

III MAPA DE TALENTO
SÉNIOR 2023

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.

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 41 años de carrera profesional, 32 como consultor de Organización y Personas, 26 como CEO y 20 como emprendedor. Ha sido profesor en la Universidad Autónoma de Madrid, en la UC3M, en el IE Business School, en la Universidad Europea, en el Centro de Estudios Garrigues, en la Sagardoy Business & Law School, en la 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 y miembro de los Consejos Asesores de Atrevia, Workday y la Fundación AYO, fundador de Recruiting Erasmus, 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).



Iñaki Ortega es doctor en Economía y profesor universitario. Actualmente, es director del área de Educación Directiva Executive de Llorente & 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, y director de numerosos 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 diez mejores libros de empresa escritos en español según KnowSquare y ha sido traducido al inglés y al portugués.

Agradecimientos

A Ana Sojo de Fundación MAPFRE, Carmen Alemán de SECOT y Fermín Albadalejo de CEAJE, por hacer posible los grupos enfocados de expertos, séniores y jóvenes, así como a Rosa Santero Sánchez, profesora del Departamento de Economía Aplicada I de la Facultad de Ciencias de la Economía y la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos, Francisco Sainz y Miriam Gómez.



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	19
METODOLOGÍA	35
PARTE I. ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL DE LOS JÓVENES FRENTE A LOS SÉNIORES	39
1. Introducción	41
2. Los componentes demográficos del mercado laboral	43
2.1. La natalidad	43
2.2. La inmigración	45
2.3. La estructura por edades	48
3. Jóvenes y mayores en el mercado laboral español	51
3.1. La actividad	51
3.2. La ocupación	55
3.3. El desempleo	79
4. Comparación de los datos de los séniores y los jóvenes	87
PARTE II. ANÁLISIS DEL TRABAJO AUTÓNOMO Y EL EMPRENDIMIENTO DE LOS JÓVENES FRENTE A LOS SÉNIORES	91
PARTE III. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES INTERNACIONALES DE TALENTO INTERGENERACIONAL. TESTIMONIOS DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES	111
1. Introducción	113
2. La revolución digital como catalizador de los retos generacionales	117
3. Afrontar el reto generacional	121
4. Buenas prácticas de gestión de talento intergeneracional	123
PARTE IV. LOS VALORES DE LOS SÉNIORES EN EL TRABAJO. MITOS Y REALIDADES	135
1. Grupos enfocados o <i>focus groups</i>	139
2. Estado del arte	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147



Índice de cuadros

Resumen ejecutivo

Cuadro A. Evolución de la juventud española en el mercado laboral (2008-2022)	22
Cuadro B. Evolución de los séniores españoles en el mercado laboral (2008-2022)	23
Cuadro C. El paro en los jóvenes (2008-2022)	24
Cuadro D. El paro en los séniores (2008-2022)	24

Informe

Cuadro 1. Evolución de los nacimientos	43
Cuadro 2. Evolución de la población extranjera	45
Cuadro 3. Porcentaje de extranjeros por grupos de edad (1-1-2022)	46
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	48
Cuadro 5. Activos por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto al total de cada sexo. 3T 2008 jóvenes y mayores (en miles)	52
Cuadro 6. Activos por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)	52
Cuadro 7. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (3T 2022). Jóvenes y mayores	54
Cuadro 8. Empleados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)	56
Cuadro 9. Empleados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de cada sexo. 3T 2008. Jóvenes y mayores (en miles)	57
Cuadro 10. Tasas de empleo por sexo y grupos de edad (3T 2022)	59
Cuadro 11. Ocupados por nacionalidad, sexo y grupos de edad (3T 2022) (en miles)	60
Cuadro 12. Ocupados por nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)	61
Cuadro 13. Ocupados por el nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en miles)	61
Cuadro 14. Ocupados por la rama de actividad, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)	64
Cuadro 15. Ocupados por la rama de actividad, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en miles)	65
Cuadro 16. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)	67
Cuadro 17. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55 años y más) (en miles)	67

Cuadros 18. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)	69
Cuadros 19. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en miles)	69
Cuadro 20. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)	71
Cuadro 21. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en miles)	72
Cuadro 22. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)	74
Cuadro 23. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en miles)	74
Cuadro 24. Ocupados por tipo de sector (público o privado), sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)	76
Cuadro 25. Ocupados por tipo de sector (público o privado), sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en miles)	77
Cuadro 26. Asalariados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % sobre el total de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)	78
Cuadro 27. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de parados de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)	80
Cuadro 28. Tasas de paro por sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores	82
Cuadro 29. Tasas de paro por sexo y grupos de edad según el nivel de formación alcanzado. 3T 2022. Jóvenes y mayores	83
Cuadro 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes (16-29 años) y mayores (55-69 años) (en miles)	85
Cuadro 31. Tasas de actividad y empleo de jóvenes y séniores	87
Cuadro 32. Evolución de trabajadores por cuenta propia y ajena en el periodo 2002-2022 (en miles)	95
Cuadro 33. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2022 por tramo de edad (en miles)	96
Cuadro 34. Evolución 2002-2022 de trabajadores jóvenes y sénior por cuenta propia y ajena (en miles)	99
Cuadro 35. Peso relativo de jóvenes y séniores sobre el total (en miles tres primeras columnas y porcentajes)	102
Cuadro 36. Muestra GEM 2019 de España por sexo y grupo de edad	103
Cuadro 37. Muestra involucrada en TEA (Total early-stage Entrepreneurial Activity)	104
Cuadro 38. Valores TEA por sexo y grupo de edad	105
Cuadro 39. Estado de la actividad por sexo y grupo de edad	105
Cuadro 40. Nivel tecnológico del proyecto por sexo y grupo de edad	106
Cuadro 41. Sector de la empresa por sexo y grupo de edad	107
Cuadro 42. Número de puestos que se espera crear con el proyecto por sexo y grupo de edad	108
Cuadro 43. Número actual de puestos de trabajo en el proyecto por sexo y grupo de edad	109
Cuadro 44. Importancia de la exportación sobre los ingresos por sexo y grupo de edad	110
Cuadro 45. Personas consultadas para el grupo enfocado de expertos	140



Cuadro 46. Valores de los séniores y de los jóvenes en el mercado laboral para el colectivo de expertos	141
Cuadro 47. Personas consultadas para el grupo enfocado de séniores	142
Cuadro 48. Valores de los séniores y los jóvenes en el mercado laboral para el colectivo de mayores	142
Cuadro 49. Personas consultadas para el grupo enfocado de jóvenes	143
Cuadro 50. Valores de los séniores y los jóvenes en el mercado laboral para el colectivo de jóvenes	143
Cuadro 51. Bibliografía sobre colaboración intergeneracional analizada	145
Cuadro 52. Mitos y realidades sobre jóvenes y séniores en el mercado laboral	147
Cuadro 53. Herramientas para la promoción de la colaboración intergeneracional	149
Cuadro 54. Propuestas para unas mejores políticas públicas de empleo con el colectivo sénior	152

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución de los nacimientos	44
Gráfico 2. Evolución de la población extranjera	46
Gráfico 3. Extranjeros por grupo de edad	47
Gráfico 4. Porcentaje de jóvenes y mayores en 2008 y 2022	48
Gráfico 5. Activos por sexo y grupos de edad. 3T 2008	53
Gráfico 6. Activos por sexo y grupos de edad. 3T 2022	53
Gráfico 7. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad. Jóvenes y mayores	55
Gráfico 8. Empleados por sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)	56
Gráfico 9. Empleados por sexo y grupos de edad. 2008. Jóvenes y mayores (en miles)	58
Gráfico 10. Tasas de empleo por sexo y grupos de edad	59
Gráfico 11. Ocupados por nacionalidad y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)	60
Gráfico 12. Ocupados por el nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes (16-29 años) (en %)	62
Gráfico 13. Ocupados por el nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. Mayores (55-69 años) (en %)	62
Gráfico 14. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)	68
Gráfico 15. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55 años y más) (en %)	68
Gráfico 16. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)	70
Gráfico 17. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en %)	70
Gráfico 18. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)	72
Gráfico 19. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en %)	73
Gráfico 20. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)	75
Gráfico 21. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en %)	75
Gráfico 22. Ocupados por tipo de sector, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)	77
Gráfico 23. Ocupados por tipo de sector, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en %)	78
Gráfico 24. Asalariados por sexo y grupos de edad. % sobre el total de cada sexo. Jóvenes y mayores	79
Gráfico 25. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos. 3T 2022. Jóvenes y mayores	80
Gráfico 26. Tasas de paro por sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores	82



Gráfico 27. Tasas de paro por sexo y grupos de edad según la formación alcanzada. 3T 2022. Jóvenes (16-29 años)	84
Gráfico 28. Tasas de paro por sexo y grupos de edad según la formación alcanzada. 3T 2022. Mayores (55-69 años)	84
Gráfico 29. Parados por tiempo en búsqueda de empleo, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes (en %)	86
Gráfico 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Mayores (en %)	86
Gráfico 31. Porcentaje de trabajadores activos por tipo de régimen	94
Gráfico 32. Trabajadores activos por tipo de régimen	94
Gráfico 33. Peso de los trabajadores activos por cuenta propia por edad (en %)	97
Gráfico 34. Evolución jóvenes y séniores activos	98
Gráfico 35. Trabajadores por cuenta propia por tipo (en miles)	99
Gráfico 36. Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	100
Gráfico 37. Evolución del porcentaje de trabajadores por cuenta propia	101
Gráfico 38. Porcentaje de cada colectivo sobre el total de su tipología	102

Índice de fichas

Ficha 1. Clasificación de generaciones a nivel internacional	115
Ficha 2. Buenas prácticas internacionales de empresas en cooperación intergeneracional	124



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

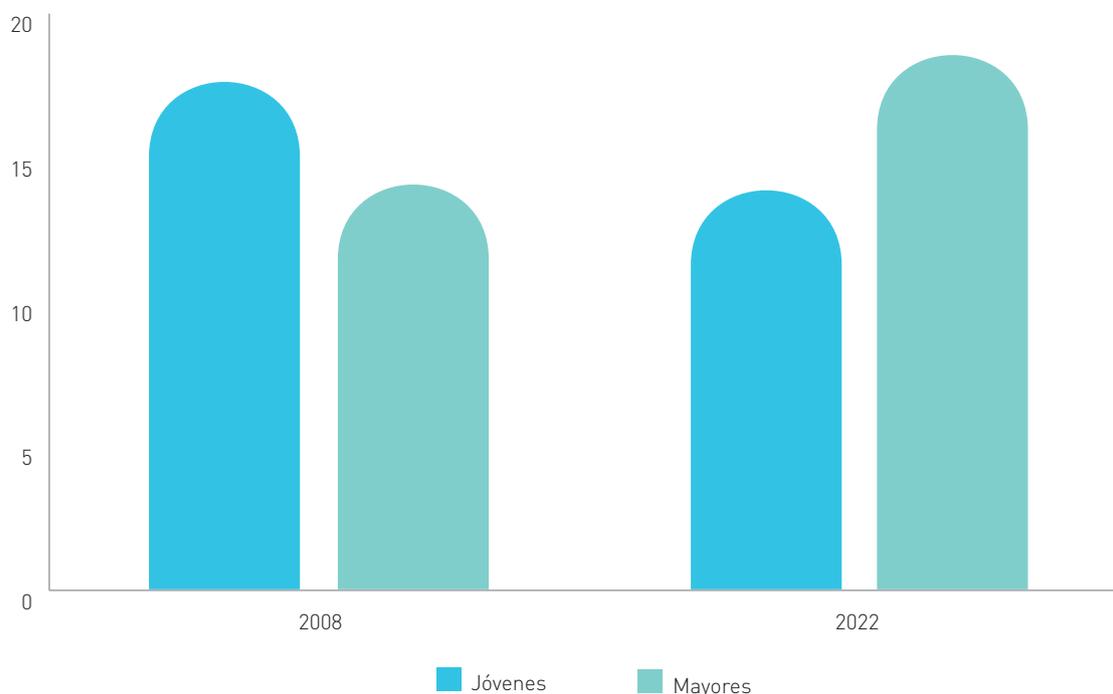
Fuente: INE. Padrón.

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 %)

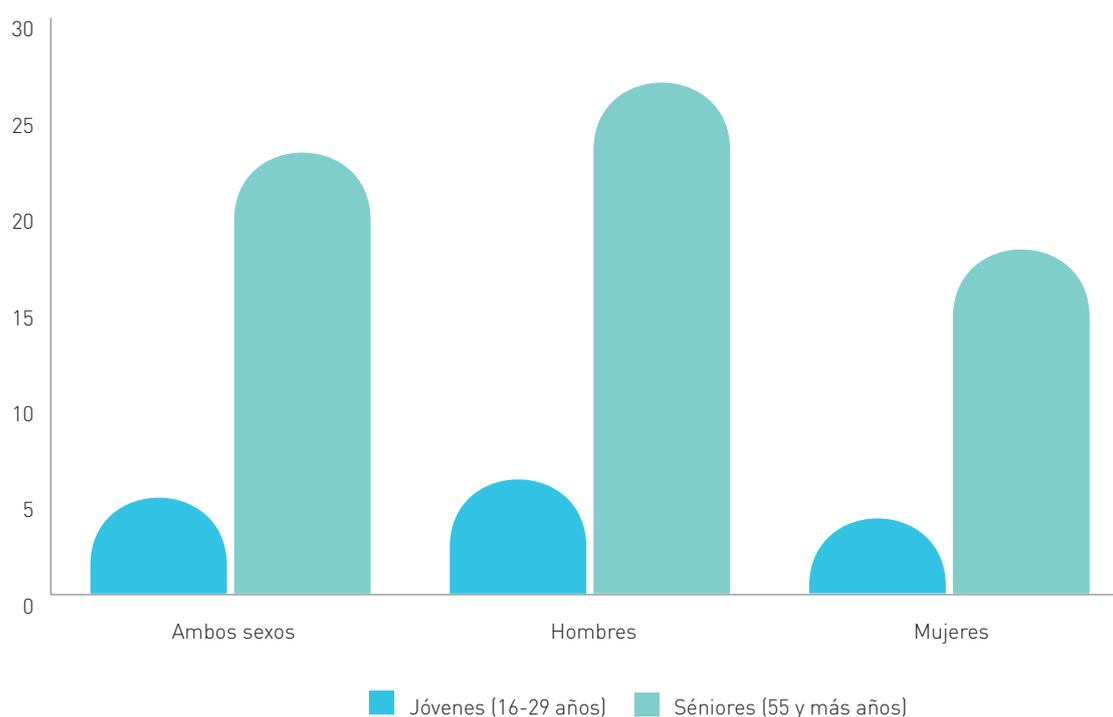
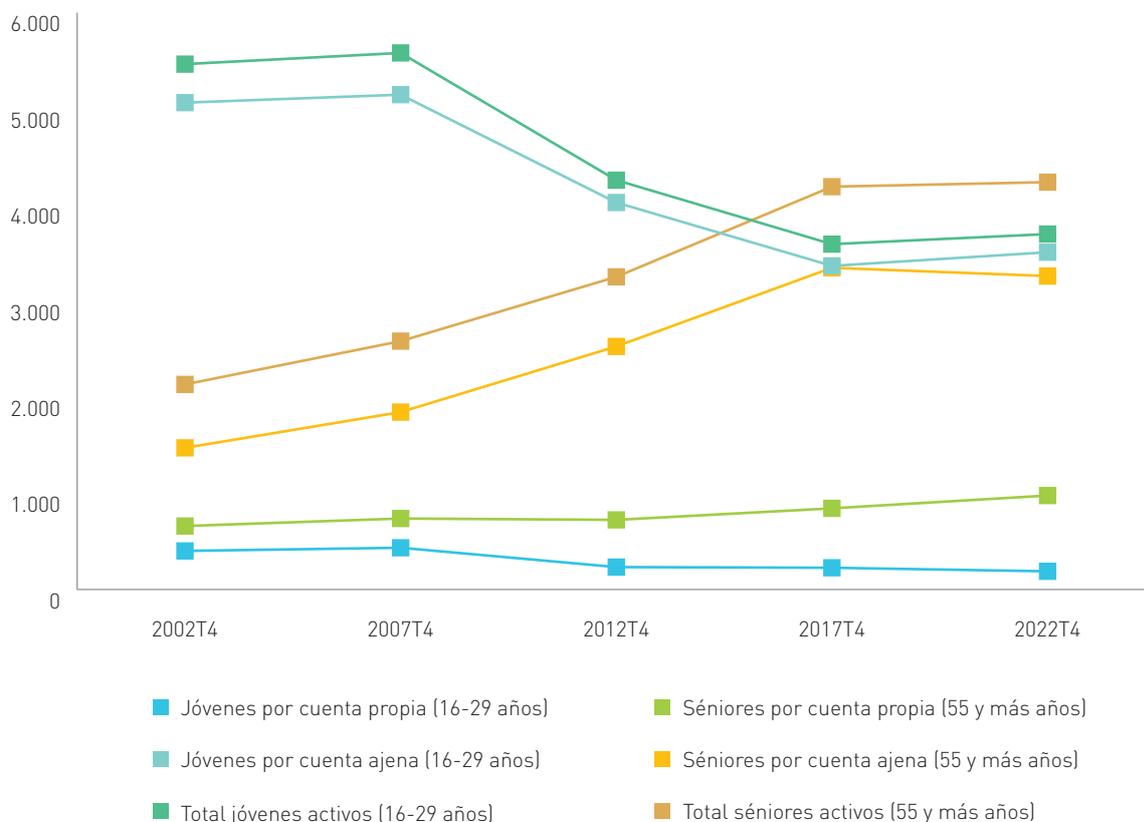


Gráfico 34. Evolución jóvenes y séniores activos



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

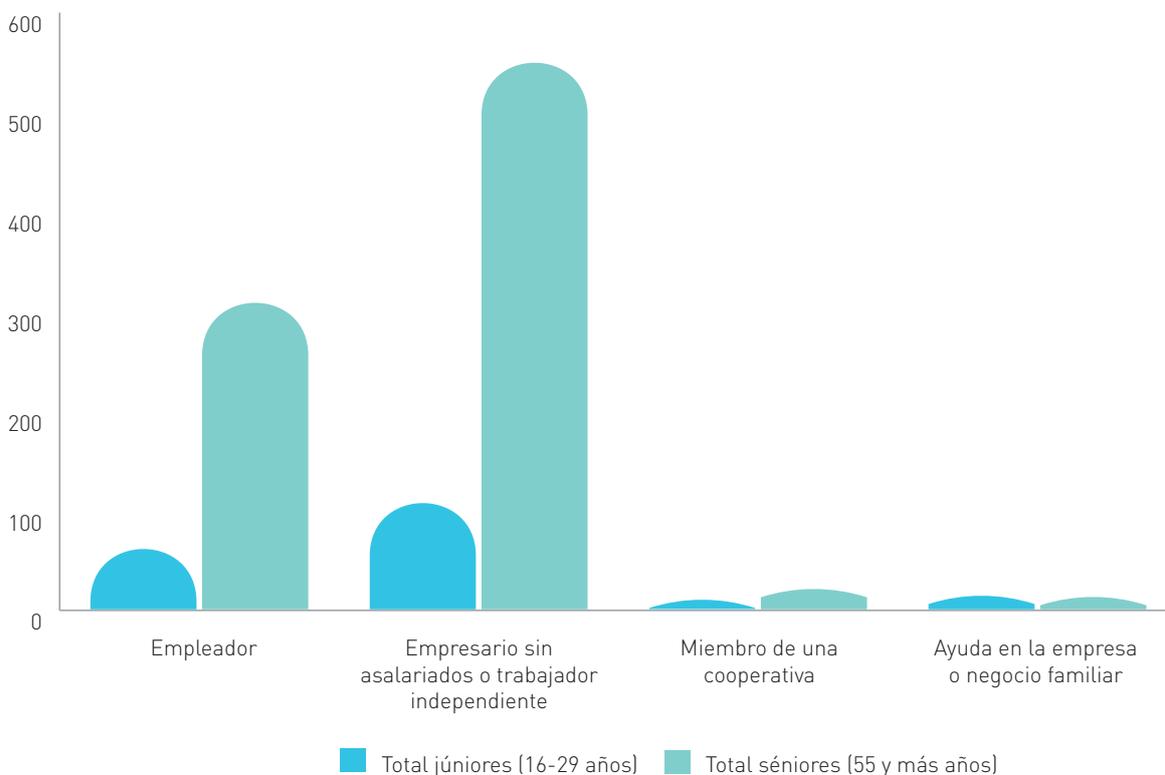


Gráfico 37. Evolución del porcentaje de trabajadores por cuenta propia



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.



METODOLOGÍA

En este *III Mapa de talento sénior*, consideramos jóvenes a las personas comprendidas entre los 16 y los 29 años y mayores a los de 55 a 69 años. Estas cohortes se han mantenido en el informe siempre que los datos disponibles lo han permitido. En cualquier caso, a lo largo del estudio indistintamente hablaremos de mayores o séniores y de jóvenes o júniors, considerando a sus componentes conforme la clasificación recién explicada.

Para desentrañar los efectivos y algunos de los rasgos sociodemográficos y laborales de jóvenes y séniores españoles hemos utilizado como fuentes los padrones municipales, las estadísticas de los movimientos naturales y migratorios y la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE). En todos los casos las últimas informaciones disponibles en el momento de elaborar el material: 2021 o 2022 para los datos de población y el tercer trimestre de 2022 para el análisis del mercado laboral.

En la población júniors y sénior hemos hecho el análisis por sexo y grupos de edad quinquenales (16-19, 20-24 y 25-29 en el caso de los jóvenes y 55-59, 60-64 y 65-69 en el de los mayores). Solo en contadas ocasiones hemos tenido que utilizar agrupaciones diferentes de acuerdo con lo permitido por la propia estadística. En ese caso, advertimos la variación.

Para la actividad, el empleo y el paro hemos comparado la situación de 2008 y 2022 a fin de comprobar la evolución de las cifras en el pasado cercano.

Para la elaboración del capítulo sobre trabajo por cuenta propia y emprendimiento se han utilizado dos fuentes públicas de datos. Por una parte, los datos de activos (trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena) de la ya mencionada EPA del INE, y por otra, para la fuente del análisis comparado del emprendimiento, hemos utilizado la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a partir los últimos microdatos disponibles de la encuesta en régimen abierto Adult Population Survey (APS) de España. La APS es una de las tres fuentes de información usada por la metodología GEM⁹.

Para la comparación entre los trabajadores por cuenta propia y los 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

⁹ El GEM es un observatorio internacional que analiza el fenómeno emprendedor, siendo posiblemente la mejor fuente de información sobre el estado del emprendimiento en el mundo y es realizada por el Consorcio Mundial Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Su actividad comenzó en el año 1999 gracias a la iniciativa conjunta de la London Business School y Babson College. Durante veinticuatro años se han publicado informes anuales sobre el fenómeno emprendedor.



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. Menores de 30 años (mediante la agregación de las categorías 16-19 años, 20-24 años y 25-29 años).
 - b. Mayores de 55 años (mediante la agregación de las categorías 55-59 años, 60-64 años, 65-69 años y 70 o más).
5. Los datos de trabajo autónomo analizados corresponden al cuarto trimestre de 2022 y del mismo trimestre de cuatro lustros anteriores: 2017, 2012, 2007 y 2002, 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 mínimas diferencias con los datos de los trabajadores por cuenta propia del análisis del mercado laboral que están realizados a partir de los datos del tercer trimestre de 2022.

Respecto a los datos de la encuesta GEM, hemos accedido a los últimos microdatos disponibles para España que corresponden a la encuesta de 2019. Igualmente, para el análisis evolutivo de tendencias hemos hecho una comparativa de las variables con los mismos datos de 2009 que fuesen equivalentes y, por tanto, comparables.

Dado que la encuesta GEM es de naturaleza evolutiva, solo hemos hecho análisis de tendencias

de aquellas variables de 2019 que ya estaban incorporadas en 2009. En este análisis no hemos tenido en cuenta otros cortes anuales por la dificultad que tiene la identificación de variables en los distintos años de la encuesta, apareciendo cada año nuevas variables y desapareciendo otras, o modificando sus categorías.

Los cortes de edad en este caso que nos proporciona la encuesta GEM son:

1. Menores de 35 años que integra las categorías: 18-24 años y 25-34 años.
2. Mayores de 55 años que se corresponde a la categoría 55-64 años.

Estos condicionamientos derivados de las características de las dos fuentes utilizadas hacen que no se ajusten los tramos de edad de los análisis del capítulo de trabajo autónomo, por lo que su descripción se realizará de manera secuencial, primero se describirán los análisis sobre trabajadores por cuenta ajena a partir de la EPA, y posteriormente los análisis de emprendimiento obtenidos a partir de los microdatos de GEM.

Para seleccionar buenas prácticas internacionales de colaboración intergeneracional dentro de las empresas, elegir testimonios de directivos y trabajadores en este campo, así como examinar los mitos y realidades de los valores de los séniors vistos en el trabajo, se ha optado por una metodología cualitativa. Los programas corporativos mencionados, así como los testimonios de directivos y trabajadores corresponden a empresas internacionales resultantes de una investigación que ha usado fuentes primarias y secundarias de calidad contrastada con idioma de búsqueda en inglés para evitar el sesgo nacional de los autores del informe, todos

ellos españoles. Estas búsquedas se han realizado hasta el 31 de mayo de 2023.

Tres grupos enfocados (*focus groups*) celebrados el 18 de mayo de 2023 con tres colectivos muy diferentes –expertos, jóvenes y los propios séniores– han permitido conocer la opinión de una veintena de profesionales. Además, las conclusiones obtenidas se han contrastado con

el estado del arte de esta temática en España a fecha de 15 de junio de 2023, lo que ha hecho posible una recapitulación de mitos, herramientas y recomendaciones.

En total los autores hemos confeccionado *ex novo* 54 cuadros que contienen los datos estudiados en el informe, así como 38 gráficos que los cartografían.



ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL
DE LOS JÓVENES FRENTE
A LOS SÉNIORES

— | PARTE I

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la población laboral abarca el examen de la actividad, la ocupación y el desempleo. Hemos dedicado menos atención a la actividad y más al empleo y al paro. En el caso de la ocupación, nos hemos centrado en conocer su volumen, sus tasas, su nacionalidad, el nivel de formación alcanzado, la rama de actividad, el sector económico, la situación profesional, la ocupación, el tipo de jornada y el carácter público o privado con una referencia final a los asalariados. Para la consideración del paro, investigamos su cuantía, sus tasas generales, las obtenidas según el nivel de formación alcanzado y el tiempo de búsqueda de empleo.

Para la actividad, el empleo y el paro hemos comparado la situación de 2008 y 2022 a fin de comprobar la evolución de las cifras en el pasado marcado sobre todo por la crisis de 2008 y las más recientes del coronavirus y la guerra de Ucrania.

A fin de contextualizar los tres grandes componentes del mercado laboral, se ha realizado un análisis previo de las variables demográficas que lo condicionan, esto es la natalidad, la inmigración y la estructura por edades.

Esta parte del estudio sobre el trabajo acaba con unas conclusiones que comparan los dos grupos etarios entre sí.



2. LOS COMPONENTES DEMOGRÁFICOS DEL MERCADO LABORAL

La demografía española vive una situación delicada. La natalidad está bajo mínimos y la mortalidad aumenta provocando un crecimiento natural negativo que si no se traduce en una pérdida de habitantes absoluta es gracias a un balance migratorio positivo. El saldo real es, por lo tanto, favorable, aunque no muy elevado. Crecemos, pero también envejecemos, lo cual es ante todo una conquista social, no exenta, sin embargo, de importantes consecuencias y retos para el futuro.

2.1. La natalidad

Una sola comparación pone de manifiesto la fuerte caída de la natalidad en el país. En la etapa del *baby boom* (mediados de los años 50 a mediados de los 70) los nacimientos anuales oscilaban entre 650.000 y 660.000 y en 2022 la cifra fue de 329.811, prácticamente un decrecimiento del 50 %. No fue una caída lineal. Primero hubo una etapa de reducción en el último

cuarto del siglo pasado; después una recuperación entre 1998 y 2008; y finalmente un nuevo retroceso que cada año se hace más intenso.

Cuadro 1. Evolución de los nacimientos

Años	Nacimientos
2008	519.779
2009	494.997
2010	486.575
2011	471.999
2012	454.648
2013	425.715
2014	427.595
2015	420.290
2016	410.583
2017	393.181
2018	372.777
2019	360.617
2020	341.315
2021	337.380

Fuente: INE.



Gráfico 1. Evolución de los nacimientos



Fuente: INE.

Una combinación de circunstancias económicas y sociales (crisis, cambios en los modelos familiares, en la jerarquía de valores y en los modos de vida, la revolución educativa, la incorporación de la mujer al trabajo o empleos precarios) explican la situación de tres indicadores de influencia decisiva sobre la natalidad: la fecundidad, el volumen de mujeres en edad de procrear y la edad a la que se tienen los hijos.

Para medir la fecundidad suele utilizarse el índice “número medio de hijos por mujer en edad de procrear” (15-49 años). Si este indicador está por encima de 2,1 hijos por fémina se renuevan las generaciones (son 2,1 hijos y no 2 por el efecto de la mortalidad infantil); si está por debajo no se produce esta circunstancia. Esto es lo que sucede en España desde los años ochenta del siglo anterior. El índice actual es de 1,2 hijos por mujer, pero hay siete comunidades con valores más reducidos, alguna con menos de 1 hijo, como Asturias.

La cifra de alumbramientos tiene mucho que ver con las edades habituales de ser madres. En nuestro país el 85 % de los nacimientos se concentran en el intervalo de 25 a 40 años, de tal manera que si a esas edades hay muchas mujeres, la natalidad puede ser más alta, y si hay pocas, más baja. La evolución reciente refleja una caída fuerte de las madres en potencia. Entre 2008 y 2022 perdimos 1.284.442 mujeres en edad de tener hijos, lo cual ha contribuido decisivamente a la caída de los nacimientos.

Las cosas se complican por una tercera circunstancia que es la edad, cada vez más elevada, a la que se tienen los hijos. La edad media del alumbramiento del primer niño está por encima de los 31 años, el 40 % de los nacimientos corresponden a mujeres con más de 35 años y nunca un porcentaje de madres tan alto (10 %) tuvo a sus vástagos con más de 40 años. Alumbrar niños más tardíos no significa tener más hijos. Todo lo contrario: el retraso de la maternidad acaba traduciéndose en un menor tamaño familiar.

Ante este panorama resulta imprescindible la implementación de medidas que ayuden a las familias a tener los hijos que desean (2 mayoritariamente, según la última Encuesta de Fecundidad de 2018), atender las necesidades de esos niños y facilitar la presencia de mujeres en el mercado laboral. Precisamente, el gran demógrafo italiano Massimo Livi Bacci afirma que el instrumento más eficaz para mejorar la natalidad es un mercado de trabajo que sea capaz de proporcionar a las mujeres jóvenes empleos estables y decentemente remunerados. Empleos y una política corresponsable de conciliación de la vida laboral y familiar.

2.2. La inmigración

Nadie niega hoy la condición de España como territorio de inmigración y la poderosa influencia que las corrientes tienen en la economía, la demografía y la sociedad del país.

Se trata ya de un fenómeno estructural, ante todo por su antigüedad. El paso de ser un país de emigrantes a convertirnos en destino de flujos de gran intensidad se produce a mediados de los años ochenta y desde entonces hemos mantenido este carácter, aunque con algunos altibajos. Hoy la población extranjera (véanse cuadro y gráfico 2) asciende a 5,5 millones, que representan el 12 % de la población total del país (el 2 % a comienzos de este siglo).

Una inmigración que como en otros países europeos, ha entrado en una fase de madurez. Eso significa, entre otras cosas, que se han diversificado las causas de atracción, han aumentado las autorizaciones de larga duración y han crecido las nacionalizaciones. Tenemos más inmigrantes que extranjeros porque buen número de estos últimos han adquirido la nacionalidad española.

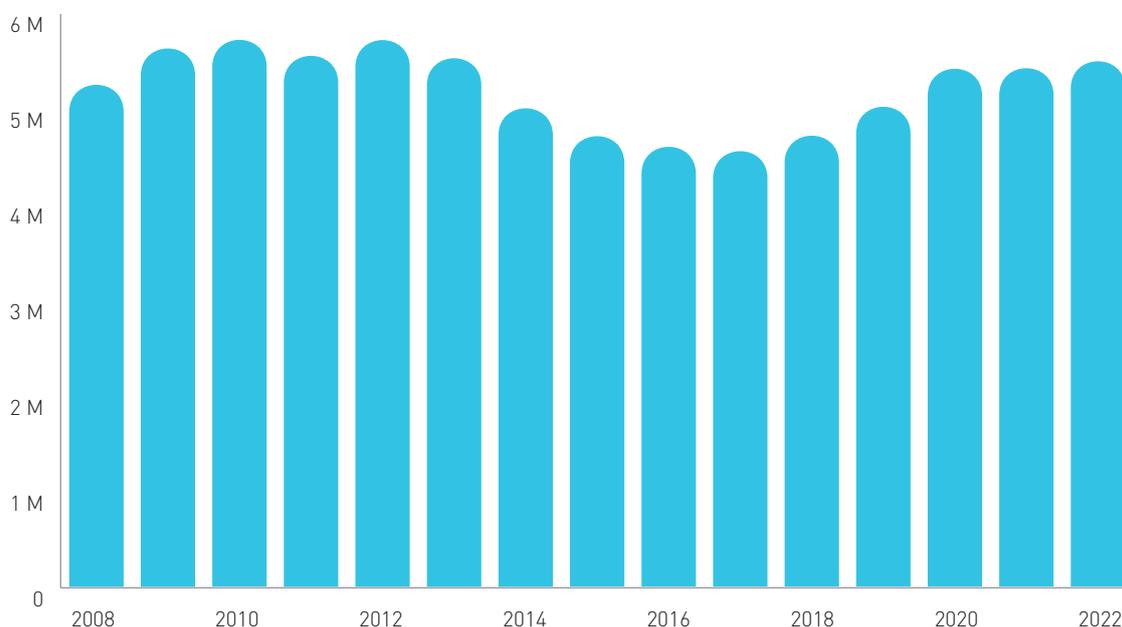
Cuadro 2. Evolución de la población extranjera

Años	Extranjeros	% extranjeros sobre población total
2008	5.268.762	11,41
2009	5.648.671	12,08
2010	5.736.258	12,14
2011	5.571.487	12,19
2012	5.736.258	12,14
2013	5.546.238	11,77
2014	5.023.487	10,74
2015	4.729.644	10,14
2016	4.618.581	9,92
2017	4.572.807	9,82
2018	4.734.691	10,13
2019	5.036.878	10,71
2020	5.434.153	11,45
2021	5.440.148	11,48
2022	5.512.558	11,62

Fuente: INE.



Gráfico 2. Evolución de la población extranjera



Fuente: INE.

Las corrientes han evolucionado desde un punto de vista sociodemográfico. Hay un claro proceso de feminización y una mayor diversificación de las edades (véanse cuadro y gráfico 3).

En los grupos que nos ocupan, los jóvenes y los mayores extranjeros representan porcentajes modestos sobre la población total de

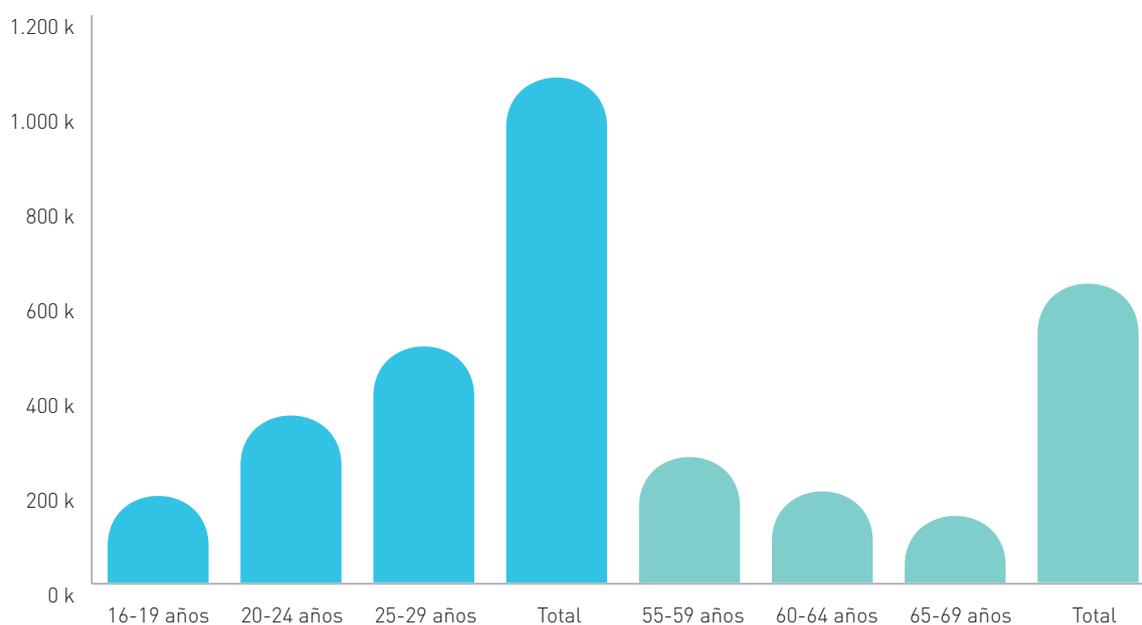
esas edades (españoles + extranjeros), pero suman casi un tercio sobre la población total de extranjeros, algo más los jóvenes (20 %) que los mayores (12 %). Y se ha ampliado la base de los países emisarios, aunque los principales abastecedores sigan siendo las naciones europeas (47 %) y América Latina (24 %).

