

III MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2023

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

III MAPA DE TALENTO SÉNIOR
*Jóvenes y mayores en el mercado
laboral. La colaboración
intergeneracional*

CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGEINGNOMICS
FUNDACIÓN MAPFRE

AUTORES
Rafael Puyol
Alfonso Jiménez
Iñaki Ortega

Carta de presentación

Dentro de las actividades que de forma recurrente viene desarrollando el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, el *Mapa de talento sénior* constituye uno de los trabajos más relevantes.

La integración de los miembros de la generación sénior –personas que tienen ya cumplidos los 55 años de edad– en el mercado laboral constituye la clave de bóveda de lo que conocemos por economía sénior, esto es, el conjunto de actividades y recursos generados por y para dicha generación. Se trata de una parte que progresivamente va ganando peso en el conjunto de la actividad económica, obedeciendo a la lógica demográfica que impone una pirámide de población donde pierde peso el número de jóvenes al tiempo que lo gana el de los adultos mayores. Surge así un segmento de ciudadanos que no solo viven más años, sino que lo hacen con buena salud, vitalidad y actitud de seguir siendo protagonistas en nuestras sociedades. El aprovechamiento de esa energía, de ese dividendo demográfico, no es algo que podamos dejar pasar, lo necesita el modelo de sociedad por el que apostamos. El equilibrio de los diferentes sistemas que integran nuestro estado del bienestar –los de salud, cuidados y pensiones– conviene a los propios ciudadanos, que buscan los beneficios de un envejecimiento activo y saludable.

En las dos ediciones anteriores del Mapa, el Centro de Investigación Ageingnomics nos aportó una primera radiografía del trabajo sénior en nuestro país, poniendo cifras a los niveles de actividad, empleo y desempleo, así como a los de emprendimiento y trabajo autónomo, acompañadas por valiosas opiniones de expertos en la materia. Particularmente, la segunda edición nos brindó una comparativa internacional en la que pudimos ver dónde se sitúa España en relación con otros países representativos de las distintas áreas geográficas del entorno europeo, con la idea de ofrecer a los poderes públicos, agentes sociales y a todos los actores del ámbito laboral una visión de buenas prácticas que puedan servir de referencia para superar los puntos débiles que en materia de aprovechamiento del talento sénior exhibe nuestro país.

En esta tercera entrega, siempre sobre la base de datos objetivos obtenidos de fuentes públicas fiables y comprobables, los autores abordan un aspecto clave, como es el de la convivencia y necesaria colaboración entre





el talento sénior y el talento joven. Nada hay más dañino que alentar una fractura generacional, siquiera sea en el terreno de las ideas, que alimente una visión de poblaciones enfrentadas en función de la edad, con intereses contrapuestos, tanto en el medio y largo plazo (preocupación por el clima, habilidades digitales, pensiones...), como en el corto (lucha por el empleo). El sentido común dicta que el espacio social no puede compartimentarse y que todos debemos colaborar y remar en la misma dirección para superar los desafíos a los que nos enfrentamos.

Este *III Mapa de talento sénior* pone negro sobre blanco los datos de partida para reforzar esa convivencia, el peso de cada grupo de trabajadores (menores de 30 años o entre 55 y 70 años), recordando una serie de mitos, muy extendidos, pero que no se compadecen con la realidad. Entre ellos, el de que los mayores quitan el trabajo a los jóvenes, cuando la evidencia histórica e internacional ofrece justo el resultado contrario.

“Los jóvenes son el futuro, pero los séniores aseguran mejor ese futuro del mercado de trabajo”, recogíamos en el *II Mapa*. La combinación de la experiencia y conocimiento de los mayores con la energía y capacidad innovadora de los jóvenes nos brindará una fuerza laboral cohesionada y mucho más productiva. Confiamos en que los datos, ideas y recomendaciones contenidas en el *III Mapa de talento sénior* contribuyan a la consecución de ese objetivo.

Antonio Huertas

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 cuarta 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 años 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 o el envejecimiento activo. El segundo, la investigación, con documentos que monitorizan el consumo (*Barómetro del consumidor sénior*, que alcanza este año su cuarta edición), el mercado laboral (*Mapa de talento sénior*, que con la edición que tiene en sus manos serán ya tres los estudios), las empresas oferentes (*Monitor de empresas de la economía sénior*, que este año 2023 presentó su segunda actualización) y las propias Administraciones (*Ranking de territorios por la economía sénior*, que se presentó hace unos meses la segunda edición). Sin olvidar los seminarios académicos 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. Finalmente, el centro acompaña y fomenta proyectos de emprendedores de impacto social en el campo de esta economía de la longevidad, como las incubadoras TALEs o los premios de innovación social.

RESUMEN EJECUTIVO

La tercera edición del *Mapa de talento sénior* está dedicada a contrastar la realidad laboral de los jóvenes menores de 30 años con la de los séniores¹ de 55 a 70 años. El Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE pretende, con este análisis y de la mano de datos, participar en el debate público sobre la situación de ambos colectivos en España. A menudo las opiniones al respecto de este asunto han estado mediatizadas por el importante gasto pensionario frente a la elevada precariedad del empleo juvenil. El *III Mapa de talento sénior* aspira a incorporar a la discusión indicadores del mercado laboral de ambos colectivos, y así poder disponer de un orden de magnitudes. La tesis que defendemos es la necesidad de la colaboración entre las dos cohortes de edad, para lo que es preciso también desmontar una serie de mitos y falsedades muy presentes en el imaginario social, así como poner luz sobre programas que ya están consiguiendo esa cooperación intergeneracional. Al mismo tiempo apostamos por la economía plateada² como motor de empleo para ambos colectivos.

El análisis realizado ofrece una imagen precisa de cuántos y cómo son los jóvenes y los mayores que forman parte del mercado laboral español o bien emprenden, y que en la mayoría de los casos trabajan juntos con naturalidad en empresas e instituciones. Lo hemos hecho a través de un amplio arsenal estadístico y de un material gráfico complementario que permite la visualización de los datos. Han sido 38 gráficos y 54 cuadros basados en estadísticas oficiales del INE e informes de reconocido prestigio como el GEM. Al mismo tiempo, hemos recopilado las mejores prácticas internacionales de empresas que hacen posible la colaboración entre generaciones con la ayuda de un análisis del estado del arte y la colaboración de expertos y cualificados representantes de los dos grupos etarios.

