

MAPA DE TALENTO
SÉNIOR 2021

MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2021

CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGEINGNOMICS
FUNDACIÓN MAPFRE

AUTORES

Rafael Puyol
Alfonso Jiménez
Iñaki Ortega

COLABORADORES

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

Prólogo

El envejecimiento progresivo de la población mundial, más acusado de momento en los países desarrollados y especialmente en España –si nos referimos a Europa–, está estresando por diversos flancos las tradicionales costuras organizativas de la sociedad. Es un movimiento que no se visualiza aún como un todo, sino a través de diferentes desajustes al chocar una sociedad diseñada por y para los más jóvenes, con una realidad cada vez más creciente de ciudadanos jóvenes –ya que la mayor longevidad lo permite–, pero que realmente son séniores, porque habiendo superado los 50 años, tienen necesidades y exigencias diferentes.

El talento sénior, profesionales altamente formados y con ganas de seguir siendo activos 20 o 30 años más, requiere una llamada a la acción cuanto antes. En España y en otros países hemos percibido como habitual que el mercado laboral ajuste sus diferencias eliminando del mismo mayoritariamente a esta capa de la población, cuando todos los indicadores llevan a la reflexión de que, a medio plazo, es un error imperdonable para el futuro de las economías.

El Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE ha nacido para evidenciar todas las oportunidades de la llamada economía *silver* si las sociedades reflexionan rápido y se adaptan a esta realidad demográfica. *La revolución de las canas*, el libro que coescribí con uno de los autores de este *Mapa de talento sénior*, Iñaki Ortega, donde se analiza el envejecimiento como oportunidad, es el origen de este centro que quiere impulsar el debate social necesario previo a cada transformación.

La información con rigor, con base científica, es la información más rica que podemos ofrecer a investigadores, instituciones, gobiernos y ciudadanía en general, para entender y analizar lo que está pasando, tratando de ver como un todo lo que está a punto de llegar, en vez de quedarnos solo en aspectos puntuales.

Este primer *Mapa de talento sénior* ofrece la información más clarificadora que se ha realizado nunca sobre este grupo de edad de jóvenes mayores de 50 con capacidad y talento para aportar, al menos, hasta los

70 años de edad. También identifica los problemas y apunta soluciones para el debate necesario antes de tomar decisiones.

En sociedades como la nuestra, donde la longevidad crece a un ritmo más rápido que la natalidad, adoptar ahora modelos de protección y de fomento de nuestro talento sénior es la mejor garantía de competitividad que podemos aportar a la economía española. Esta primera radiografía del talento de la generación, que va a liderar la sociedad española durante las próximas décadas, se ofrece como un libro de consulta para tomar decisiones informadas sobre las reformas que deben ponerse en marcha. A diferencia de otros problemas estructurales, estamos a tiempo de realizar los debates necesarios para adaptar nuestra economía y nuestra sociedad a las grandes ventajas asociadas a la longevidad en la que los españoles partimos con ventaja, puesto que junto con Japón contamos con la mayor esperanza de vida del mundo.

Antonio Huertas

Presidente de MAPFRE y Fundación MAPFRE

Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE

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

En diciembre de 2020, amadrinado por Teresa Ribera, vicepresidenta de Cambio Climático y Reto Demográfico del Gobierno de España, nace el Centro de Investigación Ageingnomics en el seno de Fundación MAPFRE, bajo la dirección del actuario y economista Juan Fernández Palacios. El centro tiene por objeto el estudio y promoción a la llamada generación de las canas, aquellos que se sitúan por encima de los 50 años y hasta los 75 años. Son aquellas personas que tienen salud y calidad de vida para seguir aportando a la sociedad con su talento, trabajo social o capacidad de consumo. Todos los estudios de economía plateada sitúan la franja de edad –por abajo– en el entorno de los 50 años y el Centro Ageingnomics ha cerrado la cohorte –por arriba– con la llamada edad prospectiva o inicio de la ancianidad en los 75 años.

El centro nace con la visión de conseguir que España lidere una estrategia mundial para que el alargamiento de la vida suponga oportunidades para aquellos territorios que exploren nuevos nichos económicos. Para ello desarrolla la misión de divulgar una mirada positiva del cambio demográfico

sobre la base de las oportunidades económicas y sociales que supone el envejecimiento de la población. Los objetivos del Centro de Investigación Ageingnomics pasan por desplegar una actividad pública que incida en el potencial de los séniores para crear valor y contribuir al desarrollo económico y social. Estas personas, hoy, no solo viven más años, sino que lo hacen con una calidad de vida que les permite poder seguir aportando a la sociedad más allá de su jubilación.

Las actuaciones que desarrolla el centro ayudan a que ciudadanos e instituciones –territorios o empresas– tomen las decisiones adecuadas para extender la vida laboral, mejorar la vida de los mayores con nuevas soluciones, pero también para que se ahorre más en previsión de una larga vejez y se invierta más en proyectos que sirvan a una cada vez más amplia población mayor. Estas actuaciones se sitúan en tres grandes campos que se complementan: la divulgación, que supone elaborar documentos accesibles para el gran público como la *Guía del emprendimiento sénior* o el *Barómetro del consumidor sénior*; la investigación, como la propuesta de una metodología para la medición de la economía plateada con seminarios académicos en formato *call of papers* siempre en colaboración con universidades; y, finalmente, el fomento de proyectos de emprendedores de impacto social en el campo de la *silver economy*.

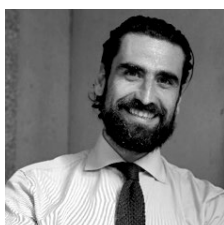
Autores



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 18 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 39 años de carrera profesional, 33 como consultor de Organización y Personas, 24 como CEO y 18 como emprendedor. Ha sido profesor en la Universidad Autónoma de Madrid, en la Universidad Carlos III, en el IE Business School, en la Universidad Europea y en el Centro de Estudios Garrigues. Fue fundador y administrador único de PeopleMatters. Actualmente, es partner de Exec Avenue, Senior Advisor de Atrevía, fundador de Recruiting Erasmus y vocal de la Junta Directiva Nacional de la Asociación Española de Directivos (AED).



Iñaki Ortega es doctor en Economía y profesor universitario. Es consejero asesor del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, además de profesor en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). Ha sido director de Deusto Business School en Madrid durante los últimos nueve años. 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 siete 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

Sin la confianza del director del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, Juan Fernández Palacios, este trabajo de investigación no hubiera podido realizarse. Además, la ayuda de la directora del Área de Seguros y Previsión Social de Fundación MAPFRE, Clara Bazán, ha sido clave para que este *Mapa* esté alineado con los estándares de una institución de prestigio. Por último, María Rodríguez, Cristina Morillo-Velarde y Francisco Sainz han sido imprescindibles para el resultado final de este estudio.

Una especial mención para los expertos que han compartido su conocimiento sobre el talento de los séniores a través de los recuadros insertos en el texto de la investigación. María José Abraham, directora general de la Fundación Edad&Vida; Juan Martín, director del Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE); Rocío Divar, letrada de la Administración de la Seguridad Social; Elena Sanz, directora general de Personas y Organización de MAPFRE; Íñigo Sagardoy, catedrático de Derecho del Trabajo la Universidad Francisco de Vitoria; y Gloria Juste, directora de Proyectos de Fundación Endesa-Generación Savia.



ÍNDICE

Resumen ejecutivo	16
Introducción	23
Metodología	25
PARTE I. EL MERCADO LABORAL SÉNIOR EN ESPAÑA	27
1. Los componentes demográficos del mercado laboral	28
1.1. La natalidad	28
1.2. La composición por edades y sexos. El proceso de envejecimiento	32
2. Los trabajadores sénior. Estudio sociodemográfico	36
2.1. La actividad	36
2.2. La ocupación	46
2.3. El desempleo	67
PARTE II. ANÁLISIS DE LOS TRABAJADORES SÉNIOR POR CUENTA PROPIA	81
1. Los autónomos en España	82
2. El trabajo autónomo de los séniores en España	86
3. Emprendimiento sénior	92
PARTE III. BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO SÉNIOR EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL	105
1. Buenas prácticas internacionales	108
1.1. Desarrollo profesional	111
1.2. Beneficios sociales y entorno laboral	124
1.3. Reputación y desarrollo corporativo	130
Conclusiones	133
Referencias bibliográficas	135

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución de los nacimientos (2008-2020)	28
Tabla 2. Evolución del índice coyuntural de fecundidad	29
Tabla 3. Evolución de las mujeres en edad de procrear (15-49 años)	30
Tabla 4. Edad media a la maternidad	31
Tabla 5. Población por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos	33
Tabla 6. Población por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos	34
Tabla 7. Activos por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos	37
Tabla 8. Activos por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos	38
Tabla 9. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (2020)	39
Tabla 10. Activos por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada comunidad	40
Tabla 11. Tasas de actividad por sexo y grupo de edad (55 años y más) por comunidad autónoma (2020)	41
Tabla 12. Ocupados por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo	46
Tabla 13. Ocupados por sexo y grupos de edad (55-69 años) (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo	47
Tabla 14. Ocupados por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo	48
Tabla 15. Tasas de ocupación por sexo y grupos de edad (2020)	49
Tabla 16. Ocupados por nivel de formación alcanzado, sexo y grupo de edad (55-69 años) (2020)	50
Tabla 17. Ocupados por ramas de actividad, sexo y grupo de edad (50-69 años) (4T 2020)	53
Tabla 18. Ocupados por sector económico, sexo y grupo de edad (55 años y más) (4T 2020)	55
Tabla 19. Ocupados por situación profesional, sexo y grupo de edad (50-69 años) (4T 2020)	56
Tabla 20. Ocupados por sexo, grupo de edad (55 a 59 años) y ocupación (4T 2020)	57
Tabla 21. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupo de edad (55 a 69 años) (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada grupo de edad	59

Tabla 22. Ocupados por tipo de sector (público o privado) sexo y grupo de edad (50 a 69 años) (4T 2020)	60
Tabla 23. Asalariados por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo	61
Tabla 24. Ocupados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada comunidad	62
Tabla 25. Tasas de empleo, por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020)	65
Tabla 26. Parados por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo	67
Tabla 27. Parados por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo	68
Tabla 28. Tasas de paro, por sexo y grupos de edad (2020)	69
Tabla 29. Tasas de paro por sexo, grupo de edad (55 años y más) y nivel de formación alcanzado (2020)	72
Tabla 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupo de edad (55 a 69 años) (2020). Valores absolutos y relativos	73
Tabla 31. Parados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y sector económico (4T 2020). Valores absolutos y relativos	74
Tabla 32. Parados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidades autónomas (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada comunidad	76
Tabla 33. Tasas de paro por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020)	78
Tabla 34. Análisis de los autónomos considerados como séniores	86
Tabla 35. Porcentaje de trabajadores por cuenta propia por tramos de edad	87
Tabla 36. Porcentajes de afiliación por cuenta propia de hombres y mujeres	88
Tabla 37. Número de afiliados a los regímenes de trabajadores autónomos (periodo 2008-2020)	90
Tabla 38. Trabajadores por cuenta propia y por tipo de puesto (%)	92
Tabla 39. Personas emprendedoras sénior (55-64 años) por sector de actividad	97
Tabla 40. Análisis de la ocupación precovid con la incorporación en las dos modalidades de ERTE de los trabajadores agrupados en diferentes tramos de edad en abril de 2020	101
Tabla 41. Buenas prácticas internacionales	110

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución anual de los nacimientos (2008-2009). Valores absolutos	29
Gráfico 2. Indicador coyuntural de fecundidad. Número medio de hijos por mujer (2008-2019)	30
Gráfico 3. Evolución de las mujeres en edad de procrear	31
Gráfico 4. Edad media a la maternidad	32
Gráfico 5. Población por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2020)	34
Gráfico 6. Población por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2008)	35
Gráfico 7. Activos por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos	37
Gráfico 8. Activos por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos	38
Gráfico 9. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (2020)	39
Gráfico 10. Ocupados por sexo y grupos de edad. En % respecto al total de cada sexo (2020)	47
Gráfico 11. Ocupados por sexo y grupos de edad (55-69 años). Valores absolutos (2020)	47
Gráfico 12. Ocupados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2008)	48
Gráfico 13. Tasas de ocupación por sexo y grupos de edad (2020)	49
Gráfico 14. Ocupados por nivel de formación alcanzado, sexo y grupo de edad (55-69 años). En % (2020)	51
Gráfico 15. Ocupados por rama de actividad, sexo y grupo de edad (50-69 años). En % (4T 2020)	54
Gráfico 16. Ocupados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y sector económico. En % (4T 2020)	55
Gráfico 17. Ocupados por sexo, grupo de edad (50-69 años) y situación profesional. Valores absolutos (4T 2020)	56
Gráfico 18. Ocupados por sexo, grupo de edad (55-69 años) y ocupación. En % (4T 2020)	58
Gráfico 19. Ocupados por tipo de jornada. Varones de 55 a 69 años. En % (2020)	59
Gráfico 20. Ocupados por tipo de jornada. Mujeres de 55 a 69 años. En % (2020)	59
Gráfico 21. Ocupados por tipo de jornada. Ambos sexos de 55 a 69 años. En % (2020)	60
Gráfico 22. Varones ocupados por tipo de sector (público o privado) y grupo de edad (50 a 69 años) (4T 2020)	60

Gráfico 23. Mujeres ocupadas por tipo de sector (público o privado) y grupo de edad (50-69 años). En % (4T 2020)	61
Gráfico 24. Ocupados ambos sexos por tipo de sector (público o privado) y grupo de edad (50-69 años) (4T 2020)	61
Gráfico 25. Asalariados por sexo y grupos de edad. % respecto a cada sexo (2020)	62
Gráfico 26. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2020)	68
Gráfico 27. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2008)	69
Gráfico 28. Tasas de paro por sexo y grupos de edad (2020)	70
Gráfico 29. Tasas de paro por sexo, grupo de edad (55 años y más) y nivel de formación (2020)	72
Gráfico 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupo de edad (55-69 años). En % (2020)	74
Gráfico 31. Parados por grupo de edad (55 años y más) y sector económico. Varones. En % (4T 2020)	74
Gráfico 32. Parados por grupo de edad (55 años y más) y sector económico. Mujeres. En % (4T 2020)	75
Gráfico 33. Parados por grupo de edad (55 años y más) y sector económico. Ambos sexos. En % (4T 2020)	75
Gráfico 34. Afiliados por tipo de régimen (2020)	82
Gráfico 35. Hombres por tipo de régimen (2020)	83
Gráfico 36. Mujeres por tipo de régimen (2020)	83
Gráfico 37. Afiliados por tipo de régimen (2008-2020)	83
Gráfico 38. Afiliados por cuenta propia	84
Gráfico 39. Trabajadores por cuenta propia (2008-2020)	89
Gráfico 40. Trabajadores por cuenta propia por grupo de edad 2008 vs. 2020	89
Gráfico 41. Variación de afiliados por cuenta propia (2008-2020)	90
Gráfico 42. Intención emprendedora y TEA –tasa de actividad emprendedora– (promedio 2015-2019)	94
Gráfico 43. Evolución de la intención de emprender en el periodo 2015-2019	95
Gráfico 44. Motivación para emprender (oportunidad vs. necesidad)	95
Gráfico 45. Motivaciones para emprender en España por tramos de edad (2019)	96
Gráfico 46. Razones para el cierre de los negocios por parte de los emprendedores sénior (periodo 2015-2019)	97

Gráfico 47. Evolución del paro en España (1976-2018)	98
Gráfico 48. Evolución ERTE	99
Gráfico 49. Evolución de los ERTE de suspensión total por grupo de edad	100
Gráfico 50. Trabajadores que trabajaron más de la mitad de los días desde su casa	103
Gráfico 51. Ocupados que trabajan ocasionalmente desde su domicilio 2008-2020	104
Gráfico 52. Ocupados que trabajan más de la mitad de los días desde su domicilio 2008-2020	104





Índice de mapas

Mapa 1. Varones activos de 55 años y más por comunidades autónomas. % respecto al total de cada comunidad	41
Mapa 2. Mujeres activas de 55 años y más por comunidades autónomas. % respecto al total de cada comunidad	42
Mapa 3. Total de activos de más de 55 años por comunidades autónomas. % respecto al total de cada comunidad	42
Mapa 4. Tasa de actividad, mayores de 55 años. Varones (2020)	43
Mapa 5. Tasas de actividad, mayores de 55 años. Mujeres (2020)	43
Mapa 6. Tasas de actividad, mayores de 55 años. Ambos sexos (2020)	44
Mapa 7. Varones ocupados de 55 años y más por comunidad autónoma. % respecto al total de cada comunidad autónoma (2020)	63
Mapa 8. Mujeres ocupadas de 55 años y más por comunidades autónomas. % con respecto a cada comunidad autónoma (2020)	64
Mapa 9. Ocupados de ambos sexos de 55 años y más por comunidades autónomas. % respecto al total de cada comunidad autónoma (2020)	64
Mapa 10. Tasas de empleo por comunidades autónomas. Varones de 55 años y más (2020)	66
Mapa 11. Tasas de empleo por comunidades autónomas. Mujeres de 55 años y más (2020)	66
Mapa 12. Tasas de empleo por comunidades autónomas. Ambos sexos de 55 años y más (2020)	67
Mapa 13. Parados con 55 años y más por comunidades autónomas. Varones. % respecto al total de cada comunidad (2020)	76
Mapa 14. Parados con 55 años y más por comunidades autónomas. Mujeres. % respecto al total de cada comunidad (2020)	77
Mapa 15. Parados con 55 años y más por comunidades autónomas. Ambos sexos. % respecto al total de cada comunidad (2020)	77
Mapa 16. Tasas de paro de 55 años y más por comunidades autónomas. Varones (2020)	79
Mapa 17. Tasas de paro de 55 años y más por comunidades autónomas. Mujeres (2020)	79
Mapa 18. Tasas de paro de 55 años y más por comunidades autónomas. Ambos sexos (2020)	80

Índice de recuadros

Recuadro 1. Reformas laborales para el impulso del talento sénior	44
Recuadro 2. Algunas reformas para fomentar el talento sénior	70
Recuadro 2. Algunas reformas para fomentar el talento sénior	71
Recuadro 3. El impacto del covid-19 sobre el trabajo sénior. Los ERTE	98
Recuadro 4. El impacto de la covid-19 sobre el trabajo sénior. El teletrabajo	102
Recuadro 5. El talento sénior y el tiempo regalado	113
Recuadro 6. El talento como motor de la conexión intergeneracional	118
Recuadro 7. El emprendimiento y otras fórmulas de trabajo como herramientas para el talento sénior	122
Recuadro 8. Cambios y adaptaciones de una sociedad longeva frente a unos <i>boomers</i> altamente demandantes	126



RESUMEN EJECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Algunos datos del talento sénior en España

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



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

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

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

Análisis de los séniores y el mercado laboral en España

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

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



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

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

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

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

Análisis del trabajo por cuenta propia de los séniores en España. Algunas enseñanzas¹

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

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

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

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

Análisis del emprendimiento sénior en España. Algunas enseñanzas

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

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

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

Monográfico. El trabajo sénior ante los ERTE y el teletrabajo

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

Buenas prácticas corporativas internacionales de gestión del talento sénior

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



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

Conclusiones

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

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

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

INTRODUCCIÓN

Recuerda el filósofo francés Pascal Bruckner (2021) que una persona de 50 años hoy está en la misma situación que un recién nacido del Renacimiento: su esperanza de vida es de unos 30 años. Es lo que ocurre en España donde los varones (2019), al nacer, pueden esperar vivir 81 años y las mujeres algo más de 86. El intervalo entre la esperanza de vida media (83 años) y la edad legal de jubilación es de 16 años que se convierten en casi 20 si se tienen en cuenta los años reales de salida del trabajo y en muchos más en el caso de aquellos que se ven sometidos a una prejubilación o salida temprana por diferentes motivos. El abandono del trabajo puede llegar a producirse a una edad tan anticipada como los 50 y pocos años, lo cual alarga el periodo de ociosidad postlaboral a más de 30 años, un tiempo equivalente o incluso más largo al de la actividad.