Cuadro 3. Porcentaje de extranjeros por grupos de edad (1-1-2022)

Extranjeros	Valor abs.	% sobre pobl. total	% sobre pobl. extraj.
16-19 años	199.171	0,42	3,61
20-24 años	368.853	0,77	6,69
25-29 años	514.204	1,08	9,32
Total	1.082.228	2,47	19,62
55-59 años	281.167	0,59	5,10
60-64 años	208.713	0,43	3,78
65-69 años	156.912	0,33	2,84
Total	646.792	1,35	11,72

Fuente: INE. Padrón Municipal.

Gráfico 3. Extranjeros por grupo de edad



Fuente: INE. Padrón Municipal.

Aumenta la regularidad de las corrientes, lo cual es un nuevo ingrediente de la madurez del sistema, como lo es el hecho de que se hayan convertido en un elemento esencial del actual y futuro mercado de trabajo en el que representan un 13 % del total de ocupados, con una tasa de participación superior a la de los autóctonos, aunque con un nivel de cualificación claramente inferior. Eso les convierte igualmente en un componente importante de nuestra economía con un impacto agregado positivo tanto en términos de crecimiento, como en relación con la sostenibilidad del estado de bienestar.

Y pese al fuerte incremento de su presencia, el nivel de integración social en el país es relativamente satisfactorio. No existe en España un grado de discriminación elevado y, en cualquier caso, el que hay resulta inferior al de otros países de nuestro entorno. No pretendemos describir un panorama idílico, porque todos hemos asistido a ciertos episodios de racismo o xenofobia y

alguna asociación sostiene actitudes poco favorables a la inmigración. También porque han existido comportamientos delictivos por parte de algunos colectivos de extranjeros, pero, es indudable que, por el momento, la inmigración no está provocando graves conflictos en el seno de la sociedad española.

Los hechos señalados aconsejan, como en el caso de la natalidad, la definición de una política migratoria que, como la concibe la AIREF (Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal de España), sea abierta, flexible, consensuada y contemple todas las cuestiones relacionadas con el fenómeno migratorio. Tenemos que dotarnos de ese instrumento ya que no apostar por la inmigración a corto y medio plazo sería un suicidio demográfico. La disyuntiva que algunos plantean entre nacimientos o inmigrantes es una falacia. Necesitamos más nacimientos y una inmigración razonable que, por su parte, ayuda a mejorar la natalidad.



2.3. La estructura por edades

Como consecuencia de la caída de los nacimientos y del envejecimiento, procesos paralelos e interactuantes, se están produciendo cambios importantes en la pirámide de edades.

La población de 16 a 29 años ha perdido entre 2008 y 2022 más de 1,5 millones de personas; en cambio, la de 55 a 69 años ha ganado 2,3

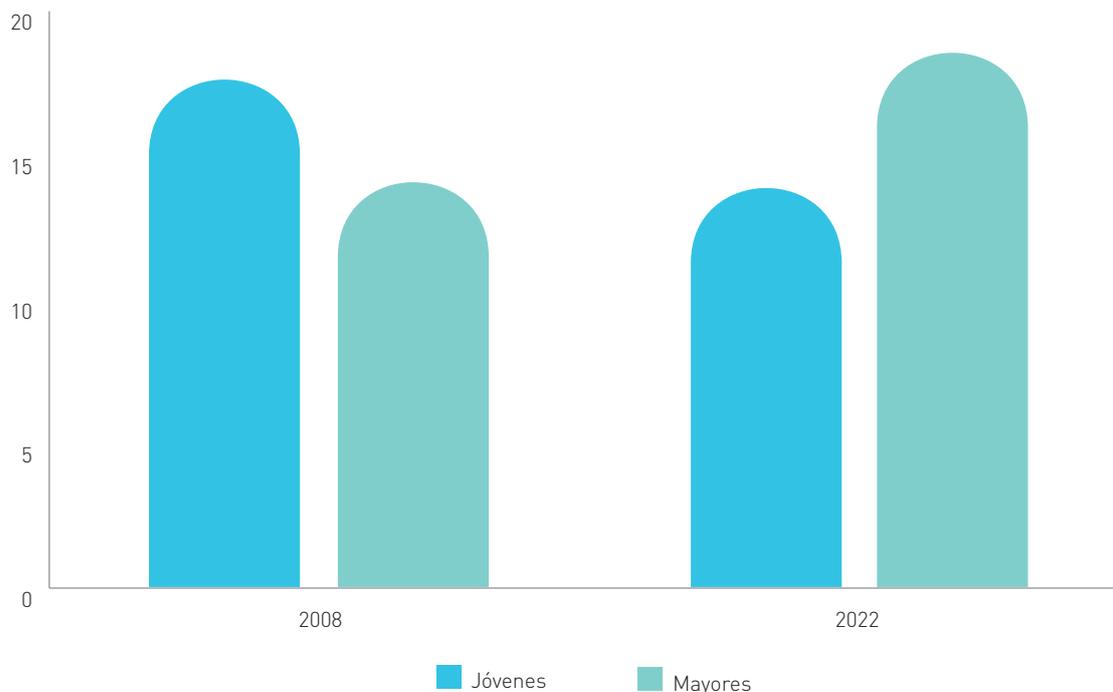
millones. En 2022 “los mayores” aventajan a los jóvenes en casi 5 puntos porcentuales. Es una especie de reversión de la situación tradicional con altas natalidades que nos definían como un país joven. Hoy la caída de la natalidad y el aumento de la longevidad nos caracterizan como un estado envejecido, un vocablo que tiene claras connotaciones negativas y evoca la existencia de importantes consecuencias desfavorables. Sin embargo, nos olvidamos con facilidad

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.

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



Fuente: INE. Padrón.

que el envejecimiento es ante todo una gran conquista social, que su alternativa es menos deseable y que abre todo un abanico de posibilidades protagonizadas por las personas mayores. No es posible negar que plantea retos importantes sobradamente conocidos (pensiones, sanidad o dependencia) que habrá que enfrentar, una vez más, con las medidas y acciones necesarias; pero el censo de sus posibles ventajas es tan amplio (actividad, consumo o magisterio) que el balance final puede resultar favorable si se hacen bien las cosas. Lo que no cabe es ni el lamento, ni la inacción.

El envejecimiento es un fenómeno irreversible que tiene como protagonistas esenciales a las mujeres y que se alimenta a sí mismo (envejecimiento de la vejez). Quizás lo que deberíamos cambiar es el umbral estadístico desde donde lo hacemos arrancar. Definir como viejos a las personas que tienen 65, incluso 70 o 75 años no tiene ya sentido y mucho menos lo tendrá en el futuro. La afirmación de que en 2050 habrá en España 16 millones de viejos, porque tendremos ese volumen de personas con 65 años y más, es un error que cometemos con frecuencia.

El aumento de la esperanza de vida justifica la elevación del umbral (estadístico, pero también laboral) de la vejez, lo cual permitirá que haya mucha más gente disponible para la producción de bienes y servicios: muchos más adultos mayores o muchos más viejos jóvenes que gozarán de buena salud y desempeñarán oficios sin gran desgaste físico. La edad de jubilación tendrá necesariamente que elevarse o incluso suprimirse, como una obligación, para determinadas profesiones. Es necesario insistir en este argumento. Evidentemente la edad del retiro no puede ser la misma para un obrero del campo, de una mina o de la construcción que

para un trabajador de los servicios. Pero, como veremos más adelante, hoy día la inmensa mayoría de las ocupaciones se encuadran en este sector.

Si mantenemos en el mercado de trabajo a muchas más personas por encima de los 65 años no estaremos envejeciendo el mercado laboral, lo estaremos rejuveneciendo porque entre 65 y los setenta y muchos no podremos estar hablando de personas viejas. Es de tal rotundidad esta circunstancia que sorprende que, en un país con tan elevadas esperanzas de vida como Francia, se esté armando una bronca social tan fuerte por la elevación de la jubilación de 62 a 64 años. El país vecino es uno de los europeos donde se jubila antes a la gente, pero, al mismo tiempo, es uno de los que tiene mejor natalidad, lo que ha permitido hasta ahora una relación aceptable entre los trabajadores y los pensionistas. Pero las cosas han empezado a cambiar al aumentar la esperanza de vida y con ella los años en los que se va a cobrar el retiro. El presidente de Francia, Emmanuel Macron, ha advertido que está en juego el futuro pago de las pensiones, uno de los pilares del estado de bienestar; pero ni su oposición, ni los sindicatos, ni los propios trabajadores parecen sensibles a este argumento. Lo que está pasando en Francia nos alerta de lo importante que es el consenso político (y social) en la toma de acuerdos sobre estos asuntos que deberían ser materia de una auténtica política de Estado.

Así pues, la mala noticia de la repercusión negativa de la baja fecundidad en la reducción de los jóvenes que componen la pirámide laboral tiene la compensación de ese volumen mucho mayor de personas de 60 y 70 años con una amplia disponibilidad para seguir trabajando. Además, en el futuro perderá valor la desconsideración de las personas mayores por sus modestas





capacidades tecnológicas. Ya hoy las cohortes más recientes de los *baby boomers* tienen una razonable formación en esas herramientas, pero a medida que las generaciones jóvenes vayan cumpliendo años se diluirá la fuerza del argumento.

Resulta claro que el mercado de trabajo (su volumen, sus características, su estructura) es el resultado de la combinación de múltiples factores. Los relacionados con la población no son

probablemente los más decisivos, pero sí desempeñan un papel importante y definen algunos de los rasgos de la pirámide laboral. En definitiva, la evolución demográfica española apunta a un mercado en el que tendremos menos jóvenes, más mujeres, más inmigrantes y más personas con más años. Estas características predecibles ya se observan en la situación actual que analizaremos ahora de manera bifocal presentando los rasgos de los jóvenes y de los mayores.

3. JÓVENES Y MAYORES EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL

3.1. La actividad

3.1.1. Activos por sexo y grupos de edad

El objetivo de este análisis de la actividad y después de la ocupación y el desempleo es comparar la participación en el mercado de trabajo por cuenta ajena de los jóvenes y los séniores para conocer mejor los colectivos principales que forman los grupos de trabajo intergeneracional. Para la cuantificación y la representación gráfica de la actividad hemos confeccionado más 30 cuadros y otros tantos gráficos que permiten la comparación entre 2008 y 2022. Empezaremos por el examen de la situación en 2022.

En cifras absolutas, los séniores son más que los jóvenes (4,6 frente a 3,8 millones) y su participación en la población activa total es superior en cuatro puntos.

En ambos colectivos los hombres son más que las mujeres en números absolutos, aunque existe bastante igualdad en términos relativos. Como era de esperar, los activos jóvenes van creciendo desde el tramo inicial de 16 a 19 años al de 25 a 29 años. En los dos primeros grupos muchos jóvenes se encuentran aún en periodo de formación (final del bachillerato e inicios de la universidad), por lo que pocos realizan un trabajo remunerado.

En el otro extremo de la escala sucede lo contrario: una disminución progresiva y fuerte de los activos desde los 55-59 años, que es el

tramo que concentra casi el 58 % de los efectivos. El siguiente solo reúne el 36 % y a partir de los 65 años las cifras son irrelevantes. En España ha predominado históricamente una cultura de abandono temprano del trabajo y una política de jubilaciones anticipadas que aún tiene manifestaciones excesivas sobre todo en determinados sectores económicos (banca, consultoras, automoción o telecomunicaciones). Eso rebaja la edad real de jubilación a poco más de 63 años (dato 2022), a pesar de que la edad legal esté en estos momentos por encima de los 66 años. Hay poca gente laborando o disponible para el trabajo en el grupo de 65 a 69 años, y si nos vamos a más de 70 años, las cifras son insignificantes. La Administración, además, no ha sido demasiado generosa hasta el momento a la hora de establecer medidas que favorezcan la prolongación de la actividad de los mayores. No nos puede extrañar que nuestras cifras sean significativamente más bajas en relación con otros países de la Unión Europea, los nórdicos, pero también algunos Estados de Europa Central. En el *II Mapa del talento sénior* se recogen las tasas de actividad del grupo 55 a 69 años de diferentes países de la Unión Europea. España tiene un valor de 47,78 % frente al 65,33 % de Suecia o el 58,25 % de Alemania.

Tras esta radiografía correspondiente a 2022 vamos a ver cómo evolucionaron las cosas desde 2008, año en el que se inicia la crisis económica que se prolongó, por lo menos, hasta 2014. La comparación de los cuadros y gráficos 5 y 6 refleja los hechos principales.



Cuadro 5. Activos por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto al total de cada sexo. 3T 2008 jóvenes y mayores (en miles)

Jóvenes	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
16-19 años	347,1	2,6	255,1	2,6	602,1	2,6
20-24 años	1.063,1	8,1	888,3	8,9	1.951,4	8,4
25-29 años	1.659,8	12,6	1.459,4	14,7	3.119,2	13,5
Total	3.070	23,3	2.602,8	26,2	5.672,7	24,5
55-59 años	976,2	7,4	566,6	5,7	1.542,8	6,7
60-64 años	577,3	4,4	286,6	2,9	863,9	3,7
65-69 años	73,1	0,6	42,8	0,4	116	0,5
Total	1.626,6	12,4	896	9	2.522,7	10,9

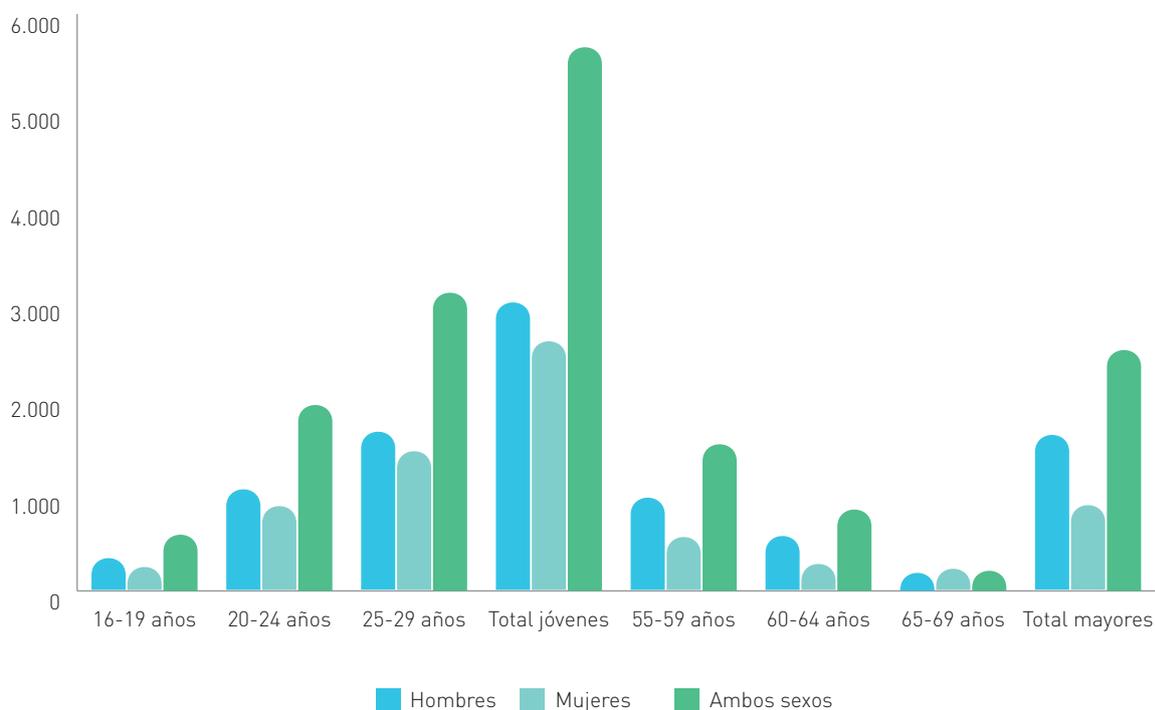
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Cuadro 6. Activos por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)

Jóvenes	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
16-19 años	182,1	1,5	151,1	1,4	333,2	1,4
20-24 años	769,5	6,2	638,4	5,8	1.407,9	6
25-29 años	1.101,4	8,8	1.000	9	2.101,4	8,9
Total	2.053	16,5	1.789,5	16,2	3.842,5	16,3
Mayores	Total	%	Total	%	Total	%
55-59 años	1.437,3	11,5	1.227,2	11,1	2.664,5	11,3
60-64 años	907,4	7,3	776,8	7	1.684,2	7,2
65-69 años	149,9	1,2	122,9	1,1	272,9	1,2
Total	2.494,6	20	2.126,9	19,2	4.621,6	19,7

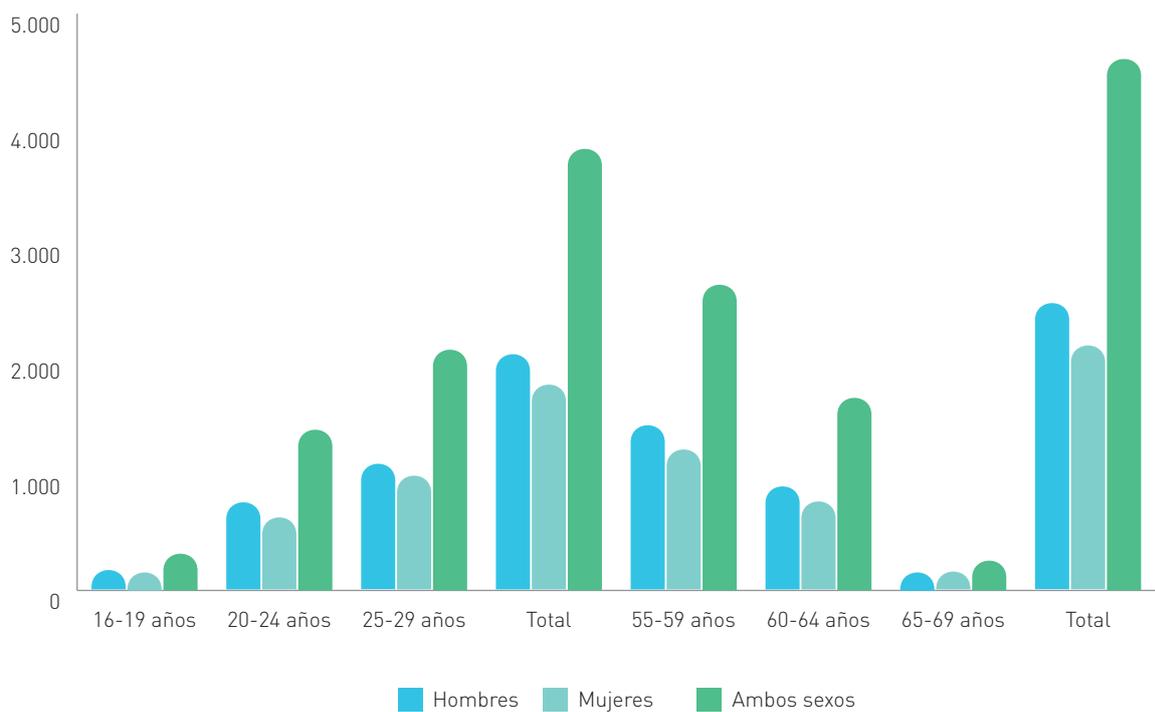
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 5. Activos por sexo y grupos de edad. 3T 2008



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 6. Activos por sexo y grupos de edad. 3T 2022



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.



La primera circunstancia es destacar la disminución de activos jóvenes que pasan de 5,7 millones a 3,8 millones. El retroceso se relaciona con los cambios en la composición por edades de la población española que relatábamos con anterioridad, pero la pérdida de activos jóvenes es mayor que la disminución de los efectivos totales de jóvenes, lo cual indica la existencia de otros factores relacionados con los estudios o con la salida de trabajadores al extranjero. Esta pérdida de efectivos se refleja en una disminución clara de la presencia de activos jóvenes en el total de la población activa (de un 24,5 % se pasa a un 16,3 %). La disminución del volumen de activos se produce tanto en los hombres como en las mujeres y en todos los grupos de edades jóvenes.

La segunda circunstancia, igualmente significativa, es la ganancia en el número de activos de los séniores, que crecen desde los 2,5

millones a los 4,6 millones. Y lo mismo sucede con su tasa de participación en la población activa total que evoluciona desde el 11 % a casi el 20 %. La ganancia de activos ocurre en los hombres y en las mujeres, pero es algo mayor en estas, lo que reduce la diferencia entre ambos sexos.

Así pues, la principal conclusión-resumen es que cambia la diferencia entre jóvenes y séniores a favor de estos últimos, tanto en cifras absolutas, como en su participación en el conjunto de la población activa. Hay una “desjuventudación” y, al mismo tiempo, una “silverización” del mercado laboral, un proceso que se va a mantener en el futuro.

3.1.2. Tasas de actividad

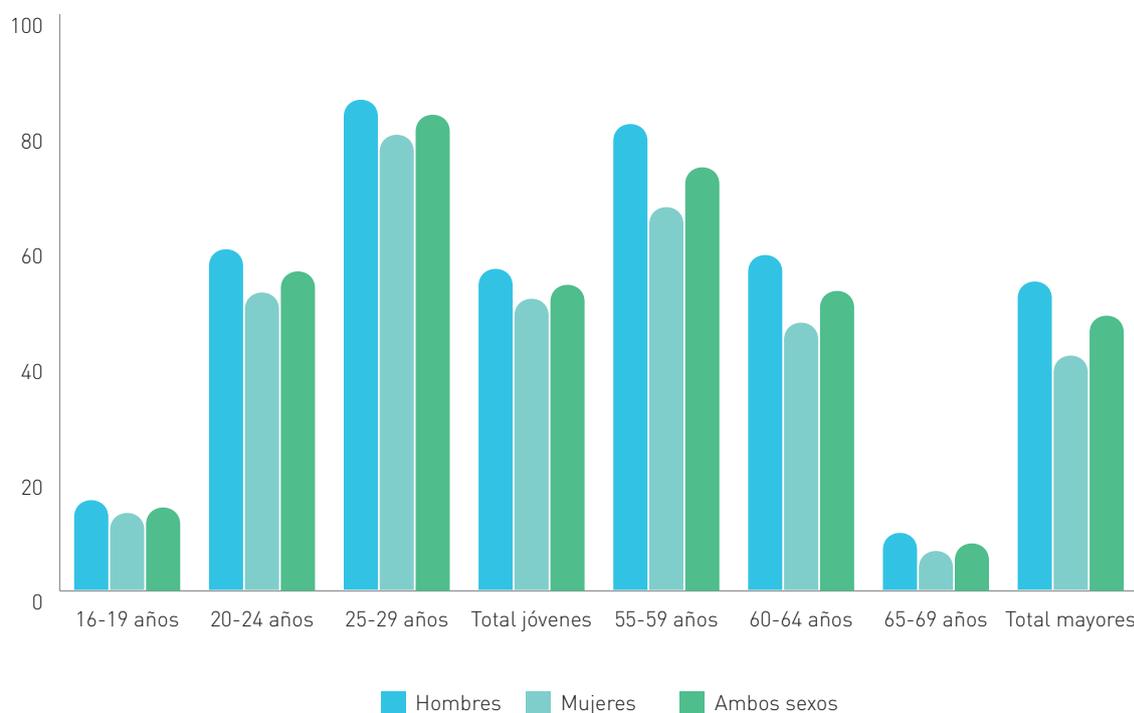
La consideración de las tasas de actividad complementa el análisis previo y conduce a las mismas conclusiones.

Cuadro 7. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (3T 2022). Jóvenes y mayores

Jóvenes	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
16-19 años	17,68	15,46	16,60
20-24 años	61,18	53,68	57,53
25-29 años	87,07	81,03	84,69
Total	57,78	52,60	55,20
Mayores	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
55-59 años	82,89	68,48	75,57
60-64 años	60,18	48,45	54,14
65-69 años	12,01	8,88	10,37
Total	55,55	42,71	49,85

Fuente: INE. Encuesta de población activa.

Gráfico 7. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad. Jóvenes y mayores



Fuente: INE. Encuesta de población activa.

Entre los jóvenes son pequeñas al principio (16-19 años) y suben sobre todo en el grupo de 25 a 29 años. En todos los grupos de edad destacan los índices más altos de los hombres en relación con las mujeres. Entre los séniores, las tasas del primer grupo (55-59 años) son más bajas que las de los jóvenes entre 25 y 29 años. La intensidad de la actividad ya ha empezado a decaer antes de los 55 años con algunas salidas del trabajo estrepitosamente tempranas. No obstante, el índice de 55 a 59 años se mantiene razonable (75 %). En el siguiente tramo se rebasa algo el 50 % y a partir de los 65 años baja al 10 %. Por sexos, las diferencias de los grupos de 55 a 64 años son mayores que en los tramos de jóvenes. La pirámide laboral española siempre acusó una desigualdad por sexos favorable a los hombres. A pesar de ello, esa diferencia se va amortiguando en los jóvenes y también en los mayores, aunque la disimilitud se mantiene. Tomando en conjunto los

grupos de jóvenes (16-29 años) y de mayores (55-69 años), las tasas de los primeros son algo más altas que las de los segundos. La actividad de los mayores tiene por delante un largo camino por recorrer.

3.2. La ocupación

Se trata de analizar ahora las personas que desempeñan un empleo, es decir, los ocupados en una determinada actividad que reciben una remuneración por ello prácticamente en su totalidad. Las cifras son algo más reducidas que las de los activos ya que una parte de estos están desocupados. El examen de la ocupación tendrá un mayor detalle que el de la actividad. Pretendemos cuantificar y caracterizar a las personas que están realmente trabajando, lo cual nos va a permitir obtener una imagen más rica del empleo de jóvenes y mayores.



3.2.1. Empleados por sexo y grupos de edad de edad

Comenzaremos con el examen de la situación en 2022 (véanse cuadro y gráfico 8).

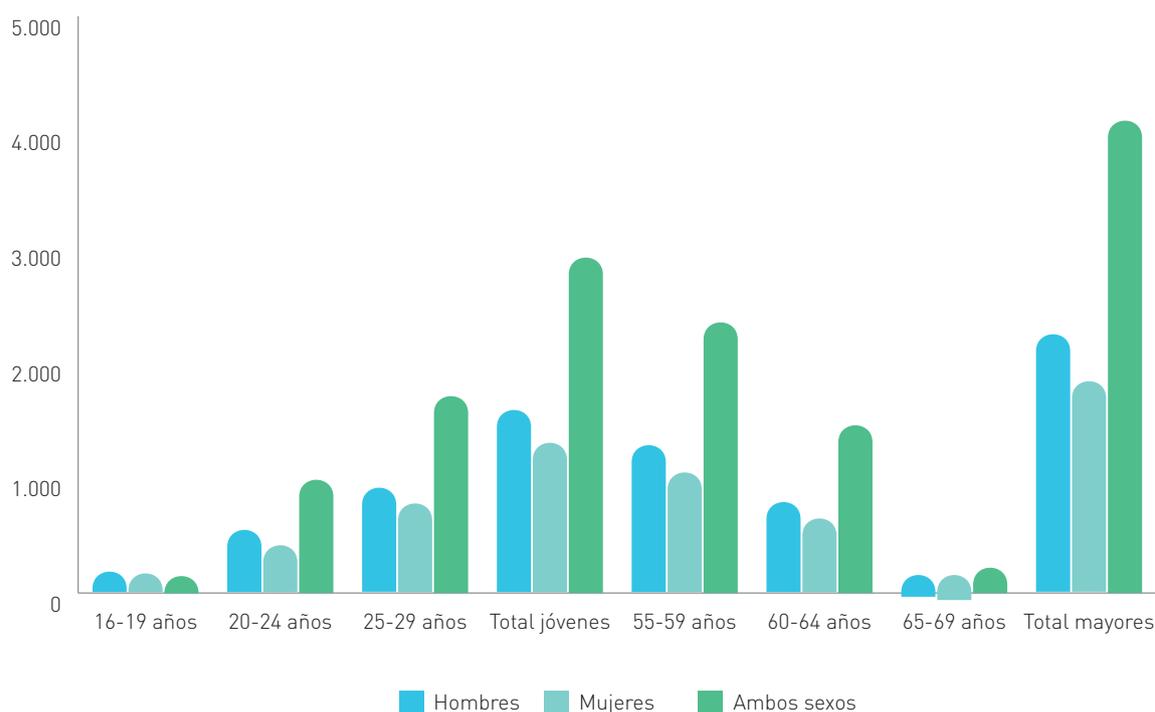
En cifras absolutas se reproduce, lógicamente, la diferencia observada en la actividad con más séniores, 4,1 millones frente a 2,9 de jóvenes. Los primeros suponen uno de cada cinco trabajadores ocupados del país; los segundos, tan

Cuadro 8. Empleados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)

	2022					
	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
Jóvenes	Valor abs.	%	Valor abs.	%	Valor abs.	%
16-19 años	98,7	0,9	83,2	0,9	181,9	0,9
20-24 años	575,8	5,2	442,4	4,7	1.019,3	5
25-29 años	939,4	8,5	804,8	8,5	1.744,2	8,5
Total	1.614,9	14,6	1.330,4	14,1	2.945,4	14,4
Mayores	Valor abs.	%	Valor abs.	%	Valor abs.	%
55-59 años	1.309,9	11,8	1.073,6	11,4	2.383,5	11,6
60-64 años	816,8	7,3	674,7	7,2	1.491,5	7,3
65-69 años	142,9	1,3	114,4	1,2	257,2	1,3
Total	2.269,6	20,4	1.862,7	19,8	4.132,2	20,2

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 8. Empleados por sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

solo el 14 %. En ambos grupos las cifras absolutas de los hombres están por encima de las mujeres, aunque en términos de su participación en el conjunto de la población empleada de cada sexo existe bastante igualdad. Los valores absolutos y relativos van creciendo en los grupos de jóvenes. La razón ya ha sido referida. Entre los 16 y 24 años muchos jóvenes están en proceso de formación terminando algunos su bachillerato y cursando otros la formación profesional o la universidad en el grado o el posgrado. En las edades sénior sucede lo contrario: un retroceso progresivo que se nota claramente entre 60 y 64 años y que es especialmente intenso a partir de los 65 años. El tramo 65-69 años solo aglutina el 1,3 % de los ocupados del país. Y a partir de los 70, las personas que siguen ocupadas tienen la consideración de “rara avis”. Así como en el territorio existe una España vaciada, en nuestra pirámide laboral existe una amplia franja vacía con cifras verdaderamente desérticas. Reiteramos la idea de la salida temprana del trabajo y del volumen excesivo de prejubilaciones existentes. El crecimiento de la longevidad nos ha llevado a esperanzas de vida que rondan los 86 años en las

mujeres y 81 en los hombres; sin embargo, este alargamiento no se ha traducido en una elevación de las edades de la jubilación. Y si cada vez tiene menos sentido que un varón o una mujer que van a vivir ochenta y tantos años se retiren a sus cuarteles de invierno laboral a los sesenta y pocos, resulta un despropósito que ese mismo hombre o mujer le despidan o se vaya del trabajo a los cincuenta y tantos. Si no fuera porque en Asia hay países con jubilaciones muy tardías, como Japón, definiríamos esta situación como un lujo asiático que no nos podemos permitir.

Veamos ahora cuál ha sido la evolución del empleo entre 2008 y 2022 (véanse cuadro y gráfico 9).

El primer hecho a mencionar es el retroceso del total de ocupados jóvenes que pasa de 4,6 millones a 2,9: alrededor de 1,7 millones menos. El peso de los jóvenes disminuye de manera significativa en el conjunto de la población ocupada (ocho puntos porcentuales) evolucionando de un 22,5 % en 2008 a un 14,4 % en 2022. La disminución de ocupados se produce tanto en los hombres (890.000) como en las

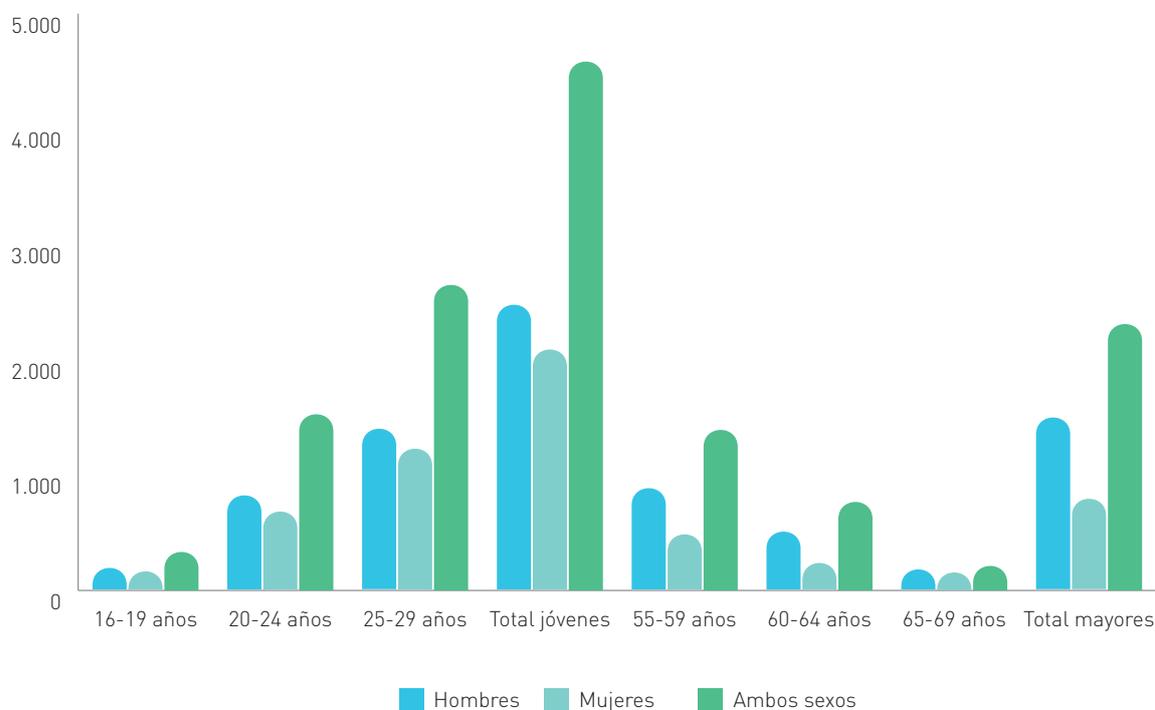
Cuadro 9. Empleados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de cada sexo. 3T 2008. Jóvenes y mayores (en miles)

Jóvenes	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Valor abs.	%	Valor abs.	%	Valor abs.	%
16-19 años	223,7	1,9	147,5	1,7	371,3	1,8
20-24 años	852,6	7,2	712,3	8,2	1.564,9	7,6
25-29 años	1.428,6	12,1	1.257,5	14,4	2.686,1	13,1
Total	2.504,9	21,4	2.117,3	24,3	4.622,3	22,5
Mayores	Valor abs.	%	Valor abs.	%	Valor abs.	%
55-59 años	915	7,7	514,7	5,9	1.429,7	7
60-64 años	538,5	4,5	266,7	3,1	805,2	3,9
65-69 años	72,5	0,6	39,7	0,5	112,2	0,5
Total	1.526	12,8	821,1	9,5	2.347,1	11,4

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.