En este resumen ejecutivo se sintetizan los principales hallazgos para evitar que tantos árboles nos impidan ver el bosque. Un bosque laboral integrado por personas pertenecientes a distintas generaciones, los jóvenes (generación

1 *Sénior* es una voz procedente del comparativo latino *senior* ("más viejo"), cuyo uso actual en español se ha revitalizado por influjo del inglés para referirse a profesional con experiencia. Al mismo tiempo cuando se habla del colectivo sénior se entiende que está formado por aquellas personas que superan los 55 años. Si el contexto es el laboral, comprendería la cohorte de 55 a 70 años. Cuando se habla del consumo sénior afectaría a todos los mayores de 50 años en general.

2 La economía plateada es también conocida como economía sénior, economía de las canas o *silver economy* en inglés. Resume el conjunto de oportunidades económicas del cambio demográfico hacia unas sociedades más envejecidas. Tres son las dimensiones para ese nuevo aporte económico: el creciente consumo de lo sénior, el margen de crecimiento de la aportación de los séniores al mercado laboral y el trabajo no remunerado y las transferencias de los séniores hacia los colectivos más jóvenes.

milenial³ y zetas⁴, nacidos en las décadas de los ochenta y los noventa) y los mayores (*baby boomers*⁵, que en España vinieron al mundo en la década de los cincuenta y principios de los setenta). Son, en consecuencia, individuos que pertenecen a diferentes generaciones y, por tanto, con formaciones, hábitos, gustos, ambiciones, capacidades o comportamientos distintos.

Veinte años son muchos para que los *boomers* del principio y del final sean iguales. Pero a todos les tocó observar acontecimientos especiales que marcaron su trayectoria: protagonizaron la revolución educativa, crecieron con la primera televisión, asistieron a la entrada en la Unión Europea y fueron testigos de la incorporación de la mujer al trabajo. Casi todos nacieron con el franquismo, pero contemplaron la transición al sistema democrático en una etapa joven o muy joven de su existencia. Vieron como el nuevo régimen nacía con dificultades, pero creyeron en él y contribuyeron a consolidarlo. Algunos los han definido como la primera gran clase media de la historia de España. Los *boomers* presentan en el mercado laboral condiciones singulares. Ante todo, es preciso señalar que laboran más que los miembros de generaciones anteriores entre otras cosas porque

mantienen buenas condiciones de salud mucho más tiempo. Son fieles a las empresas y tienen con ellas un alto nivel de compromiso. No es infrecuente que estas personas pasen varias décadas de su vida vinculadas a la misma institución que para algunos se convierte en la única. Buscan, por lo tanto, seguridad y estabilidad en el trabajo y, al mismo tiempo, reconocimiento por su entrega. Valoran la jerarquía y están capacitados para liderar grupos a los que aportan experiencia, conocimientos y capacidad relacional. No son nativos digitales, pero tampoco analfabetos absolutos. Los *boomers* más jóvenes tienen un dominio más que razonable de las nuevas tecnologías.

Pocos neologismos han tenido tanto éxito y tan rápido en el lenguaje empresarial como los términos *milenial* y *generación Z*. Los que forman parte de este grupo pueden ser nativos digitales o bien adoptaron las tecnologías vinculadas a internet a una temprana edad. Poseen, en general, un buen nivel de formación académica, aunque no siempre los niveles de empleabilidad que exigen las empresas. Son exigentes, independientes, emprendedores y militantes en cuestiones como las causas sociales o el medioambiente. Son ciudadanos del

3 Es una expresión anglosajona que puede traducirse como "los del milenio", es decir, aquellas personas que alcanzaron la mayoría de edad en el año 2000, con la llegada del nuevo milenio, lo que supone que son los nacidos a partir de 1982. Esta denominación para referirse a esta cohorte de edad convive con la de generación Y, ya que es la que sucedió a la conocido como generación X (nacidos entre finales de la década de los sesenta y principios de los ochenta, la X la toman porque eran una incógnita para los adultos coetáneos). Volviendo a los milenials, en 2013 la revista *Time* dedicó su portada a esta generación con la leyenda "Me Me Me Generation", lo que consagró el término.

4 La generación Z son los nacidos a partir de 1994 y hasta el 2010. La frontera del año 1994 se toma porque ese año es el de la entrada de internet en los hogares al crearse el primer navegador de uso abierto. La Z de la denominación proviene simplemente por ser la siguiente letra de la cohorte anterior que era la generación Y, o generación milenial. La generación Z se llama también posmilenial o centennial, y se caracteriza por ser la primera generación considerada nativa digital, ya que se educa y socializa con internet.

5 La expresión *baby boomer* se utiliza para aludir al aumento de nacimientos que se produjo en Estados Unidos de América y otros países anglosajones tras la Segunda Guerra Mundial y que se alargó entre 1946 y 1964. Fue utilizado por primera vez en un artículo del *Daily Press* publicado en 1963 para referirse a las generaciones numerosas que por esos años estaban llegando a las universidades. Muchos otros territorios tuvieron su particular *baby boom* aunque con periodos de duración y fechas diferentes de comienzo y final. Este es el caso de España, con una etapa de natalidad fuerte que duró 20 años (1955-1975) durante la cual se alumbraron 14 millones de niños. A los miembros de esta época se les conoce como *boomers*.

mundo, viajeros y consumistas. En el ámbito laboral no valoran tanto la jerarquía, cambian de trabajo con facilidad, buscan actividades que los definan, quieren intervenir en la toma de decisiones y tienen una razonable tolerancia al fracaso.

Los rasgos que definen a ambos grupos no impiden su diversidad interna, como hemos mencionado para los séniores. En cualquier caso, al definirlos, se corre el peligro de caer en estereotipos o simplificaciones excesivas. De hecho, nuestro análisis no tiene tanto en cuenta las generaciones anteriormente descritas sino los grupos de edad que no siempre coinciden. En cualquier caso, lo que sí es indiscutible es el salto entre séniores y jóvenes⁶, cada uno con sus peculiaridades específicas que los hace complementarios. *Boomers* y milenials están obligados a entenderse en el desarrollo de sus respectivas actividades profesionales. El trabajo intergeneracional es una exigencia ineludible, aunque a veces deba enfrentarse a obstáculos difíciles. Quizás por la existencia entre los dos grupos de prejuicios

tan influyentes como injustificados. Muchos jóvenes (y algunos informes elaborados por adultos) hacen responsables a los *boomers* de contribuir al agravamiento de problemas como el cambio climático o la desigualdad de la riqueza por el gasto en pensiones. Por su parte, los *boomers* les critican su escasa fidelidad empresarial y su tendencia a equiparar ocio y trabajo. Es preciso luchar contra estos estereotipos para que el trabajo intergeneracional pueda desarrollarse con el alcance y la intensidad deseables.

