollamos la “Escuela para mayores de 70 años”, un programa dirigido a socios y socias de los centros sociales municipales mayores de 70 años, con el objetivo de prevenir caídas y mejorar la salud cognitiva durante los meses de verano. Esta iniciativa responde a una necesidad crucial identificada en la población sénior, basada en estudios que demuestran que las caídas son la principal causa de lesiones en personas mayores de 65 años en España, que afecta a un 28,4 % de esta población cada año.

Pero sin duda una de las iniciativas más aplaudidas dentro del ámbito municipal y de reciente creación ha sido la “Receta deportiva”, una iniciativa que en comunidades como Navarra o País Vasco viene funcionando pero que, en Castilla y León, el Ayuntamiento de Palencia ha sido pionero.

Dirigido a mayores de 50 años, este proyecto gratuito ofrece planes personalizados y apoyo de profesionales para combatir la inactividad y promover el bienestar. Esta receta deportiva no solo busca mejorar la salud física, sino también el bienestar integral de nuestra comunidad. Combina diagnóstico médico con el seguimiento técnico. Cien personas disfrutaban ya de ella teniendo a más de 50 en lista de espera. El deporte, en este caso, se concibe como una herramienta. No basta con recomendar actividad física de forma general, sino que se dosifica, se pauta y se adapta con base científica. Se trata de una actividad que está planificada y diseñada con criterios técnicos. Contamos con personal médico y educadores físicos deportivos para ello, y los resultados son ya evidentes en la poca trayectoria que este programa tiene. Contamos además con una aplicación específica para que la gestión y el seguimiento sea más accesible. Exclusiva, personalizada, intuitiva y sencilla, sirve de espacio común para todos los agentes intervinientes.

Este programa se enmarca en la Estrategia de Promoción de la Salud y Prevención en el Sistema Nacional de Salud, que fomenta la intersectorialidad como una herramienta clave para la implementación de iniciativas locales que impulsen la salud y el bienestar de la población. La inactividad física, el sedentarismo, la fragilidad y la soledad no deseada no pueden ser considerados patologías porque no representan una disfunción orgánica específica en el cuerpo humano, pero si no se gestionan adecuadamente, sí pueden predisponer al desarrollo de patologías o a un empeoramiento de las condiciones de salud preexistentes. Es nuestra “joya de la corona”, y esperamos unir en esta labor al resto de Administraciones para ampliar los objetivos y la población.



En todo caso, la sensibilización a la sociedad de la utilidad de nuestros séniores es fundamental en el papel de la Administración pública, porque el edadismo forma parte de la comprensión que, como sociedad, tenemos del propio envejecimiento, perpetuando conceptos estereotipados que a través de iniciativas como las señaladas tenemos que erradicar. Es una labor imprescindible y necesaria para construir una sociedad lo más parecida posible a esa que todos tenemos en mente en la que nos gustaría envejecer.

Miriam Andrés

Alcaldesa de Palencia

POLÍTICAS PÚBLICAS
EN EL DESARROLLO Y PROTECCIÓN
DEL TALENTO SÉNIOR A NIVEL
INTERNACIONAL

— PARTE V

La empleabilidad de las personas mayores ha sido objeto de análisis en diversos contextos a escala global. Numerosos estudios e investigadores como Berkman (2015) o Bonnet-Belfais (2014) han abordado esta problemática desde la perspectiva de la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores, prestando atención tanto a la salud física —como la ergonomía— como a los factores psicológicos y sociales, tales como los niveles de estrés y el presentismo. Otros, como Hueber (2022) se han enfocado en las acciones de formación y cualificación de los trabajadores mayores, señalando que las medidas de desarrollo profesional determinan en gran medida su posición frente al mercado laboral. Finalmente, investigaciones de Bauknecht y Naegele (2016) y Van Dalen *et al.* (2019) examinan los elementos relacionados con las reformas de política orientadas a la permanencia e inserción de personas mayores en el mercado de trabajo.

Como vemos, los autores y las investigaciones vienen apuntando las medidas correctivas de

los efectos que nos impone la realidad del envejecimiento de la población. A pesar de ello, existen aún pocos trabajos que se hayan dedicado a sistematizar las políticas y estrategias dirigidas a la inclusión laboral de las personas mayores por parte de los gobiernos y de las Administraciones públicas. Aunque la aspiración de esta parte del *V Mapa de talento sénior* no es la de un trabajo de investigación académica, sí que, al menos, sirva para comprender qué tipo de políticas públicas se están aplicando en distintos países para favorecer la inserción y permanencia de personas mayores en el mercado de trabajo formal.

Esta parte V se estructura en dos secciones, además de esta introducción. En la primera sección se aborda la contextualización, la metodología de la investigación y la clasificación fruto de la elaboración propia de las prácticas de políticas públicas. En la segunda, se desarrollan finalmente las políticas de los gobiernos organizadas según las categorías del análisis.



1. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL TALENTO SÉNIOR

El envejecimiento generalizado de la población mundial ha venido exigiendo desde hace ya unos años a los gobiernos y Administraciones públicas a nivel internacional empeñar mayores esfuerzos en políticas dirigidas a la integración, reinserción y retención de los trabajadores sénior en el mercado laboral hasta el punto de convertirse en una preocupación socioeconómica clave de los países a nivel internacional.

Con el aumento de la esperanza de vida, la disminución de las tasas de natalidad y el estrés financiero al que se ven sometidos los sistemas de previsión social, los gobiernos y las organizaciones enfrentan el doble desafío de aliviar la escasez de mano de obra facilitando que las personas mayores permanezcan activas económica y socialmente. En este contexto, un buen diseño y puesta en marcha de políticas públicas en el ámbito del empleo y el desarrollo de habilidades de los trabajadores de mayor edad es esencial para promover el envejecimiento activo, reducir la tasa de dependencia en los sistemas de previsión social y aumentar la productividad general (OCDE, 2021).

Según datos de la Comisión Europea, la tasa de empleo de los trabajadores mayores de 50 y hasta los 74 años en la UE-27 aumentó del 40,7 % en 2010 al 49,9 % en 2024, registrándose el mayor incremento en el grupo de edad de 55 a 64 años. Paralelamente, las personas ocupadas en Estados Unidos, entre los 55 y los 74 años también aumentaron un 20 % durante el mismo período, y un 53,7 % para los mayores de 75 años. Estas tendencias ascendentes pueden atribuirse a factores como el aumento de la edad de

jubilación o la adopción de políticas de gestión de la fuerza laboral de mayor edad por parte de las empresas en respuesta al envejecimiento de las plantillas, entre otras. Sin embargo, a pesar de los notables avances logrados en varios países, aún persisten importantes desafíos que hemos ido recalcando en anteriores mapas de talento sénior. Cuestiones como la discriminación por edad, los estereotipos intergeneracionales negativos aún extendidos en las organizaciones; las ineficiencias latentes en las organizaciones a la hora de aprovechar de manera plena la experiencia y las habilidades de los trabajadores de mayor edad; las insuficientes herramientas para fomentar la participación de los mayores en la capacitación y el aprendizaje permanente que sigue siendo sensiblemente inferior a la de los trabajadores de menor edad; la necesaria mejora en determinadas condiciones laborales que favorezcan la empleabilidad y la salud laboral a largo plazo siguen siendo cuestiones con mucho margen de mejora a nivel general.