Gráfico 9. Empleados por sexo y grupos de edad. 2008. Jóvenes y mayores (en miles)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

mujeres (787.000), y en todos los tramos de edad. La pérdida de efectivos en la población adulta joven debida a la caída de la natalidad hasta finales de siglo explica en buena parte estos retrocesos, sobre los que también actúan otros factores, como en el caso de la actividad.

Lo que evidencia la comparación 2008-2022 es un deterioro claro del trabajo joven. Si la población de 16 a 29 años pierde 1,5 millones de personas, los activos caen 1,8 millones y los ocupados, 1,7 millones. Por lo tanto, no todo es achacable a la reducción de efectivos jóvenes. Otros factores ligados al proceso educativo, a la emigración o al endurecimiento de la situación laboral de este colectivo explican la disminución de activos y empleados jóvenes.

El segundo hecho destacable es el avance de los ocupados sénior que pasan de 2,3 millones

a 4,1 millones, lo que permite una ganancia de 9 puntos porcentuales en el conjunto de la población ocupada (de 11,4 a 20,2). Los aumentos tienen lugar en todos los tramos de edad y tanto en los hombres como en las mujeres, pero es mayor entre estas últimas, lo que permite reducir la diferencia con los hombres. Esta es una circunstancia que se verifica en todos los países de nuestro entorno socioeconómico, como lo atestigua el // *Mapa de talento sénior*.

En este caso, y a diferencia de lo que ocurre con los jóvenes, el crecimiento de los efectivos de séniores entre 2008 y 2022 es superior (2,3 millones) al de activos (2 millones) y ocupados (1,8 millones). Por lo tanto, solo una parte, ciertamente significativa, de los que se incorporan a los grupos de 55 a 69 años sigue vinculada al mercado laboral.

3.2.2. Tasas de empleo

Las tasas de empleo (véanse cuadro y gráfico 10) son más bajas que las de actividad, sobre todo en la población joven.

Muy reducidas entre los 16-19 años (9 %), van subiendo hasta rozar el 70 % entre 25 y 29 años. En todos los grupos de edad los hombres tienen

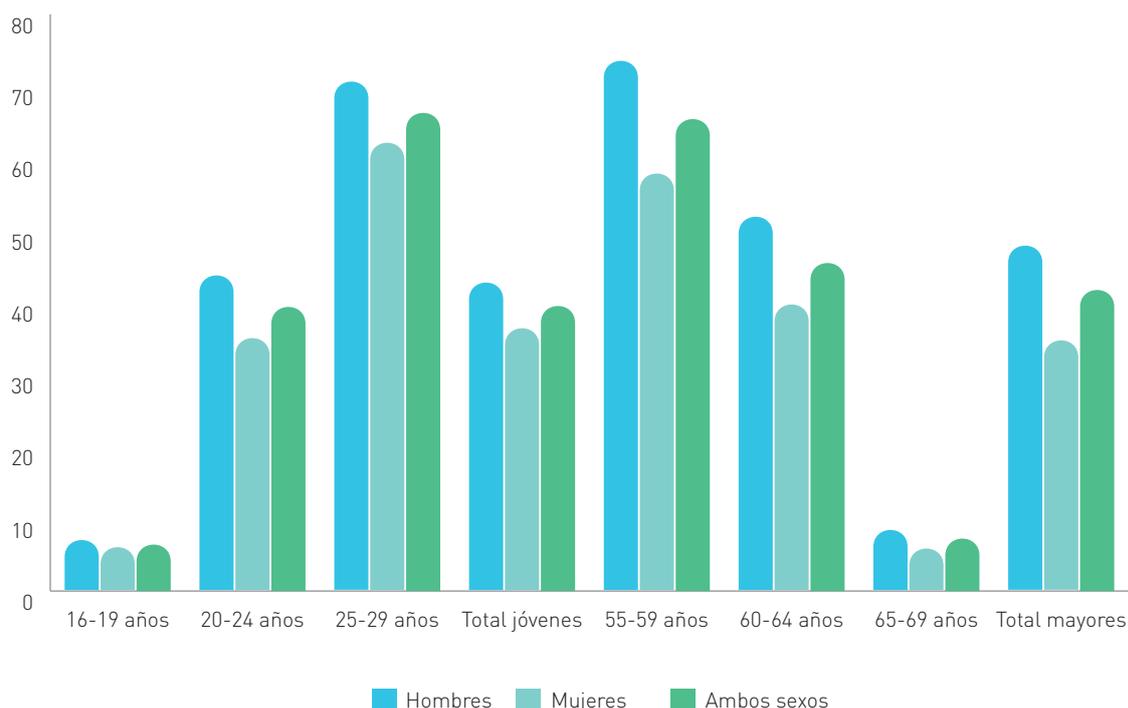
mejores cifras que las mujeres. En los séniores los porcentajes van bajando hasta alcanzar un valor insignificante en el grupo 65-69 años. Los extremos de la pirámide laboral se tocan. La tasa del tramo 16-19 años es prácticamente igual que la del conjunto 65-69 años. Por sexos, las diferencias entre los 55-64 años son mayores que entre los 20-29 años. Hombres y mujeres reducen sus diferencias en los grupos de jóvenes

Cuadro 10. Tasas de empleo por sexo y grupos de edad (3T 2022)

Edades	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
16-19 años	9,74	8,75	9,26
20-24 años	46,44	37,74	42,22
25-29 años	73,29	64,84	69,13
Total	45,45	39,11	42,35
55-59 años	76,20	60,57	68,27
60-64 años	54,58	42,41	48,31
65-69 años	11,14	8,56	10,09
Total	50,54	37,40	44,57

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 10. Tasas de empleo por sexo y grupos de edad



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.



y, aunque también lo hacen en los tramos de séniores, estas disparidades son todavía más fuertes debido a que partían de desigualdades más intensas.

3.2.3. Ocupados por nacionalidad

La población ocupada total de España sumaba en 2022 más de 20 millones (20,5). De ello 2,6 millones eran extranjeros que suponen el 13 %.

De los grupos que estamos considerando (véanse cuadro y gráfico 11), los jóvenes foráneos eran unos 800.000 y los séniores, 316.000.

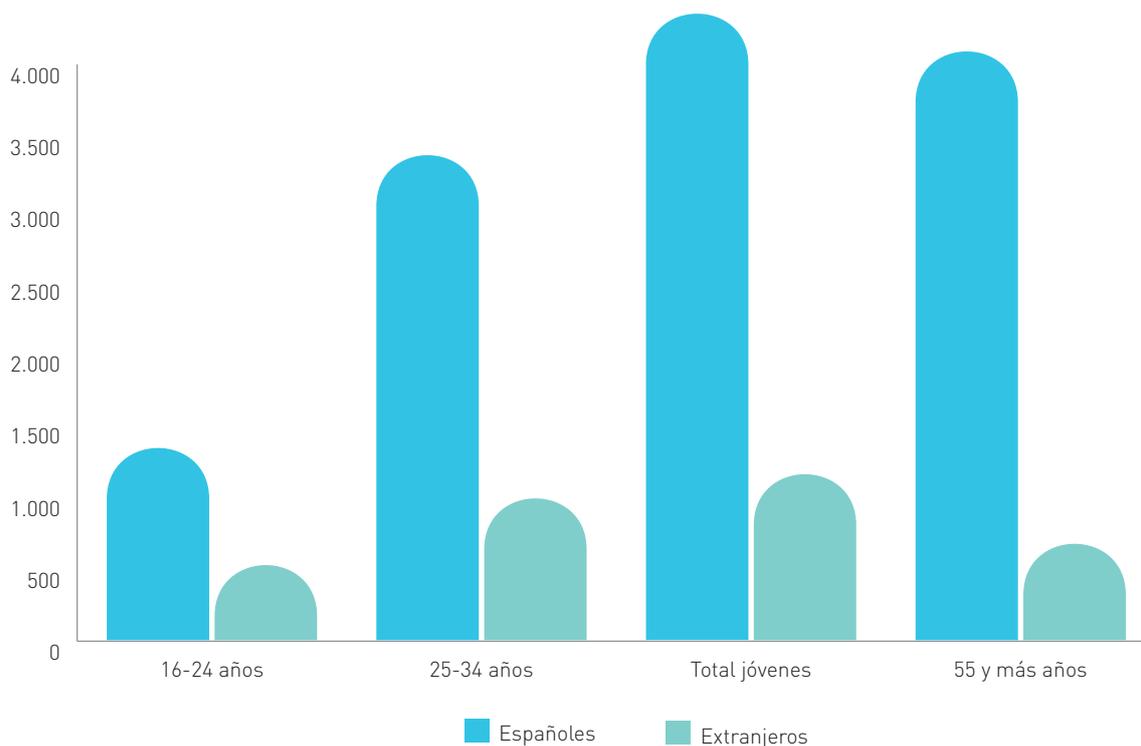
Los jóvenes representan el 30 % del total de extranjeros ocupados y los mayores, el 12 % aproximadamente. El 58 % restante tiene entre 30 y 55 años. También entre los extranjeros se observa la misma tendencia que entre los españoles: disminuye el peso relativo de los jóvenes y

Cuadro 11. Ocupados por nacionalidad, sexo y grupos de edad (3T 2022) (en miles)

Edades	Españoles			Extranjeros						% ext. sobre total
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
16-24 años	552,3	427,6	979,9	93	74,8	167,8	645,3	502,4	1.147,7	14,62
25-34 años	1.589,1	1.421,3	3.010,4	346,4	284	630,3	1.935,5	1.705,3	3.640,8	17,31
Total	2.141,4	1.848,9	3.990,3	439,4	358,8	798,1	2.580,8	2.207,7	4.788,5	16
55 y más años	2.082,8	1.647,2	3.730	162,3	153,4	315,7	2.245,1	1.800,6	4.045,7	7,8

Fuente: INE. Encuesta Población Activa.

Gráfico 11. Ocupados por nacionalidad y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)



Fuente: INE. Encuesta Población Activa.

aumenta el de los mayores. Por sexos, hay más hombres que mujeres tanto entre los jóvenes como entre las personas de más de 55 años, aunque las diferencias no son muy acusadas. La fuerte feminización de la población extranjera multiplica la presencia de mujeres en el mercado laboral y reduce la diferencia entre sexos. Por su lado, el crecimiento de la población extranjera ocupada de 55 y más años refleja la madurez de nuestro sistema migratorio. Una parte de los foráneos que llegaron más jóvenes no vuelven a sus lugares de origen, sino que permanecen vinculados al trabajo hasta alcanzar la edad de

jubilación. En cualquier caso, los extranjeros han diversificado el mercado laboral español y constituyen uno de sus componentes que seguirá creciendo en el futuro, junto con las mujeres y los trabajadores sénior.

3.2.4. Ocupados por el nivel de formación alcanzado

La comparación entre jóvenes y mayores (véanse cuadros y gráficos 12 y 13) muestra algunas semejanzas, pero también diferencias significativas entre ambos colectivos.

Cuadro 12. Ocupados por nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)

Edades	Hombres					Mujeres					Ambos sexos				
	Analf.	Educ. 1. ^a	1. ^a etapa Sec.	2. ^a etapa Sec.	Educ. Sup.	Analf.	Educ. 1. ^a	1. ^a etapa Sec.	2. ^a etapa Sec.	Educ. Sup.	Analf.	Educ. 1. ^a	1. ^a etapa Sec.	2. ^a etapa Sec.	Educ. Sup.
16-19 años	0	5,9	45,6	45,2	2	0	1,3	27	52,1	2,8	0	7,2	72,6	97,3	4,8
20-24 años	0,3	17,7	14	225,7	193,2	0	8,6	68	152,3	213,5	0,3	26,3	208	378	406,7
25-29 años	0,9	35	204,2	240,7	457,6	0	13	96,1	169,2	526,5	1,9	48	303,3	409,9	984,1
Total	2,2	58,6	263,8	511,6	652,8	0	22,9	191,1	373,6	742,8	2,2	81,5	583,9	885,2	1.395,6
%	0,14	3,91	17,74	34,37	43,84	0	1,7	14,36	28,3	55,8	0,07	2,76	19,8	30,02	47,35

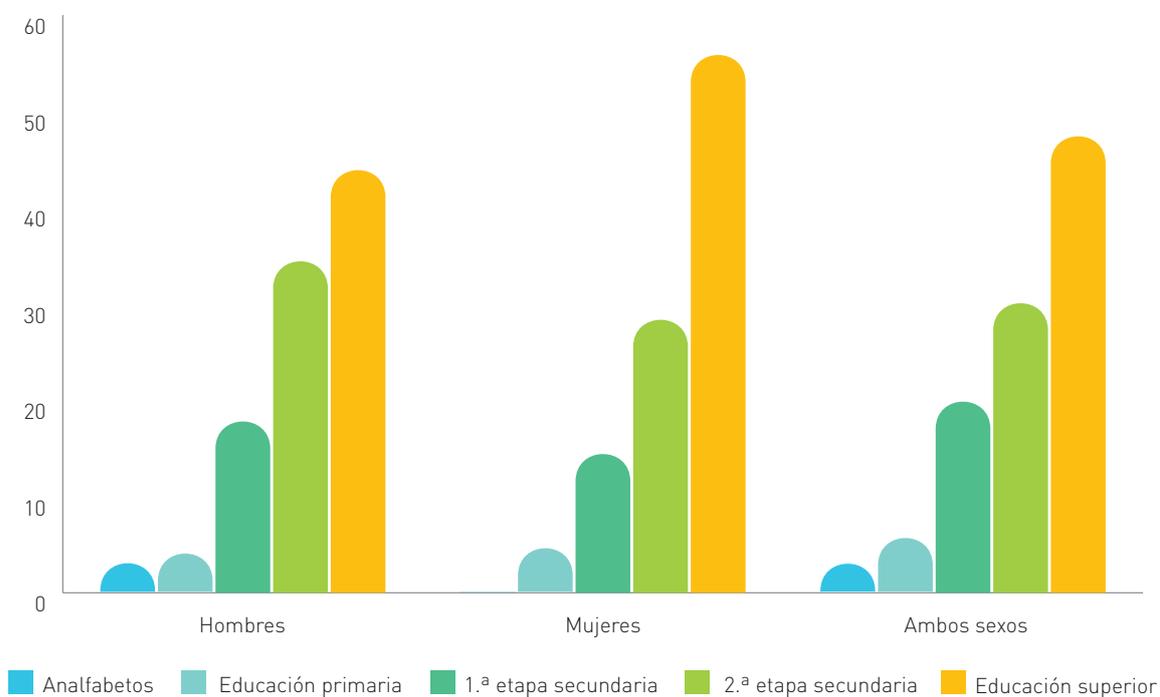
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Cuadro 13. Ocupados por el nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en miles)

Edades	Hombres					Mujeres					Ambos sexos				
	Analf.	Educ. 1. ^a	1. ^a etapa Sec.	2. ^a etapa Sec.	Educ. Sup.	Analf.	Educ. 1. ^a	1. ^a etapa Sec.	2. ^a etapa Sec.	Educ. Sup.	Analf.	Educ. 1. ^a	1. ^a etapa Sec.	2. ^a etapa Sec.	Educ. Sup.
55-59 años	4,1	75,9	439,8	315,5	474,6	2,1	50,8	289,7	273,4	457,7	6,1	126,7	729,5	589	932,3
60-64 años	4,2	78,8	280,4	184,8	268,7	0,3	55,8	190	173,8	254,7	4,6	134,6	470,4	358,7	523,4
65-69 años	0,2	16,9	29,6	26,9	69,2	0	15,4	39,2	18,7	41	0,2	95,4	68,9	45,6	110,2
Total	8,5	171,6	749,8	527,2	812,5	2,4	122	518,9	465,9	753,4	10,8	356,7	1268,8	993,3	1565,9
%	0,37	7,56	33,01	23,23	35,83	0,13	6,55	27,85	25,01	40,46	0,26	8,5	30,25	23,67	37,32

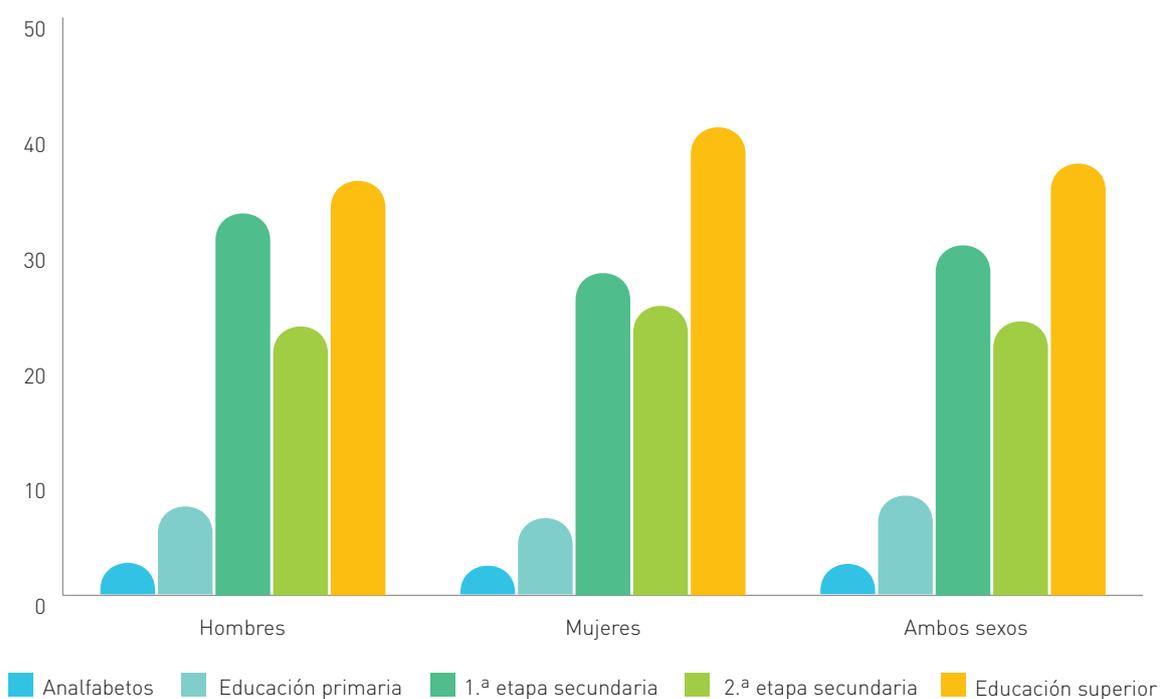
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 12. Ocupados por el nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes (16-29 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 13. Ocupados por el nivel de formación alcanzado, sexo y grupos de edad. Mayores (55-69 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Estos son los hechos fundamentales:

1. Aunque ligeramente mayores entre los séniores, las cifras de analfabetos no son significativas en ninguno de los dos grupos.
2. Los mayores tienen porcentajes más altos en la educación primaria y primera etapa de la secundaria.
3. Esta situación se invierte en la segunda etapa de la secundaria. Los jóvenes aventajan a los mayores en 6 puntos porcentuales.
4. Y lo mismo sucede en la educación terciaria, en donde los jóvenes aventajan a los séniores en 10 puntos.

Esta comparación pone de manifiesto la mejora de la educación en España desde la segunda mitad del siglo pasado que aún continúa. Las personas que solo tienen educación primaria disminuyen, si bien hay todavía bastantes ciudadanos que no pasaron de la primera etapa de secundaria. En el caso de los jóvenes, suponen el 20 %, pero en el de los séniores llegan al 30 %. Y lo que resulta más llamativo, quizás, son los valores de los ocupados con formación superior. La cifra no es baja entre los séniores (37 %) y se eleva por encima del 47 % en los jóvenes. Estos últimos son las personas formadas entre 1985 y los comienzos del actual milenio que desembarcaron en la universidad en

proporciones muy altas. Tal vez no recibieron la mejor formación del mundo, pero contribuyeron a reducir el déficit de universitarios del país y a mejorar la calidad de nuestro mercado laboral.

Las diferencias por sexos presentan estas características. En los jóvenes hay más hombres que mujeres con estudios primarios y secundarios y bastantes más mujeres que hombres con estudios terciarios. El proceso reciente de aumento de los titulados universitarios tiene nombre de mujer. Las alumnas (56 % del total) superan a los alumnos en la mayoría de las titulaciones, salvo algunas de ciencias, informática y las ingenierías. Hay más graduadas que graduados, lo cual se refleja en esos porcentajes tan altos de universitarias entre los ocupados jóvenes. No obstante, la mujer tiene todavía importantes retos en la educación superior. Su posición se debilita a medida que ascendemos en la jerarquía universitaria: hay menos profesoras, menos investigadoras, menos catedráticas, menos rectoras... El camino hacia la paridad es todavía largo.

En los séniores hay más hombres que mujeres con estudios primarios y de la primera etapa de la secundaria y más mujeres en la segunda etapa y en la universidad. Los porcentajes de ocupados con estudios superiores de los mayores (ambos sexos) son inferiores a los de los jóvenes. Algunos de ellos son anteriores a la etapa de la fuerte masificación universitaria.



3.2.5. Ocupados por la rama de actividad

Cuadro 14. Ocupados por la rama de actividad, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)

Ramas act.	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
A	73,4	4,54	14,9	1,12	88,3	2,99
B	1,4	0,08	1,3	0,09	2,7	0,09
C	235,2	14,56	97,9	7,35	333,1	11,3
D	10,9	0,67	3,9	0,29	14,8	0,5
E	9,9	0,61	2,8	0,21	12,7	0,43
F	109,6	6,78	9,2	0,69	118,9	4,03
G	238,6	14,77	200,3	15,04	438,8	14,89
H	90	5,57	33,2	2,49	123,2	4,18
I	254,2	15,79	233,7	17,69	487,9	17,26
J	110,8	6,86	39,5	2,97	150,3	5,1
K	28	1,73	20	1,5	48	1,63
L	2,5	0,15	12,4	0,93	14,9	0,5
M	93,4	5,78	110,7	8,31	204,1	6,93
N	73,5	4,55	46,7	3,5	120,2	4,08
O	58,1	3,60	38,3	2,87	96,4	3,27
P	50,3	3,11	86,6	6,5	136,9	4,65
Q	57,6	3,57	235,9	17,72	293,5	9,96
R	83,4	5,16	51,9	3,9	135,3	4,59
S	29	1,79	59,8	4,49	88,8	3,01
T	5,4	0,33	31,2	2,34	36,6	1,24
U	0	0	0	0	0	0
Total	1.614,9	100	1.330,4	100	2.945,4	100

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Cuadro 15. Ocupados por la rama de actividad, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en miles)

Ramas act.	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
A	213	5,6	68,6	2,2	281,6	4,07
B	7,9	0,21	2,7	0,08	10,6	0,15
C	586,9	15,45	209,2	6,71	796,1	11,51
D	13	0,34	6,7	0,21	19,7	0,28
E	51,3	1,35	7,1	0,23	58,4	0,84
F	431,8	11,36	29,3	0,94	461,1	6,67
G	501,5	13,25	430,1	13,79	931,6	13,48
H	339,2	8,93	66,6	2,13	405,8	5,87
I	228,9	6,02	240,6	7,72	469,5	6,78
J	95,8	2,52	49,7	1,59	145,5	2,1
K	70,3	1,85	78	2,5	148,3	2,14
L	36,3	0,95	31,6	1,01	67,9	0,98
M	189,8	4,99	137,8	4,42	327,6	4,74
N	177,8	4,68	231,5	7,42	409,3	5,92
O	355	9,34	313,9	10,06	668,9	9,67
P	189,9	4,99	322,5	10,34	512,4	7,41
Q	167,2	4,4	537,3	17,27	704,5	10,18
R	70,4	1,85	46,6	1,49	117	1,69
S	49,7	1,31	91,1	2,92	140,8	2,03
T	23	0,6	216,9	6,96	239,9	3,47
U	0,1	0,01	0,3	0,01	0,4	0,02
Total	3.798,8	100	3.118,1	100	6.916,9	100

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Estas son las ramas que contempla la estadística y que figuran en los cuadros 14 y 15:

- A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- B. Industrias extractivas
- C. Industrias manufactureras
- D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
- E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- F. Construcción
- G. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas
- H. Transporte y almacenamiento
- I. Hostelería
- J. Información y comunicaciones
- K. Actividades financieras y de seguros
- L. Actividades inmobiliarias
- M. Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N. Actividades administrativas y servicios auxiliares
- O. Administración pública y defensa. Seguridad Social obligatoria
- P. Educación
- Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales

- R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
- S. Otros servicios
- T. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
- U. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

Para hacer el análisis más simple vamos a considerar únicamente las cinco ramas de actividad que reúnen un mayor número de ocupados. Entre los jóvenes, las principales ramas son la hostelería, el comercio, las industrias manufactureras, las actividades sanitarias y de servicios sociales y las actividades profesionales científicas y técnicas. Salvo la tercera, las demás son tareas vinculadas a los servicios enclavadas en el sector terciario y cuaternario. Los datos de los séniores abarcan, en este caso, las edades entre 50 y 69 años, y las cinco primeras ramas de ocupación son el comercio, las industrias manufactureras, las actividades sanitarias y de servicios sociales, la Administración pública y defensa y la educación. Jóvenes y mayores coinciden en la predilección por el comercio, las industrias manufactureras y las actividades sanitarias. Y se diferencian por la mayor presencia de los jóvenes en la hostelería y las actividades profesionales y de los mayores en la Administración pública y la educación.

Por sexos, se observan diferencias entre hombres y mujeres, tanto en los jóvenes como en los mayores. Los hombres jóvenes se ocupan preferentemente de la hostelería, la construcción y

las industrias manufactureras. En cambio, las mujeres jóvenes se emplean sobre todo en las actividades sanitarias, el comercio, aunque también en la hostelería. Los hombres sénior trabajan de manera especial en las industrias manufactureras, el comercio y la construcción, y las mujeres, en las actividades sanitarias, el comercio y la educación. Quizás lo más significativo es señalar que las industrias manufactureras y la construcción son preferentemente oficios masculinos, y que las actividades sanitarias y la educación son ocupaciones prioritariamente femeninas de manera especial entre las mujeres sénior. El comercio no tiene ningún sesgo especial, ni por la edad, ni por el sexo.

La preferencia femenina por oficios relacionados con la educación y la sanidad tiene que ver con su clara predilección por estos estudios. El porcentaje de mujeres en titulaciones relacionadas con la educación es del 78 % y en estudios biosanitarios, del 81,5 % en enfermería o del 70 % en medicina. Frente a esta situación destaca su reducida presencia en carreras STEM, con la excepción de la biología (62 %) y la química (55 %), donde las cifras son mejores.

3.2.6. Ocupados por sector económico

La acusada terciarización de nuestra economía determina la fuerte concentración de ocupados en el sector servicios (véanse cuadros 16 y 17 y gráficos 14 y 15), tanto entre los juniors (81 %), como entre los séniores (77%). Los demás sectores tienen valores relativos reducidos y bastante semejantes entre los jóvenes y los mayores.

Cuadro 16. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)

Sector económico	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Agricultura	32,4	4,79	5,8	1,1	38,2	3,18
Industria	105,8	15,66	32,5	6,18	138,3	11,51
Construcción	45,1	6,67	4,7	0,89	49,9	4,15
Servicios	492,3	72,88	482,7	91,83	974,8	81,16
Total	675,6	100	525,7	100	1.201,3	100

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

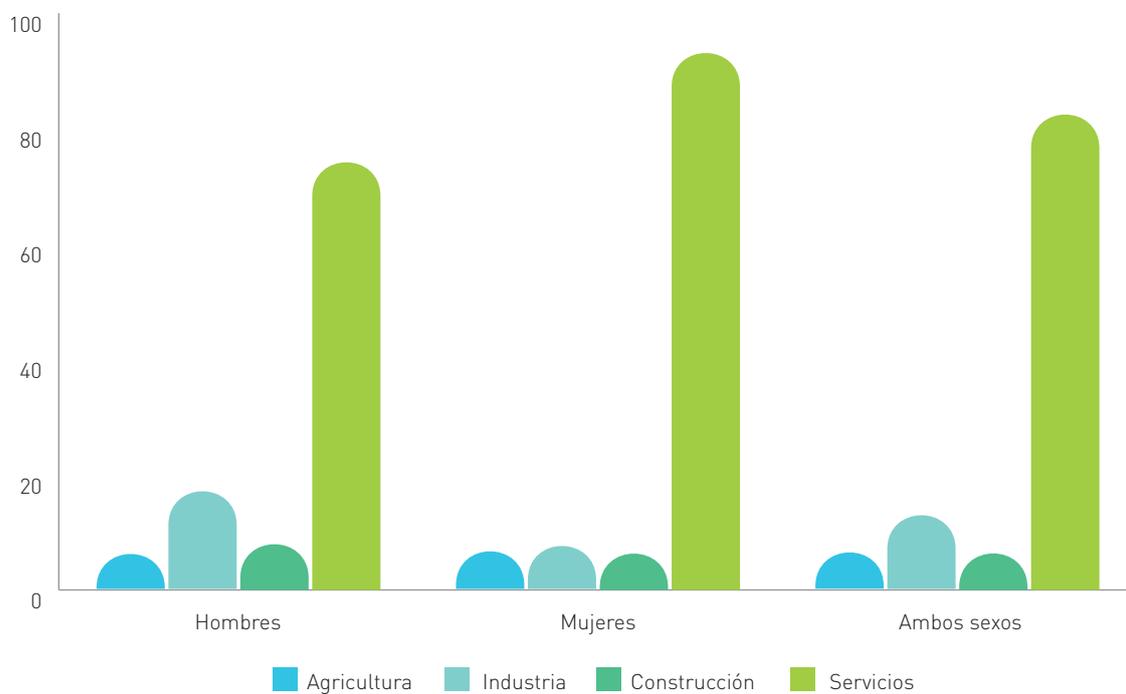
Cuadro 17. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55 años y más) (en miles)

Sector económico	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Agricultura	143,6	6,22	50,4	2,67	194	4,63
Industria	371,9	16,11	116,1	6,16	488,1	11,64
Construcción	252,4	10,94	17,7	0,93	270,1	6,44
Servicios	1.539,9	66,73	1.699,6	90,24	3.239,5	77,29
Total	2.307,8	100	1.883,8	100	4.191,7	100

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

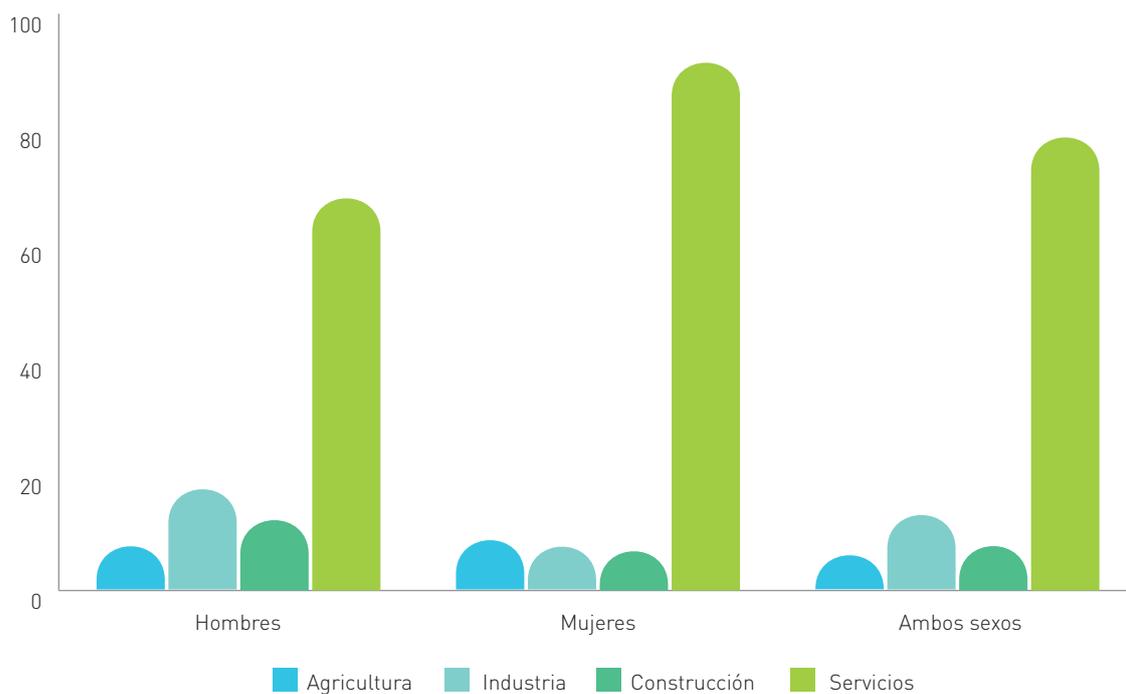


Gráfico 14. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 15. Ocupados por sector económico, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55 años y más) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

La intensa terciarización de la ocupación está especialmente acentuada en el caso de las mujeres (tasas por encima del 90 % en jóvenes y séniores). En cambio, los hombres tienen valores más altos en los otros sectores. Especialmente baja es la presencia de las mujeres en la construcción con una cifra relativa que no llega al 1 %. En definitiva, nuestro mercado laboral refleja el desarrollo seguido por todas las economías desarrolladas: pérdida progresiva de efectivos en el sector primario hasta llegar a valores por debajo del 5 %; crecimiento inicial,

pero disminución posterior del sector industrial; mantenimiento de la construcción en valores igualmente moderados, y fuerte incremento y acusada feminización del sector servicios.

3.2.7. Ocupados por situación profesional

Jóvenes y mayores trabajan muy prioritariamente como asalariados (véanse cuadros 18 y 19 y gráficos 16 y 17).