Hallazgos⁷

El análisis de la estadística demográfica española que el *III Mapa de talento sénior* ha realizado se resumen en los siguientes 20 hallazgos:

1. La relación entre jóvenes y séniores se ha invertido desde 2008 en términos absolutos y porcentuales. En 2008 había 8,4 millones de jóvenes y 6,8 millones de mayores. Hoy hay más séniores (9,1 millones) que jóvenes (6,9 millones) en la población española.

Cuadro 4. Estructura de la población por grupos de edad. Análisis comparativo jóvenes (16-29 años) y mayores (55-69 años). 3T 2008 y 2022

	Jóvenes		Mayores	
	Valor abs.	% sobre tot.	Valor abs.	% sobre total
2008	8.450.195	18,30	6.805.940	14,74
2022	6.906.808	14,54	9.129.569	19,23
Dif.	-1.543.387	-3,76	2.323.629	4,49

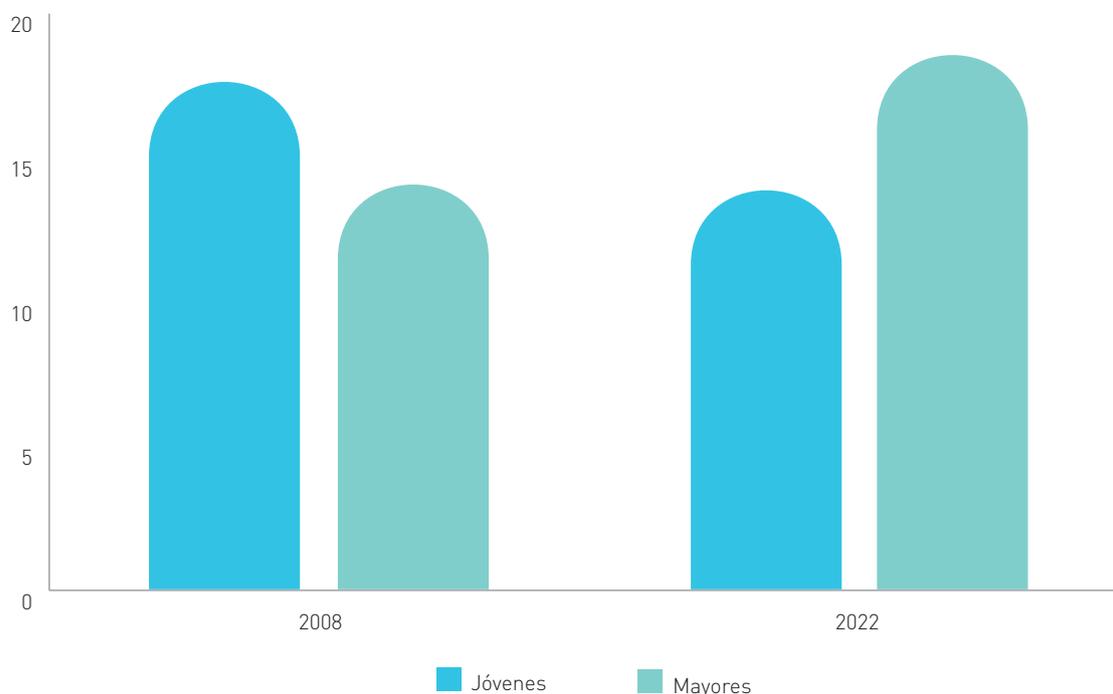
Fuente: INE. Padrón.

⁶ Júnior es una palabra castellana que procede del latín *iunior* "más joven". Se utiliza —según la RAE— para referirse a alguien inferior en categoría y experiencia a quienes desempeñan la misma profesión o cargo. En los últimos tiempos y por la influencia anglosajona es usada para referirse al colectivo de jóvenes.

⁷ Se ha considerado joven a los que tienen entre 16 y 29 años. Séniores son, para esta investigación, los que tienen entre 55 y 69 años. Para cualquier duda, puede consultarse la sección de metodología del *III Mapa*.



Gráfico 4. Porcentaje de jóvenes y mayores en 2008 y 2022



2. También en el mercado laboral actual hay más séniores que júniores: 4,1 millones de séniores frente a 2,9 millones de jóvenes.
3. La participación de los jóvenes en el mercado laboral ha descendido frente a la de los séniores, que ha ascendido. Los jóvenes suponen solo el 16 % y los séniores son ya el 20 %.
4. La población joven ha perdido 1,5 millones de efectivos entre 2008 y 2022, pero en el mercado laboral ha sido mayor la caída (1,8 millones los activos y 1,7 millones los ocupados), lo que permite inferir que la merma no es causada solo por el desplome de la natalidad, sino quizás también por la emigración de trabajadores cualificados, el fracaso escolar y la situación del mercado laboral. En cualquier

Cuadro A. Evolución de la juventud española en el mercado laboral (2008-2022)

Años de referencia	Población joven (millones)	Población joven activa (millones)	Población joven ocupada (millones)	Población joven (%)	Población joven activa (%)	Población joven ocupada (%)
2008	8,4	5,6	4,6	18	24	22
2022	6,9	3,8	2,9	14	16	14

Fuente: elaboración propia sobre datos de INE.

Cuadro B. Evolución de los séniores españoles en el mercado laboral (2008-2022)

Años de referencia	Población sénior (millones)	Población sénior activa (millones)	Población sénior ocupada (millones)	Población sénior (%)	Población sénior activa (%)	Población sénior ocupada (%)
2008	6,8	2,5	2,3	14	10,8	11,4
2022	9,1	4,6	4,1	19	20	20

Fuente: elaboración propia sobre datos de INE.

caso, la caída podría haber sido aún más intensa de no ser por la inmigración, ya que entre 16 y 29 años se contabiliza algo más de un millón de extranjeros.