Por ello, en estas líneas han venido trabajando los gobiernos y las Administraciones de diversos países. Están desarrollando acciones vinculadas, por ejemplo, a estrategias de aprendizaje permanente, a modalidades de trabajo flexibles, a la adaptación y configuración de lugares de trabajo apropiados para cada edad o reformas legislativas holísticas que persigan luchar contra la desventaja o discriminación de los trabajadores por su edad.

La OCDE en su informe *Good Practices in Employment and Skills Development of Older Workers*



de 2021, por ejemplo, destaca la importancia de los programas de aprendizaje y capacitación permanente para contrarrestar el deterioro de las habilidades y ayudar a los trabajadores de mayor edad a seguir siendo competitivos. La Comisión Europea también pone énfasis en iniciativas como la formación profesional a medida, la promoción de la transferencia de conocimientos intergeneracional y la participación de las empresas y empleadores en este ámbito (*Working and aging*, Cedefop, 2012). La capacitación y aprendizaje en trabajadores mayores, así como la educación y formación profesional continua, no solo tienen que ver con la voluntad de las personas a participar, sino también con la voluntad de los empleadores a invertir (*Skillset and Match*, Cedefop, 2022).

Países como Finlandia y Alemania han implementado estrategias de gestión de la edad que se centran en adaptar las tareas a las capacidades físicas de los trabajadores mientras invierten en el desarrollo profesional continuo (Walker, 2006). Estas iniciativas no solo prolongan la vida laboral, sino que también mejoran la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa.

El presente análisis, como ya hemos comentado, pretende ser un compendio no exhaustivo de una serie de buenas prácticas a nivel internacional y de cómo los gobiernos han ido incorporando acciones y medidas en sus respectivos ámbitos de actuación, para promover el talento sénior en sus respectivos contextos nacionales.

Como primera reflexión, podemos apuntar que la generalidad de las políticas se agrupa en torno a cinco bloques principales:

1. *Eliminación de barreras* que dificultan a los trabajadores mayores reincorporarse al mercado laboral o que inciden en empleadores a la

hora contratar y retener a trabajadores de mayor edad.

2. *Promoción de la salud y mejora de la calidad del puesto de trabajo* a través de medidas para adaptar el entorno de trabajo a las distintas edades de los trabajadores, prevenir riesgos para la salud y facilitar la prolongación de la vida laboral de los trabajadores.
3. *Fomento de la formación y capacitación continua*: incluye mecanismos para financiar la formación continua, el reciclaje profesional, la orientación profesional y los mecanismos de convalidación y reconocimiento de competencias adquiridas durante la vida laboral otorgándoles marcos de titulación oficial.
4. *Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional*: incluyen servicios de empleo personalizados, programas especiales para personas mayores desempleadas, incentivos a la contratación e iniciativas de rehabilitación y reciclaje.
5. *Políticas de jubilación* que busquen prolongar la vinculación de los trabajadores de más edad al borde de su jubilación como manera de retener el talento en las organizaciones.

Estos cinco pilares proporcionan un marco estructurado para comprender las diferentes estrategias que están siguiendo los países de cara a abordar el desafío del envejecimiento de la fuerza laboral y promover trayectorias profesionales sostenibles e inclusivas.

Paralelamente, en nuestro análisis hemos realizado una selección previa de los países objeto de estudio. Como hemos comentado ya, nuestra

aspiración no es la de un compendio exhaustivo, sino la de recoger un número de países y de áreas geográficas suficientemente representativas de la variedad de la problemática internacional. Por ello, se han seleccionado un conjunto de países de las principales regiones del mundo que actualmente enfrentan un proceso avanzado de envejecimiento demográfico. Esta elección responde al criterio fundamental de identificar contextos nacionales en los que dicho fenómeno ha alcanzado niveles significativos y, por tanto, requiere una respuesta estructurada desde las políticas públicas, especialmente en lo que respecta al mantenimiento del empleo y la protección de los trabajadores de mayor edad.

Las regiones consideradas en esta selección comprenden América, Europa y Asia-Pacífico —específicamente Australia, Nueva Zelanda, Japón y Corea del Sur—. Estas regiones no solo registran proporciones crecientes de población en edades avanzadas, sino que también presentan distintos modelos institucionales y estrategias de intervención que permiten observar un abanico amplio de enfoques frente a los desafíos asociados al envejecimiento poblacional.

En el caso de América, varios países muestran ya una tendencia sostenida hacia el aumento del porcentaje de adultos mayores en su estructura demográfica, lo que está presionando a sus sistemas laborales y de seguridad social. Europa, por su parte, es desde hace décadas una de las regiones más envejecidas del planeta, lo que ha derivado en una consolidada tradición de políticas activas de empleo dirigidas a las personas mayores, así como en reformas institucionales orientadas a prolongar la vida laboral. Finalmente, la región de Asia-Pacífico, en particular los países como Japón y Corea del Sur, se caracteriza por un ritmo particularmente acelerado de envejecimiento, mientras que Australia y Nueva Zelanda, aunque con dinámicas algo más moderadas, también han adoptado medidas significativas en materia de empleo y envejecimiento activo.

La inclusión de estos países permite, por tanto, examinar experiencias diversas y relevantes, tanto en términos de políticas laborales como de iniciativas de bienestar y protección social, y extraer lecciones aplicables a otros contextos que pueden enfrentar desafíos similares.



2. SELECCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS INTERNACIONALES PARA EL TALENTO SÉNIOR

El siguiente cuadro organiza los distintos países objeto de estudio y las políticas identificadas.

Cuadro 52. Políticas públicas internacionales

País	Bloque temático	Título	Descripción
EUROPA			
Francia	1. Eliminación de barreras	Emploi 50+	Modificaciones legislativas, campañas de concienciación y acuerdo con empresas y agentes sociales
	5. Políticas de jubilación	CVE 60+	Creación de un contrato permanente específico reservado a los solicitantes de empleo mayores de 60 años
	3. Apoyo al aprendizaje permanente	Compte Personnel de Formation (CPF)	Cuenta personal de formación accesible para todos los trabajadores a lo largo de su vida laboral, incluidos los de mayor edad
Noruega	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Seniorpolitikk fram mot 2030	Estrategia integral de política sénior hacia 2030 del Centro Noruego para la Política de Empleo de Mayores para el período 2024-2029
	5. Políticas de jubilación	Flexibilidad en formas de jubilación	Compatibilización de la pensión con dedicación profesional entre los 62 y los 67 años
Alemania	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Perspektive 50plus	Programa para mejorar las oportunidades laborales de personas desempleadas de larga duración de entre 50 y 64 años
Austria	2. Promoción de la salud en el lugar de trabajo	Fit2Work	Programa nacional que ofrece asesoramiento a empresas y trabajadores para prevenir problemas de salud laboral y promover reintegración
	3. Apoyo al aprendizaje permanente	Impulseberatung für Betriebe	Servicio de la Agencia Austriaca de Empleo (AMS) que brinda apoyo a las empresas en la gestión de recursos humanos
AMÉRICA			
Canadá	4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional	Targeted Initiative for older workers (TIOW)	Iniciativa del Gobierno de los territorios del norte, que incluye la mejora de habilidades y la experiencia laboral en nuevos empleos para ayudarlos a reingresar o permanecer en la fuerza laboral