El envejecimiento es imparable y la cohorte entre los 55 y 70 años representa ya un 19,4 % de la población total frente al 8,8 % de los jóvenes de entre 16 y 24 años. Esa brecha seguirá aumentando sin freno en las próximas décadas, pero al mismo tiempo también crece el edadismo, es decir, el conjunto de prejuicios, estereotipos y discriminaciones que sufren las personas mayores simplemente por tener esa edad. Este concepto acuñado por Robert Butler en 1969 para definir la discriminación contra las personas de más edad puede llegar a ser gerontofobia a la luz de los datos de abandono temprano del mercado laboral en el colectivo de séniores.

La catedrática española Adela Cortina (2020) considera que la gerontofobia, entendida como

esa patología social que rechaza a las personas adultas mayores, se ha acelerado en los últimos tiempos. Este hecho trasladado al mercado laboral es una lacra porque es imposible que una sociedad digna discrimine a personas por pertenecer a un grupo de edad. Pero, además, supone una demostración de poca inteligencia ya que se desprecia la capacidad de producir de millones de personas (solamente en España, más de 15 millones de personas mayores de 55 años que representan uno de cada tres españoles).

Esto es un sinsentido desde todos los puntos de vista: personal, económico y social. Hoy la mayoría de las personas de entre 50 y 80 años tienen unas condiciones físicas y mentales buenas. Junto a la esperanza de vida, crece la llamada “esperanza de vida con buena salud” que hace aptas para la actividad a más personas que nunca. El envejecimiento demográfico es, en realidad, un rejuvenecimiento porque permite a más personas vivir más años en unas buenas condiciones. De ello se deduce que podría haber mucho más talento sénior en la economía de lo que hay si se dieran las circunstancias adecuadas para ello. Ciertamente en los últimos años está creciendo la aportación de los séniores al trabajo por cuenta ajena o al emprendimiento, pero no en la cuantía deseable, ya que será muy necesaria al haber menos jóvenes como consecuencia del retroceso de jóvenes que provoca la caída fuerte de la natalidad y, además, las tasas de emprendimiento no crecen tanto como podría esperarse. Por delante, toda una revolución de las canas, citando a Antonio Huertas (2018), en aquellos territorios que sepan aprovechar el talento sénior y así crear riqueza y mantener su dignidad.





Esta investigación encargada por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE pretende conocer con cierto detalle la población mayor que trabaja por cuenta propia, ajena o bien está emprendiendo. Este *Mapa de talento sénior* nace con vocación de continuidad para poder medir la evolución de este fenómeno. Además, en esta primera edición, de cara a

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

METODOLOGÍA

Para explicar la metodología seguida en este informe hay que tener en cuenta que como umbral inicial de partida hemos elegido los 55 años y como final los 70, ya que a partir de esta edad la presencia en el mercado laboral es simbólica. Sin embargo, son destacables los casos de trabajadores y emprendedores que superan los 70 años.

Además, para conocer los efectivos del talento sénior y sus rasgos sociodemográficos, hemos utilizado los padrones municipales y la encuesta de población activa (EPA), así como el último informe disponible para España de Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

En primer lugar, y para la parte del estudio dedicado al mercado laboral de los séniores, el año de referencia para los datos es el 2020, siempre que ha sido posible el resumen para los cuatro trimestres; en aquellos casos que no ha sido posible, se referirá al cuarto trimestre. Se ha examinado por sexos y edades, y estudiado la actividad, la ocupación y el desempleo. Por su mayor interés, hemos dedicado una atención especial a los ocupados, mediante una aproximación a su volumen, las tasas, el nivel de formación alcanzado, la rama de actividad, el sector económico, la situación profesional, la ocupación, el tipo de jornada y su pertenencia al sector público o privado, así como a los asalariados. Tanto en el caso de la actividad como en el de la ocupación hemos comparado la situación de 2020 con la de 2008 (cifras absolutas y relativas y tasas) con el fin de comprobar la evolución de estas variables en el pasado cercano, marcado por una crisis financiera que se

alargó hasta 2014 y una final provocada por la covid-19 que, al escribir estas líneas (junio de 2021), sigue viva. También hemos incluido un análisis de la actividad, la ocupación y el paro por comunidades autónomas para observar las diferencias y singularidades de cada territorio que quedan enmascaradas cuando se realiza el examen a escala nacional.

Para contextualizar el análisis se ha llevado a cabo un estudio de los componentes demográficos del mercado laboral consistente en presentar la composición general por edades y sexo de la población española entre 2008 y 2020, y sus dos grandes componentes: la natalidad y el envejecimiento.

En cuanto a la segunda parte dedicada a los trabajadores sénior por cuenta propia y emprendimiento, hemos utilizado como fuente los datos de afiliación de los trabajadores a los diferentes regímenes de la Seguridad Social del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. El acceso a los datos originales de la afiliación nos ha permitido hacer una agrupación por edades en función de los tramos de edad en los que hemos clasificado a los trabajadores sénior. Para poder estudiar el emprendimiento sénior, hemos acudido a los datos del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) que en su informe para España 20/21 incluye un monográfico sobre el emprendimiento de los mayores de 55 años.

En relación con el análisis especial sobre el impacto de la covid-19 sobre el trabajo sénior se han usado diversas fuentes: la EPA (encuesta



de población activa) del INE (Instituto Nacional de Estadística) y los datos sobre los trabajadores que se han acogido a ERTE (expediente de regulación temporal de empleo) han sido obtenidos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. En cuanto a los datos sobre teletrabajo, han sido obtenidos del boletín del INE de abril de 2020 “El teletrabajo en España y la UE antes de la covid-19”.

El hecho de utilizar distintas fuentes, afiliación real a la Seguridad Social, encuesta de población activa (EPA), así como las encuestas muestrales del GEM, puede provocar que en ocasiones no haya plena coincidencia de cifras, aunque consideramos que en ningún caso distorsiona el análisis de tendencias.

Con el fin de seleccionar una serie de buenas prácticas corporativas de gestión del talento sénior, la metodología seguida se ha inspirado en los trabajos previos de los profesores Puyol y Jiménez (2018 y 2019). Asimismo, mediante un proceso *bottom to top*, hemos identificado y analizado buenas prácticas para, a continuación, rescatar los elementos comunes de cada

una de ellas y conformar así lo que hemos denominado “acción”. Finalmente, cada conjunto de acciones que presentan fines, objetivos o metas comunes se ha agrupado en torno a lo que se ha llamado “verticales”. Esto ha dado lugar a una matriz de prácticas, acciones y verticales.

Por último, y a modo de conclusión, se han planteado una serie de recomendaciones para mejorar la aportación del talento sénior a la economía española.

Como material complementario, se han utilizado 8 recuadros monográficos firmados algunos por expertos de reconocido prestigio a los que agradecemos su colaboración. A su vez se han generado 41 tablas, que ofrecen la precisión numérica y 52 gráficos, además de 18 mapas que permiten una mayor percepción visual. La gran mayoría de todo lo expuesto es de elaboración propia sobre fuentes oficiales, pero agradecemos especialmente al equipo GEM España por facilitarnos el material que hemos citado de su investigación sobre el emprendimiento sénior.

EL MERCADO LABORAL SÉNIOR
EN ESPAÑA

— | PARTE I

1. LOS COMPONENTES DEMOGRÁFICOS DEL MERCADO LABORAL

Antes de comenzar a analizar el comportamiento de los séniores (mayores de 55 años) en el mercado laboral español conviene repasar el contexto demográfico en el que se desenvuelve este grupo etario –natalidad y distribución por cohortes–.

1.1. La natalidad

Desde mediados de los años cincuenta del siglo pasado hasta el año 2020 la natalidad atravesó en España por distintas fases. La primera fue la del *baby boom*, que tuvo lugar entre 1955 y 1975. Fue un periodo de recuperación de los nacimientos con las cifras más altas de toda nuestra historia. Esas generaciones dieron lugar a los llamados *baby boomers* que están precisamente ahora comenzando a salir del mercado de trabajo. Primero colapsaron las aulas educativas de la enseñanza media y universitaria, después multiplicaron los efectivos del mercado laboral y en el futuro

inmediato nutrirán las cohortes de jubilados que alcanzarán cifras récords. La segunda etapa transcurrió entre mediados de los años setenta y finales de los noventa del siglo pasado. La natalidad disminuyó con fuerza desde volúmenes de más de 650.000 nacimientos al año hasta cifras en torno a los 360.000 en 1998. La tercera se alargó entre ese último año y el comienzo de la crisis en 2009. Hubo una recuperación ligada a un periodo de fuerte repunte económico (la década prodigiosa) a la que contribuyó una cuantiosa inmigración, que a su vez repercutió favorablemente en el incremento de los nacimientos. Por último, entre 2008 y el momento presente, la natalidad ha vuelto a disminuir desde los 520.000 nacimientos de ese año hasta los 360.000 de 2019.

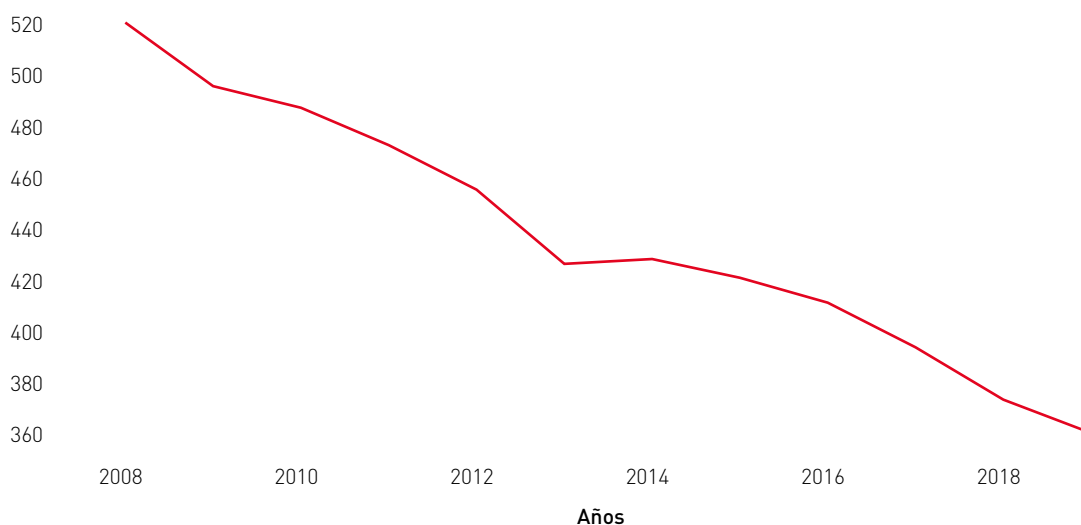
La pandemia ha reducido aún más el volumen de nacidos vivos, situación que se prolongará por lo menos en 2021 (véanse tabla y gráfico 1).

Tabla 1. Evolución de los nacimientos (2008-2020)

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	359.770
1.ª sem. 2020	168.047

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 1. Evolución anual de los nacimientos (2008-2009). Valores absolutos



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Los factores de este retroceso son bien conocidos. Ante todo, una tasa de fecundidad (véanse tabla y gráfico 2) situada en torno a 1,2 hijos por mujer, muy lejos de los necesarios para renovar generaciones (2,1 hijos por mujer) y por debajo de ese nivel crítico de 1,5 hijos por mujer, desde

el cual resulta muy difícil una hipotética recuperación. Es un número medio de niños inferior a los deseados (2 por mujer) tanto para las madres, como para los padres, cuyo retroceso progresivo ha sido debido a la combinación de factores económicos, laborales y sociales.

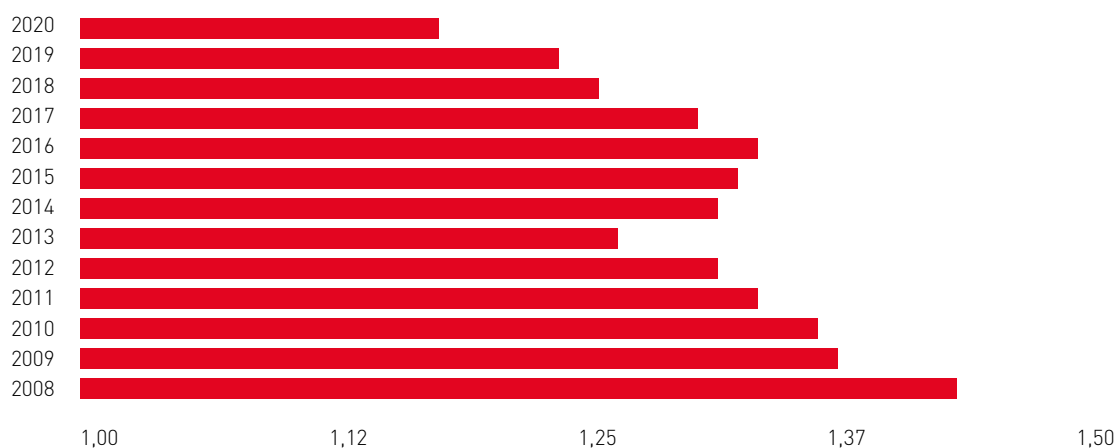
Tabla 2. Evolución del índice coyuntural de fecundidad

Años	Índice
2008	1,44
2009	1,38
2010	1,37
2011	1,34
2012	1,32
2013	1,27
2014	1,32
2015	1,33
2016	1,34
2017	1,31
2018	1,26
2019	1,24

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



Gráfico 2. Indicador coyuntural de fecundidad. Número medio de hijos por mujer (2008-2019)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

La crisis económica, el desempleo, la inseguridad en el trabajo, cambios en las costumbres y en los modos de vida y la transformación de los modelos familiares son algunas de las circunstancias que explican estos niveles tan modestos. La reducida fecundidad se combina, además, con un descenso en el número de mujeres

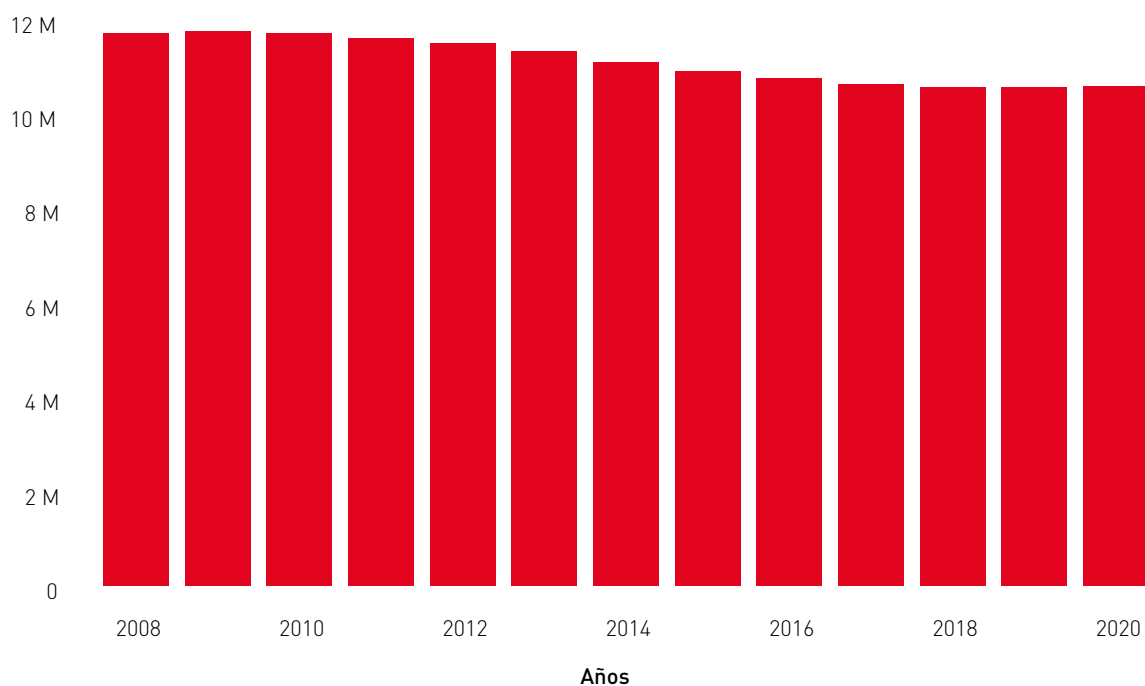
en edad de procrear (véanse tabla y gráfico 3) debido a la caída de los nacimientos de los años ochenta y noventa. Entre 2008 y 2020 hubo una disminución de más de 1,1 millones de madres en potencia, lo cual se traduce, evidentemente, en el volumen final de nacimientos durante esos años.

Tabla 3. Evolución de las mujeres en edad de procrear (15-49 años)

Años	Mujeres
2008	11.704.355
2009	11.764.264
2010	11.708.536
2011	11.615.834
2012	11.498.911
2013	11.326.330
2014	11.095.183
2015	10.901.126
2016	10.753.208
2017	10.637.409
2018	10.562.635
2019	10.557.592
2020	10.590.481

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 3. Evolución de las mujeres en edad de procrear



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

También hay que tener en cuenta el retraso progresivo de la edad a la que se tiene el primer alumbramiento, que está ahora por encima

de los 32 años (véanse tabla y gráfico 4), lo que provoca que el tamaño familiar sea reducido.