- La población mayor ha aumentado en 2,3 millones debido a la mejora de la esperanza de vida y a la llegada de extranjeros (650.000 personas). Pero este aumento debería haber sido mayor en el mercado laboral, ya que los activos solamente han aumentado en 2 millones, lo que nos lleva a concluir que muchos mayores han desistido de participar en el mundo del trabajo.
- Hay una menor brecha de activos entre hombres y mujeres dentro del colectivo joven que en el sénior, lo que demuestra la positiva evolución de una cultura contra la discriminación de género.
- El fenómeno del trabajo foráneo en España se da con mayor intensidad entre los jóvenes que en los séniores. Un 17 % frente a un 8 % de empleados extranjeros.
- Los jóvenes tienen una mejor formación que los mayores. El 30 % tienen estudios de la segunda etapa de secundaria y el 47 % estudios superiores. En los mayores todavía hay un porcentaje elevado (30 %) que no han pasado de la primera etapa de la secundaria. La segunda etapa reúne el 24 % y los estudios superiores el 37 %.
- Los jóvenes ocupados se concentran en sectores como la hostelería y comercio frente a los séniores, que se sitúan en el área sociosanitaria y la industria.
- La dedicación parcial es más habitual entre los jóvenes (22 %) que entre los séniores (11 %), lo que contrasta con las cifras de los países europeos referentes en talento sénior como Suecia (32 %) y Alemania (35 %).
- El empleo público es más importante en los séniores (23 %) que en los jóvenes (9 %).
- En el desempleo, la tendencia desde 2008 es el aumento a un 17 % en los séniores (300.000 personas) y disminución en un 15 % en los jóvenes (153.000 personas). La tasa de paro aumenta en ambos colectivos en valores semejantes. El paro de larga duración es más intenso entre los séniores que en los jóvenes.
- No obstante, el desempleo impacta más en términos absolutos y relativos en los jóvenes que en los séniores (los jóvenes suponen el 30 % de los parados españoles frente al 16 % de los séniores).



Cuadro C. El paro en los jóvenes (2008-2022)

	Desempleados jóvenes	Tasa de desempleo juvenil
2008	1.050.000	18,5
2022	897.000	23,6

Fuente: elaboración propia.

Cuadro D. El paro en los séniores (2008-2022)

	Desempleados sénior	Tasa de desempleo sénior
2008	175.500	6,9
2022	489.000	10,5

Fuente: elaboración propia.

14. Hay muchos más autónomos sénior (977.000) que jóvenes (189.000). Los séniores por cuenta propia son el 23,06 % de todos los trabajadores de esa edad, pero entre los jóvenes los autoempleados solo suponen el 5,11 % del total de jóvenes activos.

en los jóvenes. Los trabajadores sénior por cuenta propia suponen el 31,1 % del total de trabajadores de esta modalidad en España frente a los jóvenes, que representan solo el 6 %. Además, este último porcentaje no ha parado de reducirse en los últimos años.

15. En general, el trabajo por cuenta propia es mucho más importante en los séniores que

16. El peso del trabajo por cuenta propia aumenta con la edad dentro de los diferentes

Gráfico 33. Peso de los trabajadores activos por cuenta propia por edad (en %)

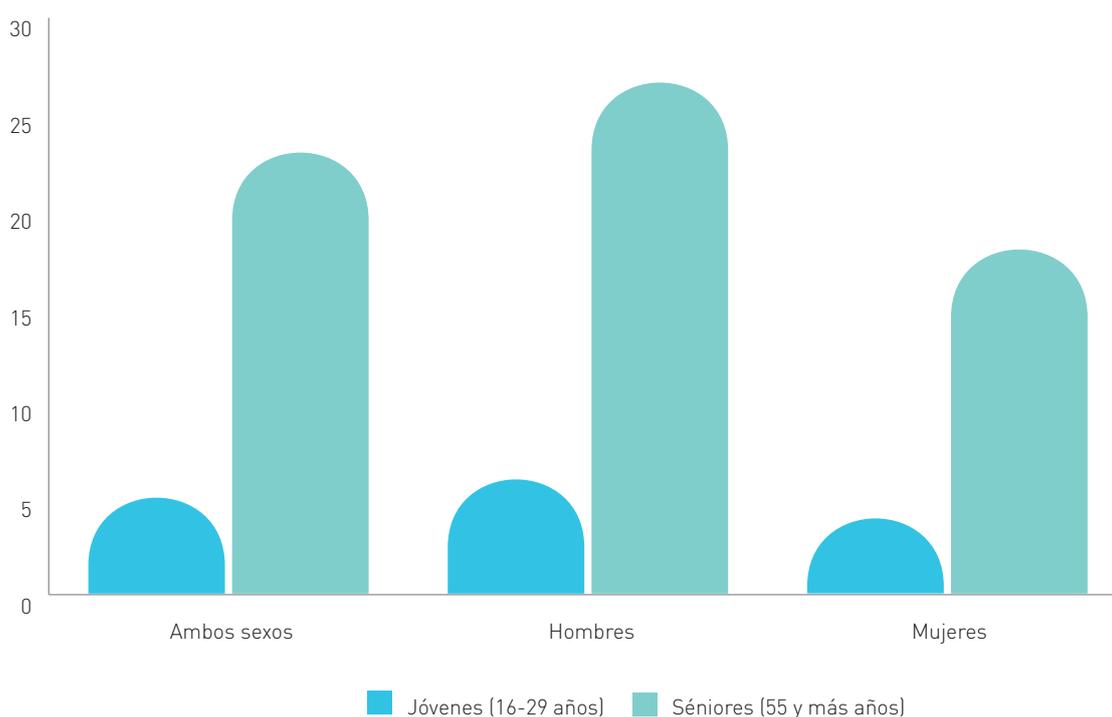
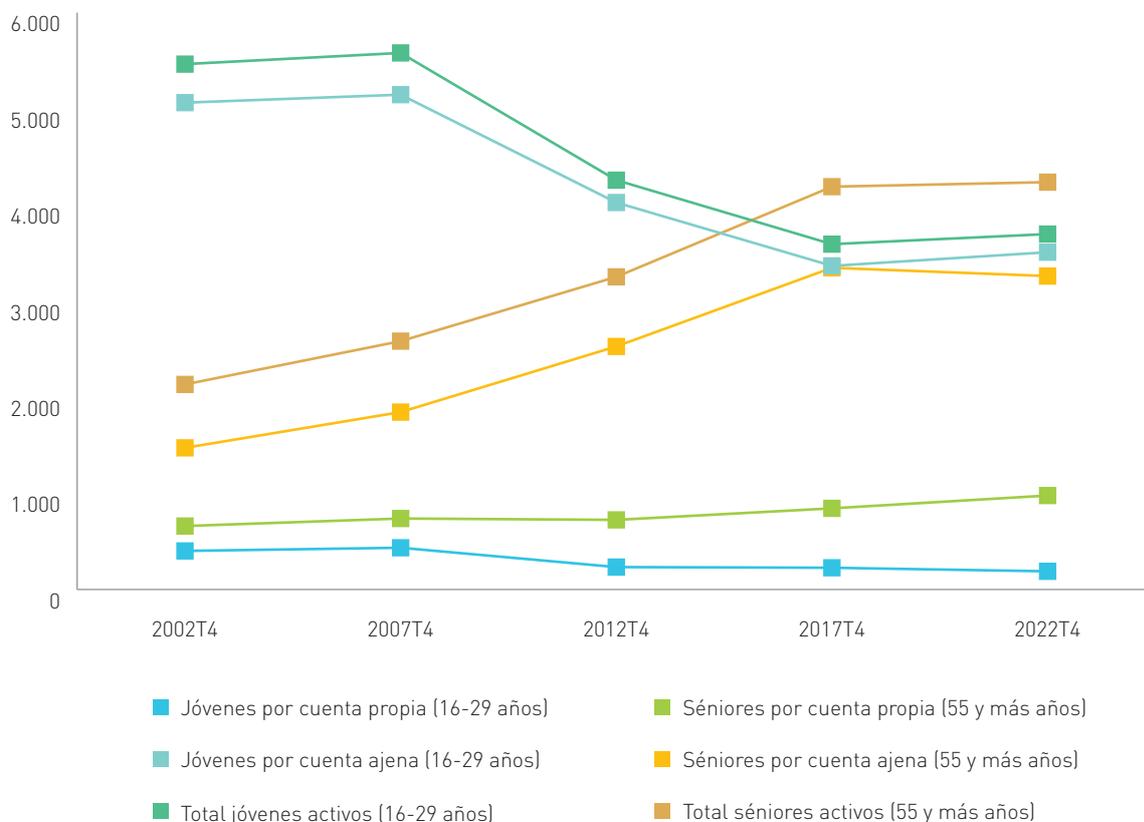