Continúa

País	Bloque temático	Título	Descripción
Estados Unidos	1. Eliminación de barreras	Senior Community Service Employment Program (SCSEP)	Programa federal que proporciona capacitación laboral a trabajadores desempleados mayores de 55 años
	4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional	Backtowork 50+	Programa del Distrito de Columbia en colaboración con la Fundación AARP (American Association of Retired Persons)
Chile	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Experiencia Mayor	Subsidio para empleadores que mantienen en sus puestos a trabajadores de 60 años o más
Brasil	4. Medidas activas del mercado laboral	Selo Cinquenta Mais	Proyecto de ley crea "Sello Cincuenta Más" para incentivar la inclusión de trabajadores mayores de 50 años en Pará
ASIA - PACÍFICO			
Japón	1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención	Reforma de la ley de estabilidad del empleo para personas mayores	Exige a las empresas permitir que los trabajadores permanezcan hasta los 70 años, mediante continuidad del empleo o eliminación de la edad de retiro obligatoria
Corea del Sur	4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional	Subsidios por empleo de personas mayores	Apoyo financiero a empresas que contratan trabajadores de 60 años o más, como incentivo para superar barreras de contratación
Australia	2. Promoción de la salud en el lugar de trabajo	Programa de Bienestar Laboral	Fomenta condiciones saludables en el trabajo para mantener a los empleados mayores activos por más tiempo
Nueva Zelanda	4. Medidas activas del mercado laboral	Strategy for an Ageing Workforce	Estrategia nacional que promueve la participación laboral de personas mayores mediante asesoramiento, formación e incentivos

Fuente: elaboración propia.

Un "senado" de séniores para Huesca

En una sociedad que envejece progresivamente, el talento sénior representa un recurso estratégico de alto valor. Las personas mayores poseen una combinación única de experiencia, conocimiento técnico y madurez emocional que resulta difícil de sustituir. Su bagaje acumulado a lo largo de décadas de vida profesional les otorga una perspectiva estratégica y una capacidad de análisis que son esenciales tanto en entornos laborales como en la toma de decisiones colectivas. Además, su participación en equipos intergeneracionales enriquece el diálogo, favorece la cohesión y promueve una cultura organizacional más equilibrada.

Más allá del ámbito productivo, el talento sénior puede tener un profundo impacto social a través del voluntariado y la mentoría. La creación de programas públicos que canalicen esta aportación

es clave. Por ejemplo, los mayores pueden acompañar a jóvenes en riesgo de exclusión educativa, asesorar a emprendedores o colaborar con entidades sociales y culturales.

Este tipo de compromiso no solo beneficia a los destinatarios de su apoyo, sino que refuerza el sentido de utilidad y pertenencia de los propios mayores.

El equipo de gobierno del Ayuntamiento de Huesca tiene claro el valor excepcional de los séniores. Nuestra ciudad cuenta con una sociedad civil muy estructurada, en la que participan activamente personas con una dilatada trayectoria profesional en diversos sectores.

Toda esta sabiduría debe ser aprovechada también como apoyo a la gobernanza local. De esta manera, queremos promover, además, una ciudadanía activa, solidaria y comprometida.

Para lograrlo, estamos trabajando en la constitución de un foro que denominamos Senado del Mayor. Se trata de una herramienta innovadora de participación: un órgano de consulta, asesoramiento y participación específica de personas con experiencia, con una trayectoria profesional y personal destacada, respetadas por sus cualidades. En definitiva, se trata de integrar a personas que ya dejaron atrás su trayectoria profesional pero cuyo poso, por conocimiento, edad y sabiduría, pueden aportar mucho a Huesca.

Es un proyecto que resume tres de los ejes estratégicos del equipo de gobierno: por una parte, conseguir que los ciudadanos de Huesca se sientan orgullosos de su ciudad, por otra, la necesidad de apoyar a los mayores y, por último, incidir en la importancia de la participación ciudadana.

La propuesta plantea 30 participantes, respetando el criterio de paridad: 5 serán elegidos por la alcaldía, 20 por consenso entre los grupos políticos representados en el Ayuntamiento y 5 por la sociedad civil.

Este Consejo Senatus Pro Osca hace directa referencia al Senado que el militar romano Quinto Sertorio organizó en Osca (la Huesca romana) en el siglo I a. C. con exiliados romanos leales a la causa de Mario y el sector popular de la república romana. Este Senado, según las fuentes históricas de la época, incluía también personas destacadas de la población local.

Estamos convencidos de que integrar plenamente a las personas mayores en el tejido social mediante su conocimiento y disponibilidad es una estrategia inteligente y necesaria para construir una ciudad mejor.

Lorena Orduna
Alcaldesa de Huesca



Francia

1. Emploi 50+

Bloque 1: Eliminación de barreras

El Gobierno francés es consciente de que los procesos de jubilación anticipada de los trabajadores mayores de 50 años constituyen un obstáculo importante de distintos órdenes en un contexto de envejecimiento demográfico. En Francia, a pesar de que el peso relativo en empleo de las personas entre 55 y 59 años está aumentando, el del grupo de edad de 60 a 64 años sigue siendo extremadamente bajo en comparación con países del entorno: solo el 35 % de las personas en esa franja de edad se encuentra en activo en comparación con el 61 % de Alemania.

Esta desaparición prematura de talento sénior en el mercado laboral francés supone una pérdida valiosísima de experiencia y de habilidades que debilita la competitividad del tejido empresarial y aumenta la carga y presión sobre los sistemas de previsión social.

Este es el objetivo de la iniciativa de Emploi 50+, que se lanzó el 29 de abril de 2025 por la ministra de Trabajo y Empleo, Astrid Panosyan-Bouvet. Se basa en una ambición clara: cambiar las prácticas, cambiar la ley y cambiar las perspectivas y la percepción social del fenómeno.

Para ello cuentan con generar una movilización sin precedentes de empresas, interlocutores sociales y regiones para mantener y promover el empleo de los trabajadores mayores de 50 años. La acción incluye la organización de una gran conferencia que tuvo lugar el 29 de abril de 2025 en el Ministerio de Trabajo y Empleo,

la firma de la Carta del Club Landoy 50+ por más de 150 empresas que se adhieren al programa, y talleres, eventos y guías prácticas organizados en todas las Administraciones regionales que deberán servir para asentar las bases de esta dinámica colectiva a gran escala.

2. CVE 60+ contrato indefinido para mayores de 60 años

Bloque 5: Políticas de jubilación

Asimismo, el Gobierno francés ha iniciado la reforma del marco legislativo, siguiendo el Acuerdo Nacional Interprofesional (ANI) firmado en noviembre de 2024 por los interlocutores sociales, que se tradujo en un proyecto de ley que incluye un nuevo contrato para reconocer la experiencia de los solicitantes de empleo mayores de 60 años, una entrevista de mitad de carrera mejorada y mayores obligaciones para negociar el empleo para los trabajadores mayores de 50 años.

El nuevo contrato experimental pretende ser un contrato de reconocimiento de experiencia durante cinco años destinado a los solicitantes de empleo de 60 o más años que aún no tienen la posibilidad de jubilarse con la cotización plena.