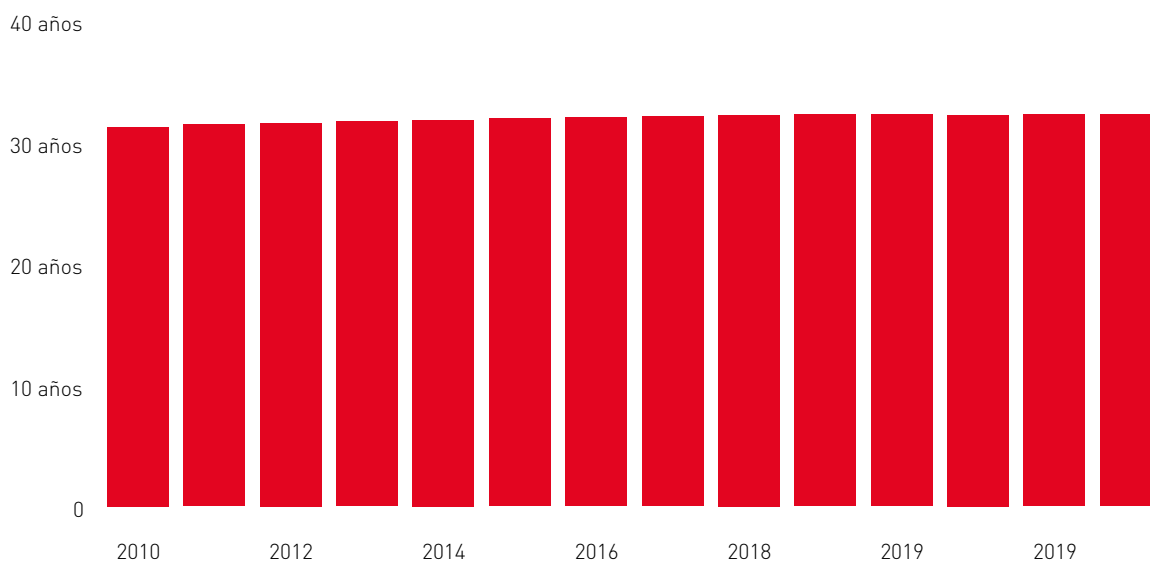
Tabla 4. Edad media a la maternidad

Años	Edad media
2008	30,83
2009	31,04
2010	31,2
2011	31,44
2012	31,56
2013	31,66
2014	31,78
2015	31,9
2016	32
2017	32,08
2018	32,2
2019	32,25

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



Gráfico 4. Edad media a la maternidad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

1.2. La composición por edades y sexos. El proceso de envejecimiento

La caída de la natalidad repercute en una disminución del número de jóvenes y el envejecimiento en una acumulación de cada vez más personas en los tramos altos de la pirámide de edades. Este apartado estudia las cifras de la población entre 2008 y 2020 para ver la evolución cercana. Los datos se recogen en las tablas y gráficos 5 y 6. El análisis comparativo permite concluir que:

- Los jóvenes (16-34 años) perdieron 2.871.663 efectivos, más los hombres (1.556.722) que las mujeres (1.314.941). Ha de tenerse en cuenta que hasta los 50 años hay más hombres que mujeres debido al mayor número de nacimientos masculinos.
- En 2020 los jóvenes representan sobre la población de 15 años y más el 25 % (26 % los hombres y 24 % las mujeres).

- Los mayores (55 años y más) ganaron 2.905.567 miembros repartidos entre 1.391.508 varones y 1.514.059 mujeres.
- En 2020 los mayores representaron sobre la población de 16 años y más un 38 % (35 % los hombres y 40 % las mujeres).

En resumen, los mayores de 55 años ganan más efectivos de los que pierden los jóvenes. Esta es una circunstancia que, lógicamente, influye sobre la estructura por edades del mercado laboral. Es preciso hacer notar que la actividad de los jóvenes en los primeros años (16-19, incluso 20-24) es reducida. Son años de formación y la mayoría no están incorporados al mercado laboral de manera permanente y a tiempo completo. Los que trabajan lo hacen de forma esporádica y frecuentemente a tiempo parcial. Las edades de mayor ocupación se suceden a partir de los 20-25 años, por lo que el periodo real de trabajo de estas personas es reducido (10-15 años, desde los 20

hasta los 34 años). Algo parecido sucede con los mayores que a partir sobre todo de los 65 años tienen tasas de ocupación muy reducidas, al menos por el momento. Lo que pretendemos

subrayar con este análisis es la disparidad de efectivos teóricos para el trabajo en un mercado que tendrá menos jóvenes y más séniores potenciales.

Tabla 5. Población por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
0-4	1.018.039	4,38	963.653	3,98	1.981.692	4,18
5-9	1.196.380	5,14	1.129.063	4,66	2.325.443	4,90
10-14	1.297.635	5,58	1.225.863	5,06	2.523.498	5,32
15-19	1.232.566	5,30	1.156.455	4,78	2.389.021	5,03
20-24	1.207.902	5,19	1.152.765	4,76	2.360.667	4,97
25-29	1.308.197	5,62	1.275.776	5,27	2.583.973	5,44
30-34	1.421.558	6,11	1.417.845	5,86	2.839.403	5,98
35-39	1.702.135	7,32	1.688.865	6,98	3.391.000	7,15
40-44	2.024.303	8,70	1.971.909	8,14	3.996.212	8,42
45-49	1.968.659	8,46	1.926.866	7,96	3.895.525	8,21
50-54	1.828.015	7,86	1.840.434	7,67	3.668.449	7,76
55-59	1.652.558	7,15	1.712.299	7,07	3.364.857	7,09
60-64	1.410.111	6,06	1.502.563	6,21	2.912.674	6,14
65-69	1.153.768	4,96	1.270.544	5,25	2.424.312	5,11
70-74	1.020.478	4,39	1.191.698	4,92	2.212.176	4,66
75-79	773.823	3,32	974.046	4,02	1.747.869	3,68
80-84	513.692	2,20	759.379	3,14	1.273.071	2,68
85-89	361.702	1,55	634.714	2,62	996.416	2,09
90-94	133.032	0,57	302.885	1,25	435.917	0,92
95-99	27.305	0,12	84.007	0,35	111.312	0,23
100 y más	3.772	0,02	13.576	0,05	17.308	0,04
Total	23.255.630	100	24.195.205	100	47.450.795	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

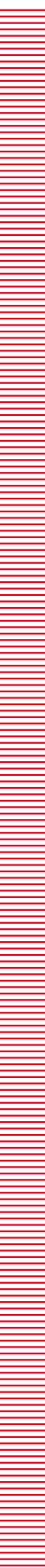
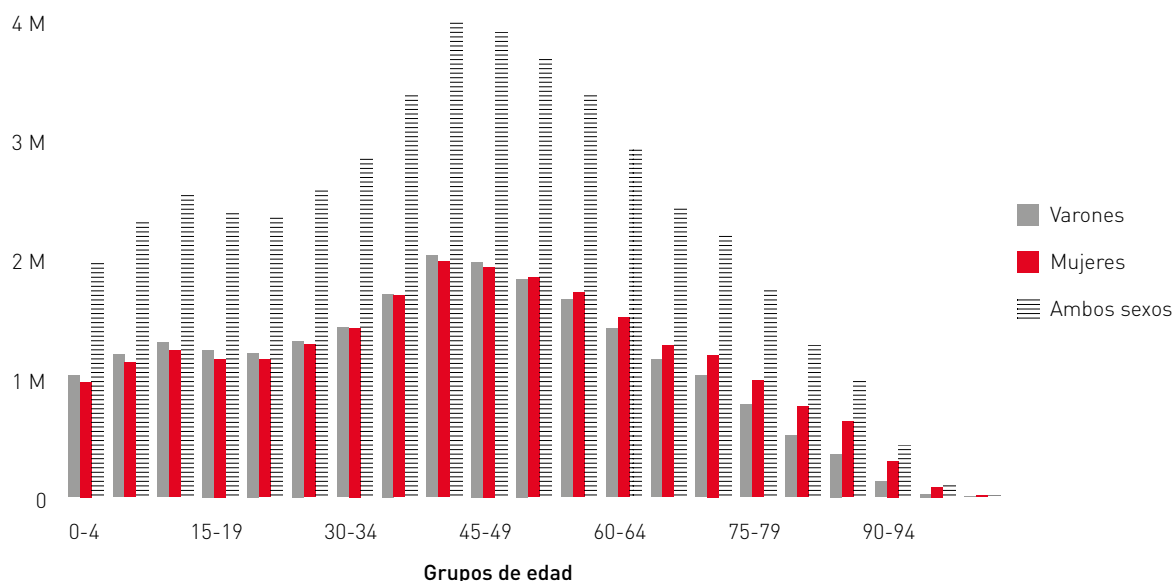


Gráfico 5. Población por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2020)



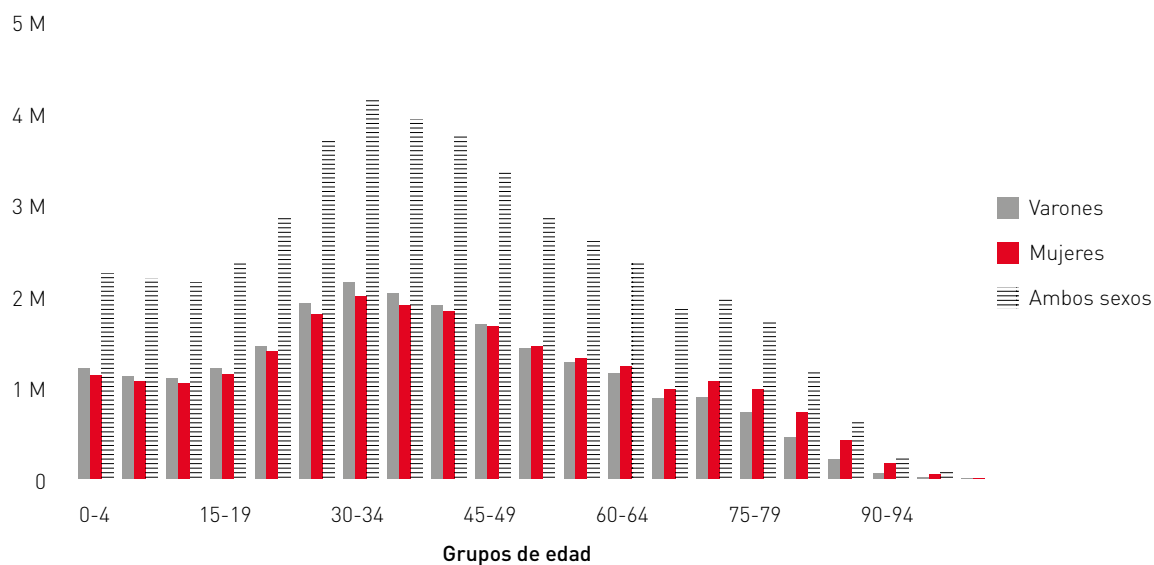
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Tabla 6. Población por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos

Grupos de edades	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
0-4	1.205.808	5,28	1.133.338	4,86	2.239.646	4,85
5-9	1.121.725	4,91	1.059.149	4,54	2.180.874	4,72
10-14	1.096.328	4,80	1.039.041	4,46	2.135.369	4,63
15-19	1.211.178	5,30	1.143.326	4,90	2.354.504	5,10
20-24	1.451.460	6,35	1.387.678	5,95	2.839.138	6,15
25-29	1.915.080	8,38	1.799.545	7,72	3.714.625	8,05
30-34	2.149.227	9,41	1.987.233	8,52	4.136.460	9,20
35-39	2.023.226	8,85	1.891.344	8,11	3.914.579	8,48
40-44	1.899.435	8,34	1.829.393	7,85	3.728.828	8,08
45-49	1.687.614	7,38	1.665.836	7,17	3.353.450	7,26
50-54	1.428.323	6,25	1.442.050	6,19	2.870.373	6,22
55-59	1.272.124	5,57	1.312.332	5,63	2.584.456	5,60
60-64	1.147.908	5,02	1.224.696	5,25	2.372.604	5,14
65-69	876.799	3,84	972.081	4,17	1.848.880	4
70-74	887.791	3,88	1.069.151	4,59	1.956.942	4,24
75-79	727.351	3,18	975.967	4,19	1.703.318	3,69
80-84	457.022	2	728.723	3,13	1.185.745	2,57
85-89	209.285	0,91	425.231	1,82	634.516	1,37
90-94	64.107	0,28	171.541	0,73	235.648	0,51
95-99	14.431	0,06	46.117	0,20	60.548	0,12
100 y más	1.515	0,01	5.813	0,02	7.328	0,01
Total	22.847.737	100	23.310.085	100	46.157.822	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 6. Población por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2008)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



2. LOS TRABAJADORES SÉNIOR. ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO

Una vez contextualizada la población sénior, dedicaremos el análisis a estudiar desde un punto de vista sociodemográfico el colectivo de trabajadores sénior.

Comenzaremos diciendo que la mayoría de estas personas con 55 años y más pertenecen a la generación de los *babyboomers* que nacieron entre 1955 y 1975 en una etapa de recuperación de la natalidad. Los *boomers* son ante todo numerosos y presentan desde el punto de vista del trabajo algunas condiciones singulares. Son bastante fieles a las empresas y tienen con ellas un alto nivel de compromiso. No es infrecuente que estén varias décadas de su vida vinculados a la misma institución en la que incluso pueden pasar toda su vida activa. Buscan, por consiguiente, 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. Para Ortega (2021) no son individualistas y no sienten la tentación del cambio como la generación Z. Por ello, su contribución a la continuidad y productividad de las empresas es fundamental. No son nativos digitales, pero, al menos, los más jóvenes de esta generación manejan las nuevas tecnologías con cierta solvencia. En cualquier caso, son personas que necesitan reactualizar conocimientos y adquirir capacidades esenciales (entre ellas, las nuevas competencias digitales) para poder desarrollar su trabajo con mayor eficacia.

Al definir una generación, en este caso tan extendida en el tiempo como los *boomers*, también

conocidos como la generación de las canas, se corre el peligro de caer en estereotipos o simplificaciones excesivas. Es preciso reconocer que, en este grupo, como en cualquier otro, hay diversidad interna. Pero los rasgos señalados, aunque genéricos, caracterizan con una cierta aproximación a esta generación de tanta influencia en la vida económica y social del país.

A continuación, veremos en detalle diferentes aspectos de la realidad sénior en el mercado laboral. En concreto, su actividad en el mercado laboral, ocupados, asalariados y desempleados.

2.1. La actividad

Comenzaremos por el examen de la situación en 2020 (véanse tablas 7-11 y gráficos 7-15). La media de los cuatro trimestres de la EPA da algo más de 4 millones de activos que suponen alrededor de un 18 % del total de activos del país. En números absolutos, hay más varones que mujeres, aunque en porcentajes sobre los activos de cada sexo, las cifras son muy semejantes (véanse tabla y gráfico 7).

La mayoría de los activos se concentran en el grupo de 55 a 59 años. En el siguiente tramo se reducen casi a la mitad y a partir de los 65 años las cifras son episódicas. Esto refleja la cultura predominante en el país de abandono temprano del trabajo y una política de jubilaciones anticipadas en ocasiones a edades muy tempranas y notorias en determinados sectores económicos como la banca, telco, energía o servicios profesionales. Esta estrategia se ha acentuado en 2020 como consecuencia de la crisis de la

covid-19 y la intensificación de los procesos de digitalización. La Administración, además, no ha sido demasiado generosa hasta el momento en la aplicación de medidas que prolonguen la actividad de los mayores. Ahora parece que sobre la mesa se ha puesto la idea de incentivar económicamente la continuidad laboral más allá de la edad del retiro, una vez alcanzada la jubilación. Sería un buen paso, aunque no siempre es compartido por todos los agentes de este mercado y también es preciso reconocer que son muchos los trabajadores que no parecen dispuestos a utilizar tal posibilidad.

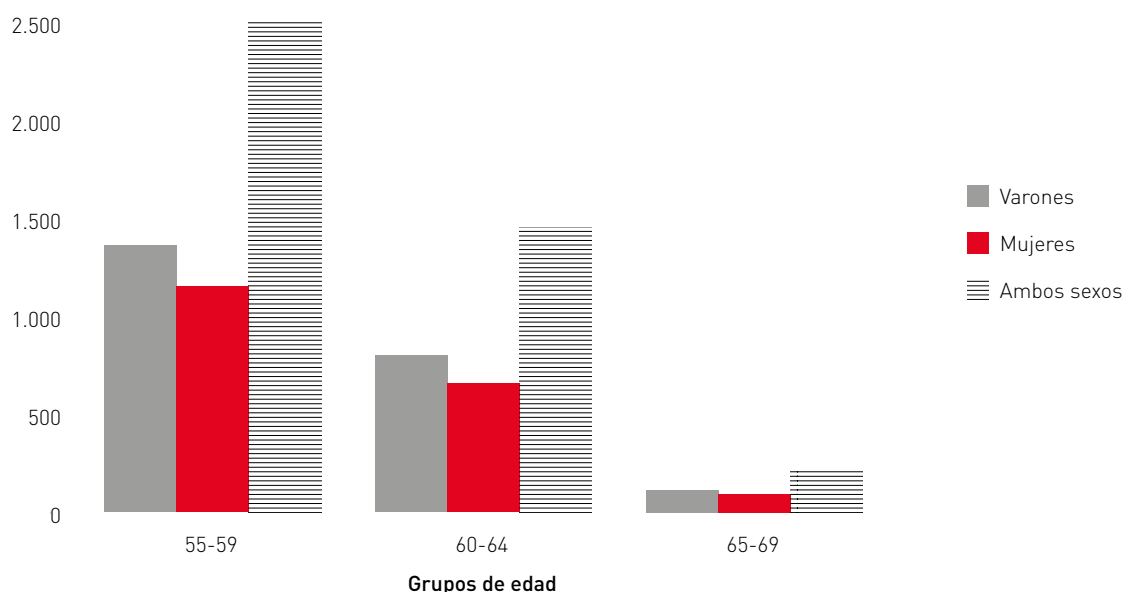
Este alargamiento de la vida laboral necesita probablemente un esfuerzo de concienciación para convencer a los trabajadores sénior de su bondad para ellos mismos, pero también para las empresas donde trabajan y las asociaciones y partidos políticos que representan a todos ellos. En cualquier caso, habrá, sin duda, trabajadores que quieran acogerse a esta iniciativa. A nadie que quiera trabajar más allá de la edad del retiro se lo debería impedir la legislación. Esta opción junto a las de acercar la edad real de jubilación (63 años) a la legal (desde el 1 de enero de 2021, 66 años) y la de

Tabla 7. Activos por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
55-59	1.357,7	11,2	1.149,3	10,8	2.507	11
60-64	797,5	6,6	656,6	6,2	1.453,1	6,4
65-69	113,3	0,9	92,5	0,9	205,8	0,9
Total	2.268,5	18,3	1.897,4	17,9	4.165,9	18,3

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 7. Activos por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



desincentivar las jubilaciones anticipadas contribuirían de manera significativa a incrementar la presencia de señores en nuestro mercado de trabajo.

Son acciones que ya están presentes en otros países de la Unión Europea, especialmente en los del norte, pero también en otros de Europa

central y occidental que, por ello, tienen cifras más altas de actividad y ocupación de los trabajadores mayores.