Cuadros 18. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)

	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Cuenta propia	108,4	6,7	68,7	5,16	177,1	6,01
Asalariados	1.502	93	1.259,5	94,68	2.761,5	93,77
Otra situación	4,5	0,3	2,2	0,16	6,6	0,22
Total	1.614,9	100	1.330,4	100	2.945,2	100

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

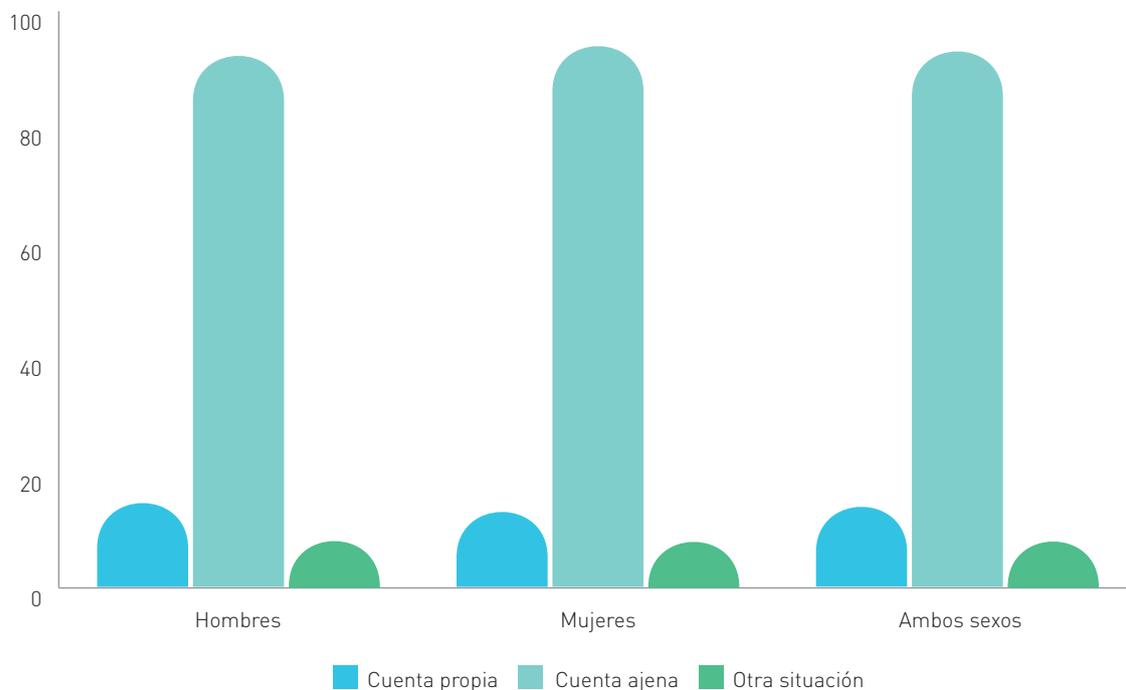
Cuadros 19. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en miles)

	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Cuenta propia	949	24,98	466,3	14,95	1.415,2	20,45
Asalariados	2.848,7	74,99	2.651,9	85,03	5.500,6	79,53
Otra situación	1,2	0,03	0,3	0,02	1,5	0,02
Total	3.798,9	100	3.118,5	100	6.917,3	100

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

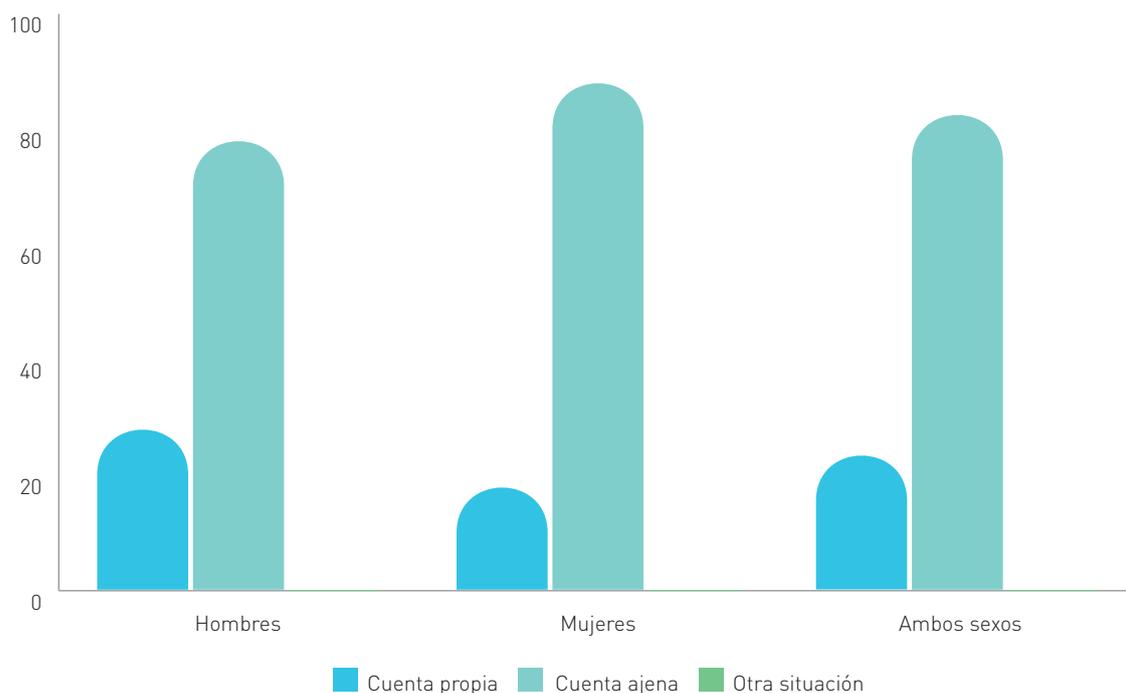


Gráfico 16. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 17. Ocupados por situación profesional, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Pero hay una significativa diferencia de intensidad entre los dos grupos. El porcentaje de los jóvenes llega al 94 % y el de los séniores se queda en el 79 %. Para muchos mayores, como luego se verá, el trabajo por cuenta propia es la única alternativa a cierta edad. El emprendimiento, las segundas carreras se convierten en una opción en la que pueden desarrollar sus especiales condiciones y capacidades. También se observan diferencias por sexo en el grupo de los mayores. Los jóvenes, hombres y mujeres, tienen porcentajes de asalariados muy altos y semejantes (94 % hombres y 95 % mujeres). En cambio, entre los mayores, un 25 % de los hombres trabaja por cuenta propia frente a solo un 15 % de las mujeres. No son valores muy fuertes, pero sí podemos constatar que crecen como una respuesta a las dificultades de poder seguir trabajando a partir de una cierta edad en el mundo público o privado.

3.2.8. Empleados por ocupación

Estas son las 10 categorías que distingue la estadística (véanse cuadros 20 y 21 y gráficos 18 y 19).

1. Directores y Gerentes
2. Técnicos y profesionales científicos e intelectuales.
3. Técnicos profesionales de apoyo
4. Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina
5. Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores.
6. Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero.
7. Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción.
8. Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores
9. Ocupaciones elementales
10. Ocupaciones militares.

Cuadro 20. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)

Ocupaciones	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
1	19,8	1,23	13,2	0,99	33	1,12
2	221,2	13,69	313,9	23,61	535,1	18,16
3	216,5	13,4	152,8	11,49	369,3	12,53
4	99,6	6,17	179,7	13,51	279,3	9,48
5	365,7	22,64	500,6	37,64	866,3	29,44
6	28,7	1,78	3,4	0,26	32,1	1,08
7	212,7	13,17	22,7	1,71	235,4	7,99
8	170,7	10,57	33,2	2,5	203,9	6,92
9	255,6	15,83	108,5	8,15	364,1	12,36
10	24,6	1,52	2,5	0,19	27,1	0,92
Total	1.615,1	100	1.330,5	100	2.945,6	100

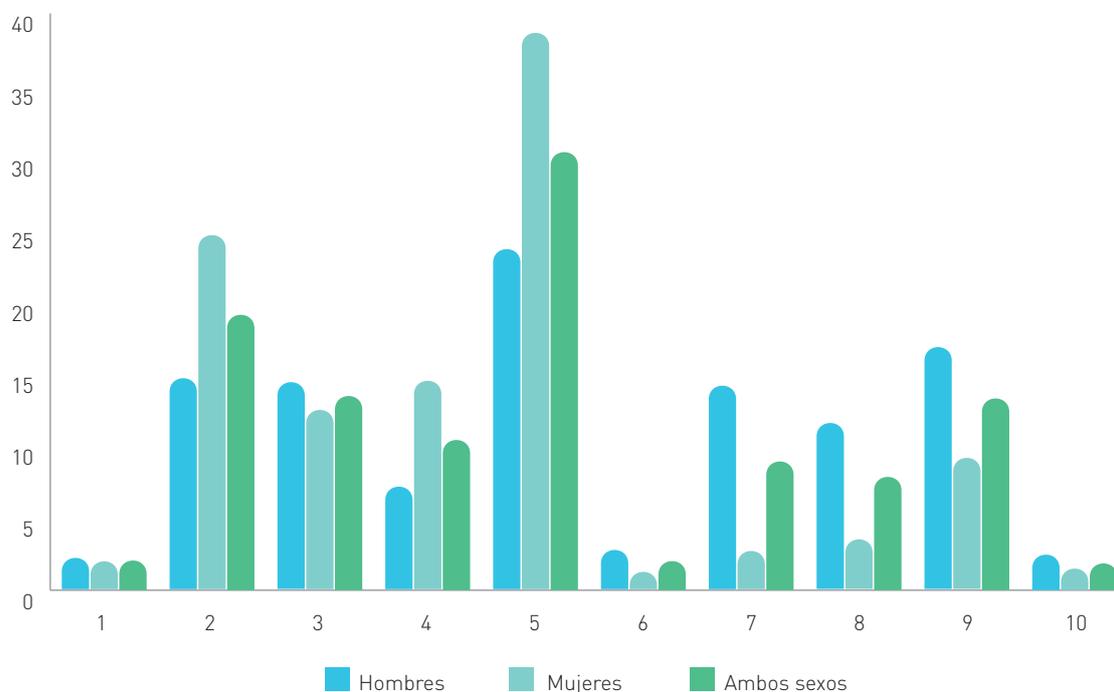
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Cuadro 21. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años)
(en miles)

Ocupaciones	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
1	175,9	7,53	71,1	3,82	247	5,88
2	335,6	14,37	364,6	19,57	700,2	16,67
3	289	12,37	149,3	8,01	438,3	10,44
4	142,5	6,1	289,5	15,54	432	10,29
5	351,4	15,04	494,3	26,53	845,7	20,15
6	108,7	4,65	35	1,88	143,7	3,42
7	396,4	16,97	34,8	1,87	431,2	10,27
8	288,5	12,35	39,3	2,1	327,8	7,81
9	174	7,45	385	20,68	559	13,31
10	74	3,17	0	0	74	1,76
Total	2.336	100	1.862,9	100	4.198,9	100

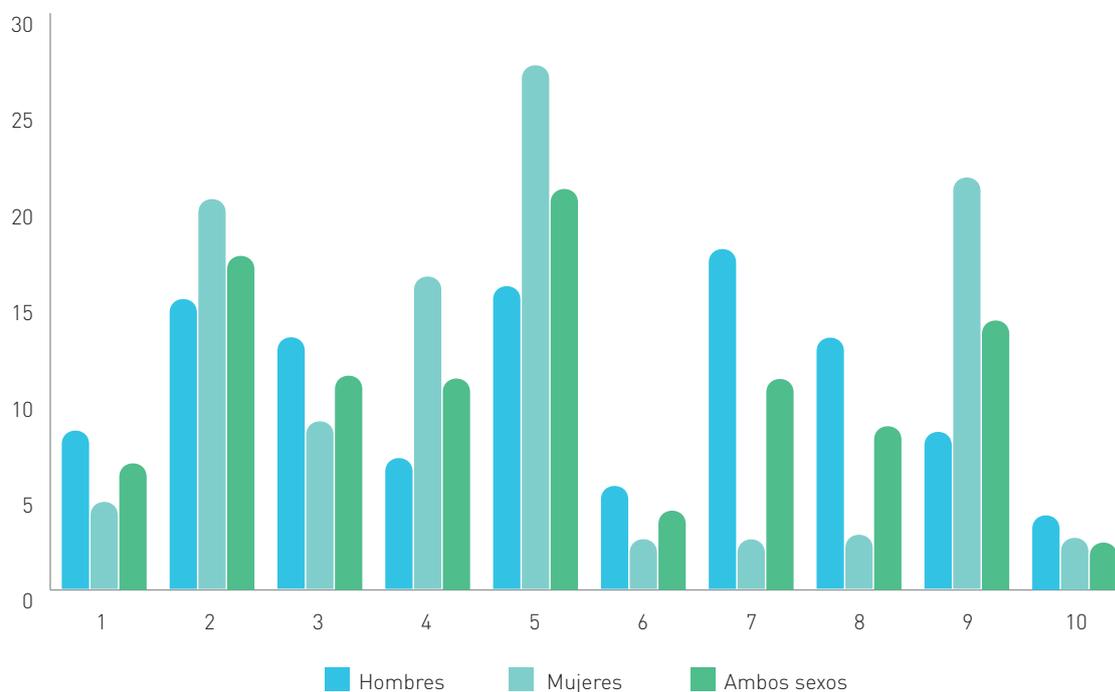
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 18. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años)
(en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 19. Empleados por ocupación, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Con el fin de no hacer farragoso el análisis, nos centramos únicamente en las tres ocupaciones principales. En el caso de los jóvenes, se trata de los trabajadores de los servicios (restauración, personales, protección y vendedores) seguidos por los técnicos y profesionales de alto nivel y los técnicos y profesionales de apoyo. Entre los séniores, se repiten las dos primeras categorías, pero la tercera es la de ocupaciones elementales, especialmente protagonizadas por las mujeres. Aunque con porcentajes pequeños, la categoría de directores y gerentes supone valores porcentuales más elevados entre los mayores que entre los jóvenes. Alcanzar la categoría de CEO (o posiciones similares) está muy relacionado con la edad y a veces sucede que empresas con prácticas habituales de jubilaciones anticipadas están dirigidas por séniores muy mayores. Como en otras ocasiones hemos manifestado, resulta razonable que la

dirección de una compañía recaiga en personas con experiencia, conocimientos y una amplia agenda de relaciones. Lo que no resulta tan lógico es que se prescinda tan pronto de personas que reúnen condiciones semejantes y que siguen siendo enormemente válidas para las compañías. La palabra que mejor concuerda con la expresión talento sénior es la de despilfarro.

Por sexos, hay algunas diferencias en ambos grupos. En el caso de los jóvenes, los trabajadores de los servicios (restauración, personales, protección y vendedores) son la primera ocupación para hombres y mujeres, sobre todo para estas últimas que aventajan en 15 puntos a los hombres. Sorprende que los hombres tengan su segunda categoría de trabajo en las ocupaciones elementales, mientras que las mujeres se desempeñan en la de técnicos de alta cualificación.



Entre los séniores, el grupo “artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y de la construcción” es la primera ocupación masculina mientras que la de servicios varios, incluidos vendedores, es la femenina. En el caso de los hombres, vienen después la mencionada categoría de servicios y el grupo de técnicos y en el de las mujeres, las ocupaciones elementales y los técnicos cualificados.

En resumen, la categoría de los servicios es la primera entre los hombres y mujeres jóvenes; entre los séniores, las mujeres repiten la mencionada categoría mientras que los hombres se dedican prioritariamente a los trabajos artesanales y cualificados de las industrias manufactureras y de la construcción. En los directores y gerentes, los valores masculinos son más altos que los femeninos. Se corrobora así un hecho bien conocido: la menor presencia de mujeres

en los cuadros directivos de las empresas y organizaciones pese al elevado volumen de mujeres con estudios superiores que sí tiene reflejo en los elevados porcentajes de mujeres en el grupo de profesionales cualificados. Como hemos dicho, sorprende que el porcentaje de hombres júnior sea el doble (15,83 %) que el de las mujeres (8,15 %) en las ocupaciones elementales. En cambio, se explica mejor que esta categoría de ocupación sea en las mujeres sénior la segunda en orden de importancia. La incorporación más tardía de las mujeres a la educación en cualquiera de sus niveles explica que todavía una de cada cinco mujeres desempeñe trabajos de reducido nivel de cualificación.

3.2.9. Ocupados por tipo de jornada

Los datos para jóvenes y mayores se recogen en los cuadros 22 y 23 y en los gráficos 20 y 21.

Cuadro 22. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)

Jornada	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Tiempo completo	1.326	82,62	957,7	71,98	2.283,7	77,8
Tiempo parcial	378,9	17,38	372,8	28,02	651,7	22,2
Total	1.604,9	100	1.330,5	100	2.935,4	100

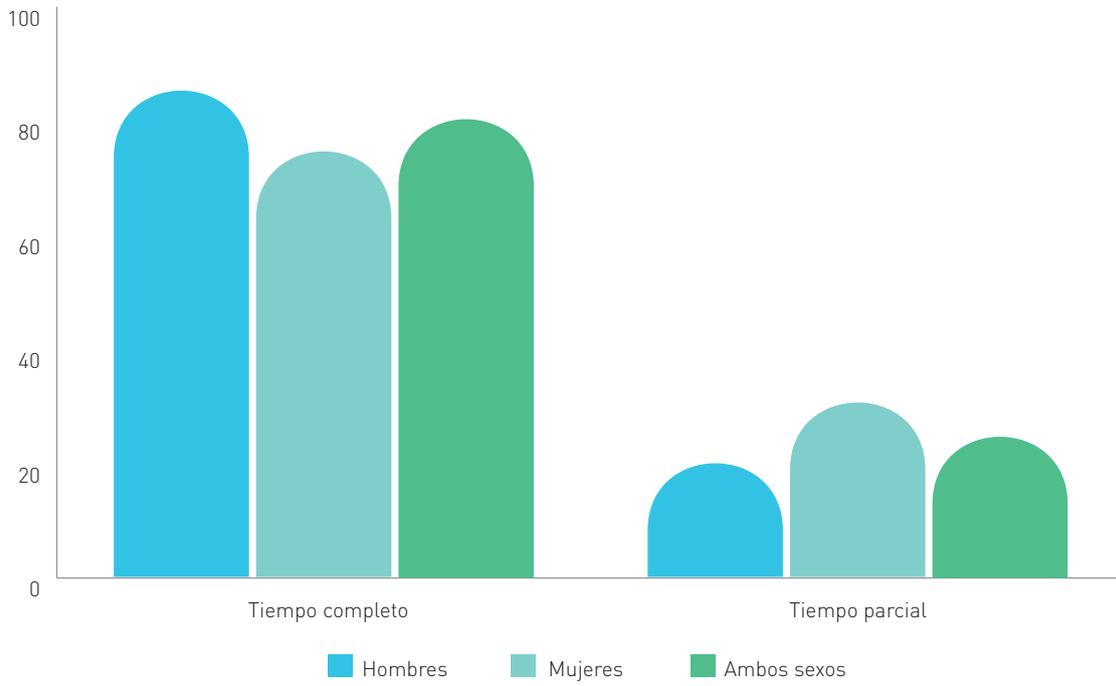
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Cuadro 23. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en miles)

Jornada	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Tiempo completo	2.166	95,43	1.514,9	81,33	3.680,9	89,07
Tiempo parcial	103,6	4,57	347,7	18,67	451,3	10,93
Total	2.269,6	100	1.862,6	100	4.132,2	100

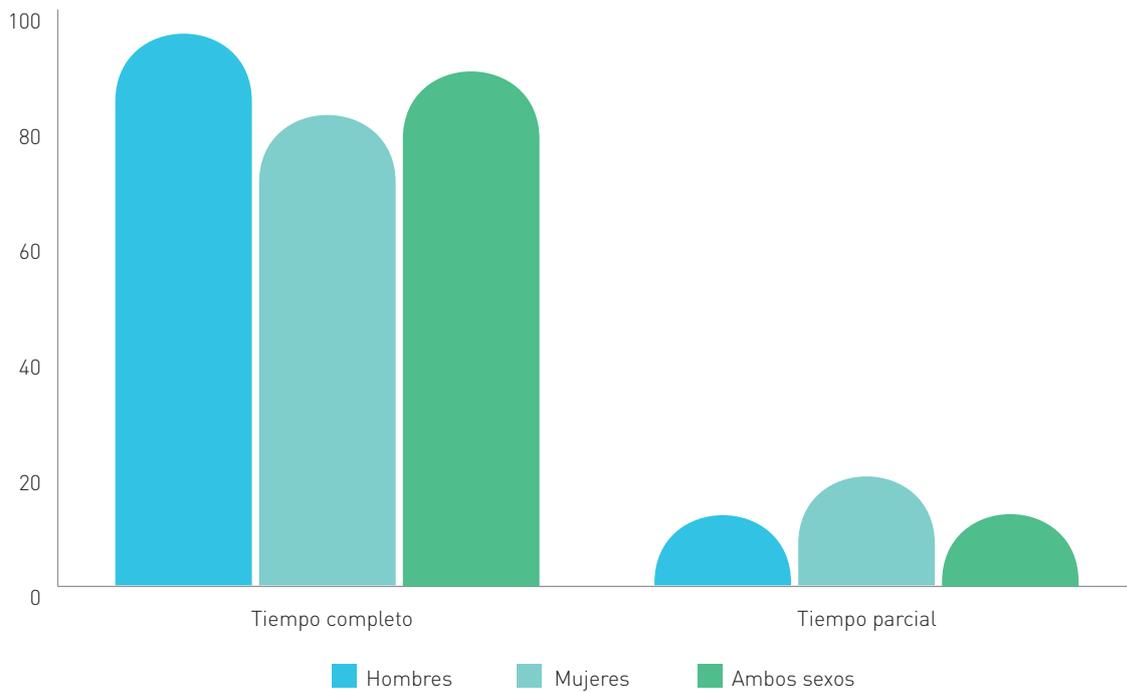
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 20. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 21. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (55-69 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

A través de ellos se puede observar el acusado predominio del tiempo completo, especialmente intenso entre los mayores (89 %). La dedicación parcial rebasa ligeramente el 22 % entre los jóvenes y obedece a dos tipos de razones. En unos casos el trabajo se combina con el estudio y, por lo tanto, es una elección deliberada, mientras que en otros es fruto de la inexistencia de alternativas mejores. El *part time* entre los séniores se acerca al 11 %, un valor muy distante de los que tienen Alemania (35 %) o Suecia (32 %), según se desprende del *II Mapa del talento sénior*. España no utiliza, por tanto, la estrategia de los tiempos parciales entre los ocupados mayores, la mayoría de los cuales lo hacen a tiempo completo hasta una edad relativamente tardía.

En cualquier caso, los tiempos parciales son mucho más frecuentes entre las mujeres que entre los hombres, con diferencias bastante significativas sobre todo en el caso de los mayores. Entre los jóvenes, el tiempo parcial permite a las mujeres una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar. Se trata de una estrategia espontánea, ya que la legislación apenas la favorece; entre las mujeres sénior, el *part time* se debe, en bastantes casos, al papel de “cuidadora” que ejerce la mujer con sus padres o en pareja, que dificulta mucho el tiempo completo. En los primeros años de la población sénior femenina (pongamos entre los 55 y 60 años) e incluso en años previos a este tramo nos encontramos con

un tipo de mujer realmente admirable. Nos referimos a la llamada mujer “sándwich”, que todavía cuida de sus hijos y lo hace igualmente con sus padres o suegros y encima trabaja fuera de su hogar. Es una mujer pluriempleada, tensionada, agobiada, que representa lo mejor que la institución familiar es capaz de ofrecer a sus miembros, necesitados de apoyo económico, auxilio o afecto. En algunas familias este papel lo ejercen las abuelas que todavía cuidan de sus padres y en este caso de sus nietos. Son también abuelas sándwich que, a diferencia de sus hijas, ya no suelen mantener un trabajo externo.

3.2.10. Ocupados por tipo de sector

La inmensa mayoría de los trabajadores jóvenes y una parte sustantiva de los séniores trabajan en el sector privado (véanse cuadros 24 y 25 y gráficos 22 y 23). A edades tempranas los jóvenes no han tenido tiempo de cumplir las exigencias para incorporarse al sector público, de ahí el reducido porcentaje que supone entre ellos este tipo de empleos (9 %). El valor no es tampoco muy alto en el caso de los trabajadores mayores, pero resulta ser más del doble (23 %). En cualquier caso, las mujeres tienen una mayor representación en el sector público, tanto en el grupo de jóvenes, como en el de séniores, y especialmente en este último, con casi el 29 % de las ocupaciones.

Cuadro 24. Ocupados por tipo de sector (público o privado), sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en miles)

Sector	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Público	121,6	7,53	154,7	11,62	276,3	9,38
Privado	1.493,4	92,47	1.175,6	88,38	2.669	90,62
Total	1.615	100	1.330,3	100	2.945,3	100

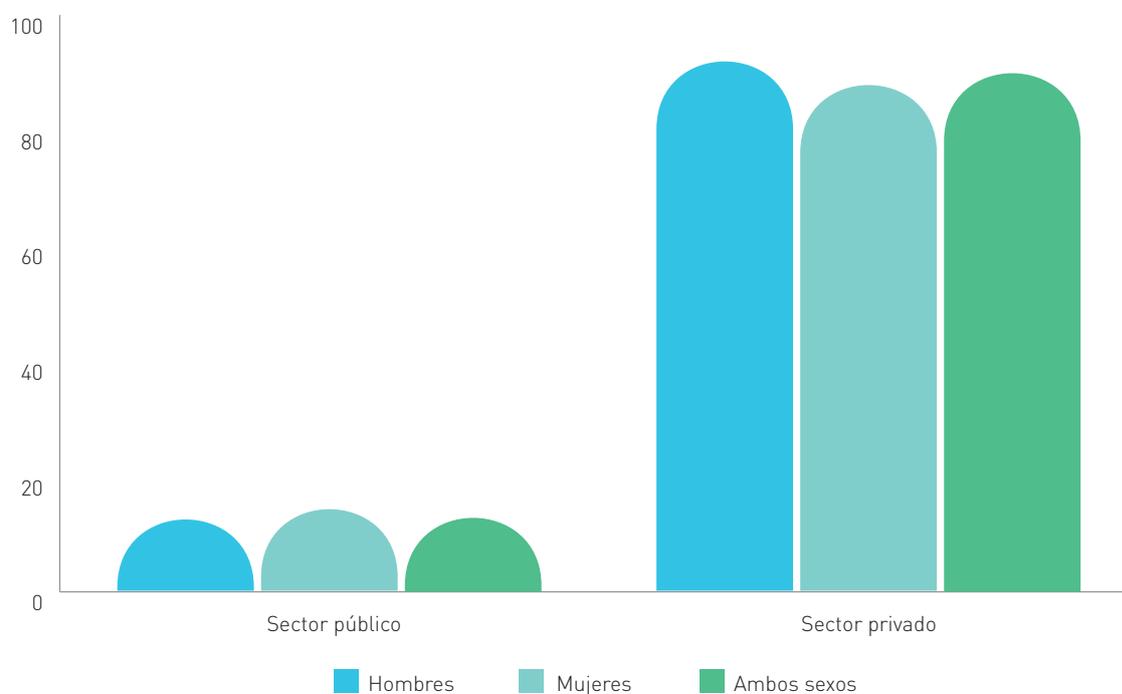
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Cuadro 25. Ocupados por tipo de sector (público o privado), sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en miles)

Sector	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Público	677	17,82	894,4	28,68	1.571,4	22,72
Privado	3.122	82,18	2.223,9	71,32	5.345,9	77,28
Total	3.799	100	3.118,3	100	6.917,3	100

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

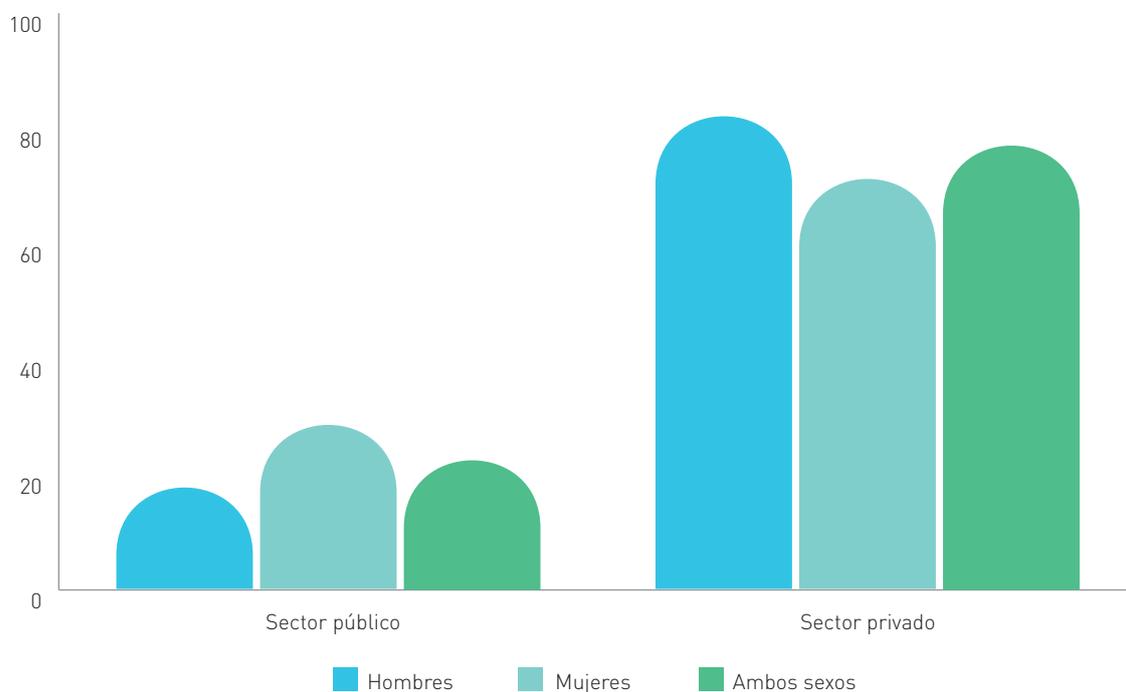
Gráfico 22. Ocupados por tipo de sector, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (16-29 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.



Gráfico 23. Ocupados por tipo de sector, sexo y grupos de edad. 3T 2022 (50-69 años) (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

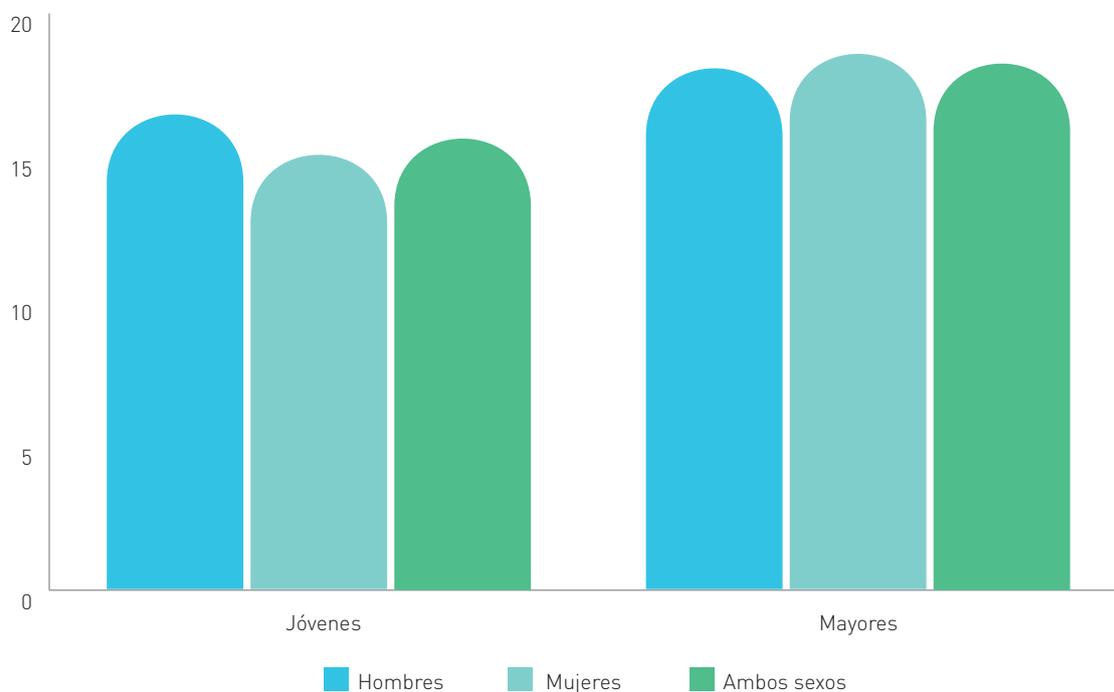
3.2.11. Asalariados

Cuadro 26. Asalariados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % sobre el total de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)

	Jóvenes		Mayores	
	Total	%	Total	%
Hombres	1.502	16,6	1.654,5	18,2
Mujeres	1.259,5	15,2	1.552,4	18,7
Total	2.761,5	15,8	3.206,9	18,4

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 24. Asalariados por sexo y grupos de edad. % sobre el total de cada sexo. Jóvenes y mayores



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Los datos de asalariados del cuadro 26 y gráfico 24 son complementarios de los contenidos en los cuadros 18-19 y gráficos 16-17. En estos recogíamos las cifras absolutas y los porcentajes de los trabajadores por cuenta propia y asalariados. Ahora, sobre los mismos valores absolutos de asalariados, incluimos los valores relativos de los jóvenes y mayores asalariados sobre el total de cada sexo. En este sentido, tan solo dos observaciones: la primera es que el porcentaje de mayores es algo superior al de

jóvenes y la segunda, que existe una gran igualdad entre los sexos ya se trate de jóvenes como de séniores.

3.3. El desempleo

3.3.1. Parados por sexo y grupos de edad

Comenzaremos, como en casos anteriores, por el análisis de la situación en 2022 (véanse cuadro 27 y gráfico 25).

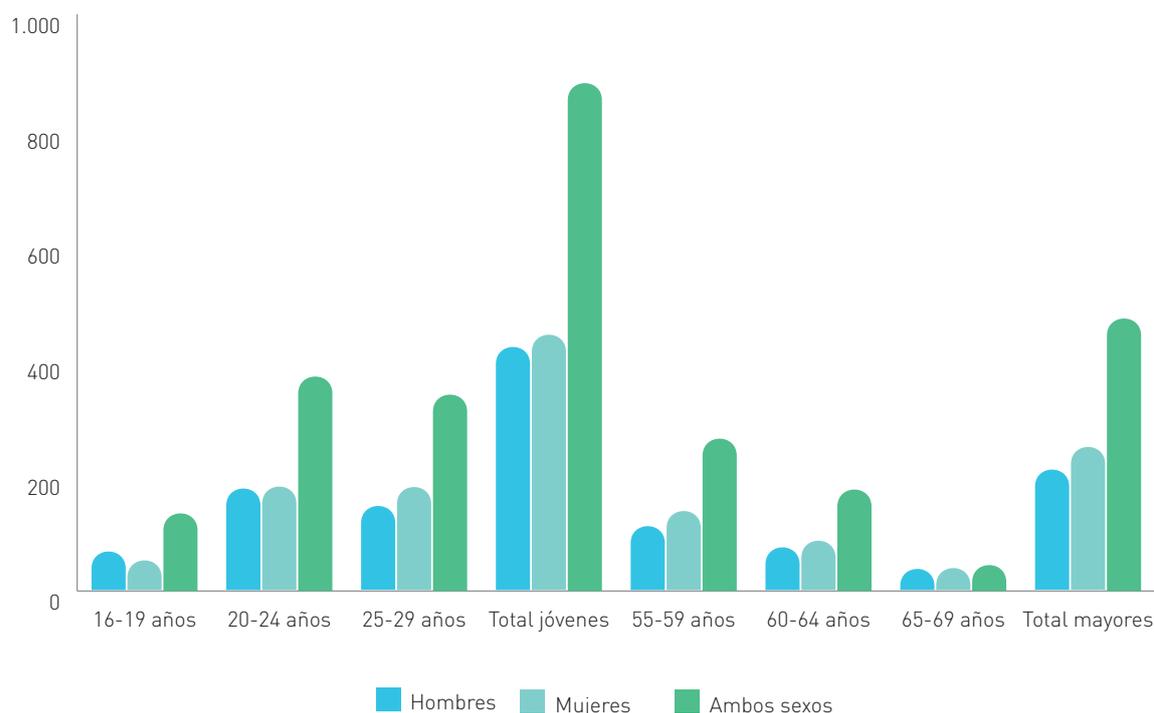


Cuadro 27. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos y % respecto del total de parados de cada sexo. 3T 2022. Jóvenes y mayores (en miles)

	Hombres		Mujeres		Ambos sexos	
	Total	%	Total	%	Total	%
Jóvenes						
16-19 años	83,4	6,2	68	4,1	151,4	5,1
20-24 años	192,6	14,4	196	11,9	388,6	13
25-29 años	162	12,1	195,2	11,9	357,2	12
Total	438	32,7	459,2	27,9	897,2	30,1
Mayores						
55-59 años	127,4	9,5	153,6	9,3	280,9	9,4
60-64 años	90,6	6,8	102,1	6,2	192,7	6,5
65-69 años	7,1	0,5	8,6	0,5	15,6	0,5
Total	225,1	16,8	264,3	16	489,2	16,4

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 25. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos. 3T 2022. Jóvenes y mayores



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Con cerca de 900.000 parados los jóvenes representan el 30 % de los desempleados españoles. Los parados sénior son alrededor de medio millón y suponen aproximadamente el 16 %, es decir, la mitad de los jóvenes. Es sobradamente conocido que el desempleo juvenil es un rasgo tristemente característico de nuestro mercado de trabajo. La buena noticia, como luego veremos, es que está bajando a diferencia del paro de los séniores, que sube. En cualquier caso, es preciso señalar nuestra posición desfavorable en materia de desempleo, tanto juvenil como de séniores, si la comparamos con la de otros países de nuestro entorno. Esto ha provocado en los últimos años una emigración de jóvenes cualificados que no encuentran condiciones de trabajo convenientes en el mercado laboral español. La falta de médicos que estamos observando en el momento actual es un ejemplo de la pérdida de ese talento que tanto ha costado formar y que luego se va. Y no solo son los médicos, sino también otro personal sanitario y profesionales de distintas especialidades que también necesitamos.

El análisis por sexos supone en cifras absolutas más paradas que parados, tanto en jóvenes como en séniores. Sin embargo, en valores relativos, los hombres tienen porcentajes de participación sobre el total de cada sexo superiores a los femeninos, tanto en jóvenes como en mayores (en este caso, con una diferencia muy pequeña).