Gracias a este nuevo proyecto de ley, estos mayores podrán beneficiarse de un contrato indefinido específico para ellos, mientras que las empresas tendrán la posibilidad de rescindir el contrato una vez alcanzada la edad de cotización completa por parte del trabajador. El proyecto de ley prevé una bonificación del 30 % de las cotizaciones sociales a cargo de la empresa. El coste de la medida se estima en 123 millones de euros.

3. Compte Personnel de Formation (CPF)

Bloque 3. Fomento de la formación y capacitación continua

La CPF es una cuenta personal de formación accesible para todos los trabajadores a lo largo de su vida laboral, incluidos los de mayor edad. Cada empleado acumula créditos de formación según sus horas trabajadas, que pueden utilizarse para financiar cursos de formación, reciclaje profesional o perfeccionamiento de habilidades.

La CPF ha tenido una alta aceptación entre trabajadores mayores que buscan mantenerse activos en el mercado laboral o reorientar o redirigir su carrera. Ha contribuido a mejorar su empleabilidad y a reducir el riesgo de obsolescencia profesional. También ha facilitado la igualdad de acceso a la formación, independientemente de la edad, el nivel educativo o la situación profesional.

Noruega

1. Seniorpolitikk fram mot 2030

Bloque 1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención

El Seniorpolitikk fram mot 2030 o estrategia marco para 2030 del Centro para la Política Sénior (Senter for Seniorpolitikk) busca promover el valor fundamental que tienen los trabajadores mayores como recurso en el mercado laboral actual, difundir socialmente los resultados de investigaciones y experiencias útiles para fomentar la inclusión, el reenganche y la permanencia de los mayores en el empleo e inspirar a empresas y organizaciones a adoptar una visión positiva sobre las últimas etapas de la carrera profesional.

La estrategia estructura las áreas prioritarias de actuación en tres ejes: investigación y desarrollo; formación, orientación y colaboración y, por último, comunicación e incidencia pública. En el área de investigación y desarrollo se prevé la realización de estudios sobre la prolongación de las carreras laborales, las transiciones hacia la jubilación y las condiciones de trabajo de las personas mayores. Además, se continuará desarrollando el “Barómetro de política sénior”, que desde 2003 mide las actitudes hacia los trabajadores mayores. También se organizarán conferencias y seminarios anuales en colaboración con institutos de investigación.

En el ámbito de la formación, orientación y colaboración, se ofrecerán servicios formativos y de asesoramiento adaptados a las necesidades específicas de las empresas. Asimismo, el centro fortalecerá el vínculo con el mercado laboral y fomentará alianzas con instituciones clave como la Dirección General del Trabajo y el Bienestar (NAV), ministerios y otras agencias públicas.

Finalmente, en el área de comunicación e incidencia pública, se impulsará una narrativa positiva en torno a los trabajadores mayores tanto en medios de comunicación como en redes sociales.

La estrategia será evaluada anualmente mediante informes de actividades presentados a la junta directiva del centro. El plan estratégico se aplicará desde el 1 de enero de 2024 hasta el 31 de diciembre de 2029.

2. Jubilación flexible

Bloque 5: Políticas de jubilación

Con una reciente reforma de las pensiones el Gobierno noruego abrió la posibilidad de modificar de forma flexible la pensión de jubilación a

partir de los 62 años, pudiendo combinarse con ingresos adicionales de una dedicación laboral en paralelo sin que por ello se produzca reducción final de la pensión.

La reforma de las pensiones se basa en que el individuo asuma los costes de los retiros flexibles de su pensión. Esto significa que la pensión se puede conseguir desde los 62 años, aunque todavía se dedique parte del tiempo a la actividad profesional. Esta posibilidad se proporcionará principalmente hasta los 67 años, y permitirá a muchas personas contar con la doble seguridad de ingresos hacia el final de su vida laboral.

Alemania

1. Perspektive 50plus

Bloque 1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención

El programa “Perspektive 50plus — Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen” es una iniciativa del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales de Alemania, implementada desde el año 2005 con el objetivo de mejorar las oportunidades laborales de personas desempleadas de larga duración de entre 50 y 64 años.

Sus objetivos principales incluyen facilitar el reenganche de los trabajadores mayores al mercado laboral mediante apoyo personalizado, combatir la discriminación por edad en procesos de contratación y establecer redes regionales que involucren a empresas, agencias de empleo y agentes sociales.

El programa, estructurado en distintas fases, se inició con la implementación en 58 agencias de empleo, a las que se fueron incorporando,

en fases posteriores, hasta la extensión definitiva del programa el 95 % de las agencias de empleo, consolidándose como parte integral de la política laboral alemana.

Entre las medidas desarrolladas destacan: el asesoramiento individualizado y *coaching* laboral; los programas de formación continua y de recualificación; las subvenciones o ayudas salariales para empleadores que contraten a trabajadores mayores como participantes del programa; el fomento de la salud y la movilidad para mejorar la empleabilidad de ese colectivo de trabajadores sénior y, finalmente, campañas de sensibilización dirigidas a empleadores sobre el valor de la experiencia laboral de los mayores.

Durante la segunda fase, se activaron aproximadamente 190.000 y más de 56.000 lograron integrarse en empleos regulares.

Aunque “Perspektive 50plus” concluyó en 2015, sus enfoques y medidas influyeron en la política laboral alemana, integrándose en las prácticas estándar de las agencias de empleo, y sirvieron como modelo para programas similares en otros países.

Austria

1. Fit2Work

Bloque 2. Promoción de la salud en el lugar de trabajo

Fit2Work es un programa nacional impulsado por el Gobierno austriaco diseñado para promover la salud en el entorno laboral, especialmente entre trabajadores con problemas de salud o con riesgo de perder su empleo por causas médicas. El programa cuenta con un capítulo específico dirigido a los trabajadores

mayores que proporciona asesoramiento gratuito tanto a trabajadores como a empresas para mejorar la salud ocupacional, prevenir enfermedades laborales, adaptar las condiciones de trabajo a los grupos de mayor edad y facilitar la reintegración laboral después de una baja. También contempla diagnósticos de salud, planes de acción personalizados y cooperación con servicios médicos y sociales.

El programa ha sido reconocido por mejorar la retención de trabajadores mayores, reducir los tiempos de inactividad laboral y fortalecer el vínculo entre salud y empleabilidad. Las empresas que participan han reportado mayores niveles de retención de trabajadores mayores, menores niveles de absentismo entre este colectivo y mayor productividad entre empleados de mayor edad.

2. Impulseberatung für Betriebe

Bloque 3. Apoyo al aprendizaje permanente

El Servicio Público de Empleo (Arbeitsmarktservice - AMS) brinda a través de este programa, que fue introducido por primera vez en 2015, consultoría y asesoramiento gratuito a empresas de cualquier tamaño en todo lo que tiene que ver con los desafíos relacionados con la gestión y administración de personal y recursos humanos.

El programa cuenta con siete áreas temáticas, una de las cuales es la creación de entornos de trabajo adecuados para personas mayores o en proceso de envejecimiento.

Los servicios de consultoría los prestan consultores externos contratados por el AMS y se desarrollan a lo largo de cuatro etapas: una consulta inicial, un análisis de necesidades, una consultoría específica según el área temática seleccionada y una fase de seguimiento.

La consultoría se centra en aspectos como: prácticas de contratación específicas por edad, rediseño de puestos de trabajo y espacios laborales, políticas de tiempo de trabajo, transferencia intergeneracional de conocimientos, prácticas de gestión de la salud y medidas de formación.