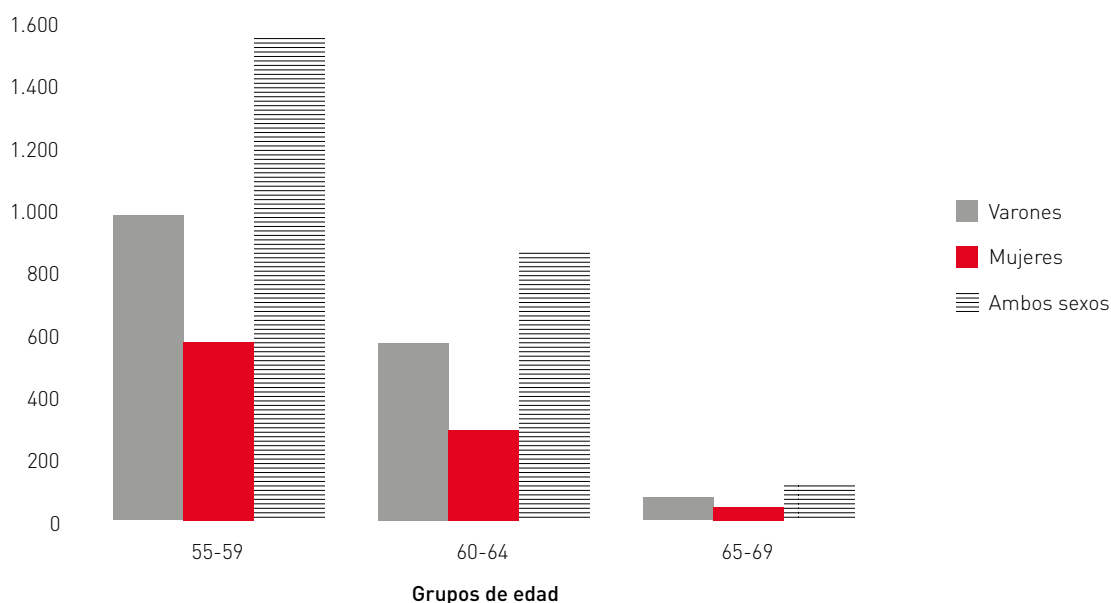
A pesar de la modestia de los datos actuales, se advierte un notable crecimiento al comparar la situación actual con la existente en 2008 (véanse tabla y gráfico 8).

Tabla 8. Activos por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
55-59	978,8	7,4	571,1	5,7	1.548,8	6,7
60-64	568,1	4,3	289,3	2,9	857,4	3,7
65-69	73,4	0,6	42	0,4	115,4	0,5
Total	1.619,3	12,3	902,4	9	2.521,6	10,9

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 8. Activos por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Los activos mayores crecieron en 1,6 millones y su tasa de participación en la población activa total pasó del 11 al 18,3 %. La ganancia de activos se produce en los varones y las mujeres, pero es mayor en estas últimas, lo que reduce las diferencias entre ambos sexos.

La consideración de las tasas complementa el análisis precedente y conduce a las mismas conclusiones (véanse tabla y gráfico 9). En el tramo de 55 a 59 años alcanzan casi el 75 %, pero bajan significativamente en el siguiente (50 %), y son irrelevantes en el de 65 a 69 años con solo un 8 %. Hay que destacar que en todos los grupos de edad los valores son más altos entre los varones que entre las mujeres. La pirámide laboral española siempre acusó una

desigualdad por sexos favorable a los hombres, a pesar de lo cual las diferencias se han ido amortiguando de forma paulatina.

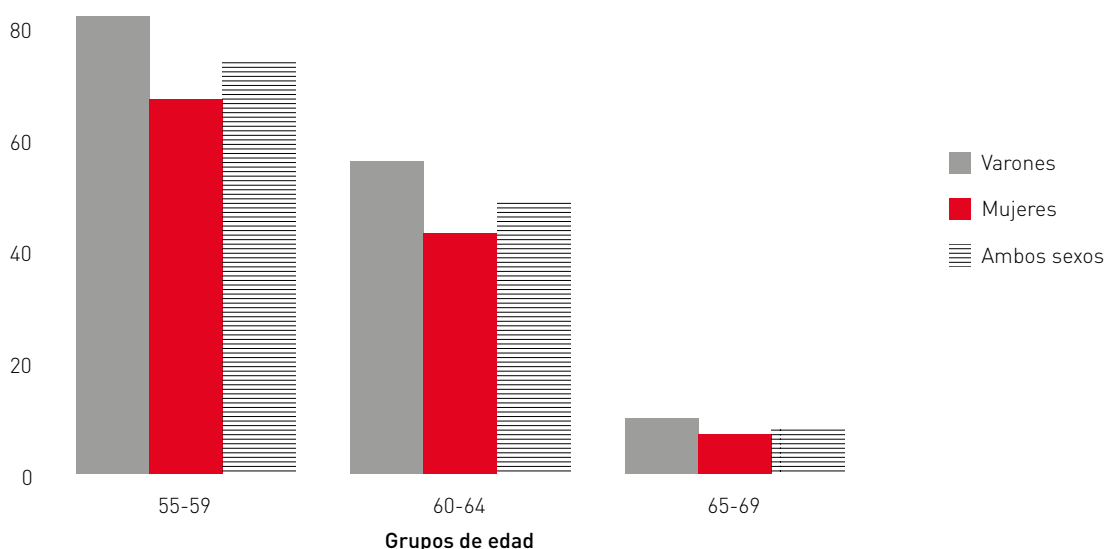
La importancia de la actividad sénior es desigual por comunidades autónomas (véanse tablas 10 y 11 y mapas 1-3). En cifras absolutas, los valores más altos corresponden lógicamente a las comunidades más pobladas (Madrid, Cataluña y Andalucía, donde rebasan ampliamente los 600.000). En cambio, por los porcentajes respecto al total de cada comunidad, las cifras más elevadas pertenecen a las comunidades más envejecidas como son Asturias, Castilla y León, Galicia, Extremadura, Aragón o el País Vasco. Se aprecia una diferencia notable entre el norte y el sur. Toda la cornisa cantábrica

Tabla 9. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (2020)

Grupos de edad	Varones	Mujeres	Ambos sexos
55-59	81,55	66,81	74,06
60-64	55,73	43,09	49,21
65-69	9,61	6,85	8,14

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 9. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



presenta cifras altas de activos en el conjunto de sus poblaciones laborables, mientras que Andalucía tiene valores más reducidos al igual que los dos archipiélagos.

Todas las comunidades tienen más varones sénior que mujeres en su población activa con la

excepción de Asturias. Los porcentajes de hombres activos de estas edades sobre el total de activos varones de cada comunidad son superiores a los de las mujeres activas sénior, también sobre el total de activas de cada comunidad, con las excepciones de Asturias, Baleares, ligeramente Murcia y el País Vasco.

Tabla 10. Activos por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada comunidad

Comunidades	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Andalucía	390,6	18,2	272,3	15,6	662,9	17,1
Aragón	70,4	20,4	57,2	19,1	127,7	19,8
Asturias	47	20,6	49,2	22,8	96,2	21,7
Baleares	57	16,9	51,6	17,6	108,6	17,2
Canarias	106,5	18,4	89,2	17,2	195,7	17,8
Cantabria	29,8	21	25,4	20,4	55,2	20,7
Castilla y León	138,3	23,2	106,7	21,3	245	22,3
Castilla-La Mancha	105,9	19,3	70,4	16,7	176,3	18,2
Cataluña	360,3	18	313,4	17,2	673,7	17,6
Comunidad Valenciana	244,5	18,8	204,2	18,4	448,7	18,6
Extremadura	55,2	20,9	39,8	18	95	19,5
Galicia	130,6	20,5	118,5	20,3	249,1	20,4
Madrid	329,6	18,7	311,9	18,2	641,5	18,4
Murcia	71	17,5	55,9	17,6	126,9	17,5
Navarra	33,7	20,2	24,9	17,4	58,6	18,9
País Vasco	105,8	20,3	105,1	21,3	210,9	20,8
La Rioja	17,4	21,1	13,9	19,3	31,3	20,3
Ceuta	5,7	26,7	3,2	20,5	8,9	24,1
Melilla	3,4	15,7	3,2	18,4	6,6	16,9
Total	2.302,7	19	1.916	18	4.218,8	18,6

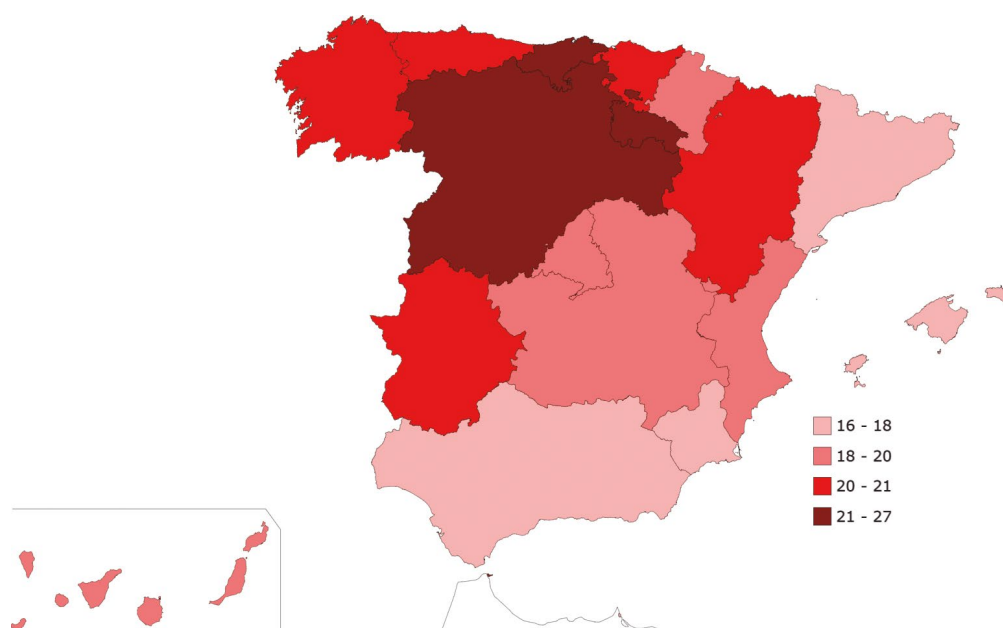
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Tabla 11. Tasas de actividad por sexo y grupo de edad (55 años y más) por comunidad autónoma (2020)

Comunidades	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Andalucía	32,62	19,64	25,66
Aragón	33,04	23,49	27,94
Asturias	25,15	21,14	22,93
Baleares	35,38	28,54	31,76
Canarias	33,38	25,16	29,06
Cantabria	30,66	22,01	25,96
Castilla y León	31,13	21,57	26,09
Castilla-La Mancha	34,64	21,05	27,54
Cataluña	33,19	24,26	28,34
Comunidad Valenciana	32,08	23,01	27,20
Extremadura	31,73	20,58	25,85
Galicia	27,42	20,45	23,60
Madrid	36,92	27,73	31,80
Murcia	36,25	24,91	30,19
Navarra	33,88	22,22	27,71
País Vasco	29,20	24	26,35
La Rioja	34,26	24,17	28,91
Ceuta	48,83	28,64	38,94
Melilla	42,95	35,30	38,85
Total	32,69	23,16	27,55

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

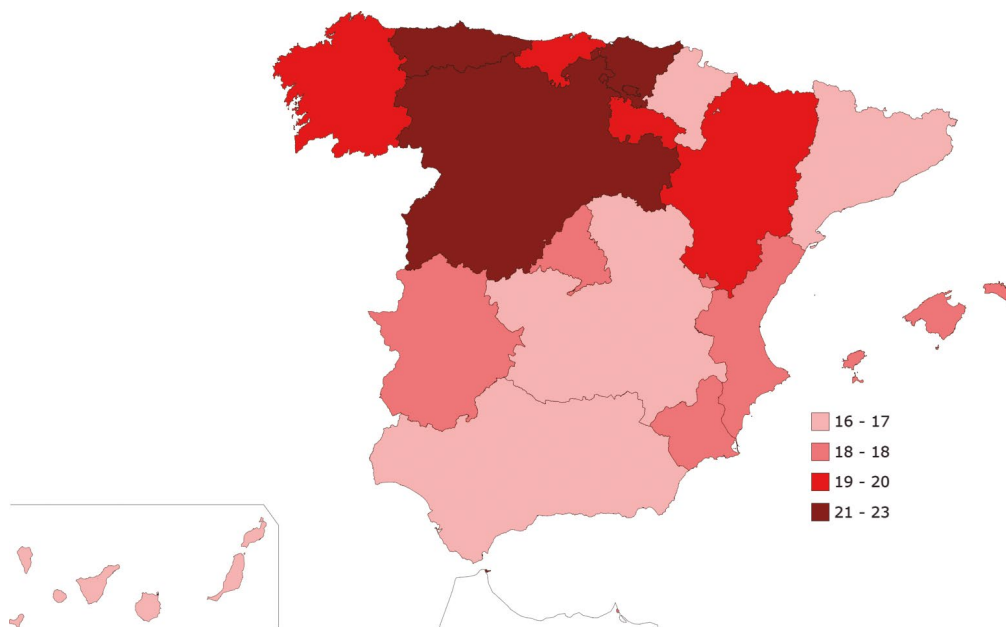
Mapa 1. Varones activos de 55 años y más por comunidades autónomas. % respecto al total de cada comunidad



Fuente: INE.

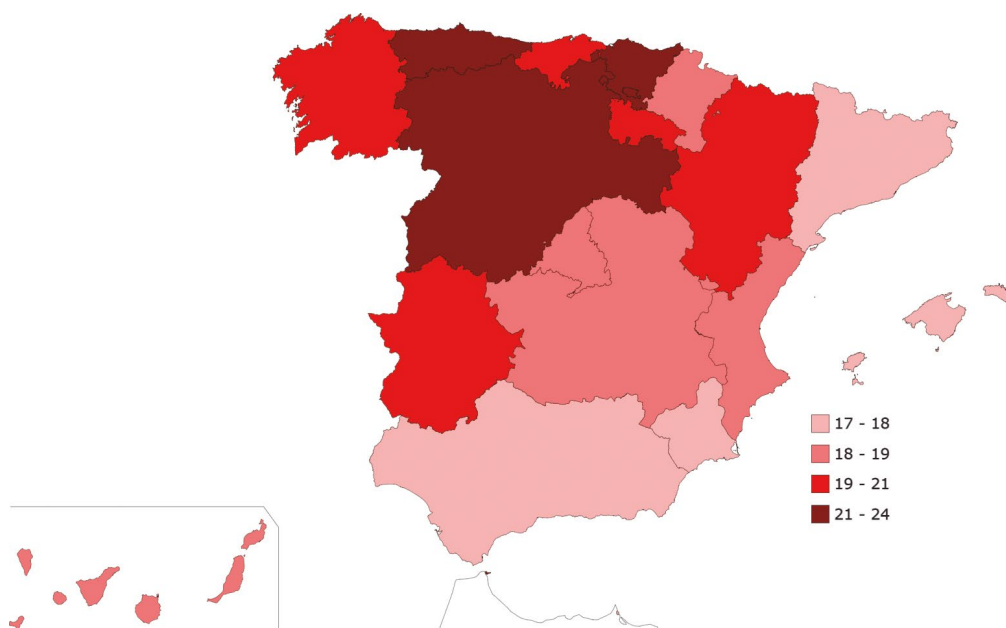


Mapa 2. Mujeres activas de 55 años y más por comunidades autónomas.
 % respecto al total de cada comunidad



Fuente: INE.

Mapa 3. Total de activos de más de 55 años por comunidades autónomas.
 % respecto al total de cada comunidad

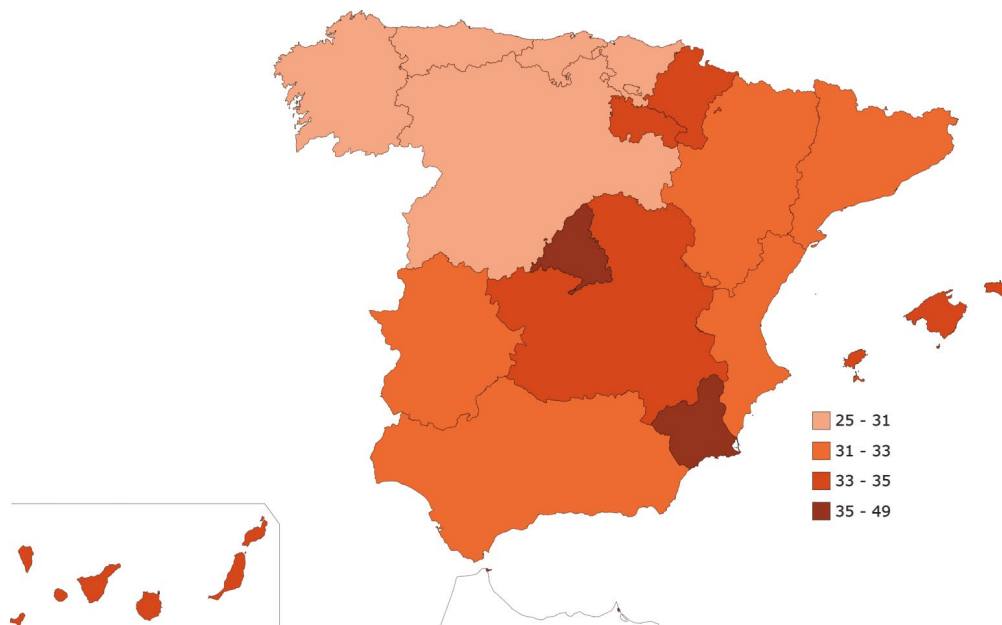


Fuente: INE.

En cuanto a las tasas de actividad (véanse tabla 11 y mapas 4-6), los valores más elevados pertenecen a las ciudades de Ceuta y Melilla, seguidas por Madrid, Baleares y Murcia (por encima de 30). En este caso, las tasas masculinas

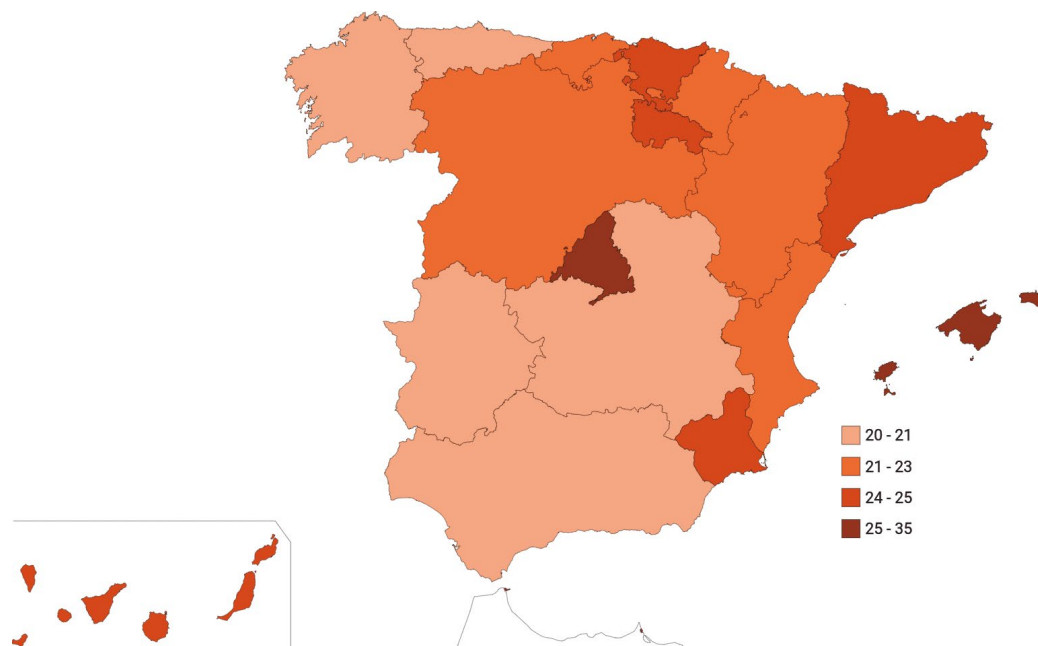
son en todas partes superiores a las femeninas con diferencias bastante significativas que, en algunos casos, llegan a ser superiores a los 10 puntos.