Gráfico 34. Evolución jóvenes y séniores activos



colectivos de trabajadores sénior, superando incluso al trabajo por cuenta ajena a partir de los 70 años en términos absolutos, cosa que no sucede con los jóvenes conforme cumplen años.

17. Los séniores emprendedores tienen una tendencia mayor (35 %) a contratar a trabajadores frente a los jóvenes (10 %).

18. Tanto en jóvenes como en séniores, el peso de las mujeres es menor que el de los hombres en esta modalidad de trabajo. Aunque la evolución en el tiempo del peso del trabajo por cuenta propia ha crecido en los últimos años en todos los trabajadores sénior, ha crecido mucho más en el caso de las mujeres, alcanzando ya el 18 % de todo el trabajo sénior femenino. En el caso de las mujeres jóvenes, el trabajo por cuenta propia alcanza tan solo al 4 % de dicho colectivo.



Gráfico 35. Trabajadores por cuenta propia por tipo

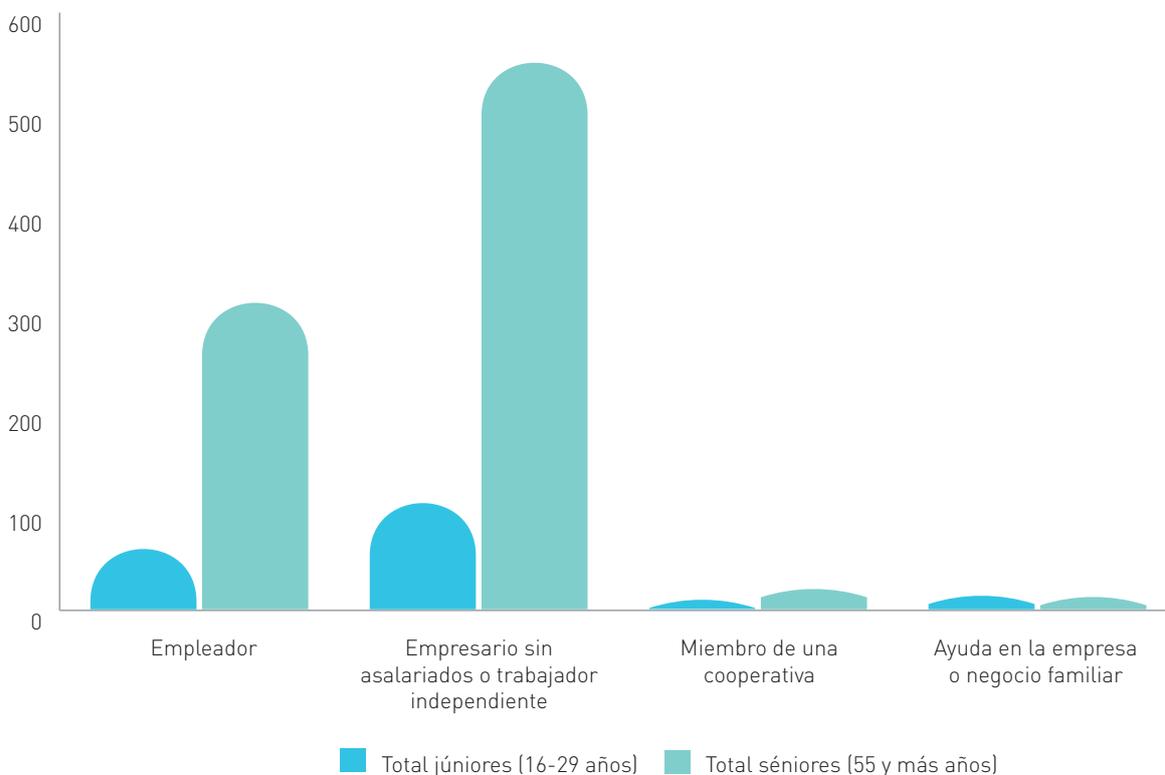
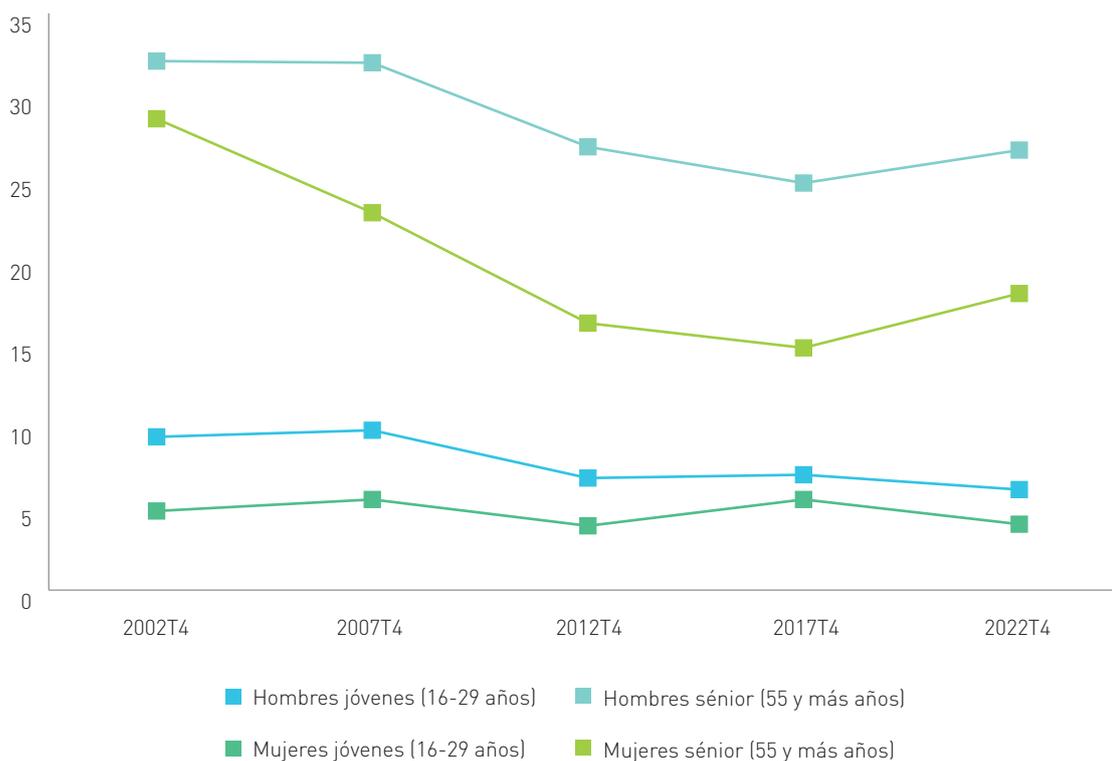