Los planes de acción resultantes de los asesoramientos incluyen la reducción del tiempo de trabajo para empleados mayores, con el fin de facilitar una jubilación gradual y una permanencia prolongada en la empresa; el desarrollo de procesos de planificación de carrera (incluidos los niveles directivos); la mejora de las prácticas de contratación para incorporar a trabajadores de mayor edad; la creación de modelos y entornos laborales más flexibles y adaptables; el mapeo y la reasignación de tareas entre empleados para promover el aprendizaje e intercambio de conocimiento intergeneracional.

En una evaluación reciente del programa, se demuestra que las empresas que se acogieron a los servicios de consultoría y asesoramiento mostraron una mayor propensión, de hasta 5 puntos, a contratar trabajadores con baja cualificación, mujeres y personas mayores de 45 años.

Canadá

1. Targeted Initiative for Older Workers (T1OW)

Bloque 4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional

La iniciativa dirigida a trabajadores de la tercera edad (T1OW) es un programa federal de empleo que brinda apoyo de diverso tipo a trabajadores mayores (entre 55 y 64 años) que viven en comunidades vulnerables.



Estas actividades incluyen la mejora de capacidades, habilidades y experiencia laboral que les ayude a reincorporarse al mercado laboral, en caso de que se encuentren desempleados, o a permanecer en él con una cualificación adecuada y competitiva. Este programa se inició en 2007 y se ha ido renovando en períodos de tres años.

El programa T10W nació especialmente diseñado para zonas que presentaran tasas elevadas de desempleo entre las personas mayores de 55 años; con una dependencia excesiva de un único empleador (gran empresa de la zona), con sectores particularmente afectados por recortes de personal, o una alta dificultad de los empleadores locales para cubrir su demanda de mano de obra cualificada y con experiencia.

Este programa tiene como finalidad principal fortalecer las capacidades y competencias de las personas mayores en las comunidades de los territorios del noroeste, con el propósito de mantener su atractivo y competitividad en un mercado laboral cada vez más exigente.

A través del programa se trabaja en mejorar la empleabilidad de las personas mayores, mediante actividades como la evaluación de competencias, el asesoramiento profesional, la formación en habilidades específicas y la adquisición de experiencia laboral.

Estados Unidos

1. Senior Community Service Employment Program

Bloque 1. Eliminación de barreras

El Programa de Empleo y Servicio Comunitario para Personas Mayores (Senior Community Service Employment Program - SCSEP) constituye una iniciativa de formación laboral dirigida a

personas mayores desempleadas y de bajos ingresos. Este programa, impulsado a través de la Older Americans Act, tiene como objetivo facilitar la empleabilidad de los adultos mayores mediante la capacitación profesional y el acceso a servicios de inserción laboral de los centros de empleo estadounidenses.

Los participantes en el SCSEP adquieren experiencia laboral significativa mediante su participación en actividades de servicio comunitario en organizaciones públicas y entidades sin fines de lucro, tales como escuelas, hospitales, centros de atención infantil y centros para personas mayores.

Cada participante trabaja un promedio de 20 horas semanales y recibe una remuneración equivalente al salario mínimo más alto aplicable entre los niveles federal, estatal o local. Esta modalidad de formación facilita la transición hacia empleos no subsidiados dentro del mercado laboral abierto. Los aspirantes para acceder al programa deben tener al menos 55 años de edad, encontrarse en situación de desempleo y poseer un ingreso familiar igual o inferior al 125 % del nivel de pobreza definido por el Gobierno federal.

2. Backtowork 50+

Bloque 4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional

El Programa de Empleo para Personas Mayores de 50 Años (Backtowork 50+) es una iniciativa impulsada por el Departamento de Servicios de Empleo del Distrito de Columbia, en colaboración con la Fundación AARP. Su objetivo es mejorar las oportunidades de inserción laboral para adultos mayores en las ocho zonas del distrito, fomentando su reintegración activa en el tejido productivo local.

El programa parte del reconocimiento de que los empleadores valoran especialmente a los candidatos con experiencia, compromiso y confiabilidad. A través de esta iniciativa, se facilita el establecimiento de vínculos laborales entre los participantes y el mercado de trabajo.

El programa se desarrolla en dos fases:

- **Fase 1: Capacitación inicial**
Los participantes comienzan asistiendo al taller denominado “Siete estrategias inteligentes para personas mayores de 50 años que buscan empleo”, seguido del proceso de admisión y evaluación. A continuación, se inscriben en un ciclo de cuatro semanas de sesiones estructuradas, en las que reciben formación tecnológica, apoyo en la elaboración del *curriculum vitae*, orientación profesional y otros recursos diseñados para fortalecer su empleabilidad.
- **Fase 2: Inserción laboral**
Finalizada la etapa de capacitación, los participantes acceden a asesoramiento individualizado en materia de colocación laboral y formación en el puesto de trabajo. El programa proporciona hasta 90 días de capacitación laboral en colaboración con empleadores comprometidos con la contratación efectiva de los participantes.

Chile

1. Experiencia Mayor

Bloque 1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención

El programa Experiencia Mayor, implementado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) de Chile, tiene como finalidad

fomentar la inserción y reinserción laboral de personas mayores de 55 años que se encuentren en situación de desempleo o jubilación anticipada. Esta iniciativa busca incentivar la contratación y capacitación de adultos mayores por parte de las empresas, reconociendo el valor de su experiencia profesional y promoviendo su integración activa en el mercado del trabajo.

El programa contempla un sistema de bonificaciones económicas dirigidas a las empresas que contraten personas mayores, con el propósito de reducir las barreras de entrada al empleo formal. Entre los beneficios ofrecidos, se encuentra una bonificación por contratación equivalente al 60 % del Ingreso Mínimo Mensual (IMM) durante los primeros seis meses de relación laboral, y del 20 % del IMM durante los seis meses siguientes. Asimismo, el programa incluye una bonificación adicional de hasta 400.000 pesos chilenos por persona contratada, destinada a cubrir costos asociados a procesos de capacitación impartidos por Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) o por relatores internos de la empresa.

Para acceder a estos beneficios, las empresas deben cumplir con ciertos requisitos como contar con al menos un año de funcionamiento y haber presentado al menos una declaración anual de impuestos. Además, deben tener al menos un trabajador contratado, no registrar deudas o multas laborales y previsionales, estar inscritas en el Registro de Entidades Receptoras de Fondos Públicos del SENCE y formalizar contratos laborales de una duración mínima de tres meses. La postulación al programa debe realizarse dentro de los 20 días hábiles posteriores a la firma del contrato de trabajo.

Respecto a los requisitos de los postulantes, estos deben tener 55 años o más y encontrarse en condición de desempleo o jubilación anticipada.



Desde su puesta en marcha, el programa Experiencia Mayor ha presentado unos datos de contratación muy satisfactorios y se ha consolidado como una herramienta eficaz para promover la diversidad intergeneracional en el empleo y reconocer la experiencia laboral como un activo valiosísimo para las empresas.

Brasil

1. Selo Cinquenta Mais

Bloque 1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención

La Asamblea Legislativa del Estado de Pará (ALEPA) aprobó a finales de 2024 un proyecto de ley para la creación del Selo Cinquenta Mais (Sello Cincuenta Más), con el objetivo de fomentar la inclusión laboral de personas mayores de 50 años y combatir la discriminación por edad en el mercado de trabajo.