Mapa 4. Tasa de actividad, mayores de 55 años. Varones (2020)



Fuente: INE.

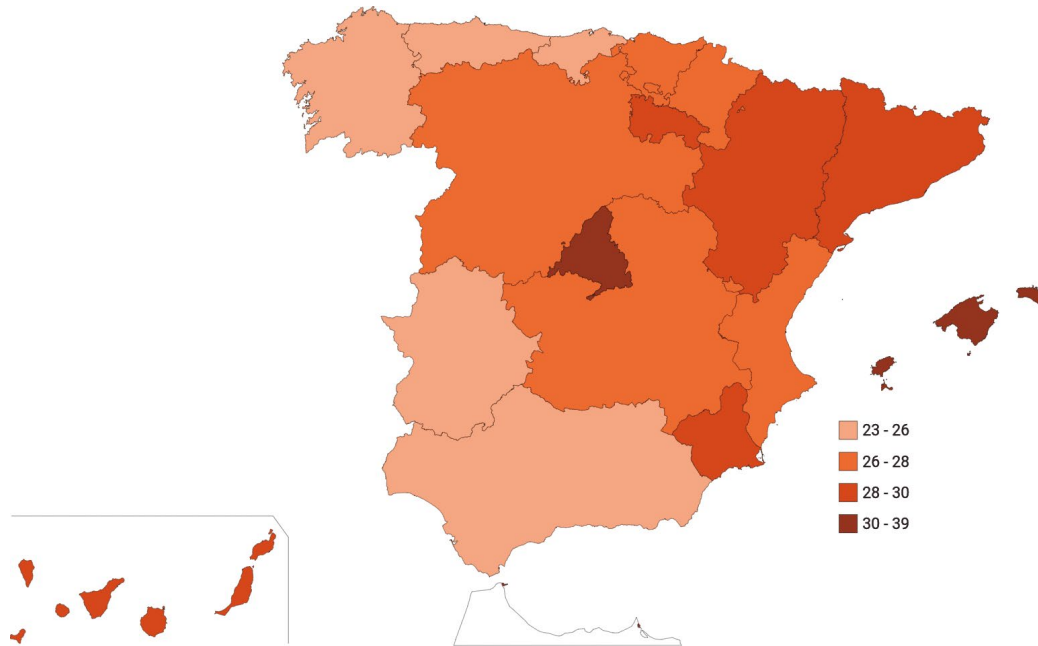
Mapa 5. Tasas de actividad, mayores de 55 años. Mujeres (2020)



Fuente: INE.



Mapa 6. Tasas de actividad, mayores de 55 años. Ambos sexos (2020)



Fuente: INE.

Recuadro 1. Reformas laborales para el impulso del talento sénior

Nadie pone en duda que uno de los mayores impactos tendenciales en nuestro mercado de trabajo es el demográfico. El envejecimiento de la población española tiene una equivalencia automática en la presencia, cada vez más importante en su cuantía, de un talento sénior en nuestras empresas. Si bien es cierto que los cambios de paradigma social, la digitalización y las sucesivas crisis económicas han impactado de forma notable en los trabajadores “mayores” (en estos momentos tenemos más de medio millón de desempleados mayores de 55 años), también es igualmente constatable que la presencia de los séniores en el tejido empresarial español es notable por el citado envejecimiento demográfico y por el comienzo de la implementación de una serie de medidas ligadas a la reforma de nuestro sistema de Seguridad Social con el objeto de salvar las pensiones del futuro.

No obstante, existe un camino –todavía extenso– por recorrer para atraer y retener talento sénior en las empresas españolas. Es necesario impulsar un conjunto de medidas desde las Administraciones públicas, las empresas y la propia sociedad que mejoren la empleabilidad de este colectivo tan importante en la actualidad por su valor, experiencia y aportación al tejido productivo de nuestro país.

En primer lugar, y antes de detallar alguna de las medidas que podrían implementarse en el ámbito legislativo laboral, el primer paso que convendría dar es lanzar un mensaje rotundo y amplio de la gran oportunidad para la sociedad española que supone el beneficio que aporta este gran talento, que cuenta con una dilatada experiencia profesional y laboral a sus espaldas, con conocimiento acumulado durante muchos años y

Recuadro 1. Reformas laborales para el impulso del talento sénior (cont.)

que pueden servir para mejorar la situación actual de las empresas y para la empleabilidad de todos sus trabajadores, por supuesto los más jóvenes.

En segundo término, las propuestas concretas de modificación legal que podrían ayudar al impulso del talento sénior podrían ser, entre otras muchas, las diez siguientes:

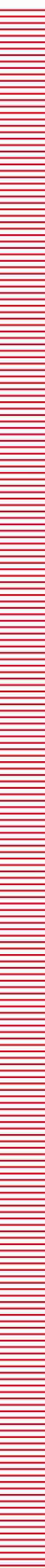
1. Reforzar legalmente el derecho de la “igualdad generacional” mediante un reconocimiento pleno y más explícito de la igualdad de trato y de oportunidades con independencia de la edad.
2. Reforzar la sanción de las conductas derivadas de “acoso por razón de la edad”.
3. En las contrataciones públicas, ponderar como criterio de puntuación actuaciones empresariales que premien la atracción y retención del talento sénior.
4. Ampliar el contenido de los actuales Planes de Igualdad al ámbito generacional, incluyendo protocolos de acoso por razón de la edad, distintivo empresarial en materia de igualdad generacional y programas de mejora de la empleabilidad senior.
5. Establecer, como propuestas de contenido de la negociación colectiva, medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las personas de mayor edad, con reservas o preferencias de contratación a personas de la generación menos representadas en determinados grupos profesionales.
6. Establecer como criterios de fijación de grupos profesionales y de ascensos y promociones también el de la edad, evitando discriminaciones por esta razón.
7. Promoción de información y transparencia laboral con los representantes de los trabajadores referidos a colectivos de edad más avanzada.
8. Creación de ayudas y subvenciones específicas para el desarrollo de acciones formativas para profesionales sénior.
9. Modificación de la legislación de información no financiera (Ley 22/2015), incluyendo el deber de las empresas de informar sobre contrataciones y de acciones formativas a trabajadores sénior.
10. Modificación de la legislación laboral para que se incluya la edad como un elemento de discriminación en relación con la formación de los trabajadores.

Este decálogo junto con otras medidas que pudieran arbitrarse en otros ámbitos, fundamentalmente en la reforma de las pensiones que se pretende acometer en los próximos años, debería crear un círculo virtuoso para no dejar atrás a un talento del cual se aprende cada día y que mejora claramente nuestro mercado laboral.

Íñigo Sagardoy de Simón

Presidente de Sagardoy Abogados

Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad Francisco de Vitoria



2.2. La ocupación

2.2.1. Datos absolutos y relativos

El primer objetivo es comparar la ocupación de los séniores con los demás grupos de edad (véanse tabla 12 y gráfico 10).

Como puede observarse, los ocupados van en aumento hasta los tramos 40-44 y 45-49, en los que alcanzan los valores máximos. Después comienzan a disminuir de forma progresiva de tal manera que el valor porcentual del grupo 55-59 es inferior a la mitad del existente en los segmentos comprendidos entre 40 y 54 años. Esta situación se aprecia tanto en los varones como en las mujeres. Realmente se puede decir que los ocupados empiezan a disminuir desde los 50 años y que tienen cifras irrelevantes desde los 65 años.

Los datos de los ocupados sénior (véanse tabla 13 y gráfico 11) son más reducidos que los de los activos ya que una parte de estos están desocupados (parados).

En total, los ocupados mayores son 3,6 millones largos que tienden a concentrarse en el grupo de 55 a 59 años (2,2 millones). La participación en el conjunto de ocupados se sitúa en torno al 19 %. Así pues, solo uno de cada cinco ocupados tiene 55 años o más. Los varones son más que las mujeres en cifras absolutas, si bien los porcentajes de participación en la población ocupada de cada sexo son muy semejantes.

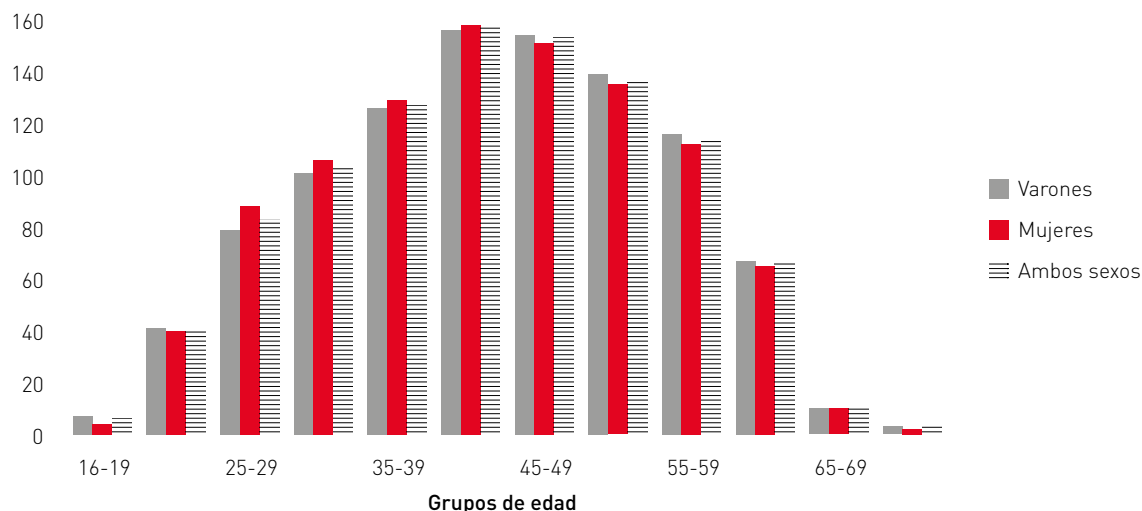
Reiteramos la idea de la salida temprana del trabajo y del volumen excesivo de prejubilaciones existentes en nuestro mercado laboral. El crecimiento de la longevidad no está modificando apenas las edades de abandono del empleo.

Tabla 12. Ocupados por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
16-19	71	0,7	35,3	0,4	106,4	0,6
20-24	427,2	4,1	350,3	4	777,5	4
25-29	825	7,9	769,5	8,8	1.594,5	8,3
30-34	1.052,4	10,1	927	10,6	1.979,5	10,3
35-39	1.316,8	12,6	1.127,8	12,9	2.444,7	12,7
40-44	1.631,7	15,6	1.388,3	15,8	3.020	15,7
45-49	1.603,8	15,4	1.327,8	15,1	2.931,6	15,3
50-54	1.452,1	13,9	1.186,3	13,5	2.638,4	13,7
55-59	1.208,2	11,6	985,5	11,2	2.193,7	11,4
60-64	700	6,7	571,3	6,5	1.271,3	6,6
65-69	107,4	1	85,3	1	192,7	1
70 y más	33,8	0,3	18,3	0,2	52,1	0,3
Total	10.429,4	100	8.772,7	100	19.202,4	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 10. Ocupados por sexo y grupos de edad. En % respecto al total de cada sexo (2020)



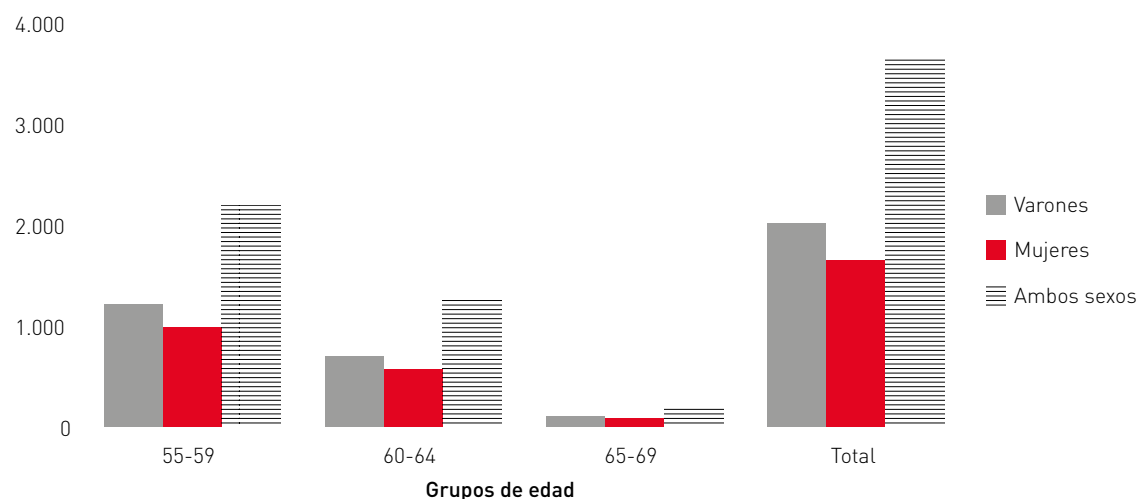
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Tabla 13. Ocupados por sexo y grupos de edad (55-69 años) (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
55-59	1.208,2	11,6	985,5	11,2	2.193,7	11,4
60-64	700	6,7	571,3	6,5	1.271,3	6,6
65-69	107,4	1	85,3	1	192,7	1
Total	2.015,6	19,3	1.642,1	18,7	3.657,7	19

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 11. Ocupados por sexo y grupos de edad (55-69 años). Valores absolutos (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



Si no fuera porque en Asia hay países, como Japón, con jubilaciones tan tardías, se definiría nuestra situación como un lujo asiático que no nos podemos permitir. Y eso que, como ocurre con la actividad, el empleo ha aumentado de manera significativa entre 2008 y 2020 (véanse tabla 14 y gráfico 12). De 2,3 millones ha crecido hasta los 3,6 millones, y lo ha hecho en todos los grupos de edad, pero especialmente en el de 55 a 59 años (53 %) y sobre todo en el de 60 a 64 (70 %).

No solo hay más séniores ocupados en nuestro mercado laboral, sino que se mantienen

empleados durante más años. Sin embargo, estos porcentajes de crecimiento no deben engañarnos. Los aumentos son fuertes, pero los volúmenes de los empleados “de edad” siguen siendo pequeños.

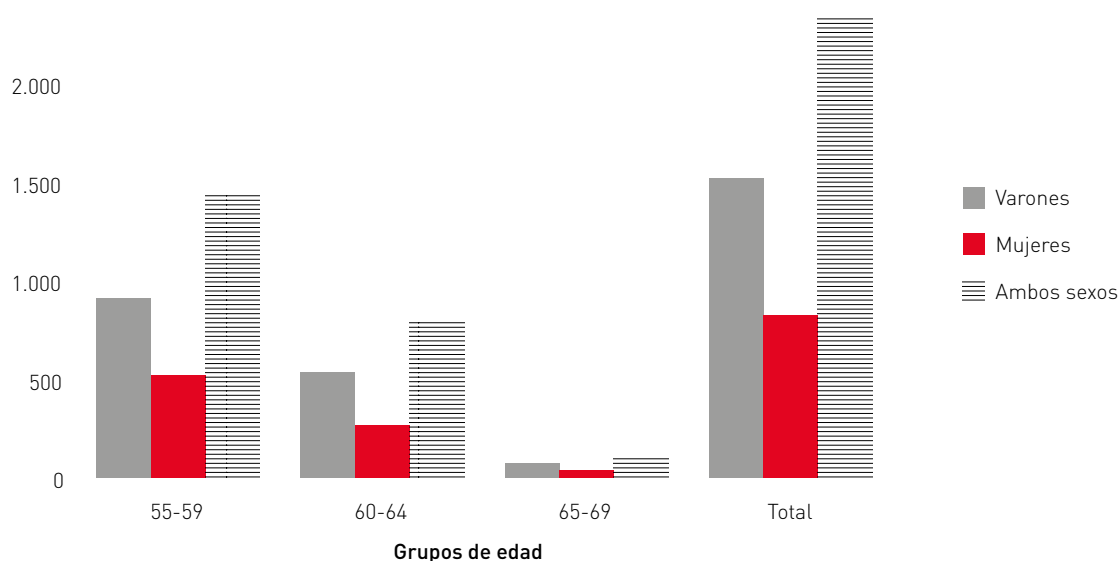
En el empleo aumenta tanto la participación de hombres como de mujeres, pero es mayor la de estas últimas, lo cual permite reducir la diferencia con los varones en el conjunto de la población sénior ocupada. Esta es una circunstancia que se produce en todos los países de nuestro entorno socioeconómico.

Tabla 14. Ocupados por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
55-59	912,8	7,7	517,7	6	1.430,4	7
60-64	533,4	4,5	265,4	3,1	798,8	3,9
65-69	72,1	0,6	39,6	0,5	111,7	0,5
Total	1.518,3	12,8	822,7	9,6	2.340,9	11,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 12. Ocupados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2008)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Así lo recoge el estudio llevado a cabo sobre la población sénior que trabaja en distintos países de la Unión (Puyol, 2019).

En cuanto a las tasas de ocupación (véanse tabla 15 y gráfico 13) se observa la misma tendencia que en las de actividad.