Gráfico 37. Evolución del porcentaje de trabajadores por cuenta propia



19. La tasa de emprendimiento (TEA) es menor en los séniores que entre los jóvenes. Sin embargo, también se constata que los emprendedores sénior son los que más puntos avanzan evolutivamente en los últimos 10 años, pasando de una TEA de 1,7 % a una TEA de 4,2 %.

20. Es destacable que no hay diferencias en la capacitación tecnológica pero sí que los emprendedores sénior son más prudentes que los séniores en sus previsiones.

Mitos y realidades

Además de los hallazgos anteriores, los autores del *III Mapa de talento sénior*, con la ayuda de la estadística, el análisis de la literatura y la opinión de colectivos y personas expertas en la materia, nos hemos atrevido a confirmar que perviven algunos mitos sobre el talento sénior al mismo tiempo que una serie de realidades en su comparación con el empleo joven.

Mitos que permanecen en el imaginario y que no son ciertos conforme a los datos recopilados

1. Apenas hay trabajadores sénior en el mercado laboral ya que la mayoría se han retirado.

Los datos aportados del INE indican que son más de 4.600.000 los séniores en activo, siendo un 20 % de la población activa y habiendo aumentado 2.000.000 desde 2008.

2. La mayor parte del mercado laboral la ocupan los jóvenes.

Los menores de 29 años son 800.000 menos que los séniores. Se han reducido en casi 2.000.000 los jóvenes activos desde 2008, y

suponen un poco más de uno de cada diez activos.

3. Los séniores están desactualizados.

Los informes consultados al respecto de las habilidades tecnológicas de la cohorte reflejan que son mayoría los que están presentes en internet, usan redes sociales y comercio electrónico. En el caso de los emprendedores, no hay diferencia alguna. Al mismo tiempo y en comparación con nuestros pares europeos, estamos por encima en competencias digitales.

4. Los séniores no son emprendedores.

Si usamos la identificación de profesional autónomo con emprendedor, hay cerca de un millón de séniores autoempleados frente a menos de 200.000 jóvenes. Los séniores que optan por ser autónomos son un 23 % del colectivo de mayores, en cambio los autoempleados de 25 a 29 años solamente suponen un 6 %.

5. Solamente se puede trabajar siendo sénior como autónomo.

El 77 % de los séniores que siguen trabajando lo hace por cuenta ajena según las estadísticas oficiales.

6. Los séniores no son capaces de adaptarse al cambio.

Los séniores han sido la cohorte de edad que mejor se adaptó al teletrabajo durante la pandemia según diferentes estudios consultados.

7. Es imposible que colaboren séniores con jóvenes en la empresa.



Las buenas prácticas internacionales detectadas demuestran que son muchas empresas las que han conseguido que colaboren séniores y jóvenes como puede verse en la ficha 2. En España los programas de empresas como las Cámaras de Comercio, DKV, El Corte Inglés, SEUR, Sacyr o MAPFRE atestiguan que se puede colaborar entre generaciones.

8. Los mayores quitan empleo a los jóvenes.

Esta idea se basa en una falacia muy extendida sobre el mercado laboral, que consiste en considerar que el número de empleos en una economía es fijo. El mercado laboral no es un juego de suma cero en el que si una persona encuentra empleo otra tiene que perderlo.

De hecho, es más bien al contrario, un aumento de la ocupación genera su propia demanda, incrementa el PIB potencial y supone un acicate para la contratación de todos los estratos de la población. Al mismo tiempo, los datos en los países de referencia en dinamismo laboral en la OCDE indican una correlación positiva entre la evolución del empleo de los mayores y la de los jóvenes. Corea del Sur, Japón, Nueva Zelanda e Israel tienen las edades de jubilación efectiva más tardías de todos los países de la OCDE –todos por encima de los 70 años– y precisamente tienen menores tasas de desempleo juvenil. Grecia y España tienen las edades efectivas de jubilación más bajas y se encuentran, en cambio, entre los que más paro juvenil.