Este sello se otorga anualmente a empresas que cumplan ciertos requisitos, como mantener políticas de inclusión y asegurar que al

menos el 5 % de sus vacantes sean ocupadas por profesionales de esta franja de edad. Además, las empresas deben promover acciones de capacitación y actualización profesional para este grupo, demostrando resultados en la inclusión, reenganche y permanencia de trabajadores más experimentados.

El Selo Cinquenta Mais también ofrece a las empresas exenciones fiscales, líneas de crédito con tasas de interés reducidas y otros incentivos gubernamentales. Asimismo, las empresas pueden utilizar el sello en sus estrategias de marketing, destacando su compromiso con la responsabilidad social y la inclusión de trabajadores mayores.

Según la propia Asamblea Legislativa promotora de la iniciativa, Selo Cinquenta Mais busca no solo combatir el prejuicio de edad en el mercado laboral, sino también promover una visión más inclusiva y humana en las contrataciones. Las empresas que adopten esta iniciativa tendrán la oportunidad de valorar la experiencia y el conocimiento de los trabajadores mayores de 50 años, enriqueciendo el entorno corporativo con la diversidad de perspectivas y habilidades.

Un modelo desde España para activar el talento sénior en las empresas

En un entorno donde la longevidad crece, pero los prejuicios se mantienen, la gestión del talento sénior es ya una cuestión estratégica. La iniciativa Mástalentosénior, impulsada por Fundación Másfamilia (efr), Asociación Española de Ejecutivos y Consejeros (EJE&CON) y Fundación Máshumano, propone un modelo de transformación cultural que permite a las empresas aprovechar todo el potencial del talento más experimentado.

El modelo Mástalentosénior identifica seis áreas clave desde las que actuar para impulsar una gestión más inclusiva de la edad: selección, desarrollo profesional, flexibilidad y apoyo personal y familiar, salud y bienestar, desvinculación y transición a la jubilación, comunicación y reconocimiento. A través de este enfoque, las empresas pueden implementar acciones concretas que generan un impacto real en la vida laboral de los profesionales sénior.



Buenas prácticas empresariales de empresas con distintivo Mástalentosénior

a) Reclutamiento y selección: TAISI

Se solicita el currículum en el que no conste ni edad ni fotografías de la candidatura u otros elementos que pudieran afectar a sesgos de género o relacionados con la edad. Además, se tiene en cuenta la situación del talento sénior en la organización, considerándolo un ejercicio de discriminación positiva para la empresa. Actualmente, dicho colectivo supone el 47 % de la plantilla.

b) Desarrollo profesional: PUERTOS DE TENERIFE

“Agentes de innovación”: grupo de trabajo, con un 30 % de séniores, que junto con el presidente, el director y el jefe de Innovación forman parte del Comité de Innovación. Estos agentes de innovación realizan las jornadas de formación antes de la constitución del Comité de Innovación.

c) Flexibilidad y apoyo personal y familiar: REALES SEGUROS

Tres días laborables de vacaciones adicionales para personas de 60 a 62 años, y 5 días laborables de vacaciones adicionales a partir de los 63 años.

Ayuda económica adicional de 1.000 euros anuales, siempre que el familiar no conviva en el domicilio del empleado, para sufragar la ayuda asistencial o residencial del dependiente.

Ayuda económica adicional de 1.000 euros anuales para los casos que el familiar esté siendo atendido en su domicilio o en el del empleado por un profesional.

d) Gestión de la salud y el bienestar: AXA

Coincidiendo con el Día Europeo de la Salud Prostática, se realiza una campaña sobre la importancia de prevenir el cáncer de próstata dirigida a clientes y empleados. Programa de salud y bienestar "AXACARE".

e) Desvinculación y transición a la jubilación: proyecto AGEING de MAPFRE

Desarrollan acciones que promueven la sensibilización sobre el propio proceso de envejecimiento y acciones formativas financieras que acompañan a las personas con una adecuada previsión hacia su jubilación. Se ha creado un sitio web específico, por ejemplo, con recursos sobre cultura y educación financiera con el fin de contribuir y mejorar su futuro bienestar económico.

f) Comunicación y reconocimiento: PERNOD RICARD

Cabe destacar su guía de lenguaje inclusivo, en la que trabajan explícitamente para evitar estereotipos y falsos mitos sobre los adultos mayores, valorar a las personas de acuerdo a sus habilidades, no a su edad, adaptación del estilo de la comunicación para satisfacer las preferencias de diferentes generaciones, reconocimiento de las diferentes experiencias que cada generación aporta al equipo, no alimentar la idea de conflicto intergeneracional, etc.

Sin duda, una guía de lenguaje inclusivo ayuda a la empresa a evitar el edadismo al promover una comunicación que valora y respeta por igual a personas de todas las edades, fomentando un entorno laboral más equitativo e integrador.

El talento sénior: una oportunidad estratégica para las empresas

Incorporar un modelo como puede ser el de Mástalentosénior es una clara apuesta estratégica por la diversidad generacional. Este modelo no solo impulsa una transformación cultural profunda, sino que, a través de su distintivo, ofrece una poderosa herramienta de reputación y posicionamiento responsable. Reconocer el talento sénior no debe verse como un reto, sino como una oportunidad para enriquecer los equipos, mejorar la competitividad y construir entornos laborales más inclusivos, sostenibles y alineados con los desafíos demográficos actuales.

Mercedes Hernández

Directora de Alianzas y Relaciones Institucionales
Fundación Másfamilia

Japón

1. Reforma de la ley de estabilidad del empleo para personas mayores

Bloque 1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención

Con el objetivo de mantener el impulso económico y el bienestar social en un contexto caracterizado por el envejecimiento acelerado de la población japonesa y una tasa de natalidad en constante disminución, la ley de estabilización del empleo de las personas mayores fue objeto de una reforma parcial, que entró en vigor el 1 de abril de 2021.

Esta enmienda tiene como finalidad fundamental la creación de un entorno propicio para que las personas mayores que deseen continuar activas laboralmente puedan desplegar plenamente sus capacidades y contribuir a la sociedad hasta los 70 años.

Las modificaciones introducidas por la reforma requieren legalmente a las empresas ofrecer oportunidades laborales hasta los 70 años, ya sea mediante el mantenimiento del mismo empleo y puesto de trabajo o la introducción de modalidades de trabajo por proyecto o por cuenta propia del trabajador. Esto supone, en la práctica, la extensión de la edad de jubilación obligatoria para las empresas —siempre que así lo desee el trabajador— a través de fórmulas de reemplazo o extensión del puesto anterior hasta los 70 años. Incluso se contempla la posibilidad de que la empresa recurra a empleados distintos o marcos de colaboración con entidades sociales que posibiliten a los trabajadores mayores continuar su actividad laboral en ámbitos como las actividades de fin social desarrolladas directamente en las empresas o proyectos

sociales gestionados por organizaciones con las que los empleadores mantengan convenios de colaboración.

El propósito de esta reforma es ofrecer un marco legal diversificado que permita garantizar oportunidades laborales hasta los 70 años, reconociendo la heterogeneidad de condiciones y necesidades entre los trabajadores. Asimismo, se busca promover la implantación de estas medidas por parte de los empleadores, sin que ello implique una imposición legal para extender obligatoriamente la edad de jubilación hasta los 70 años.