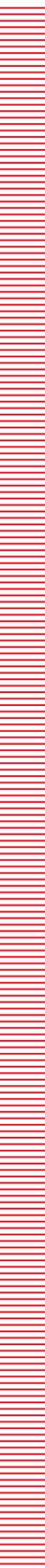
La comparación con el año 2008 refleja con claridad dos circunstancias: el paro de los jóvenes disminuye en términos absolutos, mientras que el paro de mayores aumenta en valores totales y porcentuales. A esta circunstancia no son ajenos el hecho de que haya menos jóvenes y menos activos jóvenes y más personas y más activos séniores. No obstante, la disminución de los parados jóvenes es mucho menos intensa que el aumento de los desempleados mayores. Que haya casi

medio millón de parados sénior refleja las dificultades para emplearse que tiene este colectivo por razones de edad. Es un rasgo que contrasta con la situación más favorable que tienen los mayores en los mercados de trabajo de países de nuestro entorno económico-social tal y como veíamos en el *II Mapa del talento sénior*. El edadismo frente a los mayores no está completamente ausente en ningún territorio europeo, pero tiene una especial incidencia en países como España. No estamos acostumbrados a que haya gente que quiera seguir trabajando a partir de una cierta edad. Resulta una osadía y una pretensión injustificada y hasta ofensiva y por ello no se ofrecen demasiadas oportunidades para quienes aspiran a “Usted a su casa que ya ha cumplido”; “Para usted no hay trabajo, hay muchos jóvenes que lo están demandando”; “Váyase, amigo, me cuesta usted mucho más que emplear a una persona joven”; “No sé por qué pretende continuar. No está usted preparado”; “Descanse. Ya ha trabajado suficiente. Ahora les toca a los jóvenes” ... Son frases habituales en las compañías para decirles a los séniores que se vayan, que ya no son necesarios y que su pretensión de quedarse carece de fundamento y de lógica. No obstante, hay personas que hacen oídos sordos a estas aseveraciones y que se empeñan en seguir laborando. Algunas lo consiguen, pero otras se ven abocadas a la desocupación de la que les resulta muy difícil salir como luego veremos.

Por sexos, la comparación 2008-2022 refleja bajadas de los porcentajes de participación de hombres y mujeres respecto del total de cada sexo entre los jóvenes; y, por el contrario, subidas en el caso de los mayores.

3.3.2. Tasas de paro

A pesar de ese casi medio millón de parados mayores, sus tasas de desocupación (véanse cuadro 28 y gráfico 26) son mejores que las de los jóvenes.

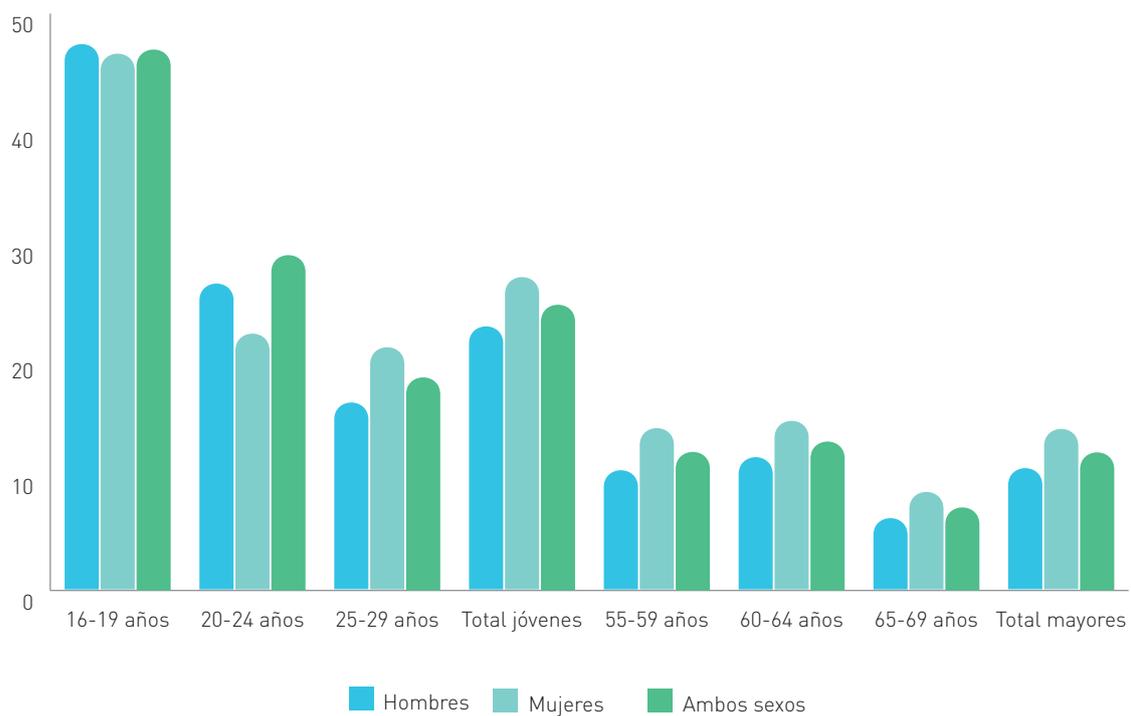


Cuadro 28. Tasas de paro por sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores

	Hombres	Mujeres	Ambos sexos
Jóvenes	Total	Total	Total
16-19 años	45,80	44,97	45,42
20-24 años	25,04	20,70	27,60
25-29 años	14,71	19,52	17
Total	21,33	25,60	23,30
Mayores	Total	Total	Total
55-59 años	8,86	12,51	10,54
60-64 años	9,99	13,14	11,44
65-69 años	4,71	6,98	5,73
Total	9,02	12,42	10,50

Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 26. Tasas de paro por sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes y mayores



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Entre estos, los índices resultan especialmente fuertes entre los 16-19 años (46 %). Después van bajando hasta alcanzar el grupo de 25-29 años el 17 %. En los séniores las tasas se mantienen en torno al 10 % entre los 55 y 64 años, un valor más reducido que los de cualquiera de los grupos de jóvenes. Por sexos, las tasas femeninas son mayores que las masculinas, tanto en jóvenes (26 frente al 21 %) como en mayores (12 frente al 9 %).

3.3.3. Tasas de paro por nivel de formación alcanzado

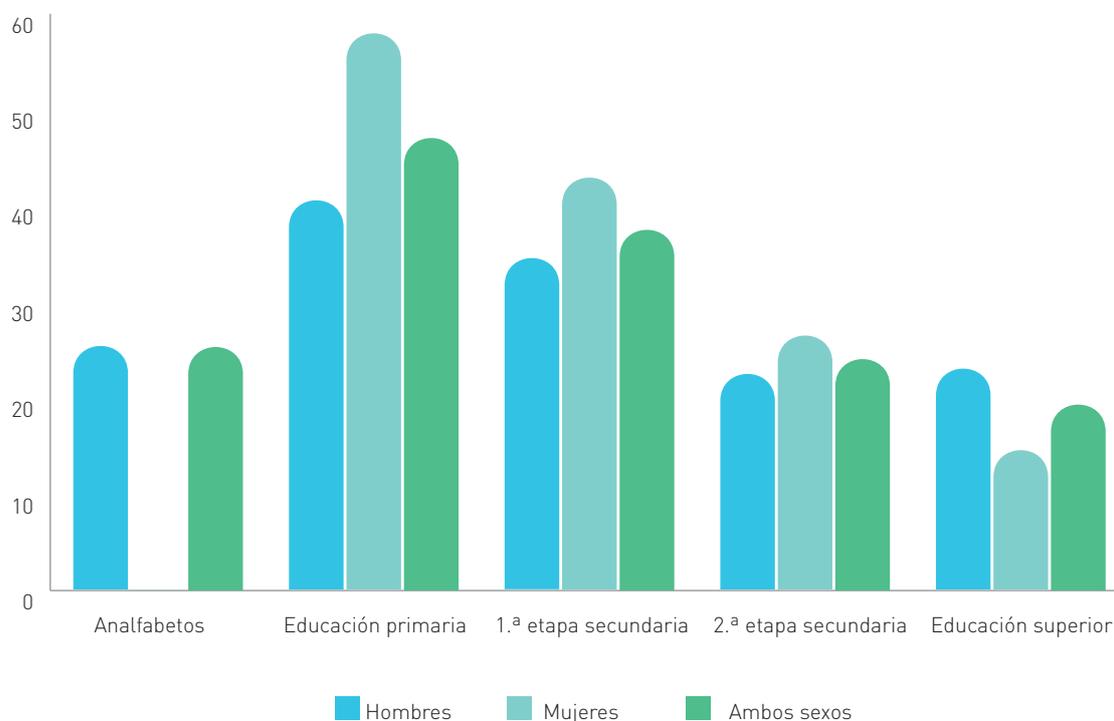
Como resultaba esperable, las tasas de paro mantienen una relación estrecha y directa con la educación recibida (véanse cuadro 29 y gráficos 27 y 28).

Cuadro 29. Tasas de paro por sexo y grupos de edad según el nivel de formación alcanzado. 3T 2022. Jóvenes y mayores

Jóvenes	Analfabetos	Ed. primaria	1.ª etapa secundaria	2.ª etapa secundaria	Ed. superior
Hombres	26,39	41,54	35,51	23,48	24,03
Mujeres	0	58,91	43,90	27,47	15,55
Ambos sexos	26,39	48,13	38,58	25,13	20,40
Mayores	Analfabetos	Ed. primaria	1.ª etapa secundaria	2.ª etapa secundaria	Ed. superior
Hombres	48,02	17,54	11,01	9	4,38
Mujeres	63,61	18,19	16,89	12,54	6,66
Ambos sexos	52,49	18,08	13,52	10,72	5,48

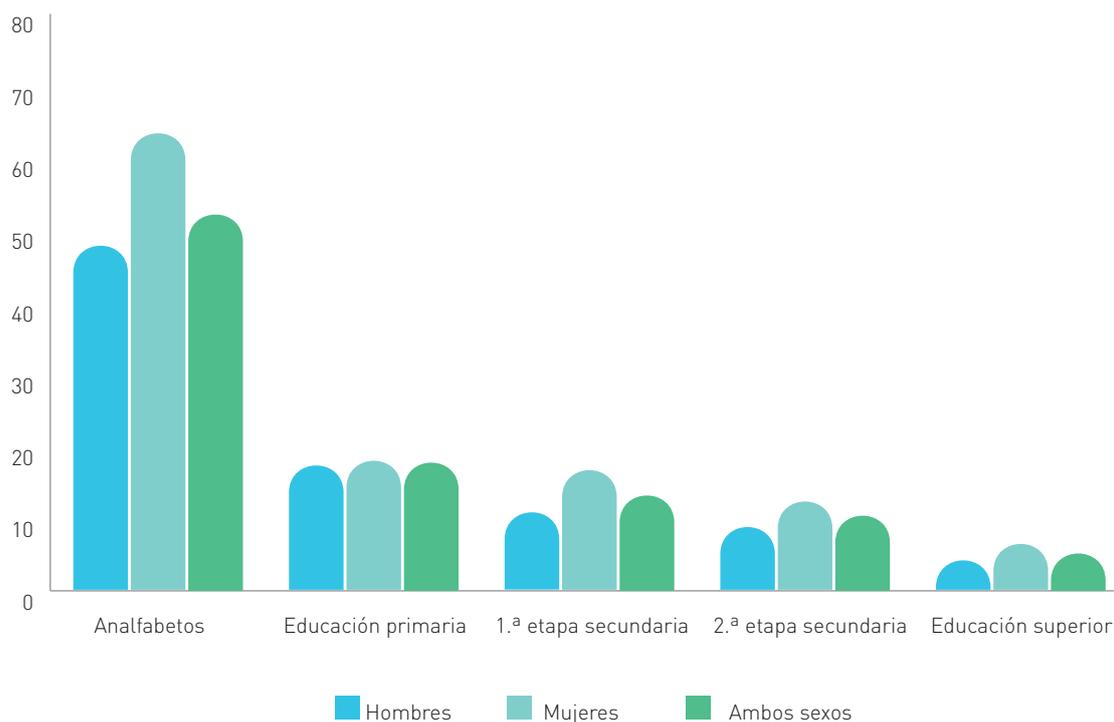
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 27. Tasas de paro por sexo y grupos de edad según la formación alcanzada. 3T 2022. Jóvenes (16-29 años)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 28. Tasas de paro por sexo y grupos de edad según la formación alcanzada. 3T 2022. Mayores (55-69 años)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

A mayor educación alcanzada, menor tasa de paro, y a nivel educativo más bajo, mayor desempleo. Eso sucede en jóvenes y mayores, pero con una clara diferencia en las tasas. Las de los jóvenes son más altas que las de los mayores en cualquier nivel formativo. Así, por ejemplo, la tasa de paro de los jóvenes con educación primaria es del 48 % y la de los mayores, de solo el 18 %. Y en el otro extremo de la escala, los jóvenes con educación superior tienen un índice de desempleo del 20 % y los mayores solo del 5,4 %. No somos precisamente un paraíso para el empleo de los jóvenes incluso para los mejor formados, pese a que sean los que presentan una situación mejor. Por sexos, las mujeres tienen una situación peor que los hombres en cualquier nivel educativo. La excepción son las mujeres jóvenes con estudios universitarios que presentan índices más bajos que los hombres. Es como si las mujeres universitarias aprovecharan mejor el tiempo de su formación o, dicho con palabras actuales, consiguieran mejores niveles de empleabilidad. O quizás es que se emplean con más facilidad por sus menores niveles salariales respecto a los hombres. El trabajo femenino no solo tiene que crecer para acercarse

a las cifras de los hombres, sino que tiene que reducir otras brechas como las existentes en las condiciones y los puestos de trabajo y en los salarios.

3.3.4. Parados por tiempo de búsqueda de empleo

Es un hecho bien conocido que la edad alarga el tiempo de búsqueda de un nuevo empleo y dificulta encontrarlo hasta tal punto que algunos trabajadores mayores no lo consiguen nunca. Entre los jóvenes, más de la mitad de los parados están en la categoría de menos de 6 meses. En cambio, entre los mayores, más de la mitad están en el grupo de “dos años y más” (véanse cuadro 30 y gráficos 29 y 30).

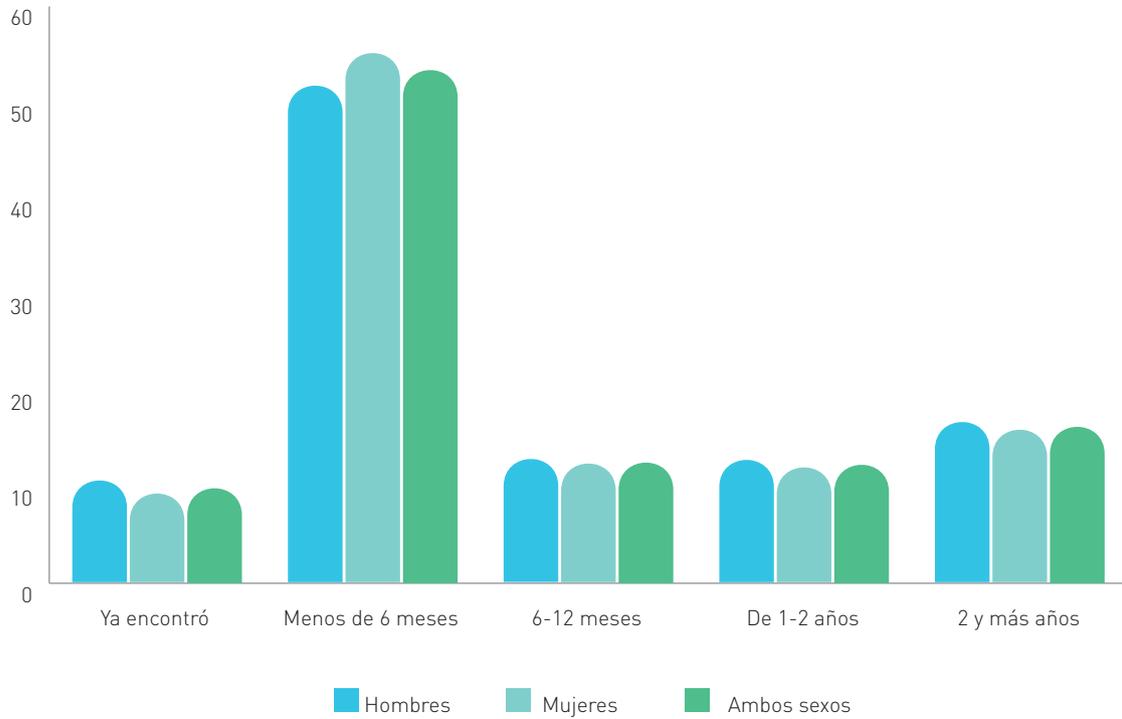
Se trata de un paro de larga duración del que algunos no salen. Eso es precisamente lo que hace que esté aumentando el número de autónomos a partir de los trabajadores por cuenta ajena que no encuentran trabajo en este sector. En cuanto al sexo, no se encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres ni entre los jóvenes, ni entre los mayores.

Cuadro 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes (16-29 años) y mayores (55-69 años) (en miles)

	Ya encontró		Menos 6 meses		6-12 meses		De 1-2 años		2 y más años		Total	%
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%		
Jóvenes												
Hombres	42,5	9,70	222,4	50,77	52,2	11,91	51,9	11,84	69	15,78	438	100
Mujeres	38,3	8,34	248,6	54,16	52,5	11,46	50,8	11,06	68,8	14,98	459	100
Ambos sexos	80,8	9	471	52,50	104,7	11,67	102,7	11,44	137,8	15,39	897	100
Mayores												
Hombres	11,5	5,11	45,2	20,23	24,5	10,89	28,2	12,54	115,5	51,23	224,9	100
Mujeres	23,9	9,04	44,4	16,81	30	11,35	30,5	11,54	135,3	51,26	264,1	100
Ambos sexos	35,4	7,24	89,6	18,32	54,5	11,14	58,8	12	250,8	51,29	489	100

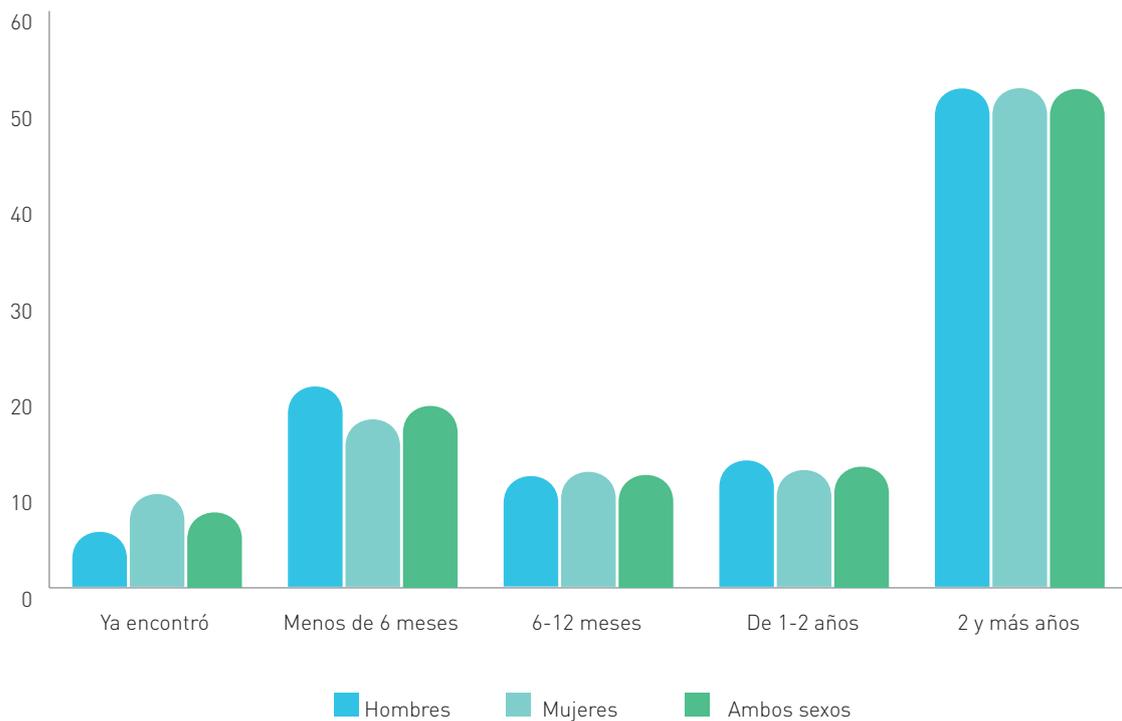
Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 29. Parados por tiempo en búsqueda de empleo, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Jóvenes (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

Gráfico 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupos de edad. 3T 2022. Mayores (en %)



Fuente: INE. Encuesta de Población Activa.

4. COMPARACIÓN DE LOS DATOS DE LOS SÉNIORES Y LOS JÓVENES

Tras el análisis individual de jóvenes y mayores compararemos ahora los dos grupos que abarcan un número de años muy parecido: 14 los jóvenes (16-29 años) y 15 los mayores (55-69 años). Se trata de un resumen de quintaesencia, sin apenas cifras, que pretende destacar tan solo las semejanzas y diferencias entre ellos.

La primera comparación se refiere a la trayectoria experimentada por ambos grupos entre 2008 y 2022. Tanto en lo que se refiere a los efectivos totales de cada colectivo como a su participación en la actividad y la ocupación, los jóvenes experimentan un claro retroceso y los mayores, un notable crecimiento. En 2008 había más júniores que séniores entre los activos y ocupados; sin embargo, en 2022 se invierte esta situación. Es lo que pasa en la propia pirámide de edades antes con más jóvenes que mayores y ahora lo contrario.

Las diferencias entre júniores y séniores se reflejan igualmente en sus tasas de actividad y empleos resumidas a continuación.

Cuadro 31. Tasas de actividad y empleo de jóvenes y séniores

	Tasa de actividad	Tasa de empleo
Jóvenes	44,05	42,68
Séniores	50,62	45,28

Fuente: elaboración propia.

En los dos grupos sigue habiendo más activos y ocupados hombres que mujeres, pero las diferencias se amortiguan debido al mejor comportamiento de las cifras femeninas.

En cada bloque de jóvenes y mayores hay un tramo de edad que concentra la mayor parte de los trabajadores. En los primeros, el de 25 a 29 años, y en los segundos, el de 55 a 59 años. Antes de los 25 años, el sistema educativo absorbe a un número importante de jóvenes y después de los 60 años comienzan a notarse de forma significativa las salidas tempranas del trabajo. Recordemos que la edad real de jubilación se sitúa en torno a los 63 años (dato 2022).

La inmigración extranjera es mucho más relevante en el grupo de jóvenes que en el de mayores y lo mismo sucede con los niveles educativos alcanzados. Los jóvenes tienen mejores cifras que los mayores en los grupos de los que han acabado estudios en la segunda etapa de secundaria y en la universidad. Por sexos destaca el elevado porcentaje de mujeres jóvenes con estudios terciarios, resultado del protagonismo que tuvieron en la gran revolución educativa de los años ochenta del siglo pasado. En cambio, entre los mayores, las desigualdades de género son más moderadas.

Por ramas de actividad, jóvenes y mayores coinciden por su mayor presencia en el comercio, las industrias manufactureras y las actividades sanitarias. Y se diferencian por una ocupación más intensa de los jóvenes en la hostelería y las actividades profesionales y de los mayores en la Administración pública y la educación. Por sexos y en ambos grupos, hay que señalar que los hombres son más numerosos en las industrias manufactureras y la construcción y las mujeres, en las actividades sanitarias y la educación. El



comercio no tiene ningún sesgo especial, ni por edad, ni por sexo.

Por sectores económicos, hay una clara concentración en el sector servicios mayor en el caso de los jóvenes y de las mujeres de cualquiera de los dos grupos.

Precisamente el trabajo en ciertos servicios (restauración, personales, protección y vendedores) y los técnicos y profesionales de alto nivel son las principales ocupaciones de jóvenes y mayores. Hay, sin embargo, algunas diferencias entre ellos. Por ejemplo, en las llamadas ocupaciones elementales, especialmente protagonizadas por las mujeres, tienen mayor presencia los séniores que los júniors, que también los aventajan en el desempeño de la categoría de directores y gerentes en la que hay más hombres que mujeres. Las cifras de esta última ocupación no son muy elevadas, pero ponen de manifiesto que en quienes los desempeñan hay un claro sesgo de edad y género. Menos trabajo en la cúpula y más empleos en la base de la pirámide laboral son desventajas femeninas que solo el tiempo corregirá.

En cuanto al tipo de jornada, hay un rotundo predominio del tiempo completo, sensiblemente más acentuado entre los mayores. La dedicación a tiempo parcial es reducida en ambos grupos, aunque algo más elevada entre las mujeres. Así pues, el *part time* como estrategia de abandono progresivo del trabajo no parece muy extendida entre nuestros mayores. Se trabaja *full time* hasta el día antes de la jubilación y nada desde el día siguiente, salvo aquellos (pocos todavía) que se acogen al sistema de jubilación activa.

Por el tipo de sector, la mayoría de los trabajadores labora en el sector privado. Sin embargo,

y esta es la diferencia, casi un cuarto de los séniores lo hace en el sector público, donde es más intensa la presencia femenina que la masculina.

La evolución del paro desde 2008 pone de manifiesto una disminución pequeña de los valores entre los jóvenes y un aumento mucho más significativo de las cifras de los mayores, que se acercan a los 500.000 desocupados. A pesar de todo, las tasas de paro de los jóvenes son superiores a las de los séniores. Y en ambos casos, más altas las femeninas que las masculinas.

Dichas tasas están en relación directa con el nivel de formación alcanzado en cualquiera de los dos grupos y en ambos sexos. No obstante, al mismo nivel son más bajas las tasas de los mayores que las de los jóvenes. Resulta significativo el hecho de que entre los jóvenes con estudios universitarios las mujeres tengan mejores tasas que los hombres. En cambio, sucede lo contrario entre los mayores, aunque la diferencia sea pequeña. Ser mayor y ser mujer no son buenas condiciones para el empleo.

En cuanto al tiempo de búsqueda de trabajo, también se aprecia una diferencia sustantiva entre jóvenes y mayores. Entre los primeros, más de la mitad de los demandantes lleva menos de 6 meses en esa situación. Entre los mayores, más del 50 % lleva dos años o más. El paro de larga duración refleja, una vez más, las difíciles condiciones en las que se desarrolla el trabajo de los mayores.

Creemos que con los análisis de ambos colectivos y esta comparación final tenemos una fotografía bastante precisa del perfil de cada grupo en el mercado de trabajo español. La edad es un factor esencial de la diversidad que en él existe, junto con la composición por sexo y el

origen étnico de los trabajadores. Por ello, y para el examen de las variables consideradas, siempre hemos mencionado las desigualdades entre hombres y mujeres, y una referencia a la presencia de extranjeros en los dos grupos.

Esta consideración de cuántos y quiénes son los componentes de los grupos de jóvenes y mayores constituye una base para la indagación de sus relaciones intergeneracionales en el mundo del trabajo.



ANÁLISIS DEL TRABAJO AUTÓNOMO
Y EL EMPRENDIMIENTO DE LOS
JÓVENES FRENTE A LOS SÉNIORES

— PARTE II

En el *I Mapa del talento sénior* realizamos una fotografía del trabajo por cuenta propia en nuestro país en el que constatamos que había una afiliación de mayores de 55 años a estos regímenes de Seguridad Social de más de 900.000 trabajadores, lo que suponía el 28 % del total del trabajo autónomo en nuestro país, y que el trabajo autónomo de los séniores estaba creciendo.

También veíamos que mientras que de media el trabajo autónomo suponía el 25 % del total del trabajo sénior, en algunos tramos de edad más avanzada supera incluso el 50 % del total de los trabajadores, ya que “hacerse autónomo” es la opción casi única para seguir activo en los últimos años de vida laboral.

La mayoría de ellos se situaban en el tramo de edad de los 55 a los 59 años (60 % de todos ellos), cayendo al siguiente tramo al 35 %, siendo ya mucho menor a partir de los 65 años.

Aunque hay una gran cantidad de trabajadores sénior autónomos, esto no se traduce en “emprendimiento” de proyectos empresariales, sino que la gran mayoría utiliza esta fórmula como “autoempleo”, siendo la necesidad la principal motivación para el emprendimiento.

En el *II Mapa del talento sénior* quisimos entender cómo era el trabajo sénior por cuenta propia en diferentes países europeos. Para ello, contrastamos el trabajo por cuenta propia de nuestros séniores con Suecia, Polonia, Alemania, Francia, Italia y Portugal, llegando a la conclusión de que el peso que tiene el trabajo autónomo general en nuestro país está muy alineado con esos países, alcanzando el 15,9 % del total de los trabajadores según la encuesta de Eurostat, frente al 14,3 % del total de los siete países analizados.

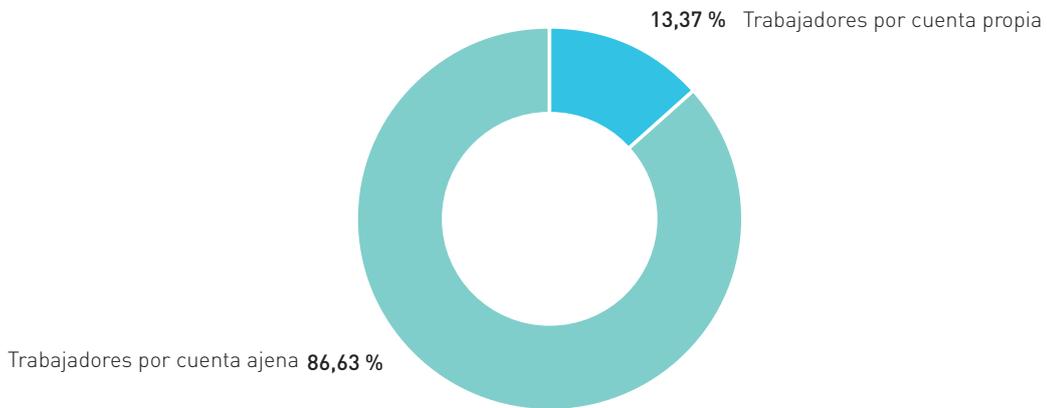
No obstante, concluíamos que en los países del norte de Europa el trabajo autónomo tiene menos peso que en los del sur. Polonia rompería esta agrupación geográfica con un peso general del 19,7 % por encima de España y de Portugal.

En este *III Mapa del talento sénior* queremos comparar cómo es el trabajo por cuenta propia de los séniores y su emprendimiento en relación con los más jóvenes.

Antes de empezar a describir el trabajo por cuenta ajena de séniores y jóvenes, recordemos el peso que tiene el trabajo por cuenta ajena en nuestro mercado laboral en relación con el total de la actividad.



Gráfico 31. Porcentaje de trabajadores activos por tipo de régimen

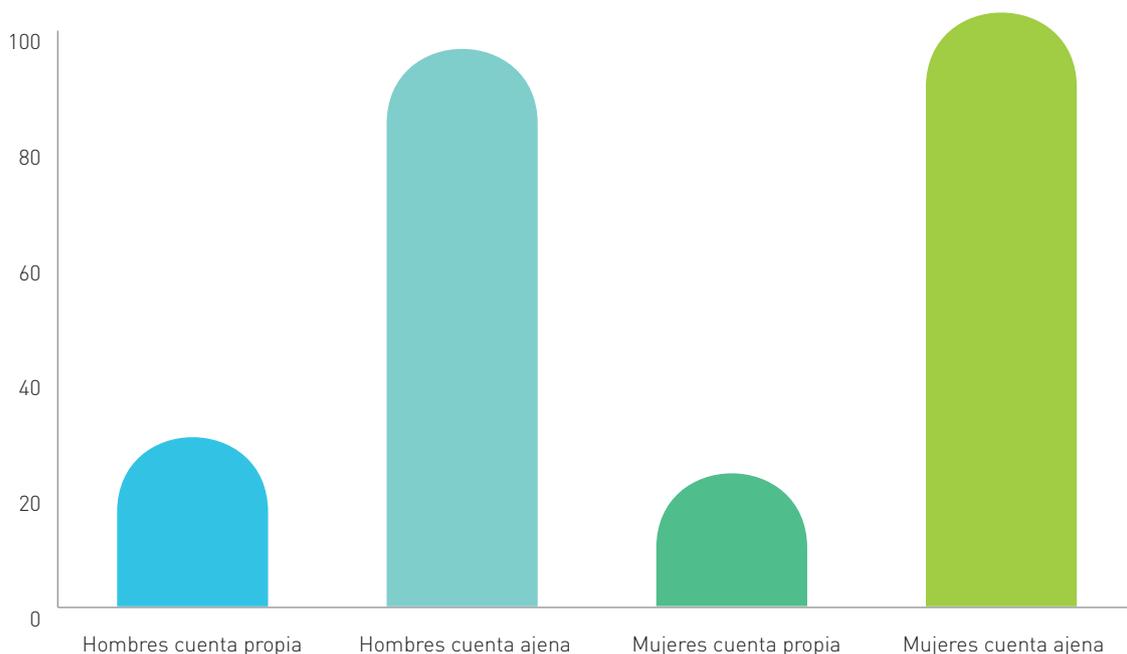


Teniendo en cuenta las consideraciones metodológicas descritas, en el cuarto trimestre de 2022 habría en nuestro país un total de 23,5 millones de trabajadores activos, de los cuales 3,1 millones lo serían por cuenta propia, lo que supone un 13,37 % de la actividad de nuestro mercado laboral (véase gráfico 31).

Como ya fue constatado en nuestros dos mapas anteriores, en general el trabajo por cuenta propia está más extendido entre los hombres

que entre las mujeres. De los 3,1 millones de trabajadores por cuenta propia, 1,1 millones son mujeres frente a 2 millones de hombres, prácticamente el doble en valores absolutos, lo que supone unos porcentajes del 10,04 % y del 16,34 % del total de trabajadores activos. Este fenómeno lo constatamos en todos los países europeos de nuestro *II Mapa del talento sénior*. En el gráfico 32 se puede observar el porcentaje de trabajadores sénior por cuenta propia y por cuenta ajena por sexo.

Gráfico 32. Trabajadores activos por tipo de régimen



Finalmente, la tercera consideración general sobre los trabajadores por cuenta propia es que el volumen total de trabajadores por cuenta propia se ha mantenido estable en el tiempo. No obstante, el peso sobre el total del empleo se ha reducido en unos tres puntos porcentuales en los últimos 20 años pasando del 16,34 % de 2002 al 13,37 % de 2022. Del análisis evolutivo de los trabajadores por cuenta ajena, llama la atención la destrucción neta de casi medio millón que se produjo entre el corte de 2007 y el de 2012, posiblemente como consecuencia del impacto de la crisis financiera de 2008 sobre este colectivo (véase cuadro 32).

Como ya hemos descrito en los anteriores mapas del talento sénior, existe un fuerte incremento del trabajo por cuenta propia entre los trabajadores sénior, hecho que hemos vuelto a constatar con los datos de 2022 en comparación con los más jóvenes. Así, mientras que tan solo hoy en España hay 189.000 jóvenes por cuenta propia, tenemos 977.000 séniores (casi un millón), esto se explica por el trasvase ya identificado en el *Mapa de talento sénior* de trabajadores por cuenta ajena a por cuenta propia cuando se pierde el empleo a partir de los 50 años y las tremendas dificultades de conseguir un nuevo empleo por cuenta ajena. Esto hace que

Cuadro 32. Evolución de trabajadores por cuenta propia y ajena en el periodo 2002-2022 (en miles)

	2022T4	2017T4	2012T4	2007T4	2002T4
Ambos sexos					
Trabajador por cuenta propia	3.138	3.148	3.173	3.650	3.139
Trabajadores por cuenta ajena	20.341	19.607	20.171	19.003	16.067
Total trabajadores	23.479	22.755	23.344	22.653	19.206
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	13,37	13,83	13,59	16,11	16,34
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	86,63	86,17	86,41	83,89	83,66
Hombres					
Trabajador por cuenta propia	2.022	2.080	2.123	2.512	2.195
Trabajadores por cuenta ajena	10.350	10.076	10.516	10.464	9.267
Total trabajadores	12.372	12.156	12.639	12.976	11.462
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	16,34	17,11	16,80	19,36	19,15
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	83,66	82,89	83,20	80,64	80,85
Mujeres					
Trabajador por cuenta propia	1.115	1.069	1.050	1.137	944
Trabajadores por cuenta ajena	9.991	9.533	9.656	8.539	6.800
Total trabajadores	11.106	10.602	10.706	9.676	7.744
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	10,04	10,08	9,81	11,75	12,19
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	89,96	89,92	90,19	88,25	87,81

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

miles de trabajadores se hagan autónomos, e incluso algunos de ellos emprendan. Hoy son casi un millón de personas en nuestro mercado de trabajo y suponen el 31,1 % de los trabajadores por cuenta propia y el 23,1 % del total de los trabajadores sénior activos.

En el cuadro 33 podemos observar el peso del trabajo por cuenta propia en los distintos tramos de edad analizados, así como en el conjunto de séniores y jóvenes.