El valor del grupo de 55 a 59 años alcanza el 65 % y resulta inferior al del tramo anterior, lo cual indica que la ocupación ya ha comenzado a disminuir antes de los 55 años. La caída es significativa en el tramo de 60 a 64 años con una tasa del 43 % y no llega al 8 % en el siguiente. Trabajar más allá de la edad legal de

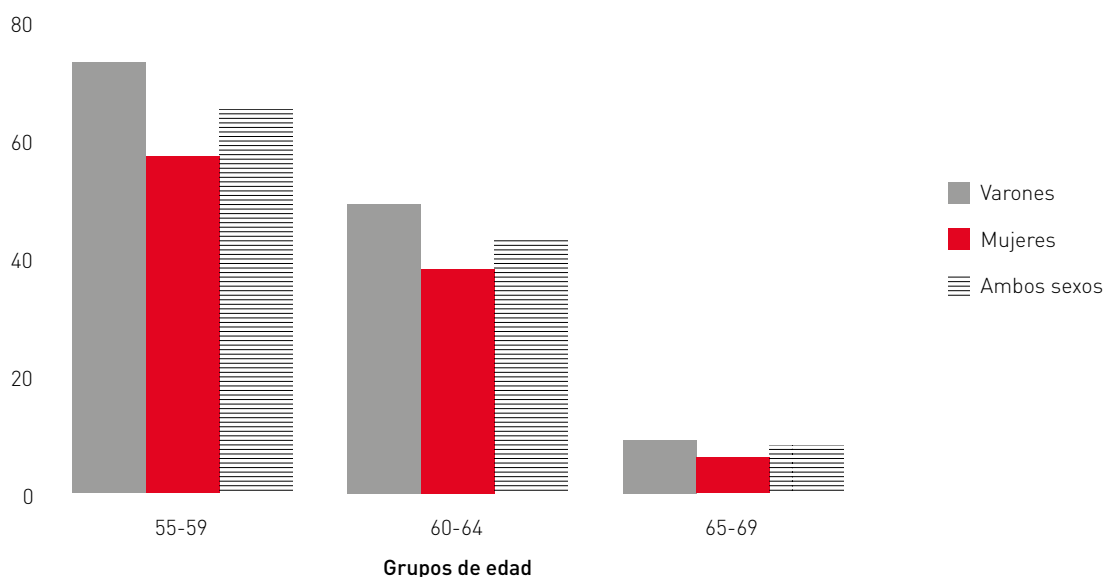
jubilación resulta en España muy infrecuente y hacerlo después de los 70 años es muy excepcional. Ante estos trabajadores de edad más avanzada, las actitudes son, a veces, de conmiseración y otras de reproche. La mayoría de las personas no entienden que haya gente que quiera seguir trabajando a una edad (juzgada) tan tardía, bien sea en actividades por cuenta ajena o como emprendedores, o en el voluntariado. Y, con frecuencia, hay una barrera muy sutil entre esta falta de comprensión y la crítica, basada en el argumento, poco probado, de que los séniores quitan puestos de trabajo a los jóvenes y deberían haber salido antes del mercado de trabajo. Desgraciadamente estas

Tabla 15. Tasas de ocupación por sexo y grupos de edad (2020)

Grupos de edad	Varones	Mujeres	Ambos sexos
55-59	72,57	57,28	64,80
60-64	48,91	37,54	43,05
65-69	9,11	6,32	7,62

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 13. Tasas de ocupación por sexo y grupos de edad (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



actitudes de edadismo, apoyadas casi siempre en estereotipos o creencias infundadas, empiezan mucho antes. Contra los jubilados se producen actitudes de rechazo por su condición de consumidores de cuantiosos recursos públicos. Y contra los que siguen trabajando a ciertos años, sufren reproches por seguir haciéndolo por encima de edades en las que ya deberían haber abandonado la actividad. Nuestras sociedades, particularmente la española, necesitan una reeducación en lo que se refiere a la valoración del esfuerzo y del trabajo que ha de empezar por los jóvenes en formación, pero que, en realidad, debería extenderse a todos los trabajadores. Vamos a necesitar más séniores ocupados, pero al mismo tiempo que definimos para ellos condiciones laborales adecuadas, debemos inculcar en nuestra sociedad la idea de que el trabajo de los que están en el atardecer de su vida laboral no solo es bueno para quienes lo desempeñan, sino para la economía y la sociedad en su conjunto.

2.2.2. Ocupados por nivel de formación

La estadística oficial distingue siete grupos:

- I. Analfabetos.
- II. Estudios primarios incompletos.
- III. Educación primaria.
- IV. Primera etapa de la educación secundaria y similar.
- V. Segunda etapa de la educación secundaria. Orientación general.
- VI. Segunda etapa de la educación secundaria. Orientación profesional.
- VII. Educación Superior.

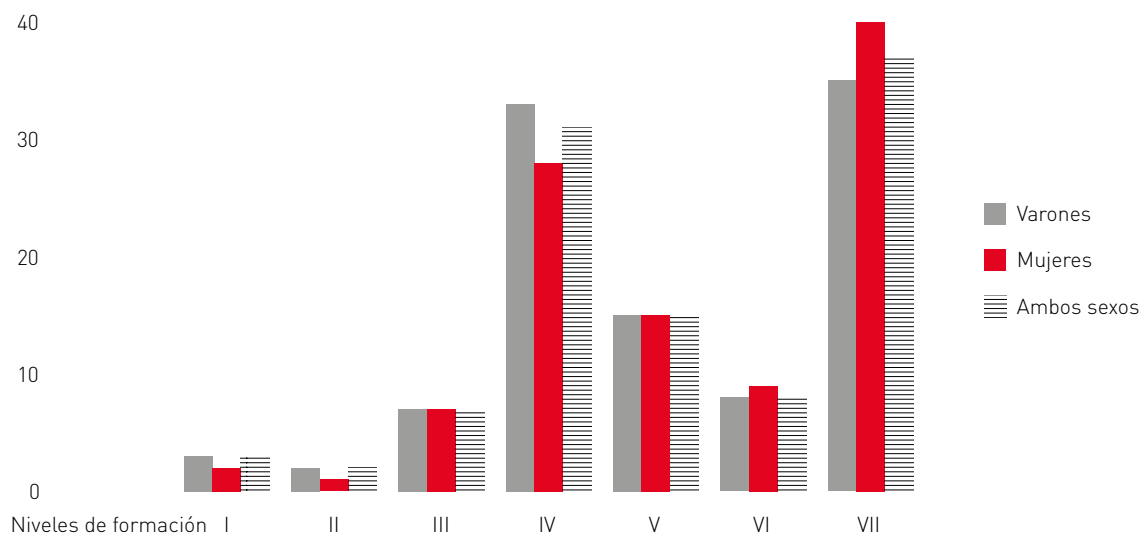
Su examen refleja estos resultados (véanse tabla 16 y gráfico 14) que se explica a continuación:

Tabla 16. Ocupados por nivel de formación alcanzado, sexo y grupo de edad (55-69 años) (2020)

Niveles de formación	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Analfabetos	6,7	0,33	2,8	0,17	9,6	0,26
Est. primarios incompletos	33,8	1,68	21,7	1,32	65,5	1,79
Educación primaria	143,8	7,13	116,2	7,07	260	7,11
1.ª etapa Ed. Sec. y similar	671,6	33,34	457,8	27,88	1.129,4	30,87
2.ª etapa Ed. Sec. Or. general	296,8	14,72	239,8	14,60	536,6	14,67
2.ª etapa Ed. Sec. Or. prof.	153,7	7,62	153,8	9,36	307,5	8,41
Educación superior	709,3	35,18	650,1	39,6	1.359,9	37,18
Total	2.015,7	100	1.642,2	100	3.657,9	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 14. Ocupados por nivel de formación alcanzado, sexo y grupo de edad (55-69 años). En % (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

1. Afortunadamente, las cifras de analfabetos se han quedado reducidas a la mínima expresión (menos del 1 %). Esto afecta a toda la población sénior, pero los números son especialmente pequeños en los grupos que desempeñan una actividad.
2. Los porcentajes son también bajos entre los que no han terminado la educación primaria (menos de un 2 %) y reducidos igualmente entre los que solo tienen este nivel educativo (alrededor de un 7 %).
3. Suben a más de un 30 % en la primera etapa de la secundaria (algo más en los hombres que en las mujeres) que se convierte en el segundo nivel educativo con más personas.
4. Los valores son relativamente bajos en la segunda etapa de la secundaria, especialmente en la orientación profesional.
5. Alcanzan cantidades más grandes en la educación superior, en la que más de un

tercio de los hombres y casi un 40 % de las mujeres tienen título universitario.

Sin duda, el nivel educativo de los séniores ha mejorado, aunque todavía exista casi una tercera parte que no ha pasado de la primera etapa de la secundaria. La apuesta reciente por la formación profesional no afecta lógicamente a los trabajadores mayores. Y lo más significativo es el elevado porcentaje de universitarios, lo cual prueba el buen nivel de cualificación de una parte significativa de los ocupados “de edad”. Estas personas pertenecen, en parte, a las cohortes formadas a partir de los años ochenta del siglo pasado que desembarcan en la universidad en proporciones muy altas. Quizás no recibieron la mejor formación del mundo, pero contribuyeron a reducir el déficit de universitarios del país y a mejorar la cualificación de nuestro mercado laboral. Especialmente notable ha sido el crecimiento de las mujeres entre los titulados universitarios, un proceso que continúa en la actualidad. Las alumnas superaron a los hombres prácticamente en todas las carreras, feminizando la revolución



educativa que se produjo en España en el último cuarto del siglo pasado.

Desgraciadamente estos séniores –tanto los que se quedaron en niveles bajos de formación como los universitarios– no han recibido después una formación complementaria. La educación continua no ha tenido, ni tiene, en España la presencia que debería. Particularmente en el ámbito universitario, es una asignatura pendiente en la mayoría de las instituciones, que deben aprobar cuanto antes mediante una oferta suficiente y de calidad. Una enseñanza que tiene que aportar conocimientos, pero sobre todo capacidades, particularmente herramientas digitales que se han convertido hoy en insustituibles. La apuesta de las universidades por esta formación permanente ha sido débil, pero también la de las empresas. En el informe *Los trabajadores sénior en la empresa española* (IE Foundation, 2018), y a través de una encuesta que se dirigió a compañías de nuestro país, pudo comprobarse que el 70 % de las mismas no tenían ningún plan para el “reskilling” de sus trabajadores. Menos de un tercio los posee con acciones formativas en conocimientos y destrezas, pero sobre todo en hábitos saludables con el fin de minimizar los riesgos de accidentes y enfermedades. Algunas contestaciones hablan de “coaching” y “mentoring” internos y de transmitir habilidades transversales que contribuyan a mantener viva una cierta cultura del cambio continuo entre los trabajadores. En la última parte de este informe podrán verse algunas buenas prácticas corporativas internacionales en este campo.

2.2.3. Ocupados por ramas de actividad

La EPA diferencia 21 ramas de actividad distintas, cuyos datos se recogen en la tabla 17 y en el gráfico 15.

Estas son las 21 ramas de actividad mencionadas:

- A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- B. Industrias extractivas.
- C. Industria manufacturera.
- D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor de agua y aire acondicionado.
- E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos.
- F. Construcción.
- G. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor.
- 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.
- P. Educación.
- Q. Actividades sanitarias y servicios sociales.
- R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.

S. Otros servicios.

T. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico.

U. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales.

La información se ha agrupado en el intervalo de 50 a 69 años. Para hacer un análisis más clarificador consideraremos únicamente las cinco ramas de actividad que reúnen un mayor número de ocupados. Para los dos sexos estas cinco

ramas son, por orden de importancia, el comercio, las industrias manufactureras, la Administración pública y defensa, las actividades sanitarias y servicios sociales y la educación.

Por sexos se observan diferencias entre hombres y mujeres. Los señores varones tienen una presencia superior a las féminas en las industrias manufactureras y la construcción, y porcentajes similares en el comercio y la Administración pública y defensa. Y las mujeres aventajan a los hombres en la educación y las actividades sanitarias y servicios sociales.

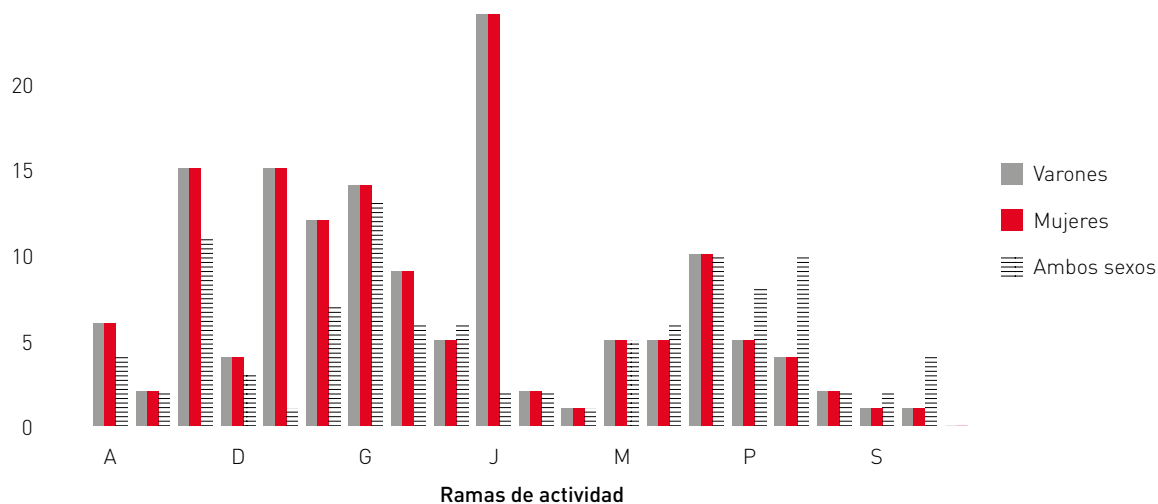
Tabla 17. Ocupados por ramas de actividad, sexo y grupo de edad (50-69 años) (4T 2020)

Ramas de actividad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
A	217,5	6,19	66,8	2,28	283,3	4,42
B	8,6	0,24	1,9	0,06	10,5	0,16
C	532,5	15,16	174,6	6,04	707,1	11,04
D	15,3	0,43	4,7	0,16	20	0,31
E	49,6	1,41	8,5	0,29	58,1	0,91
F	417,5	11,89	23,6	0,82	441,1	6,89
G	473,8	13,54	383,4	13,28	857,2	13,42
H	304,4	8,66	60	2,07	364,3	5,69
I	159	4,53	199,3	6,89	358,3	5,59
J	87,2	2,48	33,3	1,15	120,5	1,88
K	70,2	2	71,6	2,48	141,8	2,21
L	22	0,62	47,6	1,65	69,6	1,09
M	168,2	4,79	125,1	4,33	293,3	4,58
N	161,6	4,60	212,1	7,33	373,7	5,84
O	354,1	10,08	305,7	10,57	659,8	10,30
P	180,4	5,14	342,2	11,84	522,6	8,16
Q	156,1	4,44	481,3	16,65	637,4	9,95
R	56	1,59	50,9	1,76	106,9	1,67
S	39,7	1,13	77,1	2,66	116,8	1,82
T	37,4	1,06	221,5	7,66	258,9	4,04
U	1	0,02	1	0,03	2	0,03
Total	3.512	100	2.891,2	100	6.403,2	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.



Gráfico 15. Ocupados por rama de actividad, sexo y grupo de edad (50-69 años).
En % (4T 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

También en las actividades de los hogares. Es una distribución que se repite desde hace tiempo y que responde a factores que combinan tradición, pero también capacidades y aptitudes diferenciadas. Aquellas profesiones que exigen un mayor esfuerzo físico, aunque disminuyen en general entre los señores, son realizadas sobre todo por los varones (industrias manufactureras y sobre todo la construcción). Por el contrario, las que demandan una menor exigencia física y una mayor dedicación intelectual son más propiamente femeninas. Evidentemente esto no quiere decir que unas y otras no puedan ser desempeñadas por personas de ambos sexos. Es una distribución del trabajo establecida en tiempos en los que la mujer tenía una menor participación en la actividad laboral y muy poca presencia en ocupaciones consideradas como masculinas. Cuando fue creciendo su incorporación al trabajo fue desembarcando en actividades como la educación y la sanidad que hoy se han feminizado significativamente. Son ocupaciones que exigen formación previa (la revolución educativa del siglo pasado tuvo sobre todo nombre de mujer), una

mayor dedicación intelectual, una menor exigencia física y ciertas aptitudes que quizás están más presentes en las mujeres que en los varones. En el mundo sanitario y en cualquiera de sus tareas empieza a haber más mujeres que hombres y lo mismo sucede en el sector educativo, sobre todo en la educación primaria y secundaria. En la universidad empiezan a equilibrarse los sexos, aunque en las categorías más altas del escalafón sigue habiendo una mayor presencia masculina.

2.2.4. Ocupados por sector económico

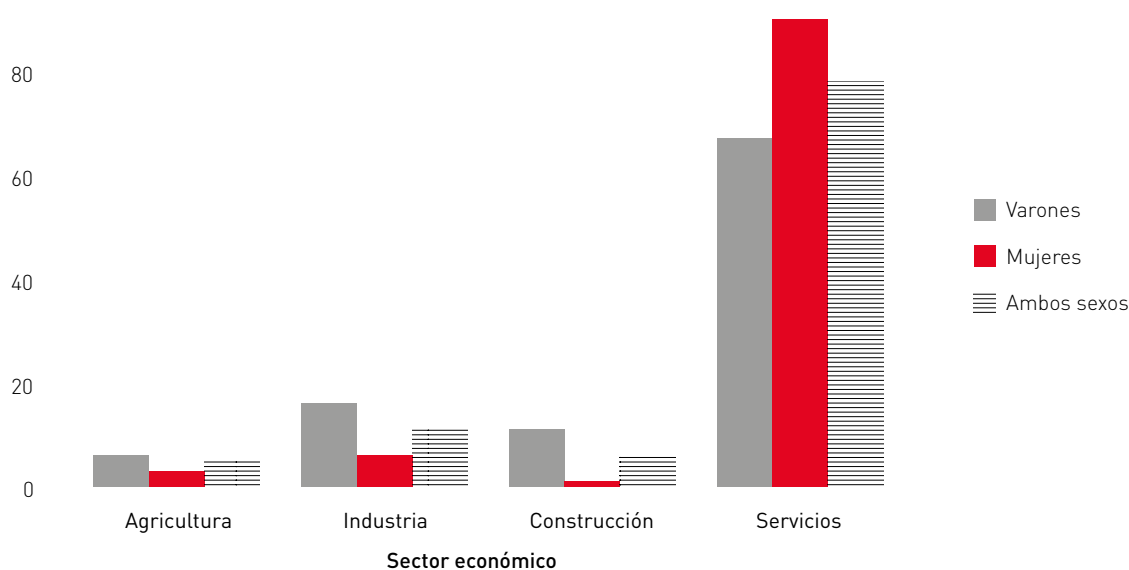
La distribución por grandes sectores económicos (la estadística diferencia la construcción separada de la industria) refleja la evolución experimentada por las economías desarrolladas: una disminución clara del grupo de actividades primarias (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca) en beneficio, primero, de la industria y construcción y, finalmente, del sector servicios, que se convierte en claramente predominante (véanse tabla 18 y gráfico 16).