Corea del Sur

1. Subsidios por empleo de personas mayores

Bloque 4. Políticas activas de mercado laboral y apoyo institucional

El Ministerio de Empleo y Trabajo de la República de Corea, anunció recientemente la prórroga del nuevo sistema de subsidios para la promoción del empleo de personas mayores, vigente desde el 1 de enero de 2022. Esta medida tiene como finalidad fomentar la estabilidad y la continuidad del empleo entre los trabajadores de mayor edad, mediante apoyo económico parcial a las empresas destinadas a compensar los costes asociados a su contratación, especialmente en empresas medianas y aquellas consideradas prioritarias en términos de apoyo estatal.

La instauración de este sistema se enmarca en una estrategia más amplia para hacer frente al proceso de envejecimiento poblacional acelerado que experimenta el país. Ante la inminente transición hacia una sociedad hiperenvejecida, el Gobierno coreano considera

fundamental crear condiciones favorables para que las personas mayores puedan continuar trabajando hasta edades cercanas a la jubilación preferente, promoviendo así su integración sostenida en el mercado laboral.

Entre los principales elementos que definen esta política se encuentra, en primer lugar, el criterio de elegibilidad. Son beneficiarias aquellas empresas cuya plantilla mensual de empleados mayores de 60 años haya experimentado un incremento durante el período de solicitud, en comparación con los datos registrados en los tres años anteriores al período inmediatamente precedente. Además, los trabajadores contratados

deben contar con un contrato indefinido o con una duración superior a un año.

En cuanto al monto del apoyo económico, se establece un subsidio de 300.000 wones por trimestre por cada nuevo trabajador mayor de 60 años, con una duración máxima del beneficio de dos años. Este subsidio está sujeto al límite máximo de 30 empleados en empresas medianas o hasta el 30 % del número promedio mensual de trabajadores durante el trimestre correspondiente. Para las empresas más pequeñas —aquellas con 10 o menos empleados asegurados mensualmente en promedio—, el número máximo de beneficiarios se restringe a tres.

Toledo: un casco histórico para los séniores

La despoblación de los cascos históricos es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan hoy las ciudades patrimoniales del siglo XXI, y Toledo no es ajena a este fenómeno.

Por ello, asumimos con ambición y responsabilidad el reto de garantizar que nuestro casco histórico siga vivo, y eso, indudablemente, pasa por facilitar la vida a todas aquellas personas que quieran vivir en él, y hacerlo compatible con los miles de turistas que llegan cada día a nuestra ciudad.

Nuestro planteamiento como gobierno parte de una premisa esencial: no es posible ganar población si no equilibramos la balanza para que los inconvenientes de vivir en el casco histórico se conviertan en oportunidades, para lograr así que los vecinos tengan los mismos servicios que cualquier otro barrio.

Desde el Ayuntamiento hemos impulsado diversas medidas orientadas a mejorar el día a día de los toledanos. Una de las actuaciones más significativas ha sido la valiente modernización del sistema de recogida de basuras optando por un sistema mixto. Hemos sido capaces de eliminar el bolseo, instalando 120 contenedores integrados en 90 calles del casco histórico, mejorando así la imagen de una ciudad patrimonio de la humanidad, y con ello, la salubridad y la limpieza. Además, hemos facilitado por primera vez a los vecinos que puedan reciclar sin desplazarse a otros barrios, ya que, hasta ahora, aunque pareciera increíble, no era posible reciclar en el casco.

En materia de movilidad, también hemos logrado importantes avances. Hemos implantado el pivote único, para que los residentes del casco puedan circular libremente por el barrio, y hemos retirado más de 1.000 tarjetas irregulares de la ORA para que los vecinos puedan aparcar en su barrio.

Pero uno de los retos más importantes que afrontamos es el de mejorar la convivencia entre toledanos y turistas. No cabe duda de que el turismo es uno de nuestros principales motores económicos, pero debemos evitar que el casco se convierta en un parque temático. Para ello hemos impulsado la construcción de viviendas en alquiler para jóvenes en un rehabilitado Salón Rico y hemos presentado Toledo Emerge, el proyecto más ambicioso de regeneración urbana de la ciudad, que permitirá rehabilitar cinco edificios abandonados para convertirlos en viviendas, aparcamientos o espacios culturales.

También hemos aprobado una ordenanza para regular las viviendas de uso turístico, reduciendo el límite al 12 % en todo el término municipal. Además, hemos implementado una tasa para turoperadores que contribuirá a mejorar la experiencia turística, ya que apostamos por un turismo ordenado y de calidad, que genere riqueza y empleo.

Y si hay algo de lo que me siento profundamente orgulloso es de la creación de la primera comunidad energética del casco histórico. Gracias a ella, el casco histórico de Toledo será el primero de una ciudad patrimonio de la humanidad en el que se pueda acceder a energía limpia gracias a la instalación de placas solares en cubiertas de instalaciones municipales de otros barrios extramuros. Con el impulso de esta Oficina de Transformación Energética, 65 beneficiarios, entre familias, empresas y conventos del casco histórico, verán reducida la factura de la luz.

Todas estas iniciativas tienen un objetivo único: preservar la esencia patrimonial de nuestra ciudad, haciéndola más viva y habitable. Ese es nuestro compromiso firme con el presente y el futuro de la capital regional y de los toledanos.

Carlos Velázquez
Alcalde de Toledo

Australia

1. Programa de bienestar laboral

Bloque 2. Promoción de la salud en el lugar de trabajo

El Gobierno de Queensland ha iniciado una campaña de concienciación, asesoramiento y acompañamiento a empresas para que introduzcan

programas de adaptación de los entornos laborales a los trabajadores de mayor edad.

Se promueve un cambio de paradigma que pone menos énfasis en las tasas de producción y más en la calidad del trabajo, alentando a las empresas a ofrecer tareas significativas que representen un desafío intelectual y permitan a los trabajadores mayores desplegar sus habilidades y experiencia acumuladas. Este enfoque

puede incluir, por ejemplo, la implementación de programas de mentoría intergeneracional, en los que los empleados mayores transmitan su conocimiento a las nuevas generaciones.

Asimismo, se fomenta la consolidación de una cultura laboral que valore la aportación de los trabajadores, independientemente de su edad, con el fin de evitar situaciones de discriminación, como la exclusión de los trabajadores mayores de oportunidades de formación o desarrollo profesional. Al reducir estos obstáculos, se busca prevenir decisiones de jubilación anticipada no vinculadas a motivos de salud.

Este programa también ofrece orientación técnica y recursos para que las empresas implementen principios de diseño del trabajo que favorezcan entornos laborales seguros y saludables. Esto incluye el análisis del contenido y la organización de tareas, las relaciones laborales y las responsabilidades asociadas a cada puesto. Se recomienda, por ejemplo, revisar los turnos y horarios laborales, permitir mayor flexibilidad en el ritmo y el lugar del trabajo, reducir la exposición a esfuerzos físicos repetitivos y promover la responsabilidad individual sobre los resultados del trabajo.