Cuadro 33. Trabajadores por cuenta propia y ajena en 2022 por tramo de edad (en miles)

	Total	De 16 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 55 a 59 años	De 60 a 64 años	De 65 a 69 años	70 y más años	Total jóvenes (16-29 años)	Total séniores (55 y más)
Ambos sexos	2022T4	2022T4	2022T4	2022T4	2022T4	2022T4	2022T4	2022T4	2022T4	2022T4
Trabajador por cuenta propia	3.138	12	45	132	489	352	108	43	189	977
Trabajadores por cuenta ajena	20.341	256	1.273	1.979	2.196	1.338	161	21	3.508	3.260
Total trabajadores	23.479	268	1.318	2.111	2.685	1.690	269	64	3.697	4.237
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	13,37	4,48	3,41	6,25	18,21	20,83	40,15	67,19	5,11	23,06
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	86,63	95,52	96,59	93,75	81,79	79,17	59,85	32,81	94,89	76,94
Hombres										
Trabajador por cuenta propia	2.022	8	30	82	317	238	76	29	120	661
Trabajadores por cuenta ajena	10.350	149	681	1.030	1.128	674	66	12	1.860	1.815
Total trabajadores	12.372	157	711	1.112	1.445	912	142	41	1.980	2.476
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	16,34	5,10	4,22	7,37	21,94	26,10	53,52	70,73	6,06	26,70
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	83,66	94,90	95,78	92,63	78,06	73,90	46,48	29,27	93,94	73,30
Mujeres										
Trabajador por cuenta propia	1.115	4	15	50	172	115	33	14	69	318
Trabajadores por cuenta ajena	9.991	107	592	949	1.069	664	96	9	1.648	1.447
Total trabajadores	11.106	111	607	999	1.241	779	129	23	1.717	1.765
Mujeres										
Porcentaje de trabajadores por cuenta propia	10,04	3,60	2,47	5,01	13,86	14,76	25,58	60,87	4,02	18,02
Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena	89,96	96,40	97,53	94,99	86,14	85,24	74,42	39,13	95,98	81,98

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

Podemos observar la abismal diferencia del trabajo por cuenta propia entre séniores y jóvenes, tanto en valores absolutos, como en su peso relativo con el total de trabajadores en su tramo de edad.

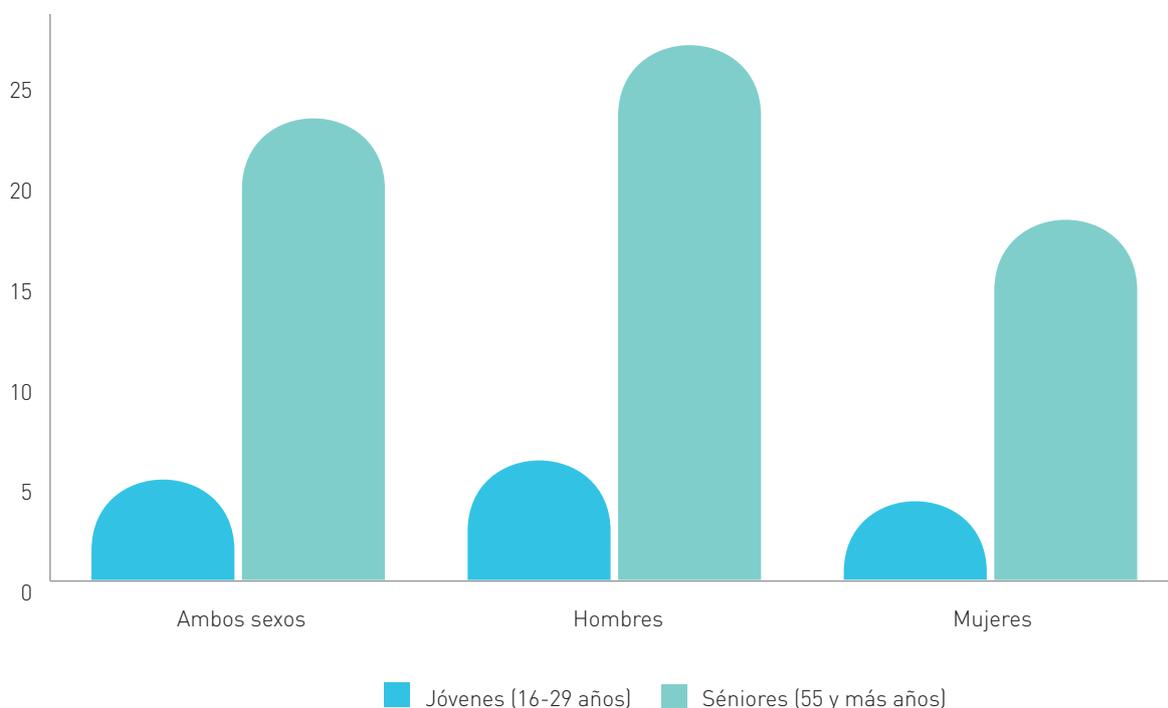
Nuevamente observamos el fenómeno del mayor peso que tiene el trabajo por cuenta propia a partir de los 55 años, superando el trabajo por cuenta ajena a partir de los 70 años. Igualmente, podemos observar el peso tan limitado que supone el trabajo por cuenta propia entre los jóvenes menores de 30 años. De hecho, solo en la franja de 25 a 29 años tiene un cierto peso con 132.000 efectivos, pero que solo suponen el 6,25 % de los activos jóvenes.

Si comparamos los totales de ambos grupos (séniores y jóvenes), observamos que en el primer caso ascienden al 23,06 % del total de activos sénior, mientras que en el caso de los jóvenes solo suponen el 5,11 % del conjunto del sector.

En todos los grupos de edad, tanto agrupados como sin agrupar, observamos que el peso que tiene el trabajo por cuenta propia de las mujeres es mucho menor que el de los hombres.

En el gráfico 33 se puede ver las diferencias que se producen en el trabajo por cuenta propia en los dos grupos de edad y entre los sexos de ambos grupos.

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



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

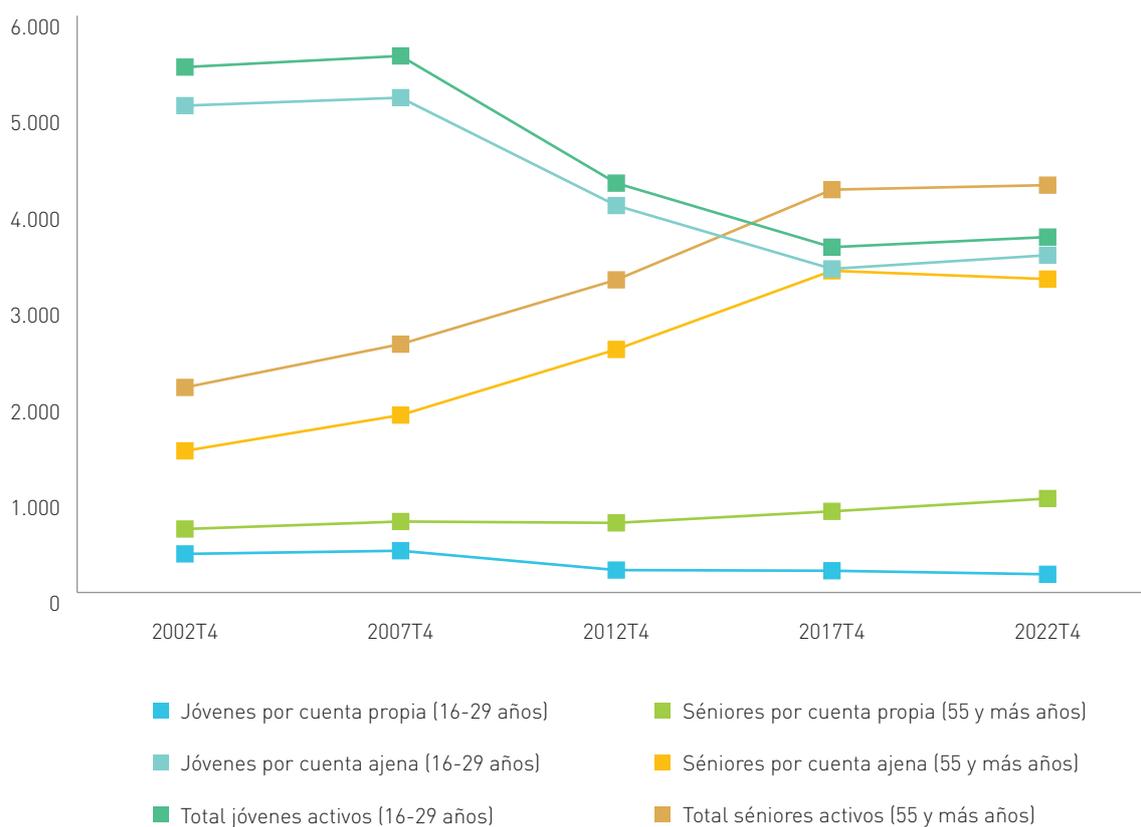


En el gráfico 34 se muestra la evolución que ha tenido el trabajo por cuenta propia y por cuenta ajena en los últimos 20 años en nuestro país, tomando como referencia intervalos de cinco años. Podemos apreciar varios fenómenos, el primero es la caída general de efectivos jóvenes, ya descrita en el capítulo anterior de este estudio, esto se debe a la caída de natalidad de nuestro país que hace que hoy haya muchos menos jóvenes en el mercado laboral, pero también se observa el incremento de trabajadores sénior. De hecho, ya hace años

que hay más efectivos sénior que jóvenes en el mercado laboral español, pero también se observa el incremento de trabajadores sénior por cuenta propia, como hemos descrito anteriormente, alcanzando ese casi millón de personas, mientras que la aportación de trabajadores jóvenes por cuenta propia es residual.

En el cuadro 34 podemos ver los valores absolutos de trabajadores sénior y jóvenes por cuenta propia y por cuenta ajena.

Gráfico 34. Evolución jóvenes y séniores activos



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

Cuadro 34. Evolución 2002-2022 de trabajadores jóvenes y sénior por cuenta propia y ajena (en miles)

	2002T4	2007T4	2012T4	2017T4	2022T4
Jóvenes por cuenta propia (16-29 años)	401	434	233	226	189
Jóvenes por cuenta ajena (16-29 años)	5.064	5.147	4.025	3.366	3.508
Total jóvenes activos (16-29 años)	5.465	5.581	4.258	3.592	3.697
Séniore por cuenta propia (55 y más años)	660	738	724	844	977
Séniore por cuenta ajena (55 y más años)	1.473	1.845	2.528	3.346	3.260
Total séniore activos (55 y más años)	2.133	2.583	3.252	4.190	4.237

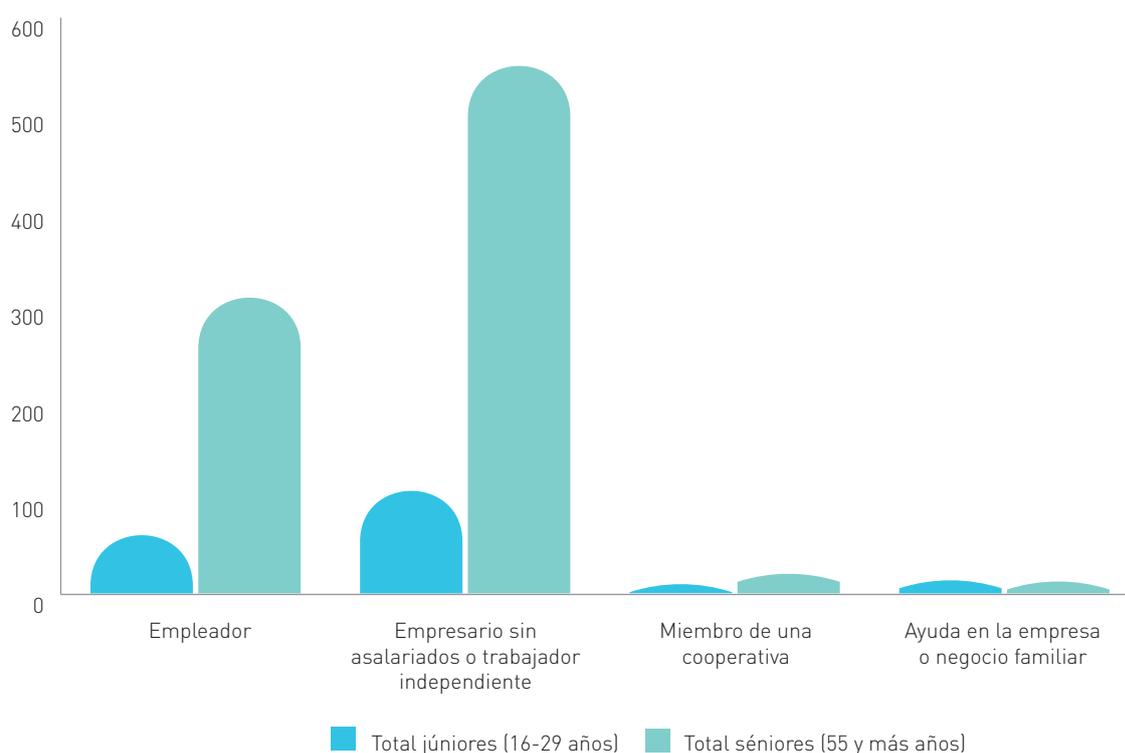
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

Como veíamos, el número de activos sénior es muy superior al de activos jóvenes, pero es más importante aún la diferencia en la categoría de trabajadores por cuenta ajena, donde vemos la reducción neta de efectivos jóvenes y el incremento neto que se ha producido en el colectivo sénior, especialmente en los últimos diez años.

En el gráfico 35 podemos observar el tipo de trabajador por cuenta propia en cada uno de los

grupos de edad en valores absolutos. En ambos grupos (sénior y jóvenes) la categoría que predomina es la de “autoempleo”, es decir, ser empresario sin asalariados a su cargo o ser un trabajador independiente que presta sus servicios a una o varias sociedades; la siguiente categoría en séniore es la de empleador, es decir, trabajador por cuenta propia que tiene al menos un asalariado consigo. Las otras categorías son marginales.

Gráfico 35. Trabajadores por cuenta propia por tipo (en miles)



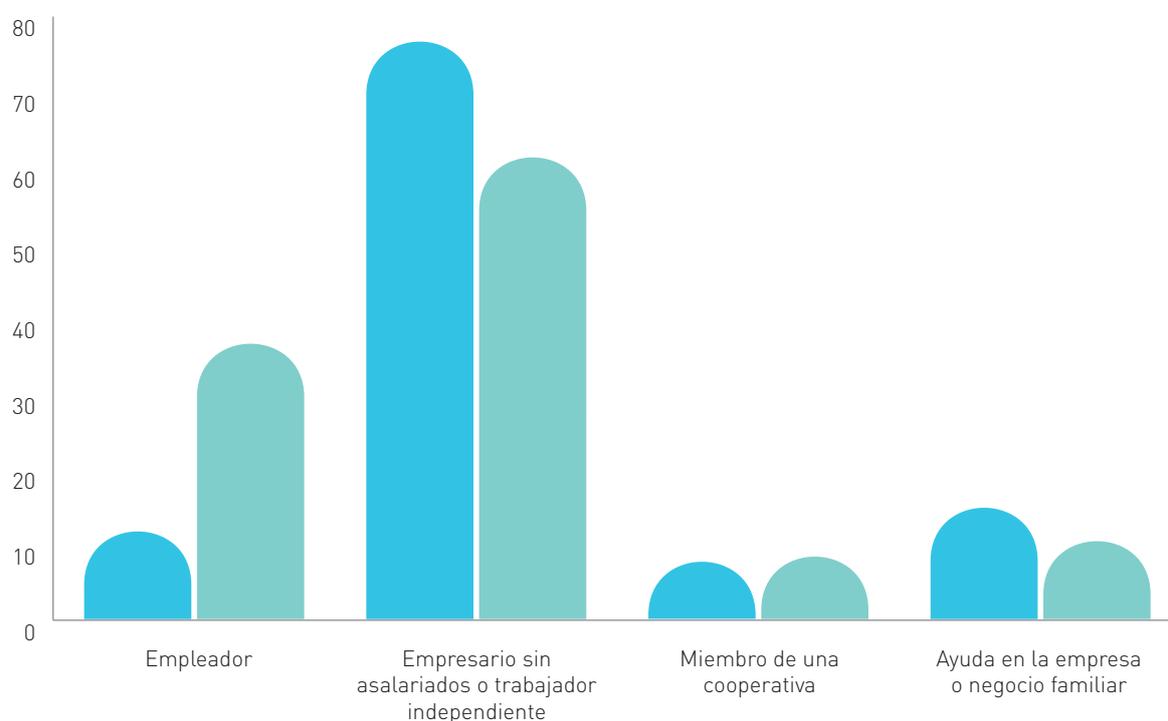
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).



Y si analizamos el peso de cada categoría en términos relativos, observamos una realidad muy interesante: mientras que en el caso de los jóvenes convertirse en “empleadores” es marginal, solo el 10,47 % de los 189.000 jóvenes por cuenta propia lo hace frente al 75,39 % que no emplea a nadie; en el caso de los séniores, el porcentaje que contrata es muy superior (35,35 %),

frente al 60,04 % que solo se “autoemplea”. Esto indica que no todos los séniores que salen del mercado del trabajo por cuenta ajena y se ponen a trabajar por cuenta propia lo hacen como “autoempleo”, sino que más de un tercio de ellos, además, contrata al menos a un empleado. Todo ello, puede observarse en el gráfico 36.

Gráfico 36. Porcentaje de trabajadores por cuenta propia



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

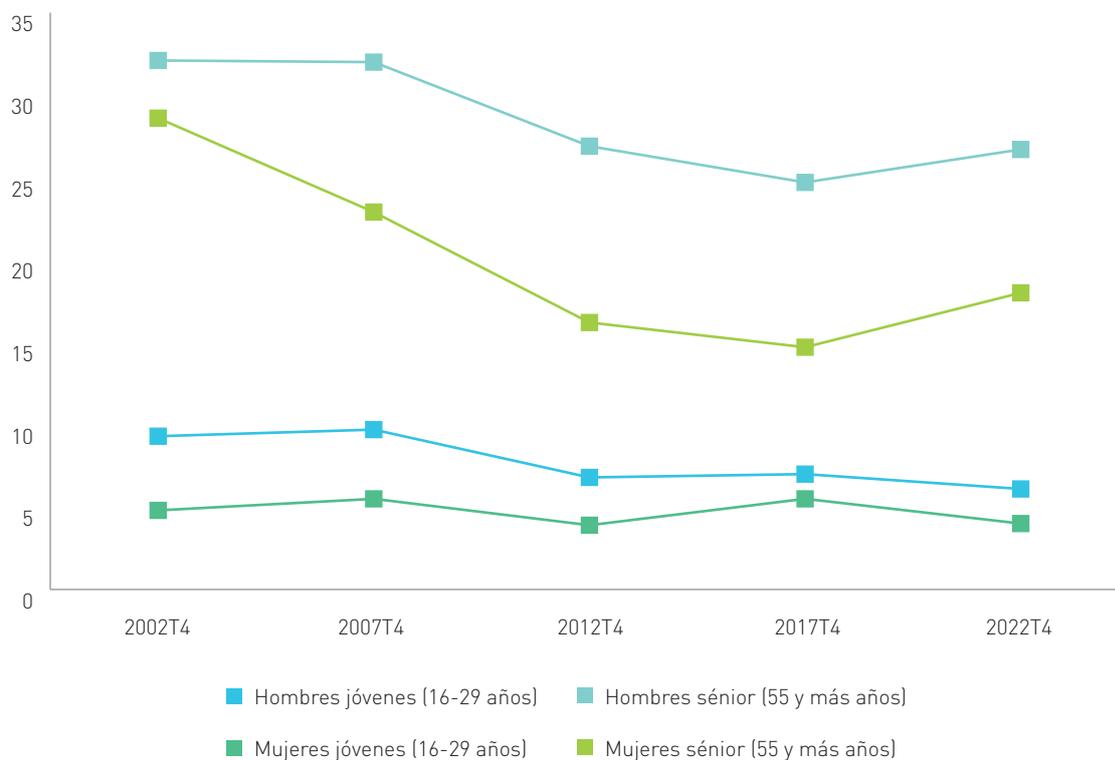
En el gráfico 37 podemos observar la evolución que ha tenido en el tiempo el trabajo por cuenta propia en los dos grupos de edad diferenciando entre hombres y mujeres, tomando como referencia el porcentaje de trabajadores por cuenta propia en relación con el total de trabajadores de su colectivo.

Podemos observar nuevamente la diferencia de peso que tienen los trabajadores sénior de ambos sexos en relación con el grupo de jóvenes. Nuevamente, el peso del trabajo por cuenta propia de

los hombres es mayor que en las mujeres en ambos grupos y en todos los puntos de la evolución de la variable. El colectivo cuyo peso es mayor con un 26,7 % del total es el de hombres sénior, el segundo, con un 18 %, es el de mujeres sénior, el tercero sería el de hombres jóvenes con un 6,1 % y, finalmente, el de mujeres jóvenes, con un 4 %.

Igualmente, en términos evolutivos podemos apreciar el crecimiento de los porcentajes en el colectivo sénior desde 2017 y la caída en ambos grupos de jóvenes.

Gráfico 37. Evolución del porcentaje de trabajadores por cuenta propia



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

Por último, vamos a analizar el peso que tiene cada grupo sobre el total de su categoría. Así, por ejemplo, mientras que los 977.000 trabajadores sénior por cuenta propia representan el 31,1 % de los trabajadores totales por cuenta propia, los 189.000 jóvenes por cuenta propia representan tan solo el 6 % de los trabajadores totales por cuenta propia. Este análisis puede verse en el cuadro 35.

También hemos querido hacer un análisis evolutivo del peso de cada colectivo sobre el total de su categoría y cuyos resultados mostramos en el gráfico 38 en el que se pone de manifiesto, de manera nítida y contundente, el peso que han ido cogiendo los trabajadores sénior por cuenta propia respecto al total de ese tipo de trabajadores, igualmente queda en evidencia la tendencia menguante del peso de los trabajadores jóvenes por cuenta propia.

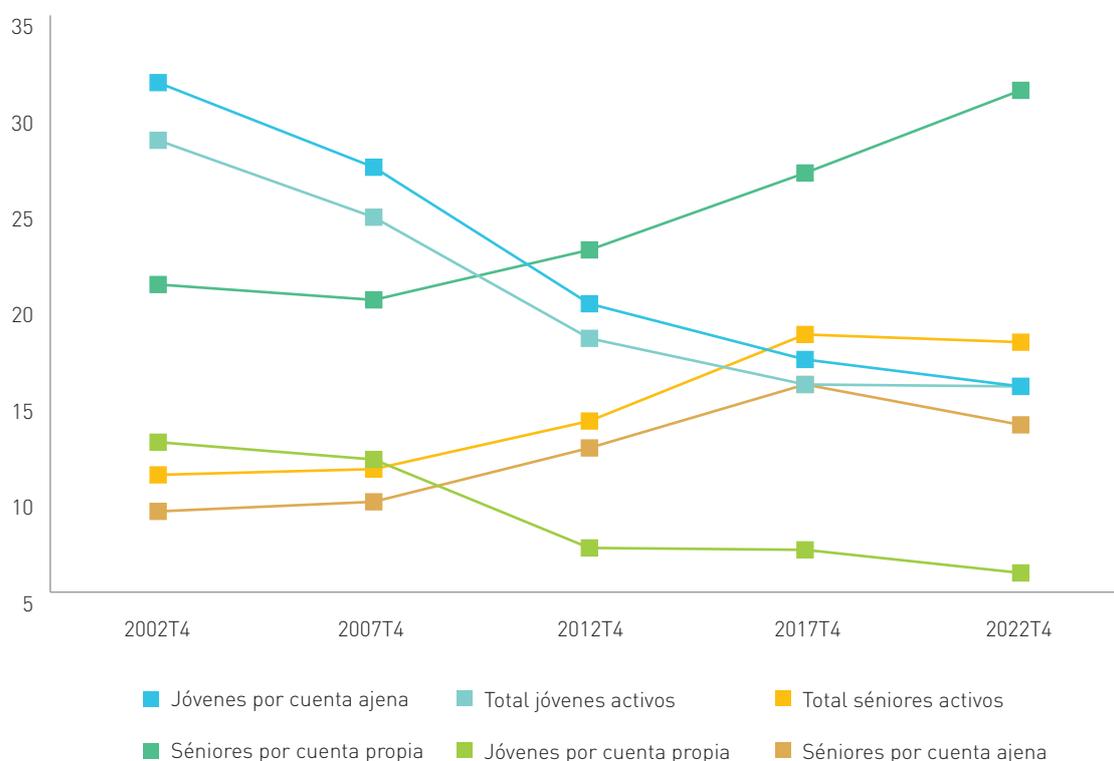


Cuadro 35. Peso relativo de jóvenes y séniores sobre el total (en miles tres primeras columnas y porcentajes)

	Total 2022T4	Total jóvenes (16-29 años) 2022T4	Total séniores (55 y más) 2022T4	Total jóvenes (16-29 años) 2022T4	Total séniores (55 y más) 2022T4
Ambos sexos					
Trabajador por cuenta propia	3.138	189	977	6,0	31,1
Trabajador por cuenta ajena	20.341	3.508	3.260	17,2	16,0
Total trabajadores	23.479	3.697	4.237	15,7	18,0
Hombres					
Trabajador por cuenta propia	2.022	120	661	5,9	32,7
Trabajador por cuenta ajena	10.350	1.860	1.815	18,0	17,5
Total trabajadores	12.372	1.980	2.476	16,0	20,0
Mujeres					
Trabajador por cuenta propia	1.115	69	318	6,2	28,5
Trabajador por cuenta ajena	9.991	1.648	1.447	16,5	14,5
Total trabajadores	11.106	1.717	1.765	15,5	15,9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

Gráfico 38. Porcentaje de cada colectivo sobre el total de su tipología



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22).

En el cuadro 36 analizaremos las diferencias en cuanto a emprendimiento entre ambos grupos de la población. Para ello, como hemos comentado en el apartado de Metodología, utilizaremos los datos de España del GEM correspondiente a 2019 y, en algunas variables, con su posicionamiento diez años antes (2009).

En dicho cuadro se representan las muestras de participación del estudio GEM por tramos de edad. Igualmente, hemos incorporado una categoría que integra los dos grupos de jóvenes (entre 18 y 24 años y entre 25 y 34 años).

Cuadro 36. Muestra GEM 2019 de España por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad						Grupo joven
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Total	18-34
GEM 2019	Total	2.485	4.273	5.994	5.820	4.727	23.299	6.758
	Hombre	1.278	2.152	3.022	2.906	2.309	11.667	3.430
	Mujer	1.207	2.121	2.972	2.914	2.418	11.632	3.328
	Porcentaje de cada grupo de edad sobre total	10,7	18,3	25,7	25,0	20,3	100,0	29,0
GEM 2009	Total	3.615	7.439	7.241	5.896	4.697	28.888	11.054
	Hombre	1.851	3.851	3.716	2.952	2.293	14.663	5.702
	Mujer	1.764	3.588	3.525	2.944	2.404	14.225	5.352
	Porcentaje de cada grupo de edad sobre total	12,5	25,8	25,1	20,4	16,3	100,0	38,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

En el cuadro 37 se representan las personas encuestadas que manifiestan estar involucradas en alguna actividad emprendedora temprana, considerándose como tal aquellas que llevan operando desde 0 y 42 meses y que integra tanto las nuevas “nacientes” aquellas que están en una etapa muy inicial de entre 0 y 3 meses y las “empresas nuevas”, aquellas que tienen un recorrido entre 3 y 42 meses (tres años y medio). En este supuesto de la metodología

GEM, quedarían excluidas las “empresas consolidadas”. De modo que los análisis que nos proporcionan el GEM hacen referencia a la actividad de nuevos proyectos, excluyendo a aquellos que ya están consolidados, lo cual perjudica, sin duda, a los datos de los trabajadores sénior que, como hemos visto anteriormente, tienden a trabajar por cuenta propia e incluso muchos de ellos lo han hecho con proyectos empresariales.



Cuadro 37. Muestra involucrada en TEA (Total early-stage Entrepreneurial Activity)

		Grupos de edad					Total	Grupo joven
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64		18-34
GEM 2019	Total	123	362	416	332	199	1.432	485
	Hombre	78	201	184	170	107	740	279
	Mujer	45	162	233	162	92	694	207
	Porcentaje de cada grupo de edad sobre total	8,6	25,3	29,1	23,2	13,9	100,0	33,9
GEM 2009	Total	107	634	417	238	78	1.474	741
	Hombre	70	389	256	158	49	922	459
	Mujer	37	245	161	80	29	552	282
	Porcentaje de cada grupo de edad sobre total	7,3	43,0	28,3	16,1	5,3	100,0	50,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

En cualquier caso, podemos apreciar que el porcentaje de séniores que dicen haber puesto en marcha nuevas empresas ha aumentado de 2009 (50,3 %) a 2019 (13,9 %). Por el contrario, sobre el total de muestra, el porcentaje total de jóvenes ha disminuido de 2009 (5,3 %) a 2019 (33,9 %).

También resulta muy interesante observar la evolución que tiene la mujer en cuanto a la involucración en nuevos proyectos de emprendimiento, acercándose a la participación de los hombres en dicha actividad.

A partir de estos datos podemos estimar las tasas de actividad de emprendimiento temprano para todos los grupos de edad. En el cuadro 38 se puede observar que, aunque hay una gran diferencia de TEA entre séniores y jóvenes, conviene mantener los datos de los dos grupos de jóvenes ya que entre ellos hay una gran diferencia de tasas, siendo mucho mayor la que se produce entre aquellos que tienen entre 25 y 34

años que la del colectivo anterior (19-24 años). En este punto, y a efectos de nuestro análisis, hubiera sido mucho más conveniente poder obtener el dato del colectivo entre los 18 y los 29 años. La integración en este intervalo hasta los 34 años hace que sea poco comparable con los datos obtenidos anteriormente.

De todos modos, en el cuadro hemos recogido las TEA de 2019 y las hemos comparado con las del GEM de 2009, e incluso hemos señalado las diferencias entre ambos cortes para obtener una estimación de la tendencia.

Fruto de este análisis se puede observar el crecimiento que ha tenido la TEA del colectivo sénior (2,5 puntos de diferencia), así como destacar el crecimiento de las tasas de la mujer en todos los grupos analizados, siendo especialmente significativos en los grupos de 35 a 44 años, de 45 a 54 años y en el colectivo de las mujeres sénior.

Cuadro 38. Valores TEA por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad						Grupo joven
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Total	18-34
GEM 2019	Total	4,9	8,5	6,9	5,7	4,2	6,1	7,2
	Hombre	6,1	9,3	6,1	5,8	4,6	6,3	8,1
	Mujer	3,7	7,6	7,8	5,6	3,8	6,0	6,2
GEM 2009	Total	3,0	8,5	5,8	4,0	1,7	5,1	6,7
	Hombre	3,8	10,1	6,9	5,4	2,1	6,3	8,0
	Mujer	2,1	6,8	4,6	2,7	1,2	3,9	5,3
Diferencia GEM 2019-2009	Total	2,0	-0,1	1,2	1,7	2,5	1,0	0,5
	Hombre	2,3	-0,8	-0,8	0,5	2,5	0,1	0,1
	Mujer	1,6	0,8	3,3	2,8	2,6	2,1	1,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

Respecto a la variable de estado del proyecto empresarial, el GEM analiza los proyectos nacientes con menos de 3 meses respecto a las nuevas empresas, aquellas que tiene entre 3 y 42 meses. En este caso, el único grupo que muestra una desproporción en 2019 es el de

los jóvenes menores de 24 años por razones obvias, ya que son los que no han tenido tiempo de desarrollar proyectos con más antigüedad. Por el contrario, en los emprendedores sénior se produce el efecto contrario (véase cuadro 39).

Cuadro 39. Estado de la actividad por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad						Grupo joven
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Total	18-34
GEM 2019	Total	123	362	416	332	199	1.432	485
	Emprendedor naciente (<3 m)	69	139	154	116	72	550	208
	Emprendedor nueva empresa (3-42 m)	54	223	262	216	127	882	277
	Porcentaje emprendedor naciente (<3 m)	56,1	38,4	37,0	34,9	36,2	38,4	42,9
	Porcentaje emprendedor nueva empresa (3-42 m)	43,9	61,6	63,0	65,1	63,8	61,6	57,1
GEM 2009	Total	107	634	417	238	78	1.474	741
	Emprendedor naciente (<3 m)	59	274	188	105	43	669	333
	Emprendedor nueva empresa (3-42 m)	48	360	229	133	35	805	408
	Porcentaje emprendedor naciente (<3 m)	55,1	43,2	45,1	44,1	55,1	45,4	44,9
	Porcentaje emprendedor nueva empresa (3-42 m)	44,9	56,8	54,9	55,9	44,9	54,6	55,1

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.



Un dato sorprendente y preocupante es el grado de desarrollo tecnológico de los proyectos, ya que no existe una evolución clara en el tiempo y tampoco hay una correlación con la edad de los emprendedores. En el cuadro 40 se puede observar las respuestas de la muestra de emprendedores cuando valoran el grado de desarrollo tecnológico de sus proyectos. Curiosamente la mejora en el tiempo se da en el colectivo de los más jóvenes del grupo de 18 a 24 años y en el colectivo de emprendedores sénior.

En cuanto al tipo de compañía que ponen en marcha los emprendedores de las diferentes edades, destaca la mayor puesta en marcha de los emprendedores sénior de actividades primarias y de transformación que otros colectivos de edad. Sin embargo, es el colectivo que menos actividades de servicios a empresas pone en términos porcentuales. En términos evolutivos analizados globalmente, hay más proyectos de “servicios” y menos de “consumo”, manteniéndose en porcentajes muy parecidos las actividades “extractivas” e “industriales” (véase cuadro 41).

Cuadro 40. Nivel tecnológico del proyecto por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad					Total	Grupo joven 18-34
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64		
GEM 2019	Total	124	362	417	332	199	1.434	486
	Bajo o nulo nivel tecnológico	104	335	366	316	175	1.296	439
	Nivel tecnológico medio o alto	20	27	51	16	24	138	47
	Porcentaje de bajo o nulo nivel tecnológico	83,9	92,5	87,8	95,2	87,9	90,4	90,3
	Porcentaje de nivel tecnológico medio o alto	16,1	7,5	12,2	4,8	12,1	9,6	9,7
GEM 2009	Total	108	634	417	238	78	1.475	742
	Bajo o nulo nivel tecnológico	99	540	371	217	71	1.298	639
	Nivel tecnológico medio o alto	9	94	46	21	7	177	103
	Porcentaje de bajo o nulo nivel tecnológico	91,7	85,2	89,0	91,2	91,0	88,0	86,1
	Porcentaje de nivel tecnológico medio o alto	8,3	14,8	11,0	8,8	9,0	12,0	13,9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

Cuadro 41. Sector de la empresa por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad						Grupo joven
GEM 2019		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Total	18-34
Valores absolutos	Total	123	362	415	330	198	1.428	485
	Extractiva (sector primario)	1	21	18	10	17	67	22
	Transformación (industria)	6	51	98	82	55	292	57
	Servicios de empresa	78	146	127	86	43	480	224
	Consumo (distribución)	38	144	172	152	83	589	182
Valores relativos	Extractiva (sector primario)	0,8	5,8	4,3	3,0	8,6	4,7	4,5
	Transformación (industria)	4,9	14,1	23,6	24,8	27,8	20,4	11,8
	Servicios de empresa	63,4	40,3	30,6	26,1	21,7	33,6	46,2
	Consumo (distribución)	30,9	39,8	41,4	46,1	41,9	41,2	37,5
GEM 2009								
Valores absolutos	Total	107	617	409	233	75	1.441	724
	Extractiva (sector primario)	4	22	16	14	9	65	26
	Transformación (industria)	14	111	88	46	10	269	125
	Servicios de empresa	17	180	107	45	16	365	197
	Consumo (distribución)	72	304	198	128	40	742	376
Valores relativos	Extractiva (sector primario)	3,7	3,6	3,9	6,0	12,0	4,5	3,6
	Transformación (industria)	13,1	18,0	21,5	19,7	13,3	18,7	17,3
	Servicios de empresa	15,9	29,2	26,2	19,3	21,3	25,3	27,2
	Consumo (distribución)	67,3	49,3	48,4	54,9	53,3	51,5	51,9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

Respecto a la ambición del emprendedor respecto a su proyecto, medida por el número de puestos que se van a crear, observamos una actitud más “conservadora” en los emprendedores sénior, que en el 34 % de los casos responden que no van a crear ningún puesto, frente a la actitud más “optimista” de los jóvenes, que tan solo el 27,4 % considera que su

proyecto no va a crear puestos de trabajo, siendo los más “optimistas” los más jóvenes del grupo de 18 a 24 años (18 %). En términos evolutivos, desde 2009, se ha incrementado la visión “conservadora” en general de todos los emprendedores, aunque es más destacado el fenómeno, en el caso de los séniores (véase cuadro 42).