Tabla 18. Ocupados por sector económico, sexo y grupo de edad (55 años y más) (4T 2020)

Sectores	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Agricultura	136,2	6,55	48,9	2,85	285,1	4,88
Industria	326,1	15,69	97,7	5,70	423,8	11,18
Construcción	224,3	10,79	12	0,70	236,2	6,23
Servicios	1.391,5	66,97	1.563,9	90,75	2.945,4	77,71
Total	2.078	100	1.712,6	100	3.790,6	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 16. Ocupados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y sector económico. En % (4T 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Los séniores no han permanecido ajenos a esta evolución ya que más de tres cuartas partes se ocupan hoy de actividades terciarias. Las primarias solo ocupan al 5 % y eso que existe un claro envejecimiento de la población que trabaja en el campo debido al éxodo de los más jóvenes. El envejecimiento ha “silverizado” y masculinizado a la población rural en su conjunto y también a la que sigue activa y ocupada. La diferencia entre los hombres (6,5 %) y las

mujeres (2,5 %) lo pone claramente de manifiesto. En la industria y la construcción hay también más trabajadores masculinos que femeninos, como ya se observaba en la distribución por actividades concretas. En el sector servicios vuelven a predominar las féminas con una abrumadora concentración que rebasa el 90 %. Pese a que, en general, hay más ocupados varones que mujeres, en los servicios y en cifras absolutas predominan las féminas.

2.2.5. Ocupados por situación profesional

Esta clasificación se refiere a la distribución entre trabajadores por cuenta propia y asalariados. Hay una tercera categoría (“otra situación” es llamada por la estadística oficial) con efectivos muy reducidos. El análisis de los trabajadores por cuenta propia se realiza con mucho más detalle en el siguiente apartado de este informe. Aquí únicamente se muestra un primer acercamiento al tema a través de los datos de la EPA (véanse tabla 19 y gráfico 17)

para los ocupados de 50 a 69 años. Entre ellos los asalariados representan casi el 80 %, es decir, solo uno de cada cinco trabaja por cuenta propia.

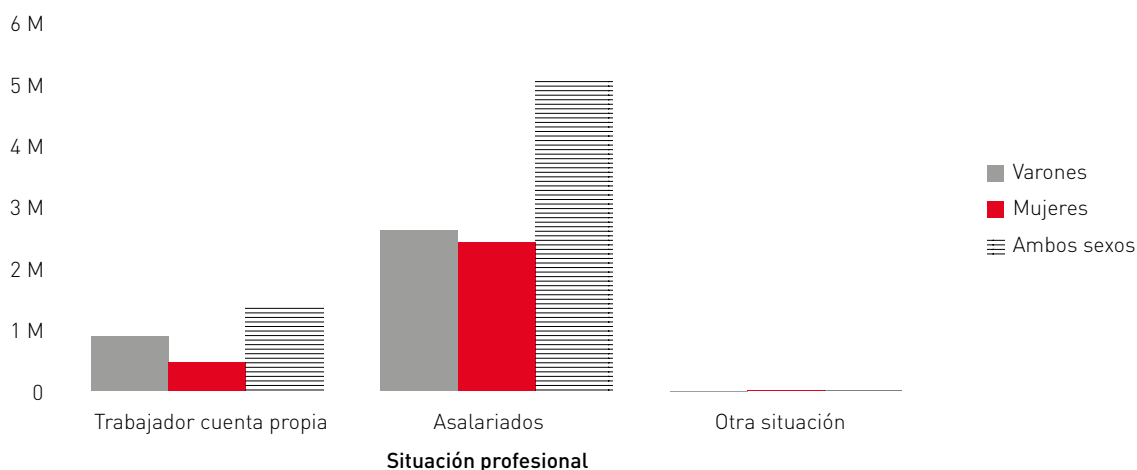
Ahora bien, en este segmento de edad hay más trabajadores autónomos que en el conjunto de la población ocupada, en la que únicamente un 16 % no es asalariada. Las “segundas carreras”, como autónomos, después de recibir un salario durante la mayoría o la totalidad de la vida laboral, crecen entre los séniores y seguramente lo hará más en el futuro a medida que

Tabla 19. Ocupados por situación profesional, sexo y grupo de edad (50-69 años) (4T 2020)

Situación profesional	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Trabajadores por cuenta propia	894,9	25,48	466	16,12	1.360,9	21,25
Asalariados	2.615,5	74,49	2.422,1	83,78	5.037,6	78,69
Otra situación	1,3	0,03	3,0	0,10	4,3	0,06
Total	3.511,7	100	2.891,1	100	6.402,8	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 17. Ocupados por sexo, grupo de edad (50-69 años) y situación profesional. Valores absolutos (4T 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

la población activa envejezca y haya más personas que se sientan capaces para seguir trabajando, ahora por cuenta propia mediante tareas enmarcadas en la llamada *gig economy* o como impulsores de nuevos proyectos e iniciativas.

Crecen los trabajadores por cuenta propia, pero se mantiene la diferencia entre sexos a favor de los varones con porcentajes diez puntos más altos que las mujeres (25,4 frente al 16 %). Esta modalidad laboral está claramente masculinizada.

2.2.6. Ocupados por nivel de ocupación

La EPA distingue diez ocupaciones distintas:

- I. Directores y gerentes.
- II. Técnicos y profesionales científicos e intelectuales.
- III. Técnicos, profesionales de apoyo.

IV. Empleados, contables, administrativos y otros empleados de oficina.

V. Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores.

VI. Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero.

VII. Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y de la construcción.

VIII. Operadores de instalaciones, maquinaria y montadores.

IX. Ocupaciones elementales.

X. Ocupaciones militares.

Dos grupos destacan sobre los demás (véanse tabla 20 y gráfico 18): los trabajadores de algunos servicios y el de los profesionales de mayor nivel (por la preparación requerida, la tarea realizada, la responsabilidad demandada y el salario percibido).

Tabla 20. Ocupados por sexo, grupo de edad (55 a 59 años) y ocupación (4T 2020)

Ocupaciones	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
I	136,5	6,68	56,2	3,31	192,7	5,15
II	325,4	15,91	372,2	21,92	697,6	18,64
III	245,5	12	149,4	8,80	394,9	10,55
IV	129,5	6,33	228,5	13,46	358	9,56
V	314,3	15,37	447,3	26,32	761,6	20,34
VI	98,7	4,82	32,9	1,94	131,6	3,51
VII	380,6	18,6	34,7	2,04	415,3	11,09
VIII	260,7	12,75	30,7	1,81	291,4	7,78
IX	143,2	7	346,4	20,40	489,6	13,08
X	11,1	0,54		0	11,1	0,30
Total	2.045,3	100	1.698,2	100	3743,5	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

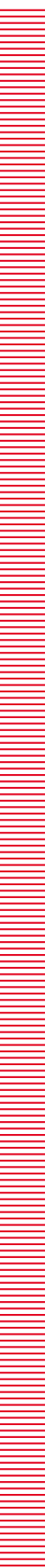
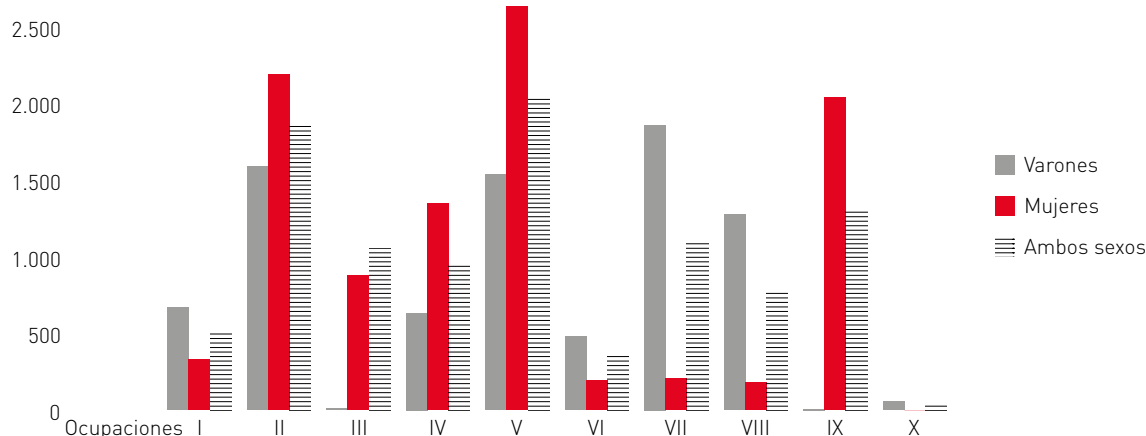


Gráfico 18. Ocupados por sexo, grupo de edad (55-69 años) y ocupación. En % (4T 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Figura, a continuación, el grupo de ocupaciones elementales debido al alto porcentaje que tienen las mujeres en él y, en cuarto lugar, el de artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y de la construcción. El top cinco lo completan los técnicos y profesionales de apoyo. Los demás grupos no superan el 10 % de las personas ocupadas.

Aunque con porcentajes lógicamente reducidos, el grupo de directores y gerentes tiene entre los séniores un valor relativo superior al del conjunto de la población ocupada. La categoría de CEO (o posiciones similares) mantiene una estrecha relación con la edad y no es infrecuente observar cómo empresas que llevan a cabo jubilaciones anticipadas están dirigidas por personas “de edad”. Resulta comprensible que la dirección de una compañía la desempeñen individuos con experiencia, conocimientos y alta capacidad relacional. Lo que no resulta lógico es pensar que otras personas pertenecientes a las mismas o cohortes cercanas y con preparación y experiencias semejantes sean consideradas innecesarias por esas mismas empresas.

Por sexos existen algunas diferencias. Estas son las más significativas:

- Los porcentajes masculinos son significativamente más altos que los de las mujeres en los grupos de directores y gerentes, artesanos y trabajadores cualificados de las industrias y la construcción y operadores y montadores. En cambio, las mujeres superan a los hombres en los sectores de profesionales de alto nivel, empleados, administrativos, trabajadores de los distintos servicios y en las ocupaciones elementales.
- La presencia de más mujeres en el grupo de profesionales responde al elevado número de personas con estudios superiores, formadas en los años ochenta del siglo pasado. Una situación que contrasta con los valores tan bajos que tienen en los cuadros directivos de las empresas. Pese a que la revolución educativa del último cuarto del siglo pasado tuvo como protagonistas esenciales a las mujeres, aún quedan en la actividad y ocupación bastantes féminas de aquellas generaciones que, carentes de la preparación adecuada, engrosan las filas de las

ocupaciones elementales. Y este es un contraste singular entre nuestras séniores trabajadoras: que haya tantas (más que hombres) entre las profesionales y, al mismo tiempo, que su número sea tan elevado en las ocupaciones con reducido nivel de cualificación. Sin duda, es una situación que se modificará con el paso del tiempo. En el futuro, no solo se reducirá la diferencia cuantitativa que todavía persiste entre hombres y mujeres sénior, sino que también irán amortiguándose algunas desigualdades como esa mayor presencia de hombres en los cuadros

directivos y ese volumen de féminas, aún tan fuerte, en ocupaciones elementales.

2.2.7. Ocupados por tipo de jornada

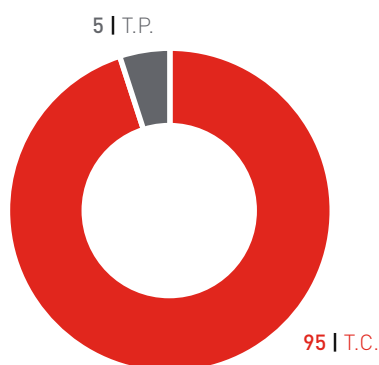
Para ambos sexos el tiempo completo constituye el tipo de jornada predominante (véanse tabla 21 y gráficos 19-21). Casi un 90 % de los ocupados sénior tienen esta modalidad; si bien existe una diferencia clara por sexos: los varones tienen un porcentaje de ocupados a jornada completa del 95 % y las mujeres únicamente del 80 %.

Tabla 21. Ocupados por tipo de jornada, sexo y grupo de edad (55 a 69 años) (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada grupo de edad

Sexo	T. completo		T. parcial		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%
Varones	1.918,30	95,17	97,3	4,83	2.015,6	100
Mujeres	1.305	79,47	337,1	20,53	1.642,1	100
Ambos sexos	3.223,30	88,12	434,4	11,88	3.657,7	100

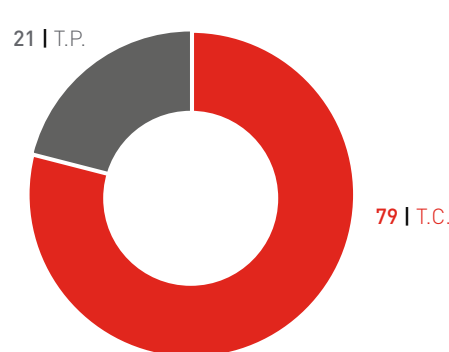
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 19. Ocupados por tipo de jornada. Varones de 55 a 69 años. En % (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 20. Ocupados por tipo de jornada. Mujeres de 55 a 69 años. En % (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.



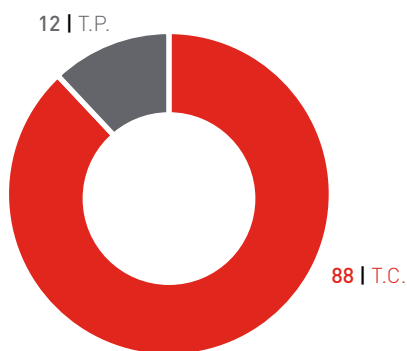
En el tránsito de la ocupación al retiro, desempeñar durante algún tiempo trabajos a tiempo parcial suele ser una estrategia que, en algunos países, alcanza una cierta notoriedad, por ejemplo, en Holanda o los países nórdicos (Puyol, 2019). No ocurre lo mismo en España, a tenor de los datos que ofrece la EPA: los varones no reducen su jornada prácticamente hasta la jubilación y, en el caso de las mujeres, sí que hay más trabajadoras a tiempo parcial ya que su función de cuidadoras de personas mucho más mayores, o de atención a las tareas del hogar, aumenta la preferencia por esta modalidad. A veces, la elección es decisión de la trabajadora, pero en otras es una condición del

puesto ofertado, sobre todo para determinadas ocupaciones desempeñadas prioritariamente por mujeres.

2.2.8. Ocupados por tipo de sector

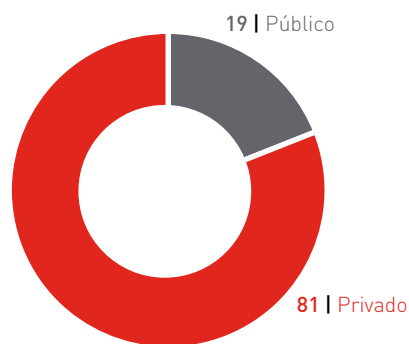
La actividad privada es claramente mayoritaria entre los trabajadores sénior (véanse tabla 22 y gráficos 22-24, que recogen la información para el grupo de edad de 50 a 69 años). Más de tres cuartas partes trabajan para este tipo de empresas o instituciones. Ahora bien, también en esta variable se observa una diferencia significativa entre hombres y mujeres. En términos absolutos, hay más

Gráfico 21. Ocupados por tipo de jornada. Ambos sexos de 55 a 69 años. En % (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 22. Varones ocupados por tipo de sector (público o privado) y grupo de edad (50 a 69 años) (4T 2020)



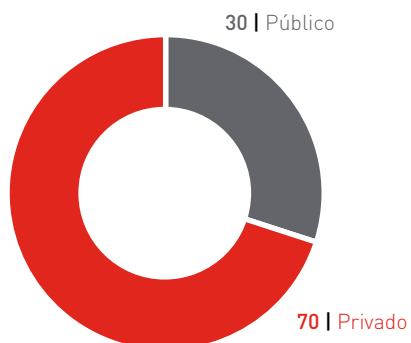
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Tabla 22. Ocupados por tipo de sector (público o privado) sexo y grupo de edad (50 a 69 años) (4T 2020)

	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Empleo público	665,3	18,94	861,7	29,8	1.527	23,84
Empleo privado	2.843,4	81,06	2.029,5	70,2	4.875,9	76,16
Total	3.511,6	100	2.891,2	100	6.402,9	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 23. Mujeres ocupadas por tipo de sector (público o privado) y grupo de edad (50-69 años). En % (4T 2020)



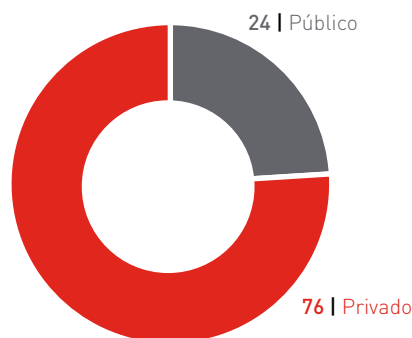
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

mujeres sénior que varones trabajando en el sector público. Y en relación con el número de ocupados totales de cada sexo, un 30 % de las mujeres desempeña su actividad en una institución pública, mientras que solo lo hace el 19 % de los varones. En el sector privado, el trabajo de los mayores está más masculinizado, mientras que en el público está más feminizado.

2.2.9. Asalariados

En el punto 2.2.5, cuando analizamos los ocupados por situación profesional, señalábamos

Gráfico 24. Ocupados ambos sexos por tipo de sector (público o privado) y grupo de edad (50-69 años) (4T 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

un claro predominio de los asalariados sobre los trabajadores por cuenta propia. Ahora ofrecemos el desglose de los que perciben un salario por sexo y los tres grupos quinquenales de 55 a 69 años (véanse tabla 23 y gráfico 25). La información es congruente con la comentada en epígrafes anteriores. En cifras absolutas, la mayor parte de los asalariados se concentran en el grupo de 55 a 59 años. En conjunto, en este tramo hay más varones que mujeres, si bien en los porcentajes respecto al total de cada sexo los valores de hombres y féminas son muy semejantes (en torno al 17 %).

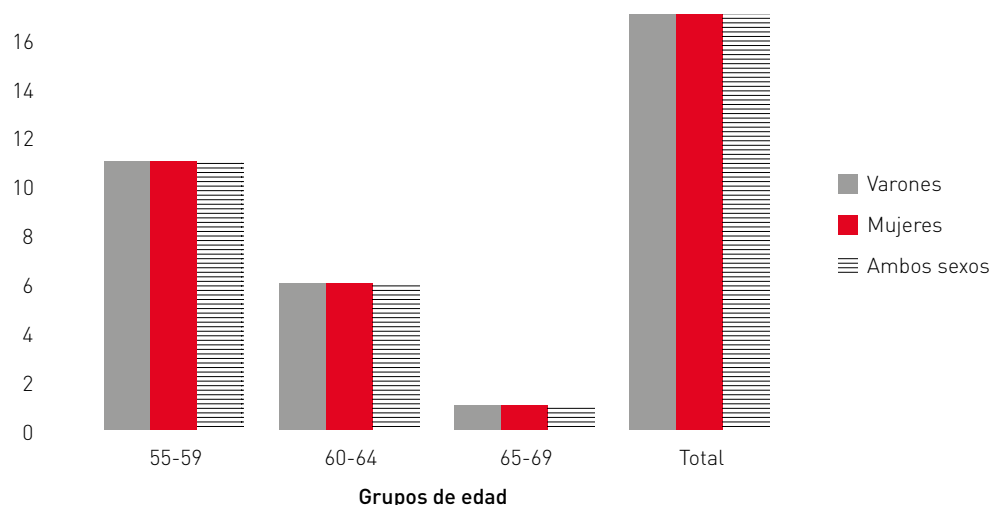
Tabla 23. Asalariados por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
55-59	915,1	10,9	843,2	10,9	1.758,20	10,9
60-64	488,6	5,8	457	5,9	945,6	5,9
65-69	48,9	0,6	57,2	0,7	106,1	0,7
Total	1.452,6	17,3	1.357,4	17,5	2.809,9	17,5

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.