Finalmente, el Gobierno de Queensland incentiva la adopción de estrategias específicas como la formación continua y el reciclaje profesional, con el fin de fomentar la actualización constante de las habilidades de los trabajadores mayores. También se promueve la capacitación de los directivos en materia de gestión de trabajadores en distintas etapas del ciclo de vida laboral, así como la implementación de condiciones laborales flexibles que permitan compatibilizar el trabajo con otras responsabilidades personales, como el cuidado de familiares o el acceso a atención médica.

Nueva Zelanda

1. Older Workers Employment Plan

Bloque 1. Eliminación de obstáculos para la contratación y retención

El Better Later Life Action Plan 2021-2024, promovido por el Office for Seniors del Gobierno de Nueva Zelanda, constituye una estrategia pública integral orientada a mejorar las oportunidades laborales y el bienestar de las personas mayores, especialmente aquellas de 50 años en adelante. En un contexto de envejecimiento poblacional, el plan reconoce la necesidad de valorar la experiencia y el potencial de los trabajadores mayores como un recurso clave para la sostenibilidad del mercado laboral y la cohesión social.

Uno de los principales componentes del plan es el desarrollo del Older Workers Employment Action Plan, que articula medidas específicas para favorecer la inclusión laboral de personas mayores, promover el aprendizaje permanente y fortalecer la resiliencia de los equipos intergeneracionales. El plan de acción pone especial énfasis en los grupos con mayores obstáculos al empleo, como mujeres, maoríes y comunidades indígenas. Las acciones incluyen programas piloto de emprendimiento sénior, actualización de herramientas prácticas como el "Mature Workers Toolkit", estudios sobre empleo flexible y estrategias para integrar a los mayores en los procesos de formación dentro de las empresas.

El plan también contempla iniciativas de alcance nacional, como ferias de empleo regionales dirigidas a personas mayores, campañas de sensibilización para combatir la discriminación por edad y el fortalecimiento de plataformas

digitales que faciliten el acceso a oportunidades laborales y formativas. La implementación se apoya en una estructura de seguimiento y liderazgo interministerial, con participación de diversas agencias públicas, y se somete a una evaluación periódica mediante informes y sistemas de seguimiento con indicadores específicos.

En conjunto, esta estrategia refleja un enfoque integral de eliminación de obstáculos al trabajo de los séniores que combina inclusión, formación, innovación institucional y evaluación continua, con el fin de asegurar que las personas mayores puedan seguir contribuyendo activamente a la sociedad y al mundo del trabajo en condiciones dignas y sostenibles.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y RECURSOS WEB

Referencias bibliográficas

Bauknecht, J.; Naegele, G. Successful yet insufficient: German policies for higher employment rates among older age groups. *Australian Journal of Social Issues*. Australia, diciembre de 2016; v. 51(2): 147-165.

Berkman, L. F. *et al.* Labor-Force Participation, Policies & Practices in an Aging America: Adaptation Essential for a Healthy & Resilient Population. *Daedalus*. Estados Unidos; abril de 2015; v. 144(2): 41-54.

Bonnet-Belfais, M. *et al.* How to integrate the aging of employees into occupational health policies: The approach of a French company. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*. Estados Unidos, enero de 2014; v. 49(2): 205-214.

Cedefop. *Working and aging, The benefits of investing in an ageing workforce*. Noviembre de 2012. Disponible en: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3064> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Cedefop. *Skillset and Match. Cedefop's magazine promoting learning for work, 2022*. Disponible en: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/skillset-and-match> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Hueber, T. Evaluation of a multi-component training programme for employees aged 50+. *European Journal of Ageing*. Estados Unidos, julio de 2022; v. 19(4): 1311-1326.

OCDE. *Promoting Active Ageing in Lithuania: Policy Challenges and Solutions, Ageing and Employment Policies*, OECD Publishing, París, 2023. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/2b4d4cfd-en> [consulta: 6 de octubre de 2025].

OCDE. *Good Practices in Employment and Skills Development of Older Workers*. OECD Publishing. París, 2021. Disponible en: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/ageing-and-employment/identification-compilation-best-practices.pdf> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Oliver, G. R. & Walker, R. G. Reporting on software development projects to senior managers and the board. Wiley, 2006. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2006.00188.x>

Van Dalen, H. P. *et al.* Increasing the Public Pension Age: Employers' Concerns and Policy Preferences. *Work Aging and Retirement*. Estados Unidos, julio de 2019; v. 5(3): 255-263.

Recursos web

Alemania

- <https://web.archive.org/web/20141219142202/http://www.perspektive50plus.de/bundesprogramm/kodex/> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Australia

- <https://www.worksafe.qld.gov.au/safety-and-prevention/health-and-wellbeing/supporting-an-ageing-workforce#:~:text=Perform%20risk%20assessments%20of%20workplace,safe%20and%20productive%20at%20work> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Austria

- <https://www.fit2work.at> [consulta: 6 de octubre de 2025].
- https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/promoting-better-career-mobility-for-longer-working-lives-in-austria_9d996688/db85473f-en.pdf [consulta: 6 de octubre de 2025].

Brasil

- <https://www.alepa.pa.gov.br/Comunicacao/Noticia/10502/projeto-de-lei-cria-selo-cinquenta-mais-para-incentivar-a-inclusao-de-trabalhadores-com-mais-de-50-anos-no-para> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Canadá

- <https://www.ece.gov.nt.ca/sites/ece/files/resources/tiow.pdf> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Chile

- www.sence.cl [consulta: 6 de octubre de 2025].

Corea del Sur

- https://www.moel.go.kr/english/news/moelNewsDetail.do?idx=3063&utm_source=chatgpt.com [consulta: 6 de octubre de 2025].

Estados Unidos

- <https://www.dol.gov/agencies/eta/seniors> [consulta: 6 de octubre de 2025].
- <https://es.does.dc.gov/programa-de-empleo-para-personas-mayores-de-50-anos/> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Francia

- <https://www.moncompteformation.gouv.fr> [consulta: 6 de octubre de 2025].
- <https://travail-emploi.gouv.fr/renforcer-lemploi-des-50-dossier-de-presse> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Japón

- <https://www.mhlw.go.jp> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Noruega

- <https://lengrearbeidsliv.no/content/uploads/2024/01/Seniorpolitikk-fram-mot-2030.pdf> [consulta: 6 de octubre de 2025].
- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-2/id2832582/?ch=13> [consulta: 6 de octubre de 2025].

Nueva Zelanda

- <https://www.officeforseniors.govt.nz/assets/Uploads/Older-Workers-Action-Plan-FINAL.pdf> [consulta: 6 de octubre de 2025].

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

La publicación de este *V Mapa de talento sénior* no supone necesariamente para el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE conformidad con todo lo expresado en el mismo; todas las afirmaciones que en ella se recogen, así como la veracidad de los datos, informaciones manejadas y fuentes citadas son responsabilidad exclusiva de los autores y, en su caso, colaboradores.

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

Edición: Míriam López

Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

© De esta edición:

2025, Fundación MAPFRE

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid

www.fundacionmapfre.org

Más información en:

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

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

Citar como: Puyol, R., Jiménez, A. y Ortega, I., *V Mapa de talento sénior.*

La evolución en el quinquenio 2019-2024 y un ejercicio de prospectiva a 2029.

Madrid: Fundación MAPFRE, 2025.

Depósito Legal: M-31.386-2023



Puedes descargar la versión digital de este informe en el Centro de Documentación

www.documentacion.fundacionmapfre.org



Fundación
MAPFRE