Cuadro 42. Número de puestos que se espera crear con el proyecto por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad						Grupo joven
GEM 2019		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Total	18-34
Valores absolutos	Total	111	334	378	280	156	1.259	445
	Ninguno	20	102	104	87	53	366	122
	1-5 puestos	66	169	196	127	68	626	235
	6-19 puestos	19	53	61	45	30	208	72
	20+ puestos	6	10	17	21	5	59	16
Valores relativos	Ninguno	18,0	30,5	27,5	31,1	34,0	29,1	27,4
	1-5 puestos	59,5	50,6	51,9	45,4	43,6	49,7	52,8
	6-19 puestos	17,1	15,9	16,1	16,1	19,2	16,5	16,2
	20+ puestos	5,4	3,0	4,5	7,5	3,2	4,7	3,6
GEM 2009								
Valores absolutos	Total	94	564	361	205	68	1.292	658
	Ninguno	17	119	86	53	14	289	136
	1-5 puestos	49	350	212	105	37	753	399
	6-19 puestos	22	76	48	28	13	187	98
	20+ puestos	6	19	15	19	4	63	25
Valores relativos	Ninguno	18,1	21,1	23,8	25,9	20,6	22,4	20,7
	1-5 puestos	52,1	62,1	58,7	51,2	54,4	58,3	60,6
	6-19 puestos	23,4	13,5	13,3	13,7	19,1	14,5	14,9
	20+ puestos	6,4	3,4	4,2	9,3	5,9	4,9	3,8

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

Cuando se pregunta a los emprendedores por el número actual de esos proyectos de hasta 42 meses de antigüedad, nos encontramos tasas mucho menores en cuanto a puestos de trabajo creados, especialmente en el colectivo de emprendedores sénior, en el que en el 50 % de los

casos declara actualmente no tener ningún puesto de trabajo en el proyecto. Igualmente, con la variable anterior, la comparativa con la encuesta de 2009 demuestra que ha habido un deslizamiento a posiciones más conservadoras en todos los grupos de edad (véase cuadro 43).

Cuadro 43. Número actual de puestos de trabajo en el proyecto por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad					Total	Grupo joven
		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64		18-34
GEM 2019								
Valores absolutos	Total	55	226	280	225	132	918	281
	Ninguno	23	104	138	95	66	426	127
	1-5 puestos	27	99	107	94	47	374	126
	6-19 puestos	5	19	24	33	17	98	24
	20+ puestos	-	4	11	3	2	20	4
Valores relativos	Ninguno	41,8	46,0	49,3	42,2	50,0	46,4	45,2
	1-5 puestos	49,1	43,8	38,2	41,8	35,6	40,7	44,8
	6-19 puestos	9,1	8,4	8,6	14,7	12,9	10,7	8,5
	20+ puestos	0,0	1,8	3,9	1,3	1,5	2,2	1,4
GEM 2009								
Valores absolutos	Total	48	400	252	161	47	908	448
	Ninguno	21	165	105	64	14	369	186
	1-5 puestos	18	210	121	80	23	452	228
	6-19 puestos	9	21	18	12	7	67	30
Valores relativos	Ninguno	43,8	41,3	41,7	39,8	29,8	40,6	41,5
	1-5 puestos	37,5	52,5	48,0	49,7	48,9	49,8	50,9
	6-19 puestos	18,8	5,3	7,1	7,5	14,9	7,4	6,7
	20+ puestos	0,0	1,0	3,2	3,1	6,4	2,2	0,9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

Otra medida de la ambición de los proyectos que se ponen en marcha es la previsión de salida a mercados internacionales que en 2019 se medía con la pregunta del porcentaje de ingresos que se espera de la exportación y que en 2009 se medía con la pregunta del porcentaje de clientes extranjeros que se preveía tener. No existen grandes diferencias entre los colectivos por edad en 2019, lo que

sí se aprecia claramente es una reducción de las expectativas de exportación en términos evolutivos desde 2009, momento en el que todos los grupos de emprendedores tenían más previsión de exportación que en los resultados obtenidos en 2019, lo que puede demostrar una nueva tendencia “conservadora” de los proyectos que se ponen en marcha (véase cuadro 44).

Cuadro 44. Importancia de la exportación sobre los ingresos por sexo y grupo de edad

		Grupos de edad					Grupo joven	
GEM 2019		18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Total	18-34
Valores absolutos	Total	115	353	399	316	180	1.363	468
	Exportación mayor del 25 %	3	19	37	25	13	97	22
	Exportación del 11-25 %	1	18	16	18	3	56	19
	Exportación hasta el 10 %	14	58	44	36	20	172	72
	Sin exportación	97	258	302	237	144	1.038	355
Valores relativos	Exportación mayor del 25 %	2,6	5,4	9,3	7,9	7,2	7,1	4,7
	Exportación del 11-25 %	0,9	5,1	4,0	5,7	1,7	4,1	4,1
	Exportación hasta el 10 %	12,2	16,4	11,0	11,4	11,1	12,6	15,4
	Sin exportación	84,3	73,1	75,7	75,0	80,0	76,2	75,9
GEM 2009*								
Valores absolutos	Total	104	608	410	226	76	1.424	712
	Exportación mayor del 25 %	13	81	52	24	14	184	94
	Exportación del 11-25 %	5	21	15	14	3	58	26
	Exportación hasta el 10 %	10	70	41	31	9	161	80
	Sin exportación	76	436	302	157	50	1.021	512
Valores relativos	Exportación mayor del 25 %	12,5	13,3	12,7	10,6	18,4	12,9	13,2
	Exportación del 11-25 %	4,8	3,5	3,7	6,2	3,9	4,1	3,7
	Exportación hasta el 10 %	9,6	11,5	10,0	13,7	11,8	11,3	11,2
	Sin exportación	73,1	71,7	73,7	69,5	65,8	71,7	71,9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019.

*Nota: En el GEM de 2009 la pregunta era el porcentaje de clientes de naturaleza extranjera, mientras que en 2019 se preguntaba el porcentaje de la exportación sobre ingresos.

BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES
INTERNACIONALES DE TALENTO
INTERGENERACIONAL. TESTIMONIOS
DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES

— PARTE III

1. INTRODUCCIÓN

Con las carreras profesionales alargándose y la precocidad con la que se adquieren determinadas habilidades por parte de los jóvenes, cada vez es más habitual y frecuente que en las empresas convivan y colaboren profesionales de más generaciones. Con la entrada de la generación Z en los entornos laborales, ya es habitual encontrar en los entornos de trabajo trabajadores pertenecientes a cuatro generaciones.

En este contexto, cada vez más demandante, desarrollar entornos multigeneracionales, donde cada uno pueda alcanzar su máximo potencial y donde la colaboración no solo sea productiva, sino constructiva, constituye no solo un desafío para las organizaciones, sino también una inmensa oportunidad. Ahora bien, para que las empresas logren beneficiarse de esta diversidad generacional, deberán ser capaces de dotarse de una cultura abierta e integradora y unas estructuras flexibles que les permitan adaptarse a los cambios. Para ello, es esencial diseñar estrategias de inclusión generacional a medio y largo plazo que profundicen en soluciones tácticas y herramientas en pos del objetivo perseguido.

“Nuestro enfoque y estrategia de diversidad, equidad e inclusión trata de crear un entorno en el que todos se sientan involucrados y acogidos, donde se valore, celebre y fomente destacar las diferencias. Se trata de dar forma conscientemente a

nuestros procesos, estructuras y comportamientos para que todos tengan lo que necesitan para prosperar”.

Hannah Perry, directora de Diversidad y Cultura de Novartis

Y es que, los desafíos y retos que implica la diversidad en cuanto a la convivencia de varias generaciones dentro de una empresa pueden crear dinámicas negativas y ser fuente de tensiones.

Una encuesta realizada por el instituto francés Observatory of Intergenerational Management (Observatorio de Gestión Intergeneracional) ponía de manifiesto que para el 43 % de las empresas, la convivencia intergeneracional, especialmente la incorporación de las generaciones más jóvenes (milenials y Z), ejercía una creciente tensión sobre los principios de autoridad y las relaciones de jerarquía dentro de las mismas¹⁰. Además, cuando se les preguntaba sobre las razones de estas tensiones, los encuestados tendían a utilizar estereotipos negativos para describir a los otros grupos: “perezoso” es el primer adjetivo elegido para describir a las generaciones milenials o Z, mientras que estas describen a la generación X y a los *boomers* como “aburridos” y “cansados”.

Un informe de la escuela de negocios INSEAD apuntaba ese mismo año que los entornos de

10 Observatory of Intergenerational Management, 2015.

trabajo intergeneracionales se enfrentan a los retos de motivar a grupos generacionales con aspiraciones y expectativas de trabajo distintas, cuando no contrapuestas, de hacer colaborar a grupos y personas con visiones radicalmente diferentes del principio de autoridad y de garantizar procesos de trabajo eficaces a trabajadores con habilidades y capacidades operativas y de comunicación tremendamente dispares. De hecho, es habitual ya ver en las empresas la puesta en marcha de acciones y programas de capacitación para empleados enfocados en mitigar o gestionar los riesgos de conflictos aparejados a estas brechas intergeneracionales.

Por lo que se refiere a los trabajadores sénior, y echando un vistazo a los datos del panorama demográfico, es inmediato darse cuenta de que, en 2050, casi uno de cada tres ciudadanos europeos tendrá 65 años o más, frente al 20 % actual¹¹. Además, hoy en día, un 46,4 % de los europeos de entre 60 y 64 años siguen trabajando, entre los 65 y los 69 años supone un 13,2 %, un 4,9 % entre los 70 y los 74 años, y un 1,4 % pasados los 75 años. Además de esta evidente tendencia demográfica y macroeconómica, ya se está produciendo un cambio social debido a que las personas, en general, desean permanecer activas y útiles durante un periodo más prolongado de sus vidas. Al mismo tiempo, las empresas tienen el interés de mantener la fuente de experiencia y conocimiento que garantizan los trabajadores más mayores. Sin embargo, las diferencias de cómo los países gestionan estas realidades y, por tanto, el margen de acción con el que cuentan las empresas es bastante dispar en el marco europeo. Así, es fácil encontrar jubilaciones anticipadas en algunos

casos y retrasos en las edades de jubilación en otros. En consecuencia, nos encontramos realidades muy diferentes: solo en el ámbito europeo, únicamente el 21,3 % de las personas de 60 a 64 años están trabajando en Luxemburgo, frente al 68 % del mismo tramo de edad en Suecia¹².

Sea como fuere, la circunstancias demográficas, económicas y sociales imponen una realidad intergeneracional cada vez más evidente e intensa para el mercado laboral y, por tanto, para las empresas. Y es la de una convivencia intergeneracional en el ámbito laboral cada vez más intensa. Por ello, es vital que las empresas que deseen movilizar a todo su personal sin importar la edad apunten a repensar las funciones, las trayectorias profesionales y la capacitación de sus empleados de mayor jerarquía para implementar un sistema de apoyo eficiente y brindarles los recursos necesarios para capitalizar todo ese talento intergeneracional a largo plazo.

En el otro extremo del espectro generacional encontramos a las franjas etarias que se están convirtiendo gradualmente en mayoría. Las generaciones milenials y Z están lógicamente y paulatinamente ganando terreno y relevancia en los entornos laborales. Varios informes anticipaban ya hace algunos años que los milenials representarían una buena parte de la fuerza laboral a partir del año 2025¹³. Hoy en día suponen el 59 % de los “trabajadores del conocimiento” en Estados Unidos de América¹⁴. De la misma manera que están revolucionando los hábitos de consumo, estos “nativos digitales” están redefiniendo las estructuras internas de las empresas. Y lo hacen en prácticamente todos los

11 *Los efectos del cambio demográfico en Europa*. Comisión Europea, 2022.

12 Eurostat, 2021.

13 *The 2016 Deloitte Millennial Survey*.

14 “Younger Generations Work Differently. What Does This Mean for the Future Workplace?”, *Gensler*, 17 de mayo de 2023.

Ficha 1. Clasificación de generaciones a nivel internacional

	GENERACIÓN Z	GEN. Y / MILENIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS
Edades	< 28 años (n. 1995-2010)	29-42 años (n. 1981-1994)	43-58 años (n. 1965-1980)	59 -77 años (n. 1946-1964)
Etapas de carrera profesional	Estudiando o iniciando carrera profesional	Fase inicial carrera profesional	En plena carrera profesional	Fase final de la carrera profesional
Aspiración laboral	Trabajo como medio de realización personal		Priorización vida personal	Priorización trabajo
Perspectiva laboral	Compromiso y propósito social	Realización personal	Liderar. Tener éxito	Prosperar jerárquicamente
Perspectiva empresa	Leales a causas		Leales a personas	Leales a la empresa

Fuente: elaboración propia.

ámbitos: desafiando los procesos operativos, exigiendo más cooperación y flexibilidad e impregnando las organizaciones, directa e indirectamente, con sus motivaciones y aspiraciones de realización. Esta generación toma progresivamente las riendas —ya ocupa el 20 % de los puestos directivos— e imponen un nuevo modelo de liderazgo. La clave, para las organizaciones, es brindarles el espacio y el apoyo que necesitan para permitir que los milenials desempeñen plenamente su papel como agentes de cambio de forma que preparen así el terreno para la siguiente generación en camino: la generación Z.

“Nuestra empresa inició hace tiempo un viaje hacia un entorno laboral donde todos tengamos el mismo acceso para conectar sus mayores pasiones y alcanzar su máximo potencial, independientemente de su condición o edad. Eso comienza con nuestra gente y cómo lideramos, con un sentido de decencia e inclusión”.

Michael Miebach, CEO Mastercard

Finalmente, atrapada entre las generaciones júnior (milenials y Z) y sénior (*baby boomers*), está la generación X. Esta cohorte empieza a ser la gran “olvidada” dentro de las organizaciones, ya que todas las miradas e iniciativas se vuelven hacia los *boomers* por un lado y los milenials, por otro. Esto puede incrementar la ansiedad entre este grupo que comparte espacio laboral con esas dos generaciones, de las que son, en muchos casos, también responsables en la vida familiar y personal. Ansiedad que se veía refrendada también en una encuesta de hace algunos años que evidenciaba que los pertenecientes a la generación X constituían un grupo con importantes dudas sobre sus perspectivas de futuro: por ejemplo, tan solo uno de cada cinco (20 %) confiaba en su capacidad para garantizar su seguridad financiera en la edad de jubilación. La confianza era sensiblemente mayor entre los *baby boomers* (33 %), y especialmente alta entre los milenials (50 %)¹⁵. Característico también de la generación X es que, al estar “a caballo” entre las generaciones de los extremos, comparten o combinan también

15 Bob Stephen, *Generación X: la nueva generación sándwich*, AARP, 2013.



capacidades, habilidades y circunstancias profesionales de las generaciones inmediatamente anterior y siguiente.

Sobre la colaboración intergeneracional:
“Somos una mezcla entre los *baby boomers* y los milenials, por lo que entendemos ambas generaciones y podemos relacionarnos con ambas”.

Ayanna (generación X)

“Tenemos que ser flexibles y relacionarnos con ambas generaciones”.

Raider (generación X)

“Se trata de las relaciones y con quién estás alineado lo que determinará cómo de eficaz será el resultado del trabajo”¹⁶.

Mike (generación X)

16 Melissa Lambert, *Generational Differences in the Workplace: The Perspectives of Three Generations on Career Mobility*, George Washington University, 2015.

2. LA REVOLUCIÓN DIGITAL COMO CATALIZADOR DE LOS RETOS GENERACIONALES

Paralelamente a estas realidades demográficas, la sociedad, en general, y las empresas, en particular, encaran también una profunda revolución tecnológica que afecta de forma superlativa a las formas de trabajar.

El Foro Económico Mundial anticipaba en su primer informe *The Future of Jobs* que el 65 % de los estudiantes de primaria en 2017 ocuparían un puesto creado por las tendencias digitales que no existían en entonces¹⁷. En su informe de 2023, anticipa que los avances tecnológicos a través de una mayor adopción de tecnologías nuevas y de vanguardia y un mayor acceso digital son las dos macrotendencias que las empresas consideran que tendrán el mayor impacto en su organización en los próximos cinco años. Estos serán los dos factores predominantes que impulsen el crecimiento del empleo en más de la mitad de las empresas encuestadas¹⁸.

La transformación de la revolución digital actual es enorme, compleja y seguirá cambiando la forma en la que funcionan las empresas y en la en que se relacionan personal y profesionalmente los trabajadores. Los avances tecnológicos introducen profundas transformaciones en el mercado laboral con el rediseño del panorama de profesiones (aparición de algunas y desaparición de otras), la demanda de nuevas competencias y capacidades de los trabajadores, la evolución de los procesos y métodos de

trabajo, o nuevas dinámicas y escalas de las relaciones jerárquicas dentro de las empresas.

“Accenture tiene un compromiso inquebrantable con la diversidad generacional y la inclusión en general. Son factores esenciales para el crecimiento de nuestro negocio, nuestra innovación continua y nuestra capacidad de crear valor para nuestros clientes, nuestras comunidades y todos nuestros *stakeholders*”.

Julie Sweet, CEO Accenture

Lo primero que puede venir a la cabeza de un alto directivo corporativo es centrar la estrategia de *recruiting* en la necesidad de atraer a las generaciones más jóvenes, puesto que estas cuentan ya con las habilidades digitales innatas y no deben ser incorporadas en el ámbito laboral. Especialmente tentador es esto en aquellas industrias en las que conviven empresas con diferentes capacidades tecnológicas y que suponen una ventaja competitiva básica. Es indudable que tanto los nuevos puestos de trabajo nativos digitales como los más tradicionales que sobrevivan a la revolución digital requerirán habilidades y capacidades de un nuevo orden con las que deberá estar equipada la fuerza laboral del futuro. Y por ello, la “batalla” por hacerse con la fuerza laboral

17 *The Future of Jobs*, 2016, Global Economic Forum.

18 *The Future of Jobs*, 2023, Global Economic Forum.

más habituada a este marco tecnológico puntero es norma.

Sin embargo, esta línea de acción tiene un “pequeño” problema, los “talentos digitales” que dominan estas nuevas habilidades aún son demasiado escasos, en términos cuantitativos, como para satisfacer la demanda de todas las empresas. Además, estos “nativos digitales” constituyen una fuerza laboral todavía incipiente, abstracta y de difícil valoración y evaluación, ya que todavía es relativamente reciente su entrada en el mercado laboral. Aun así, para atraer nativos digitales, las empresas deben desarrollar marcos y trayectorias profesionales que les permitan colmar sus expectativas y objetivos, tanto profesionales como personales.

Por ello, al no poder contar al 100 % por el talento digital innato para cubrir las demandas actuales, es esencial la cuestión de la formación y capacitación digital de las generaciones que ocupan el grueso de la actual fuerza laboral en cualquier mercado, los *boomers* y la generación X. La formación y la capacitación son claves para permitir que los trabajadores se mantengan a la altura de la rápida evolución de los métodos de trabajo.

“En Marriott, luchamos por crear un entorno inclusivo que respalde la atracción, la retención y el desarrollo personal y profesional de todos los empleados con independencia de su edad, y participamos activamente en los esfuerzos para desarrollar una plantilla diversa e inclusiva”.

Anthony Capuano, CEO Marriott

El propio Foro Económico Mundial¹⁹ identifica la inversión en formación de los empleados como el eje más utilizado en las estrategias de recursos humanos para adaptarse a la evolución actual de los puestos de trabajo (65 % de las empresas encuestadas), el segundo es el apoyo a la movilidad y flexibilidad laboral (39 %). Las empresas deben invertir y repensar la formación y las trayectorias profesionales que ofrecen para evitar la exclusión de las poblaciones mayores y la consiguiente pérdida de talento y rendimiento.

Por último, la revolución digital supone una profunda transformación cultural en la forma en que las personas trabajan dentro de las empresas. La evolución y la modernización que han experimentado las empresas en las últimas décadas han permitido transformar y aplanar las jerarquías, y crear nuevos modos de comunicación y herramientas de trabajo colaborativo. Además, influencias externas como la pandemia y las formas de trabajo en las empresas nativas digitales están suponiendo una auténtica revolución en los modos y formas de trabajo del resto de las empresas y en sus estructuras organizativas (de la verticalidad a la horizontalidad, de la estanqueidad a la porosidad).

Todos estos cambios y evoluciones, impuestos por una realidad demográfica, por unos avances tecnológicos y por unas circunstancias sociales, exigen equipos flexibles, multidisciplinares y acostumbrados a colaborar y trabajar por proyectos. Al mismo tiempo, facilitar el acceso a la información para toda la fuerza laboral fomenta una buena relación dentro de la misma. Esto da más autonomía a los empleados, colocando a los *managers* en un rol de apoyo más que de supervisión.

19 *The Future of Jobs*, 2023, Global Economic Forum.

Por lo tanto, el desafío para las empresas es cambiar activamente su forma de trabajar, en lugar de esperar a que la transformación las supere. Para ello es bueno alentar a que las distintas generaciones dentro de las empresas

participen en dichos cambios, ayudar a las empresas con menos experiencia a explorar transformaciones y definir un marco común para promover la cooperación intergeneracional.



3. AFRONTAR EL RETO GENERACIONAL

En este sentido, como se ha comentado al inicio, la diversidad generacional puede y debe crear valor en cualquier organización y especialmente en las empresas. Sin embargo, si una compañía no es capaz de gestionarla de forma adecuada, puede afectar a su rendimiento y productividad. Un estudio realizado por la publicación *Forbes*, se estimó que la diversidad es fuente de innovación para el 56 % de las empresas con facturación superior a 10.000 millones de dólares²⁰. Del mismo modo, la cooperación intergeneracional efectiva genera otro tipo de ventajas: aumenta la satisfacción de las plantillas (en un 49 % de los casos), introduce métodos de trabajo modernizados (para el 65 %) y agiliza la ejecución de los proyectos (en el 34 %)²¹. Más allá de estos beneficios, en un contexto de escasez de talento y aumento de la competencia, las empresas que quieran triunfar deben movilizar todos sus recursos —sea cual sea su edad— y ayudarles a desarrollar todo su potencial, asegurando su motivación y ofreciéndoles las oportunidades adecuadas a lo largo de su vida laboral.

“Los desafíos económicos, físicos y de balance vida personal y profesional pueden diferir según la edad de los trabajadores, pero la capacidad de una organización para brindar apoyo en estas categorías es igual de importante para todos ellos”.

Tae Yoo, SVP Corporate Affairs Cisco²²

En este proceso, la implicación fuerte y directa de la alta dirección corporativa es clave porque cualquier cambio que incorpora una componente cultural exige un compromiso organizativo al máximo nivel. Más allá de cambios en métodos o procesos, es necesario cambiar mentalidades y comportamientos para tener éxito. Además, implementar las acciones y las herramientas necesarias compromete recursos económicos que requieren una inversión significativa y sostenida. Aquí también es crucial la intervención de la dirección para priorizar y asegurar dicha inversión de manera constante. Por último, pero no menos importante, es un desafío complejo para el que no existen recetas estandarizadas que aseguren el éxito. Cada empresa tiene que aprender sobre la marcha y adaptar la estrategia a sus propias circunstancias y ritmos. En este contexto, el líder juega un doble papel: permitir el juego de prueba y error —con el riesgo que conlleva— y empujar a la organización a tomar las decisiones relevantes de forma rápida y ordenada.

En ausencia de soluciones estandarizadas y *prêt à porter*, las empresas deben esforzarse por mantener un equilibrio lógico entre una atención excesiva a las particularidades y circunstancias propias de cada una de las diferentes generaciones y el “café para todos”.

Lógicamente, la pertenencia a una generación u otra no es el único factor que explica las

20 “Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a diverse Workforce”, *Forbes*, 2011.

21 InterGen Lab 2017.

22 Panel Thomson Reuters, “Intergenerational Workforce”, WEF, 2020.



diferencias de comportamiento de las personas en el trabajo. Entran en juego otros factores más allá de la edad, como la jerarquía y las preferencias individuales. Por ello, sería limitante construir soluciones basadas únicamente en la generación. La segregación sistemática de iniciativas basadas en la edad podría cristalizar los puntos de vista estereotipados de generaciones y exacerbar los silos y las tensiones en lugar de reducirlos.

Sin embargo, el prisma generacional sigue siendo un medio eficaz para comprender las necesidades específicas de cada generación y su evolución en términos de aspiraciones. Este prisma permite identificar desafíos y adaptar la empresa de manera relevante y rápida. Por ejemplo, reconocer las dificultades que pueden enfrentar los *boomers* en términos de actualización de competencias permite enriquecer las reflexiones sobre la formación. De igual forma, identificar las frustraciones y angustias de la generación X invita a repensar las oportunidades de evolución. Por último, comprender las nuevas expectativas y motivaciones de las generaciones de *millennials* y *Z* fomenta el ajuste de la propuesta de valor para atraer y retener ese talento generacional.

“A medida que evoluciona nuestra manera de trabajar, la edad pierde importancia frente a las habilidades y *expertise*”.

Taso Du Val, CEO de Toptal²³

Por lo tanto, el enfoque correcto debe ser una combinación entre la personalización y la generalización. Por un lado, las empresas necesitan construir una identidad fuerte para unir a los empleados más allá de sus diferencias de edad, lo que ayuda a abordar mejor los desafíos de la diversidad generacional. Esta identidad ayuda a responder sobre la búsqueda de sentido de los empleados y su compromiso con la misión de la empresa. Al mismo tiempo, deben repensar su funcionamiento interno para hacerse más flexibles y ser capaces de adaptarse a las diferentes expectativas de los empleados al tiempo que fortalecen y fomentan la colaboración entre los mismos. Finalmente, deben satisfacer las aspiraciones individuales de los empleados de todas las generaciones a través de una propuesta de valor atractiva y diferenciada. Esto les permitirá reclutar y retener a los mejores talentos y alcanzar su máximo potencial a lo largo de su vida laboral.

23 Panel Thomson Reuters, “Intergenerational Workforce”, WEF, 2020.

4. BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO INTERGENERACIONAL

Para enfrentarse a los desafíos de la diversidad generacional obteniendo buenos resultados, las empresas se están enfocando en esas tres dimensiones clave:

- *la identidad de la empresa:*
 - identidad como elemento unificador
 - identidad como elemento de compromiso y generación de valor
- *su modelo operativo:*
 - introduciendo cambios en la toma de decisiones
 - evolucionando las dinámicas de aprendizaje
 - intensificando los métodos de trabajo colaborativos

- *su propuesta de valor:*
 - atractiva para el talento intergeneracional
 - con planes de carrera para todas las edades

Cuando las empresas gestionan de esta manera estos ámbitos o dimensiones, están mejor equipadas para atraer, retener y promover la cooperación y el trabajo en equipo de los talentos de todas las generaciones que comparten espacio laboral.

Como hemos comentado anteriormente, no existen soluciones estandarizadas ni fórmulas mágicas y válidas para todas las empresas, sin embargo, un vistazo a otras experiencias en empresas que ya han recorrido o están recorriendo este camino puede ayudar a construir el modelo más adecuado para cada caso en concreto.

Con este espíritu de aprendizaje comparado, mostramos, a continuación, algunos ejemplos de buenas prácticas identificadas.



Ficha 2. Buenas prácticas internacionales de empresas en cooperación intergeneracional

Dimensión	Línea de acción	Buena práctica	Empresa
Identidad empresarial	Identidad empresarial como elemento unificador	Talleres 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	AccorHotels21
		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 los métodos de trabajo colaborativos	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.

IDENTIDAD COMO ELEMENTO UNIFICADOR

Una identidad corporativa de empresa inclusiva que se visualice y perciba como tal por parte de trabajadores y sociedad en general es fundamental para acercar a los empleados, a pesar de las diferencias generacionales, y para asegurar su compromiso en todas las edades.

La identidad es la misión que una empresa se ha fijado, pero también es el conjunto de valores y

códigos culturales que promueve. Es el ancla, a menudo vinculada a la historia de la empresa, que genera compromiso en toda la fuerza laboral y permite un sentido de unidad.

Independientemente de la generación a la que pertenezcan, cada vez más empleados expresan el deseo de pertenecer a una empresa con una identidad que coincida con la suya en términos de visión, valores y comportamiento en el trabajo. En un contexto donde el 36 % de las contrataciones fallidas se debe principalmente

a un desajuste (*cultural fit*) entre la identidad del solicitante y la de la empresa, y que ese desajuste puede generar pérdidas por rotación indeseada de personal de hasta un 60 % del salario bruto anual de un trabajador²⁴, las empresas ahora deben dotarse de una identidad distinta, estructurada y bien definida para identificar, atraer y movilizar talentos de todas las edades, alineados con esa identidad. Esta identidad debe cumplir con las expectativas entre generaciones. Así, hay que evitar el caso de un joven titulado que se muestra reticente a incorporarse a una gran empresa que considera “pasada de moda”, o un sénior temeroso de incorporarse a una *startup* que percibe como demasiado “joven”.

Sobre los estereotipos: “Algunas personas de la generación *baby boomer* quieren aprender cosas nuevas, otros, sin embargo, simplemente se acogen al típico ‘aquí siempre lo hemos hecho de esta manera’”²⁵.

James (milenial)

Cuando la identidad se integra y consolida a fondo, se convierte en una poderosa herramienta de cohesión intergeneracional y en un factor motivador de primer grado que mueve a la colaboración.

Para ello es esencial:

- Construir una identidad que incluya a todas las generaciones; identificar y mejorar cualquier elemento de la identidad existente que

pueda ser visto como negativo por ciertas generaciones.

- Hacer de cada empleado un embajador de la identidad corporativa: procurar que cada individuo personifique esta identidad, integrar este elemento en los objetivos de cada persona, procurar que haya embajadores en cada grupo de edad y que la identidad sea encarnada por los directivos y formadores de opinión.
- Emplear los medios necesarios para comunicar esta identidad de manera concreta y efectiva: presentar la identidad a todos los empleados cuando ingresen a la empresa para que la hagan propia, establecer marcadores que puntúen las actividades diarias, iniciar debates abiertos regulares, enviar pequeños recordatorios en comunicaciones frecuentes, etc.

Buenas prácticas

Talleres de concienciación sobre estereotipos en CITI

CITI organiza sesiones de intercambio interactivo de medio día entre empleados de diferentes generaciones. Estos talleres sobre “liderazgo inclusivo” tienen como objetivo concienciar sobre los estereotipos, especialmente los relacionados con la edad, para entenderlos y aprender a cuestionarlos. Los tomadores de decisiones dentro de la empresa son capaces de influir en gran medida en la cultura corporativa a través de las decisiones que toman en el día a día; por eso se les invita a trabajar sobre sí mismos y a aprender a mirar su entorno de una forma más matizada y reflexiva.

²⁴ “Recruiting for Cultural Fit”, *Harvard Business Review*, 2015.

²⁵ Melissa Lambert, “Generational Differences in the Workplace: The Perspectives of Three Generations on Career Mobility”, George Washington University, 2015.

Leroy Merlin y la cultura de la participación

Leroy Merlin basa su cultura en compartir conocimiento entre los trabajadores de las distintas generaciones. El conocimiento se comparte entre generaciones a través de muchos cursos de formación. La autonomía y la delegación de poder están en el corazón de este modelo de negocio. Finalmente, la propiedad es compartida entre todos mediante un sistema de retribución variable en función del rendimiento de la tienda y de un porcentaje muy elevado de empleados-accionistas.

Bank of America (IGEN Network)

Implantado desde ya hace algunos años y abarcando cinco generaciones —tradicionalista, *baby boomers*, generación X, milenials y generación Z—, la red IGEN de Bank of America explora y promueve la diversidad generacional como un componente necesario de un entorno corporativo inclusivo al aumentar la visibilidad, generar conciencia y fomentar oportunidades para los empleados y la empresa.

IGEN promueve el liderazgo y el crecimiento profesional a través de la tutoría, el diálogo y aprovechando las fortalezas únicas de una red cuyos miembros representan diversas experiencias generacionales trabajando juntos por objetivos comunes.

IDENTIDAD COMO ELEMENTO DE COMPROMISO Y GENERACIÓN DE VALOR

El compromiso de los empleados con la empresa es la piedra angular de la organización interna de cualquier empresa. Cuanto más comprometido se sienta un empleado con su empresa,

mayor será también su grado de implicación con su trabajo y, por lo tanto, mayor será también su lealtad y productividad. Así, las empresas que inviertan en el compromiso de sus empleados, independientemente de su edad, podrán incentivar a cada generación a desarrollar todo su potencial.

Sin embargo, existe una relación directa entre el grado de implicación o compromiso de un trabajador con su empresa y el valor que este percibe que aporta a la misma. A mayor nivel de valor percibido, mayor grado de compromiso. Así, la exclusión de los mayores, por ejemplo, a la espera de su jubilación, o la infantilización y el desempoderamiento de los jóvenes son caldo de cultivo para la desvinculación y constituyen pérdidas muy lesivas para las empresas.

Por el mismo principio, si cada individuo percibe que crea y aporta valor, esto incrementará y sumará al compromiso colectivo. Por principio de emulación, cada generación aportará lo mejor de sí misma en cuanto a conocimientos, ideas y métodos.

En este sentido, se debe trabajar en aspectos como:

- Permitir que todos los empleados se impliquen en la empresa desempeñando funciones ajenas a sus tareas habituales: fomentar la implicación de todos los perfiles de edad y no supeditar la participación en proyectos internos a ningún criterio (antigüedad, cargo, jerarquía, estatus, etc.)
- Sugerir formas de dar sentido al trabajo que sean adecuadas para cada generación: preguntar a los empleados qué necesitan para sentirse realmente implicados y modificar las formas de compromiso en consecuencia.

- Fomentar el diálogo y la transparencia: comunicar periódicamente los retos generacionales de la empresa y favorecer los espacios de intercambio e intercambio entre generaciones (estado actual, retos, ideas de mejora, etc.)

Buenas prácticas

“Kimono abierto” en Reverb

Con el fin de fomentar un sentido de contribución al proyecto y marcha de la empresa en cada empleado, un tablero de puntuación que presenta todos los indicadores de desempeño (pasado y presente) está disponible para todos los empleados en cualquier momento. Esto crea un ambiente de transparencia y confianza, y permite que cada empleado vea el impacto directo de su actividad en la empresa.

Los proyectos “10 % extra” en Bain & Company

Se anima a los empleados de Bain & Company, de todas las edades y procedencias, a invertir el 10 % de su tiempo en proyectos que van más allá de sus funciones habituales: participar en la contratación, formar a jóvenes, organizar eventos internos, defender los principios del desarrollo sostenible, etc.

Performance with Purpose en PepsiCo

PepsiCo colabora con la red de supermercados solidarios más importante de Francia en un proyecto que integra sostenibilidad en su estrategia comercial, dejando así una huella positiva en la sociedad y el medioambiente. Además del apoyo financiero y logístico, los empleados de PepsiCo France aportan regularmente tiempo y

dedicación en beneficio de la asociación brindando su apoyo personal y generando un valor valioso para ambas partes.

INTRODUCIENDO CAMBIOS EN LA TOMA DE DECISIONES

El trabajo en compartimentos estancos es uno de los problemas comunes con los que se encuentran algunas empresas, y la división entre generaciones se puede prestar más a profundizar estos silos. Ya que se deja la toma de decisiones en grupos de edad poco diversos, los equipos se construyen demasiado homogéneos con una mayoría de miembros pertenecientes a la misma franja de edad, bastiones laborales generados de forma voluntaria o involuntaria que se mantienen al margen de la estructura organizativa de la empresa, por citar solo algunos ejemplos.

Está comprobado que la velocidad de un proceso de toma de decisiones se duplica cuando más inclusivo e integrador es, en particular de diferentes generaciones. Un modelo de gobierno que promueva más la colegialidad, dando voz a las diferentes generaciones, es, por lo tanto, más virtuoso para la productividad y el desempeño de la empresa.