Ficha 2. Buenas prácticas internacionales de empresas en cooperación intergeneracional

Dimensión	Línea de acción	Buena práctica	Empresa
Identidad empresarial	Identidad empresarial como talento unificador	Talleres de concienciación	CITI
		Cultura de la participación	Leroy Merlin
		IGEN Network	Bank of America
	Identidad empresarial como elemento de compromiso	Kimono abierto	Reverb
		Proyectos 10 % extra	Bain & Company
		Performance with Purpose	Pepsico
Modelo operativo	Cambios en la toma de decisiones	Grupos de trabajo liderados por jóvenes	ABB
		Gobernanza ampliada	AccorHotels
		Plataforma opiniones	Carlson Wagonlit
	Evolución de las dinámicas de aprendizaje	Tutoría entre empresas	Cisco
		Senior pharmacist Mentoring	CVS Health
		Equipos de ventas multigeneracionales	Pitney Bowes
	Intensificando el trabajo colaborativo	Hackatón	Unilever
		Herramientas tecnológicas	Cisco
		GenMatch	Sodexo
Propuesta de valor	Atractiva para el talento intergeneracional	Días de contratación sin currículum	Credit Agricole
		Reinsassance Program	Adecco
		HitReturn	Vodafone, Mars Centrica
	Planes de carrera para todas las edades	Experiencia del empleado	Solvay
		Gestión de carrera interna	General Electric
		Trayectorias flexibles	Bain & Company

Fuente: elaboración propia.

Realidades que están implantadas en la conciencia social y que son ciertas conforme a los datos recopilados

1. Los séniores asisten a menos cursos de actualización que otras edades

Conforme a los datos aportados por el Banco de España, el colectivo sénior español recibe menos de horas de formación que las cohortes anteriores y que sus pares europeos.

2. Lo que quieren los séniores es descansar.

Las tasas de actividad de los séniores españoles son menores que las de los países de referencia en Europa. De hecho, más de la mitad de los séniores (55-69 años) ha optado por la inactividad laboral (no trabajan, ni buscan empleo). Al mismo tiempo, la carrera laboral de un español medio es más corta –en años trabajados– que nuestros pares europeos.

Las plazas para procesos de prejubilación en las grandes empresas españolas se quedan siempre cortas porque hay más demanda por los séniores que oferta.

3. Hay más jóvenes desempleados que séniores.

Los jóvenes parados son más de 900.000 frente a 500.000 de los desempleados sénior de acuerdo con las estadísticas del INE en 2022. También la tasa de desempleo joven es mayor que la de los séniores.

4. Hay una desconfianza mutua entre séniores y jóvenes en el mundo del trabajo.

Los estereotipos sobre cada edad están fuertemente arraigados en ambos colectivos, lo

que explica el edadismo⁸ existente en el mercado laboral puesto de manifiesto en numerosos experimentos encontrados en el análisis de este estado del arte. Los séniores catalogan a los jóvenes como perezosos y los jóvenes a los trabajadores mayores como obsoletos.

Herramientas para la cooperación

Por otro lado, esta investigación ha identificado numerosas herramientas empresariales para facilitar la cooperación entre generaciones que se resumen a continuación:

Cuadro 53. Herramientas para la promoción de la colaboración intergeneracional

Orientación intergeneracional	Título del programa	Descripción del programa
Toma de decisión	Comités en la sombra	Órganos de gobierno oficiosos compuestos por trabajadores de edades diferentes a los oficiales
Aprendizaje	<i>Reskilling</i>	Programas de formación para la actualización de los trabajadores
	Sesgos inconscientes	Formación para descubrir y evitar los prejuicios que favorecen el edadismo
	<i>Mentoring</i> inverso	Asesoría de trabajadores jóvenes a empleados mayores
Atracción talento	Currículos ciegos	Historial de los empleados en el que no aparece la edad
	Indicadores públicos	Ratios sobre la diversidad generacional de las plantillas que incluya altas y bajas
	Política de cuotas	Normas internas que obliguen a la diversidad generacional en las diferentes posiciones y órganos de gobierno
Cultura	Adaptación del puesto de trabajo a la edad	Cambio de tareas y funciones de los empleados en virtud de su edad
	Trabajo por proyectos	Organigramas planos que no distribuyan el trabajo por funciones ni jerarquías sino por objetivos concretos
	Herramientas colaborativas	Implantación de metodologías como Agiles o Lean que favorecen la cooperación
	Espacios abiertos	Eliminación de despachos para facilitar la colaboración y aprendizaje mutuo en la empresa

Fuente: elaboración propia.

⁸ La palabra *edadismo* ha sido recientemente incorporada al diccionario de la lengua española y se define como la discriminación por razón de edad, especialmente de las personas mayores o ancianas.

Recomendaciones

Por último, y a la luz de todo lo anterior, los autores aportamos una serie de recomendaciones sobre la base de que España es uno de los mejores países para envejecer del mundo. Una esperanza de vida de las cinco mejores del planeta, un excelente clima gracias a una ubicación estratégica en el sur de Europa y una fortaleza institucional que ha consagrado unas resilientes prestaciones sociosanitarias, así como un sistema de pensiones que garantiza ingresos pensionarios a los mayores.

El resultado es que la cohorte de edad que supera los 55 años disfruta de una renta per cápita mayor que ningún otro grupo, posee en su mayoría una vivienda, dispone de capacidad de ahorro y en sus manos está por lo menos la mitad del patrimonio del país y un tercio del PIB proviene de su capacidad de gasto. Nunca en la historia de España se había conseguido semejante fortaleza en este grupo de edad.

Estos séniores en 2023 representan más de 16 millones de españoles y ya suponen un tercio de la población total, cifras que no dejarán de crecer hasta alcanzar en unos pocos años la mitad de la población.

Pero esta posición de partida tiene que ser una oportunidad para afrontar con garantías importantes retos para España. A saber:

1. El apuntalamiento del sistema de bienestar social con nuevas vías de ingresos para políticas públicas ambiciosas que consagren la igualdad de oportunidades entre generaciones.
2. La utilización del envejecimiento como una nueva industria de prestación de bienes y

servicios que genere riqueza y empleo para las cohortes más jóvenes.

3. El aprovechamiento del talento sénior como herramienta de competitividad para el país.

Los retos anteriores pueden convertirse, por tanto, en un nuevo dividendo demográfico para España esta vez vinculado a la longevidad. Un círculo virtuoso de más inversión, más trabajo y más ingresos, que provocaría numerosos beneficios sociales incluidos mejores niveles de vida y una mejor sostenibilidad de las prestaciones sociales. Una economía sénior supondría que más mayores (y jóvenes) trabajasen y pagasen impuestos, pero sobre todo que más españoles se beneficien de ser el mejor país del mundo para envejecer y generar toda una industria del envejecimiento que haga que millones de personas vengan a nuestro país. En algunos países como Estados Unidos o Portugal la economía de los séniores ya supone una parte importante del PIB apalancándose en el sector inmobiliario y la atracción de profesionales. Nosotros podemos hacerlo aún mejor con nuestras fortalezas.

Urge tomar medidas en la dirección correcta que pasarían por un mayor apoyo público-privado para esta nueva industria nacional de las canas. Un nuevo sector económico a medio camino entre el turismo, los servicios —como el ocio y los cuidados— y la construcción. De ese modo, podría diseñarse una oferta imbatible para atraer a los séniores de todo el mundo a nuestro país. Florecerían nuevos trabajos con nuevos bienes y servicios para mayores y jóvenes que permitirían que muchos españoles encuentren empleo en esta industria que tiene asegurada el crecimiento fruto de la demografía. Poner en marcha un país en esta dirección exigirá un gran pacto por la economía plateada,



que pasaría por diseñar un paquete de medidas desde las instituciones públicas en tres ámbitos:

1. Medidas para atraer séniores

Un nuevo régimen fiscal amistoso basado en la seguridad jurídica para atraer a mayores de cincuenta años a nuestro país al estilo del sistema portugués. Estas medidas buscarían atraer a jubilados internacionales, pero también a profesionales sénior. Los nuevos nómadas no son solamente los jóvenes digitales sino personas de más de 50 años en activo que buscan el mejor ambiente para envejecer y la competición por ellos es global.

2. Medidas para impulsar una nueva industria de las canas

Lograr una industria emergente para la longevidad exigirá crear nuevas empresas, formar a profesionales y que muchos negocios de salud, cuidados, turismo, ocio, reformas y promoción inmobiliaria migren hacia este vertical. Al mismo tiempo, la industria nacional del turismo podría sofisticar su oferta en campos como el turismo de ocio y espectáculos, el turismo deportivo, el turismo cinegético y el turismo sanitario dirigido a séniores de todo el mundo que emplearía a cientos de miles de jóvenes.

3. Medidas para potenciar el talento sénior

Actuaciones en clave de nuestro mercado laboral serán imprescindibles. Como se ha ido desgranando en los diferentes *Mapas de talento sénior* del Centro de Investigación Ageing-nomics de Fundación MAPFRE, el derroche de talento sénior en España con tasas de actividad hasta 20 puntos por debajo de nuestros pares europeos está lastrando nuestra riqueza y la moral de millones de ciudadanos. Al mismo tiempo, los séniores españoles se forman menos que los del resto de Europa. Los trabajos a tiempo parcial de los séniores españoles en los últimos años de su vida laboral son anecdóticos frente a otros países como Alemania. Hoy, la forma más factible de seguir en el mercado laboral en España es el trabajo autónomo, por lo que debe hacerse más atractivo dado su éxito. Por último, seguir trabajando más allá de la jubilación habiendo cotizado para cobrar una pensión, en nuestro país es una ardua tarea que la Seguridad Social no incentiva suficientemente.

Una política de fomento del talento sénior debería incluir medidas como las que se recogen en el siguiente cuadro.

Cuadro 54. Propuestas para unas mejores políticas públicas de empleo con el colectivo sénior

Medida	Objetivo
Bonificación 100 % de las cotizaciones sociales de los trabajadores sénior que lleven más de un año en desempleo	Lucha contra el desempleo sénior de larga duración haciendo atractivos los contratos por cuenta ajena
Reducción 50 % de todas las tarifas de autónomos para profesionales sénior que opten por este régimen si llevan más de un año en desempleo	Lucha contra el desempleo sénior de larga duración haciendo atractivo el autoempleo
Deducción en el IRPF del 100 % de los gastos de formación y educación de los séniores	Fomento de una suerte de cheque formación para lograr la recualificación de los séniores
Garantizar el 100 % de la pensión si de modo voluntario se sigue trabajando más allá de la edad de jubilación	Alargar la vida laboral de los séniores propiciando a la vez ingresos públicos para el sistema
Permitir una indemnización parcial por parte de la empresa ante la finalización del contrato del sénior siempre que se convierta en contrato parcial	Alargar la vida laboral con el fomento de los "minijobs". El resto de la indemnización se cobraría al final del siguiente contrato
Exención fiscal de las indemnizaciones por finalización del contrato a tiempo completo de los séniores siempre que se promueva un nuevo contrato a tiempo parcial o un autoempleo	Alargar la vida la laboral con el fomento de los "minijobs"
Modificación ley de Startups para incluir a séniores entre los colectivos beneficiarios	Fomento del emprendimiento sénior
Nuevo contrato en prácticas para los séniores	Fomentar que la recualificación sirva para obtener un nuevo puesto de trabajo y con ello alargar la vida laboral de los séniores
Fomento de la jubilación activa para los séniores por cuenta propia que quieran seguir activos	Incentivar la fórmula con la posibilidad de acceso a la misma en el momento de la jubilación ordinaria y no como ahora que hay que esperar un año extra para acceder a dicha pensión
Incentivar a los emprendedores sénior autónomos que contraten jóvenes en paro, pero también incentivar a los emprendedores júnior a que contraten trabajadores sénior en paro	Búsqueda de creación de empleo, cooperación intergeneracional y alargamiento de la vida laboral

Fuente: elaboración propia.



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

La publicación de este *III 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:

2023, 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., *III Mapa de talento sénior. Jóvenes y mayores en el mercado laboral. La colaboración intergeneracional. Resumen ejecutivo*. Madrid: Fundación MAPFRE, 2023.

Depósito Legal: M-31386-2023

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN

Comprometidos con el conocimiento

LLEVAMOS EL CONOCIMIENTO DENTRO DE NOSOTROS

**Ya puedes acceder al Centro de Documentación
de Fundación MAPFRE.**

Entra en www.documentacion.fundacionmapfre.org y accede a un catálogo web especializado en **seguros, gerencia de riesgos, economía plateada y previsión social** con más de 150.000 referencias, que te ofrece:

- Plataforma multilinguaje.
- Boletín de novedades.
- Bibliografías.

Fundación **MAPFRE**