Ideas para poner en práctica

- Identificar oportunidades para integrar a las diferentes generaciones en la toma de decisiones, por ejemplo, a través de una representación activa en los órganos de gobierno, grupos de trabajo o procesos de consulta colectiva.
- Fomentar la expresión oral incitando a todos los empleados, incluidos los más jóvenes, a compartir sus ideas sin riesgo de juicios o represalias.



Buenas prácticas

Grupos de trabajo integrados por jóvenes talentos en ABB

El Grupo ABB cuenta con un *pool* de “talentos” identificados por los gerentes, los gerentes de recursos humanos y el comité de dirección. Para tener en cuenta la visión de las generaciones más jóvenes, se decidió reunir a estos talentos una vez al año para discutir temas importantes para la empresa, con el fin de recopilar sus opiniones e ideas y ponerlas en práctica.

Gobernanza ampliada en AccorHotels21

AccorHotels ha creado un comité ejecutivo en la sombra que tiene como objetivo enriquecer las decisiones tomadas por el comité ejecutivo a través de los ojos de la generación Y. Este órgano está compuesto por 12 ejecutivos de entre 25 y 35 años, de siete nacionalidades y de diferentes profesiones, nombrado por un año y teniendo acceso a la misma información que el comité ejecutivo.

Plataforma de intercambio de opiniones en Carlson Wagonlit Travel

Carlson Wagonlit Travel desarrolló una plataforma digital interna con el objetivo de recopilar opiniones o soluciones de todos los empleados ante retos o problemas de un departamento o incluso de toda la empresa. Cuando un departamento se enfrenta a un problema concreto, lo puede exponer en la plataforma, de forma que llegue al resto de trabajadores, para que

aporten posibles vías de solución al reto o problema. Finalmente, las ideas aportadas se someten a votación entre los trabajadores y las ideas más populares se presentan a los directores ejecutivos, quienes toman la decisión final.

EVOLUCIONANDO LAS DINÁMICAS DE APRENDIZAJE

En un mundo donde la renovación de la fuerza laboral se acelera, una transmisión efectiva y sistemática del conocimiento se convierte en una herramienta clave contra la descapitalización de “know-how” y en una ventaja competitiva clara para las empresas. Encontrar fórmulas para que los trabajadores más experimentados transmitan su legado de experiencia y conocimiento es esencial en este proceso.

Ideas para poner en práctica

- Identificar todas las oportunidades de aprendizaje posibles: tutoría, tutoría “inversa”, aprendizaje entre pares (observación), capacitación externa, etc.
- Ampliar el alcance de las competencias a transmitir: identificar las competencias de cada empleado y proponer su transmisión (ej. *mentoring* “inverso”, más allá de lo digital).
- Organizar las condiciones óptimas para el aprendizaje intergeneracional: estructurar programas de aprendizaje, potenciando el papel del formador integrándolos en las tareas de los empleados para transmitir sus habilidades.

Buenas prácticas

Tutoría entre empresas organizada por Cisco

Para mejorar sus talentos, Cisco ofrece mentoría transversal a todos sus empleados, independientemente de su edad o función. Los candidatos a mentorizar son nominados y asignados mentores de acuerdo con las expectativas que han expresado, lo que les permite hablar más abiertamente. Los mentores voluntarios en Cisco entrenan a los aprendices.

Senior pharmacist Mentoring (CVS Health)

CVS puso en marcha un programa de mentores llamado Senior Pharmacist Legacy Mentoring Program. El programa conectaba farmacéuticos con mucha experiencia con estudiantes de secundaria y bachillerato como un método para la profesión farmacéutica a los más jóvenes. Los estudiantes de secundaria acompañan a un farmacéutico y tienen la oportunidad de desarrollar una pasantía en una farmacia.

Equipos de ventas multigeneracionales en Pitney Bowes

El programa piloto "Three in a box" de Pitney Bowes organiza equipos de ventas para anticipar la jubilación de los titulares de relaciones con clientes sénior. Cada equipo consta de tres empleados: el gerente sénior de relaciones con los clientes, un gerente de la generación X que tiene un rol de asesor y un joven recluta que está siendo capacitado por sus dos jefes para poder

hacerse cargo de las relaciones con los clientes una vez que el sénior se jubile.

INTENSIFICANDO LOS MÉTODOS DE TRABAJO COLABORATIVOS

Las generaciones más jóvenes expresan una creciente insatisfacción con respecto a las condiciones tradicionales de colaboración en los negocios. Frente al 49 % de los *baby boomers* que prefieren trabajar en solitario, tan solo el 31 % de los milenials eligen esa opción como la favorita. En porcentajes muy similares se mueven los Z y X. De la misma forma, el 52 % de los *boomers* optan por un espacio físico de trabajo asignado en exclusiva frente al 34 % de los milenials (36 % en el caso de los Z y X)²⁶. Además, las generaciones más jóvenes también cuestionan modos de funcionamiento excesivamente jerarquizados que, a su juicio, son susceptibles de generar falta de autonomía e implicación. Para permitir que todos contribuyan plenamente, las empresas deben promover operaciones donde el objetivo sea reunir a los participantes y donde la competencia esté más allá de la edad. Además, cuando están bien pensados, los espacios de trabajo pueden ser un poderoso facilitador de la colaboración y el intercambio de información entre generaciones.

En este sentido, las empresas optan por acciones que permitan:

- Aumentar las oportunidades de colaboración intergeneracional fuera de las relaciones jerárquicas, incluso a través de equipos de proyectos cruzados donde la competencia supera la antigüedad.

26 "Younger Generations Work Differently. What does it mean for the future Workspace?", *Gensler*, 2023.

- Introducir elementos de flexibilidad al permitir que todos elijan su ritmo de trabajo y centrarse en los resultados en lugar del tiempo de la empresa.
- Crear espacios de trabajo que promuevan la diversidad generacional: espacios abiertos de colaboración, espacios que atraigan a todas las edades (incluso a personas mayores que están acostumbradas a oficinas individuales).
- Adquirir herramientas, especialmente digitales, que favorezcan una mayor colaboración y desarrollo conjunto dentro de la empresa.

Buenas prácticas

Hackatón de Unilever

Cada año, Unilever organiza un Hackatón abierto a toda la compañía. Los empleados forman equipos internacionales e intergeneracionales: presentan un proyecto sobre uno de los seis temas elegidos por el Comex, y se retiene un equipo por tema. Luego, sus miembros se separan de sus puestos habituales para completar con éxito este proyecto transversal, primero durante una semana, luego un día a la semana durante seis semanas.

Nuevas herramientas en Cisco

Cisco promueve el trabajo a distancia a través de un acuerdo de teletrabajo y pone a disposición de sus empleados diversas herramientas colaborativas: Webex Teams, Jabber, Webex, DX (videoconferencia). Además, Cisco implementó Team Space, una herramienta virtual basada en la fortaleza de todos, que facilita los intercambios entre gerentes y empleados y mejora la agilidad dentro de los equipos.

GenMatch en Sodexo

La red de empleados de Generations de Sodexo desarrolló un juego de mesa llamado GenMatch. En él, los jugadores deben realizar afirmaciones sobre la motivación laboral, la tecnología y estilo de vida de otras generaciones. Esto ayuda a educar a los empleados sobre los prejuicios frente a la realidad y a superar las creencias erróneas que las personas tienen sobre los diversos grupos de edad. También ayuda a los gerentes a comprender sus equipos multigeneracionales y por qué las personas de diferentes generaciones pueden abordar las cosas de manera distinta. El juego ha demostrado ser un fantástico ejercicio de formación de equipos que permite a los empleados explorar las diferencias generacionales y les ayuda a pensar e interactuar con clientes y compañeros de una manera distinta y más positiva.

ATRACTIVA PARA EL TALENTO INTERGENERACIONAL

Uno de los primeros retos a superar en la construcción de una empresa multigeneracional es el reclutamiento: atraer a los mejores talentos entre todos los grupos de edad. Los gerentes y reclutadores que buscan lograr este objetivo se aseguran de diversificar los perfiles considerados y retenidos para los distintos puestos a cubrir.

Sobre los programas de fidelización de los séniores: "Creamos un programa para la jubilación por etapas. Los *boomers* se están yendo y no hay muchas personas que puedan reemplazar lo que hacen. Así que estamos tratando de mantener a los *boomers* comprometidos. Muchas empresas están probando este tipo de acción u otras

opciones como invitarlos a trabajar en proyectos especiales durante tiempos limitados o aprender otras partes del negocio en las que puedan aportar”²⁷.

Sally (baby boomer)

Según los datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), en mayo de 2023 el 72 % de los contratos indefinidos fueron firmados con menores de 44 años. Un 21 % con menores de 25 años y un 27 % con mayores de 45 años. Porcentajes similares presenta la contratación temporal.

Sin embargo, los empleados sénior son un activo esencial para satisfacer las futuras necesidades de las empresas, y están destinados a representar una porción cada vez mayor del mercado laboral, debido al aumento de la edad de jubilación. Por eso es importante cambiar los prejuicios que se pueden asociar a las generaciones y los tipos de posiciones que ocupan. Así, es conveniente profundizar en acciones y herramientas que faciliten:

- Desarrollar un enfoque basado en competencias con independencia de la edad: repensar los comportamientos y procesos asociados con el reclutamiento para revisarlos bajo un nuevo prisma libre de estereotipos relacionados con la edad, y capacitar a los reclutadores para evitar sesgos de edad durante el reclutamiento.
- Involucrar a todas las generaciones en los procesos de contratación: permitir que los empleados de todas las edades evalúen a

los candidatos para multiplicar los puntos de vista y limitar los sesgos.

Buenas prácticas

Días de contratación sin currículum en Credit Agricole

Con el fin de diversificar los perfiles reclutados y priorizar el curso de motivación, Credit Agricole organiza jornadas de reclutamiento sin CV, abiertas a todos, independientemente de su edad, formación, antecedentes y carrera: los candidatos se seleccionan sin un estudio previo de su CV.

Reinassance Program (Adecco)

El programa Renaissance de Adecco se lanzó para atraer a trabajadores mayores de 48 años a asignaciones temporales. El programa informaba a los futuros o nuevos jubilados sobre las ventajas del trabajo flexible en comparación con la inactividad. Además, la compañía lanzó una base de datos con los archivos de 4,5 millones de solicitantes mayores en toda Europa. El programa incluyó paneles específicos de formación para 28.000 empleados que prestan servicios en 5.800 oficinas y agencias en 63 países, con el objetivo de que se pudiera dedicar tiempo al candidato de mayor edad para discutir sus habilidades y de esta forma trasladar más eficazmente los beneficios que este tipo de trabajadores sénior pueden ofrecer a los clientes de Adecco. De ese modo, se consiguió cambiar la tendencia de los propios trabajadores de Adecco al respecto de aprovechar habilidades de personas con diferentes cualificaciones y mayor edad que antes no eran considerados en

27 Melissa Lambert, “Generational Differences in the Workplace: The Perspectives of Three Generations on Career Mobility”, George Washington University, 2015.

los procesos de selección. Asimismo, internamente el programa Renaissance ofrece paquetes de beneficios y asignaciones flexibles adaptadas a las necesidades de los trabajadores de mayor edad.

HitReturn (Vodafone, Mars, Centrica)

HitReturn fue un programa piloto lanzado en colaboración por tres grandes empresas como Vodafone, Mars y Centrica. El objetivo era facilitar la vuelta y el reenganche profesional de aquellos profesionales que han tomado un descanso en su carrera. El programa piloto ofrecía “retornos” pagados de 12 semanas que brindaban a las personas que regresan al trabajo la oportunidad de trabajar en asignaciones profesionales y obtener capacitación experta de entidades colaboradoras especializadas en facilitar el regreso al trabajo de profesionales después de una pausa prolongada en su carrera. Las oportunidades, en áreas como *marketing*, digital y operaciones, se ofrecen en las oficinas centrales de las tres empresas en el área de Thames Valley.

PLANES DE CARRERA PARA TODAS LAS EDADES

La tendencia general es hacia la flexibilidad. El modelo de carrera lineal está perdiendo preponderancia: una sola profesión, un solo empleador a lo largo de la carrera y una progresión siempre vertical. Así, las empresas que serán percibidas mejor entre los trabajadores serán la que reinventen el concepto de carrera, integrando la flexibilidad en el modelo de negocio y atendiendo a las diversas aspiraciones de los empleados, en distintas edades, momentos vitales y etapas de su carrera.

Por un lado, las empresas deben ofrecer a los empleados la oportunidad de desempeñar diferentes roles a lo largo de su trayectoria profesional, dentro de la empresa o en su ecosistema. Este gusto por el cambio es particularmente fuerte entre la generación Y para la cual el desarrollo profesional es una prioridad clave. Por otro lado, las empresas mejor percibidas son las que facilitan a los trabajadores un mayor control de sus propias carreras, guiándolos para que sigan el camino que deseen: haciendo movimientos laterales (de un departamento a otro) o yendo y viniendo (permisos sabáticos, medio tiempo o prácticas externas), la combinación de varios oficios, la contratación por cuenta propia, etc. Por último, es fundamental potenciar la empleabilidad de los trabajadores de todas las edades, tanto dentro como fuera de la empresa, para atraer a las generaciones más jóvenes y ampliar el abanico de oportunidades para los empleados mayores. En este sentido, las empresas deben apoyar activamente a todos los empleados, desde los más jóvenes hasta los de mayor edad, en el desarrollo y actualización de las competencias necesarias para favorecer su desempeño.

Sobre los planes de carrera: “Hay que centrarse en el *pipeline* de talento, preparando, desarrollando y capacitando a los sucesores. Es un proceso muy importante. Creo que los líderes tienen que rendir cuentas sobre cómo se desarrolla, prepara, capacita y equipa a los sucesores. Necesitan poder ver el potencial... luego desarrollarlo para que el sucesor tenga seguridad”²⁸.

Dexter (milenial)

²⁸ Melissa Lambert, “Generational Differences in the Workplace: The Perspectives of Three Generations on Career Mobility”, George Washington University, 2015.

La pandemia no ha hecho más que acelerar un proceso en el mercado laboral que estará protagonizado por la recualificación o reciclaje, conocida como *reskilling* y *upskilling* en su terminología anglosajona. No es opinable: sin formación a lo largo de la vida no habrá espacio en el mercado de trabajo. Estudios del Foro de Davos defienden que la mitad de los empleados tendrán que reciclarse antes de 2030 y que eso les supondrá de media seis meses de estudio. CoDir'21, una encuesta internacional a directivos promovida por la prestigiosa firma Alexander Hughes, indica que el 80 % de los comités de dirección de las compañías líderes ha de mejorar en capacidades, organización y funcionamiento.

Según los consejeros delegados de las grandes empresas, la cultura sólida, las habilidades digitales, la innovación estratégica, la visión compartida y el desarrollo sostenido son los aspectos que han de reforzarse en la plantilla. Llámese como quiera, *upskilling* o *reskilling*. El primero pretende enseñar a un directivo nuevas competencias para optimizar su desempeño; el segundo, entendido como reciclaje profesional, aspira a formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa. Lo importante es saber que se necesitarán trabajadores más especializados —*upskilling*— y empleados más versátiles —*reskilling*—. Una fuerza laboral que en el primer supuesto crezca verticalmente y en el segundo, horizontalmente. Ambos conceptos tienen en común que luchan contra la brecha digital en el seno de la empresa y la hacen más competitiva; mejoran los procesos de selección y, en consecuencia, los periodos de adaptación; ayudan a fidelizar y a retener el talento.

En este sentido, estas son algunas líneas de trabajo:

- Dotar a los empleados de los medios para que sean impulsores de sus carreras: facilitando el acceso a la información necesaria para que puedan tomar las decisiones adecuadas (creando internamente bases de datos de puestos vacantes), apoyando las solicitudes de cambio espontáneo de puesto, etc.
- Reflexionar de manera diferente sobre el tema de los empleados mayores, repensando el alcance de las oportunidades abiertas para ellos, por ejemplo, mediante la creación de rutas de experiencia *ad hoc* u ofreciéndoles una mayor flexibilidad contractual.
- Facilitar y apoyar a los trabajadores que deseen modelos de relación con la empresa más flexibles (autónomo, interino, etc.).
- Facilitar jubilaciones flexibles o faseadas. Es una de las opciones más interesantes en los distintos estudios sobre los empleados que se acercan a la edad de jubilación. Muchos de los trabajadores mayores prefieren retirarse gradualmente del puesto de trabajo en lugar de hacerlo de forma inmediata.

Buenas prácticas

Revolución de la experiencia del empleado en Solvay

En Solvay, un equipo de unos diez empleados de todas las funciones y antigüedad desarrolló en



12 semanas, gracias al método Agile, la plataforma digital de gestión de carrera denominada YOU. La plataforma construida por y para empleados permite la recepción en 360° de *feedback* interno y externo, y recomendaciones personalizadas de formación y oportunidades de carrera a través de un potente algoritmo.

Gestión de carrera interna en General Electric

General Electric proporciona a los gerentes y trabajadores una innovadora herramienta interna de desarrollo profesional. Esta herramienta digital mide el nivel de habilidades del empleado contra el nivel ideal requerido para su puesto. Esta aplicación tiene acceso a un algoritmo de emparejamiento que le permite al empleado desarrollar sus habilidades y tomar el control de su movilidad. Para ello, la

aplicación ofrece una formación útil al empleado para que pueda desarrollar sus habilidades, pero también, si está buscando moverse, puestos que podrían adaptarse a él en función del análisis de los datos históricos de movilidad de los empleados y los vínculos entre posiciones.

Trayectorias profesionales flexibles en Bain & Company

Bain & Company cumple con las aspiraciones de cada generación brindando a los empleados la posibilidad de diversificar sus experiencias. Pueden interrumpir temporalmente su carrera dentro de la empresa, tomándose una licencia sabática, yendo a trabajar a otra empresa durante seis meses, aceptando un trabajo a tiempo parcial o incluso cambiando de profesión (pasando de un departamento a otro internamente).

LOS VALORES DE LOS SÉNIORES EN
EL TRABAJO. MITOS Y REALIDADES

— | PARTE IV

La metodología utilizada para estudiar las habilidades y valores de los séniores en el mundo del trabajo ha combinado varias herramientas cualitativas. Se ha optado por tres grupos enfocados (*focus groups*) celebrados el 18 de mayo de 2023 con tres colectivos muy diferentes: expertos, jóvenes y los propios séniores que han permitido conocer la opinión de una veintena de profesionales. Además, las conclusiones

obtenidas se han contrastado con el estado del arte de esta temática en España, usando fuentes primarias y secundarias de calidad contrastada.

Es importante precisar que el término *sénior* utilizado en este análisis se entiende como aquellos profesionales que superan los 55 años y alcanzan hasta los 69 años.



1. GRUPOS ENFOCADOS O *FOCUS GROUPS*

Un grupo de discusión o *focus group* es una técnica de investigación cualitativa destinada a obtener información sobre un tema concreto a partir de una serie de conversaciones semidirigidas entre los participantes.

Los objetivos de los grupos enfocados convocados para esta investigación fueron:

1. Obtener información espontánea y directa de los diferentes agentes convocados sobre la visión de las habilidades de los séniores y de los jóvenes en las empresas españolas.
2. Identificar con esa información herramientas de colaboración intergeneracional que estén funcionando en empresas, así como propuestas de medidas para facilitar la gestión del talento sénior en la empresa.

Los colectivos convocados fueron tres, de cara a obtener una mayor riqueza en las respuestas. Un grupo de expertos en gestión del talento; una representación cualificada de séniores facilitada por la asociación SECOT y, finalmente, un grupo de jóvenes profesionales seleccionados por la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios de España (CEAJE).

Todos los grupos fueron dinamizados por el profesor Iñaki Ortega, que levantó acta de las tres sesiones. Las cuestiones tratadas fueron las siguientes:

- Conocer la percepción de los participantes sobre el tamaño del colectivo de trabajadores

sénior y trabajadores jóvenes, así como su evolución en el tiempo. Analizar en qué situación laboral están los séniores y los jóvenes en España.

- Profundizar en las motivaciones e incentivos del talento sénior para continuar en activo, así como discutir acerca de las herramientas existentes para conseguirlo y también para facilitar la colaboración intergeneracional. También debatir sobre los cambios regulatorios para conseguir una mejor integración de séniores y jóvenes en el mercado laboral español.
- Especificar las fortalezas y debilidades de ambos colectivos en su desempeño profesional.

Además, y para que el grupo de discusión permitiese obtener los objetivos, el rol del moderador debía cumplir con los siguientes requisitos:

- Preparar el ambiente para la adecuada celebración del *focus* de cara a que los participantes se expresen con total libertad. En el caso del grupo de expertos, se dispuso una luminosa sala en la azotea de Fundación MAPFRE con un desayuno de cortesía a las 9 de la mañana. El grupo de séniores fue convocado en la propia sede de SECOT a las 12 de la mañana y el de los jóvenes a las 4 de la tarde en las instalaciones madrileñas de la CEOE en la calle Diego de León, n.º 50.
- Anticipar con tiempo a los participantes el objetivo de la sesión y la explicación del



funcionamiento de la dinámica, así como repetirlo sintéticamente al inicio de esta.

- Presentar a los participantes en el grupo y garantizar que todos ellos intervinieran de una manera equitativa. Para ello había de evitar que la conversación quedara monopolizada por unos pocos y animar a todos a participar, aunque sin forzar a nadie. También gestionar adecuadamente los tiempos de inicio y final de la sesión, por lo que hubo de asegurarse un número mínimo y máximo de asistentes en los grupos de cara a que el debate fuese rico en participantes, pero no tan numeroso que impidiese la participación de todos.
- Recalcar el compromiso de confidencialidad y el carácter anónimo de la información recogida a través de estricto cumplimiento de las normas de *Chatham House* (los participantes tienen el derecho a utilizar la información que reciben, pero no puede revelarse ni la identidad ni la afiliación del emisor de esa opinión).
- Promover el rigor de las conclusiones de la sesión para lo cual había de abstenerse de valorar las aportaciones de ningún miembro al debate; reconducir el debate y evitar que las conversaciones se desviaran hacia cuestiones ajenas a los objetivos del grupo enfocado. También evitar la presencia de terceros colectivos involucrados en la investigación que pudiera impedir un juicio imparcial de los participantes en cada grupo.

I. Grupo enfocado de expertos

El día 18 de mayo de 2023 a las 9 de la mañana en la sede de Fundación MAPFRE de Madrid se celebró este grupo con la participación de expertos de reconocido prestigio por su trayectoria

profesional, así como por las organizaciones a las que representan: Tomás Pereda, subdirector en Fundación MásHumano y exdirector general de Recursos Humanos de Iberdrola y Grupo Pascual; Paloma Beamonte, expresidenta de Xerox y consejera de Pelayo; Roberto Martínez, director de la iniciativa EFR en Fundación MásFamilia; Anastasia de las Peñas, directora de Experiencia de Empleado de MAPFRE; Arancha Jiménez, directora de Operaciones de la Fundación Adecco, y Desirée García, directora del proyecto Generación SAVIA de Endesa.

Cuadro 45. Personas consultadas para el grupo enfocado de expertos

Nombre	Entidad
Tomás Pereda	Fundación MásHumano
Desirée García	Generación SAVIA
Paloma Beamonte	Pelayo
Arancha Jiménez	Fundación Adecco
Roberto Martínez	Fundación MásFamilia
Anastasia de las Peñas	MAPFRE

Fuente: elaboración propia.

Algunos de los hallazgos de la sesión fueron los siguientes:

1. Existe una percepción clara de que las empresas son más jóvenes que hace unos años, que se contrapone a que los efectivos del mercado laboral son cada vez más séniores.
2. Hay muchos incentivos para que los séniores no alarguen su vida laboral e incluso para acudir a la economía sumergida para complementar los subsidios públicos.
3. Los séniores están preocupados y ocupados en una transición eficiente desde la

actividad laboral hacia la jubilación, más que en recualificarse.

4. Es imprescindible redoblar esfuerzos para una oferta de reciclaje profesional del colectivo sénior desde la empresa y las Administraciones públicas que incluya “prácticas” para el colectivo.
5. La falta de motivación de los séniores, causa de las bajas tasas de actividad, se explica por la ausencia de desarrollo profesional en sus compañías y por un mercado laboral “seco” para su colectivo.
6. La fórmula 80-90-100²⁹ implantada en empresas suecas puede trasladarse a España para permitir la transición a la jubilación con una reducción de tiempo de jornada, una adecuación consecuente del salario y el mantenimiento de los beneficios sociales. En el cuadro 53 podrá encontrarse un resumen de todas las herramientas propuestas en los tres grupos enfocados.
7. Los cambios regulatorios pasarían por conciliar ayudas públicas con trabajo remunerado, posibilitar una fórmula contractual bonificada para los mayores, permitir el cobro del 100 % de la jubilación si se sigue trabajando y fomentar los conocidos como “minijobs” o “terceras carreras” para que los séniores sigan trabajando, pero con menor intensidad en la jornada laboral.
8. Existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades de las habilidades de los séniores y

las de los jóvenes que se resumen en el cuadro 46.

Cuadro 46. Valores de los séniores y de los jóvenes en el mercado laboral para el colectivo de expertos

Séniores	Jóvenes
Reflexivos	Creativos
Resilientes	Valientes
Comprometidos	Osados
Equilibrados	Resentidos
Aislados	Superioridad moral
Cansados	Desprecio a los mayores
Desilusionados	
Conservadores	

Fuente: elaboración propia.

II. Grupo enfocado de séniores

El día 18 de mayo de 2023 a las 12 de la mañana en la sede de la asociación SECOT se celebró este grupo con la participación de socios sénior de dicha organización, todos ellos profesionales retirados o en activo con alta cualificación y excelente desempeño profesional: José Boada, actuario y presidente de la Fundación Pelayo; Carmen González, economista y antigua trabajadora del Instituto Cervantes; Faustino Calero, economista y expleado de banca; Salvador Meca, doctor ingeniero de Caminos y exsecretario general de la CNMV; María José Jiménez Vicas, psicóloga y voluntaria en Cáritas y Cruz Roja, e Ignacio Temiño, doctor en Economía y trabajador en su día del Banco Hipotecario.

29 Véase II Mapa de talento sénior.

Cuadro 47. Personas consultadas para el grupo enfocado de séniores

Nombre	Entidad
José Boada	Fundación Pelayo
Faustino Calero	SECOT
Carmen González	SECOT
Ignacio Temiño	SECOT
Salvador Meca	SECOT
María José Jiménez	Cruz Roja

Fuente: elaboración propia.

Durante la sesión aparecieron las siguientes enseñanzas:

1. Se percibe que apenas hay séniores en activo cuando la realidad es que es un colectivo de 4 millones de españoles.
2. Los incentivos para no seguir trabajando son muy potentes tales como las prejubilaciones, las ayudas sociales, la subida de las pensiones no contributivas y la ausencia de una oferta formativa.
3. Existe una desconfianza en las medidas de fomento del empleo sénior. Se desconfía de modalidades contractuales específicas para el colectivo y de las iniciativas de *mentoring* inverso.
4. Hay un apoyo a fórmulas como la jubilación flexible y compatible, el fomento de los “*mini-jobs*” en trabajos por proyectos.
5. Existe un peso de las debilidades en las habilidades de los jóvenes que se resumen en el cuadro 48.

Cuadro 48. Valores de los séniores y los jóvenes en el mercado laboral para el colectivo de mayores

Séniores	Jóvenes
Visión global	Ilusión
Paciencia	Ímpetu
Experiencia	Tecnólogos
Intelectuales	Motivación
Rígidos	Apáticos
Inflexibles	Pasotas
Conservadores	Improvisan demasiado
Ausencia de generosidad	Ausencia de inquietudes intelectuales
	Falta de compromiso
	Inflexibles con todo lo que no sea teletrabajar

Fuente: elaboración propia.

III. Grupo enfocado de jóvenes

El día 18 de mayo de 2023 a las 4 de la tarde en la sede de la CEOE, donde tiene sus instalaciones la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE), se celebró este grupo con la participación de jóvenes socios de la CEAJE y empleados de la misma. Asistieron: Fermín Albadalejo, empresario y presidente de la CEAJE y vicepresidente de la Asociación de Trabajadores Autónomos (ATA); Antonio Magraner, empresario y vicepresidente de la CEAJE; Pablo Sendino, MBA y coordinador en la CEAJE; María de Olmo, periodista responsable de *La revista de los jóvenes empresarios C.Magazine*; Alfonso Megino Conesa, CEO en Meicon, y Fernando Bendito Monts, gerente de la CEAJE.

Cuadro 49. Personas consultadas para el grupo enfocado de jóvenes

Nombre	Entidad
Fermín Albadalejo	Empresario, vicepresidente de la ATA y presidente de la CEAJE
Pablo Sandino	Coordinador de la CEAJE
Antonio Magraner	Empresario
María del Olmo	Periodista
Alfonso Megino	Emprendedor
Fernando Bendito	Gerente de la CEAJE

Fuente: elaboración propia.

El debate fue muy rico especialmente en la parte de catalogar las habilidades de ambos colectivos, pero también surgieron los siguientes aspectos:

1. Existe una percepción entre los jóvenes sobre el mayor tamaño de su colectivo en el mercado laboral que no se compadece con la realidad, en las dos perspectivas de trabajo por cuenta propia y trabajo por cuenta ajena.
2. Hay un apoyo sin ambages entre los jóvenes a medidas como el *mentoring* inverso, el trabajo intergeneracional por proyectos, los *curriculum vitae* ciegos para luchar frente el

edadismo y la transparencia de la diversidad en las compañías a través de indicadores públicos.

3. Los jóvenes se valoran mucho peor a ellos mismos y en cambio tienen en gran consideración a los séniores frente a la posición contraria de los séniores respecto a ellos, como indica el cuadro 50.

Cuadro 50. Valores de los séniores y los jóvenes en el mercado laboral para el colectivo de jóvenes

Séniores	Jóvenes
Confianza	Innovación
Obediencia	Creatividad
Experiencia	Velocidad
Serviciales	Adaptabilidad
Multidisciplinarios	Dinamismo
Visión global	Exigentes con los demás
Conservadores	Falta de esfuerzo
Lentitud	Demasiado ego
Analógicos	Bisoñez
	Autocomplacencia
	Ausencia de ambición

Fuente: elaboración propia.



2. ESTADO DEL ARTE

El estado del arte es una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado (escrito en textos) dentro de un área específica. Sus orígenes se remontan a los años ochenta del siglo pasado, época en la que se utilizaba como herramienta para compilar y sistematizar información especialmente en el área de Ciencias Sociales, sin embargo, en la medida en que estos estudios se realizaron con el fin de hacer balances sobre las tendencias de investigación y como punto de partida para la toma de decisiones, el estado del arte se posicionó como una modalidad de la propia investigación.

Las fuentes analizadas, siempre recientes y con fecha límite de publicación de junio de 2023, han sido fundamentalmente secundarias (informes realizados por entidades de reconocido prestigio que seleccionan los principales programas en este campo en las empresas españolas), aunque también se ha recurrido a fuentes primarias (material de las propias compañías sobre sus programas) para complementar la información. Estas fuentes se especifican en el cuadro 51.

El trabajo de campo ha tenido su foco en España, puesto que en el apartado anterior de este *III Mapa de talento sénior* se han seleccionado las buenas prácticas internacionales en el contexto de la colaboración intergeneracional.

Cuadro 51. Bibliografía sobre colaboración intergeneracional analizada

Título	Autor	Año
El talento sénior y el valor de la experiencia	Círculo de Empresarios y Fundación Transforma España	2021
Mapa de talento sénior	Fundación MAPFRE	2021
Innovando sobre el trabajo del futuro	Fundación Sagardoy	2021
Libro Blanco sobre la gestión del talento sénior en España	Fundación Adecco y Fundación SERES	2021
Propuestas de medidas legislativas para el impulso del talento sénior	Fundación MásHumano	2021
III Barómetro del consumidor sénior	Fundación MAPFRE	2022
Empresas responsables con el envejecimiento	Fundación Edad & Vida	2022
II Mapa de talento sénior	Fundación MAPFRE	2022
Uso de la tecnología en los hogares españoles	ONTSI	2023
Relevo generacional	Universidad de Deusto para The Conversation	2023
Carrera y talento sénior	Fundación Haz	2023
Cómo lograr un lugar de trabajo para los séniores	Ius Laboris	2023
El desafío de la diversidad generacional en la empresa	Grant Thornton	2023

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los hallazgos resultantes de esta investigación nos llevan a confirmar que perviven algunos mitos sobre el talento sénior al mismo tiempo que una serie de realidades.

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 en más de 2.000.000 desde 2008.

2. La mayor parte del mercado laboral son 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. Al mismo tiempo, y en comparación con nuestros pares europeos, estamos por encima en competencias digitales.

Cuadro 52. Mitos y realidades sobre jóvenes y séniores en el mercado laboral

MITOS QUE SON FALSOS CONFORME A LOS DATOS ANALIZADOS
Apenas hay trabajadores sénior en el mercado laboral ya que la mayoría se han retirado.
La mayor parte del mercado laboral son los jóvenes.
Los séniores están desactualizados.
Los séniores no son emprendedores.
Siendo sénior, solamente se puede trabajar como autónomo.
Los séniores no son capaces de adaptarse al cambio.
Es muy difícil que colaboren séniores con jóvenes en la empresa.
Los séniores quitan empleo a los jóvenes.
REALIDADES CONTRASTADAS POR LOS DATOS ANALIZADOS
Los séniores asisten a menos cursos de actualización que trabajadores de otras edades.
Lo que quieren los séniores es descansar.
Hay más jóvenes desempleados que séniores.
Hay una desconfianza mutua entre séniores y jóvenes en el mundo del trabajo.

Fuente: elaboración propia.



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. Siendo sénior, solamente se puede trabajar como autónomo.

El 77 % de los séniores que siguen trabajando lo hacen 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 muy difícil que colaboren séniores con jóvenes en la empresa.

Las buenas prácticas internacionales detectadas en el apartado anterior demuestran que son muchas empresas las que han conseguido que colaboren séniores y jóvenes. 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 séniores 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 perderlo³⁰. 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 presentan.

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 trabajadores de otras edades.

Conforme a los datos aportados por el Banco de España el colectivo sénior español

30 Munnell y Yanyuan de la Universidad de Stanford lo demostraron estudiando el impacto en el mercado laboral de retrasar la edad de jubilación en Estados Unidos entre 1977 y 2011. Los resultados evidenciaron que no existía ningún tipo de desplazamiento. También, según un documento publicado por Bøheim, de la Universidad Johannes Kepler de Linz, y Thomas Nice, de la Universidad de Humboldt, las políticas para fomentar el empleo de los trabajadores de mayor edad apoyan el empleo tanto de los trabajadores de más edad como de los más jóvenes.

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 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 edadismo 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.

Por otro lado, son numerosas las herramientas empresariales identificadas para facilitar la cooperación entre generaciones que se resumen en el cuadro 53.

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	Reskilling	Programas de formación para la actualización de los trabajadores
	Sesgos inconscientes	Formación para descubrir y evitar los prejuicios que favorecen el edadismo
	Mentoring 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

Continúa



Orientación Intergeneracional	Título del programa	Descripción del programa
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.

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 potente 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, poseen en su mayoría una vivienda, disponen 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.
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 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 un 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 50 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 Ageingnomics 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.

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 el 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 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.

LA GENERACIÓN SÉNIOR EN ESPAÑA DE UN VISTAZO

DEMOGRAFÍA

16.000.000 personas de más de 55 años

33 % población



82 años esperanza de vida

80 años hombres

86 años mujeres

TERCERA DEL MUNDO

20 AÑOS DE ESPERANZA DE VIDA A PARTIR DE LOS 65

EMPLEO

+4.600.000 séniores activos

+4.100.000 séniores trabajando

versus

3.800.000 jóvenes activos

2.900.000 jóvenes trabajando



1/3 autónomos son sénior = casi **1.000.000**

versus

1/10 autónomos son jóvenes = **189.000**



ECONOMÍA



60 % DEL GASTO ESPAÑOL



25 % PIB

8/10 poseen vivienda en propiedad

+8.000.000 tienen planes de pensiones privados



Casi la **mitad** ahorra todos los meses

11.000.000 están en internet

PODER PÚBLICO



40 % DEL CENSO ELECTORAL



Son sénior:



30 % diputados

41 % consejeros autonómicos



34 % alcaldes grandes ciudades

7/10 viajan por ocio

generan **118.000.000.000 €** en ingresos fiscales

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*. Madrid: Fundación MAPFRE, 2023.

Depósito Legal: M-31386-2023



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

www.documentacion.fundacionmapfre.org



FM Fundación **MAPFRE**