Gráfico 25. Asalariados por sexo y grupos de edad. % respecto a cada sexo (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

2.2.10. Ocupados por comunidades autónomas

Como ocurre con la actividad, la ocupación de los séniores por comunidades autónomas es desigual (véanse tabla 24 y mapas 7-9).

En cantidades absolutas, los valores más fuertes los tienen las comunidades con mayor número de habitantes (Cataluña, Madrid y Andalucía). En cambio, por los valores relativos sobre el total de la población ocupada de cada comunidad, los porcentajes más

altos corresponden a las comunidades con mayor nivel de envejecimiento: Castilla y León, Asturias, Galicia, el País Vasco y Extremadura. Todas estas regiones, además de Cantabria y La Rioja, tienen porcentajes superiores al 20 % con Castilla y León (23 %) encabezando el *ranking*. Existe una diferencia entre la mitad septentrional y la meridional del país. En el norte (Castilla y León, Galicia, Asturias, País Vasco y Aragón) los valores son más fuertes. En el sur (con la excepción de Extremadura), más reducidos, al igual que en ambos archipiélagos.

Tabla 24. Ocupados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada comunidad

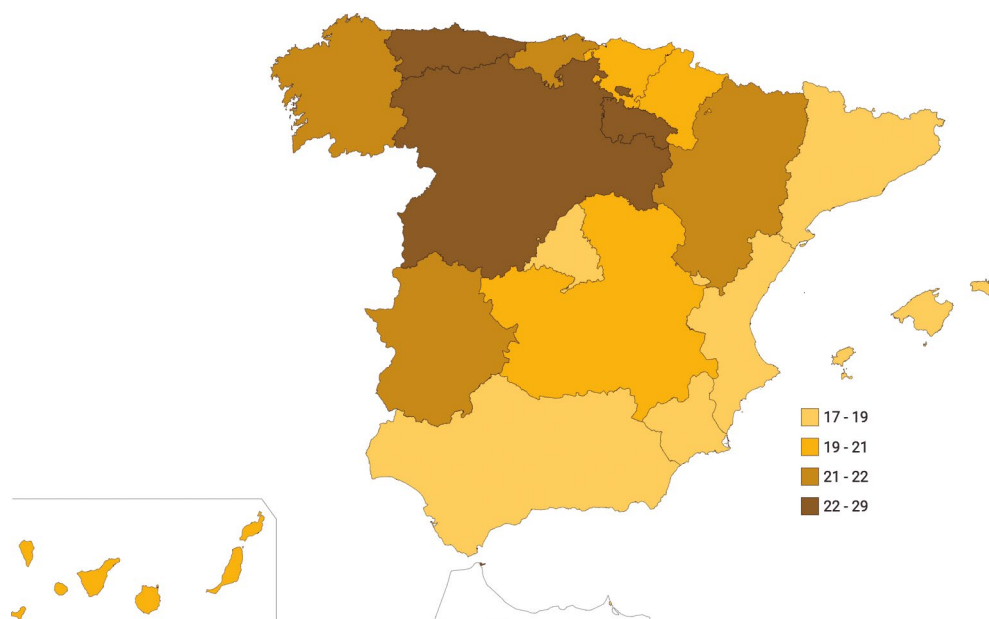
Comunidades	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Andalucía	331,9	19,1	216	16,9	547,9	18,1
Aragón	64,9	20,9	51,3	19,8	116,3	20,4
Asturias	42,4	21,6	44,5	24,1	86,9	22,8
Baleares	52,1	18,2	44,1	18,2	96,2	18,2
Canarias	87,3	19,2	70,9	18	158,2	18,6
Cantabria	26,9	21,5	23,3	21,4	50,2	21,4

Tabla 24. Ocupados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada comunidad (cont.)

Comunidades	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Castilla y León	127,5	24	94,3	21,8	221,9	23
Castilla-La Mancha	92,7	19,6	56	17,2	148,7	18,6
Cataluña	329,7	18,7	282,9	18	612,6	18,4
Comunidad Valenciana	213,5	19,1	172	19	385,5	19,1
Extremadura	46,1	21,3	32,4	19,8	78,5	20,6
Galicia	119,3	21	107,6	21,3	226,9	21,1
Madrid	296,6	19	276,8	18,7	573,5	18,8
Murcia	65,6	18,7	48	18,7	113,5	18,7
Navarra	31,2	20,8	23,2	18,1	54,5	19,6
País Vasco	97,5	20,5	99,1	22,5	196,6	21,4
La Rioja	16,4	21,9	12,4	19,6	28,7	20,8
Ceuta	4,8	28,8	2,8	24,9	7,6	27,3
Melilla	2,9	17,1	2,7	21,1	5,6	18,8
Total	2.049,3	19,6	1.660,4	18,9	3.709,8	19,3

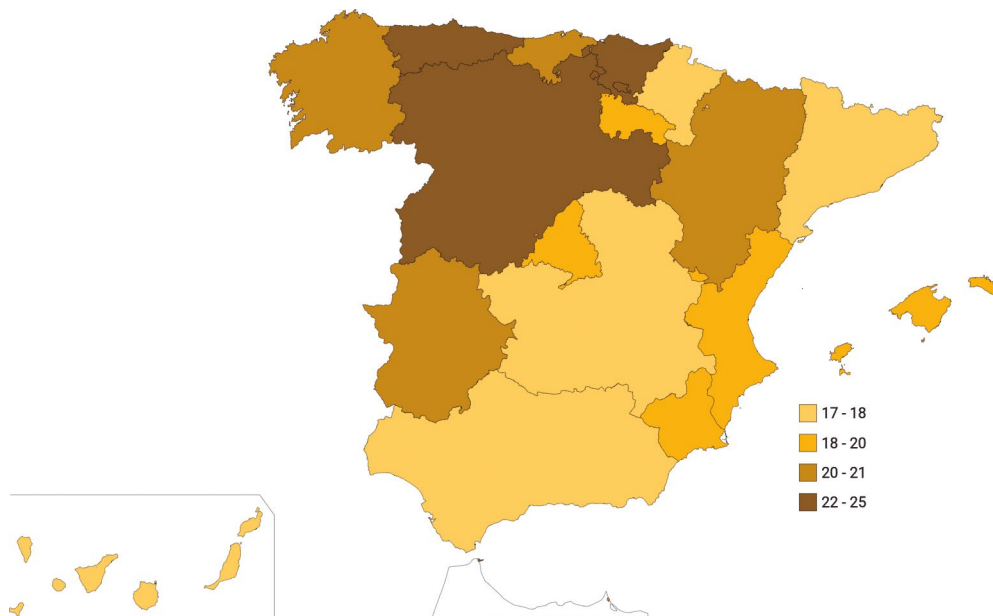
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Mapa 7. Varones ocupados de 55 años y más por comunidad autónoma. % respecto al total de cada comunidad autónoma (2020)



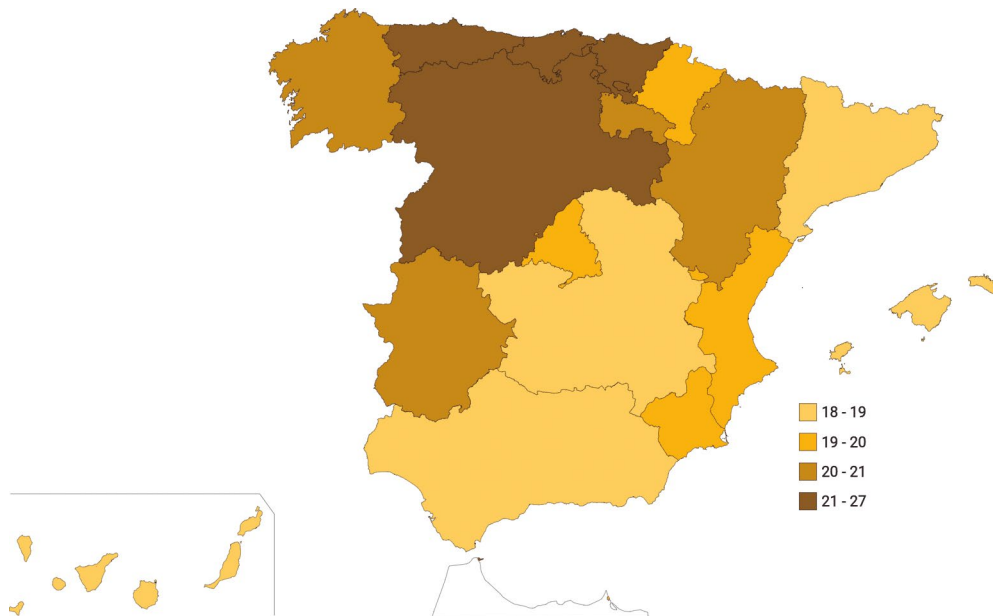
Fuente: INE.

Mapa 8. Mujeres ocupadas de 55 años y más por comunidades autónomas. % con respecto a cada comunidad autónoma (2020)



Fuente: INE.

Mapa 9. Ocupados de ambos sexos de 55 años y más por comunidades autónomas. % respecto al total de cada comunidad autónoma (2020)



Fuente: INE.

Todas las comunidades tienen más varones sénior que mujeres en su población ocupada, con la excepción de Asturias y el País Vasco. Los porcentajes de los ocupados sénior sobre el total de ocupados de cada comunidad son superiores a los de las mujeres ocupadas mayores también sobre el total de cada comunidad, con las excepciones de Asturias, Galicia, el País Vasco y la ciudad autónoma de Melilla. En cuanto a las tasas de empleo

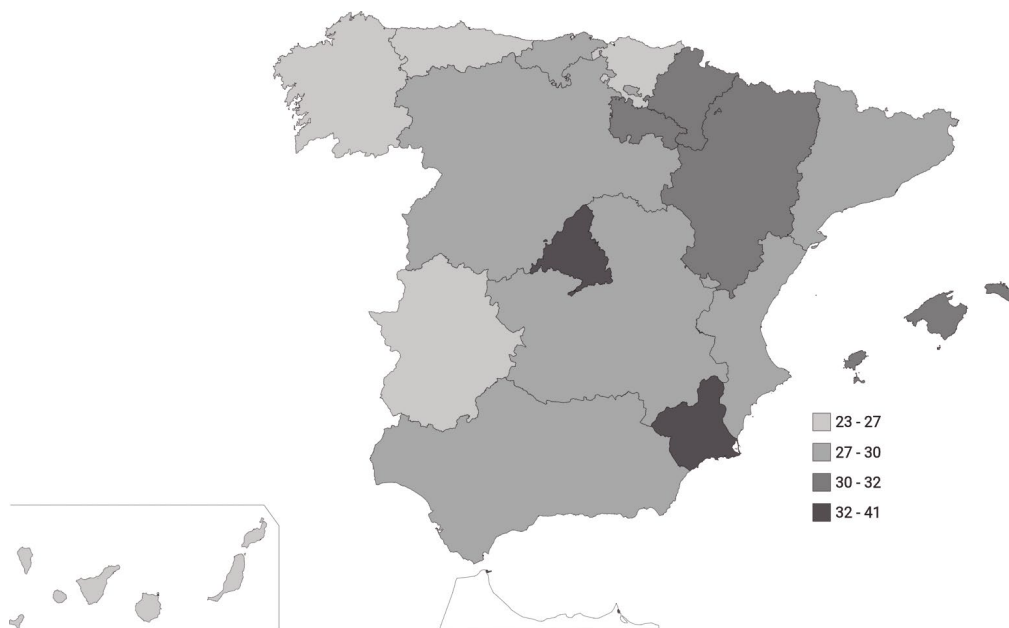
(véanse tabla 25 y mapas 10-12), las cifras más grandes pertenecen, como en el caso de la actividad, a las ciudades de Ceuta y Melilla seguidas por Madrid, Baleares, La Rioja y Cataluña. En este caso, las tasas masculinas son superiores a las femeninas con diferencias muy notables en algunas comunidades (en Castilla-La Mancha, por ejemplo, la tasa masculina es del 30,31 % y la femenina del 16,74 %).

Tabla 25. Tasas de empleo, por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020)

Comunidades	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Andalucía	27,72	15,59	21,21
Aragón	30,46	21,06	25,45
Asturias	22,67	19,13	20,71
Baleares	32,35	24,38	28,14
Canarias	27,36	20	23,49
Cantabria	27,72	20,19	23,63
Castilla y León	28,70	19,07	23,63
Castilla-La Mancha	30,31	16,74	23,22
Cataluña	30,37	21,90	25,77
Comunidad Valenciana	28,01	19,38	23,37
Extremadura	26,54	16,72	21,37
Galicia	25,04	18,58	21,50
Madrid	33,23	24,61	28,43
Murcia	33,48	21,35	27
Navarra	31,40	20,76	25,77
País Vasco	26,90	22,62	24,56
La Rioja	32,18	21,53	26,53
Ceuta	41,21	24,92	33,23
Melilla	36,91	29,54	32,96
Total	29,10	20,07	24,22

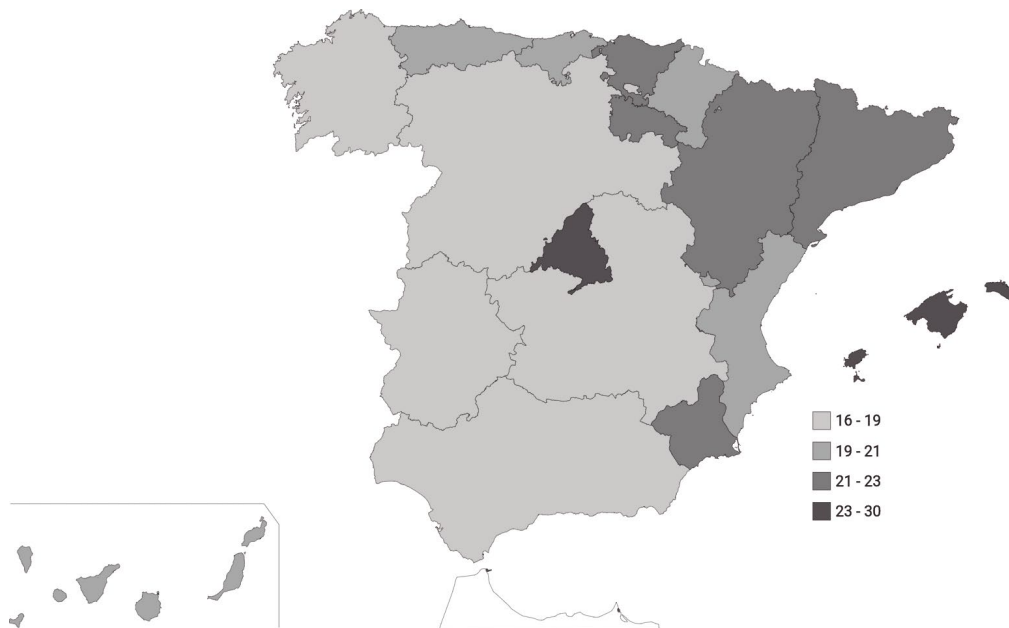
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Mapa 10. Tasas de empleo por comunidades autónomas. Varones de 55 años y más (2020)



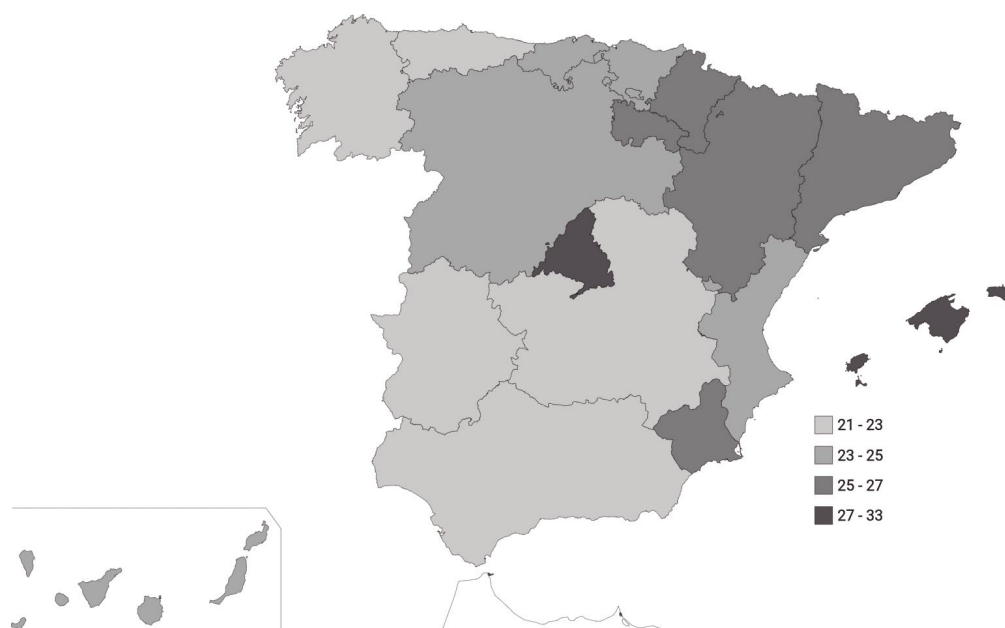
Fuente: INE.

Mapa 11. Tasas de empleo por comunidades autónomas. Mujeres de 55 años y más (2020)



Fuente: INE.

Mapa 12. Tasas de empleo por comunidades autónomas. Ambos sexos de 55 años y más (2020)



Fuente: INE.

2.3. El desempleo

2.3.1. Datos absolutos y relativos

En 2020 los parados entre 55 y 69 años fueron algo más de 508.000 personas (véanse tabla y gráfico 26), que sobre el total de parados del país (3,5 millones) representan el 14,4 %. No es un porcentaje escandalosamente alto si tenemos en cuenta los valores relativos de otros

grupos de edad. Por ejemplo, entre los jóvenes de 25 a 29 años hay casi 474.000 parados y su participación en el desempleo total es del 13,4 %. Como en el caso de los activos y ocupados, el paro se concentra en el tramo de 55 a 59 años, que supone el 9 % de ese 14,4 % del conjunto de personas entre 55 y 69 años. Aun en el grupo de 60 a 64 años, hay 182.000 parados para descender a un valor insignificante en el tramo de 65 a 69 años.

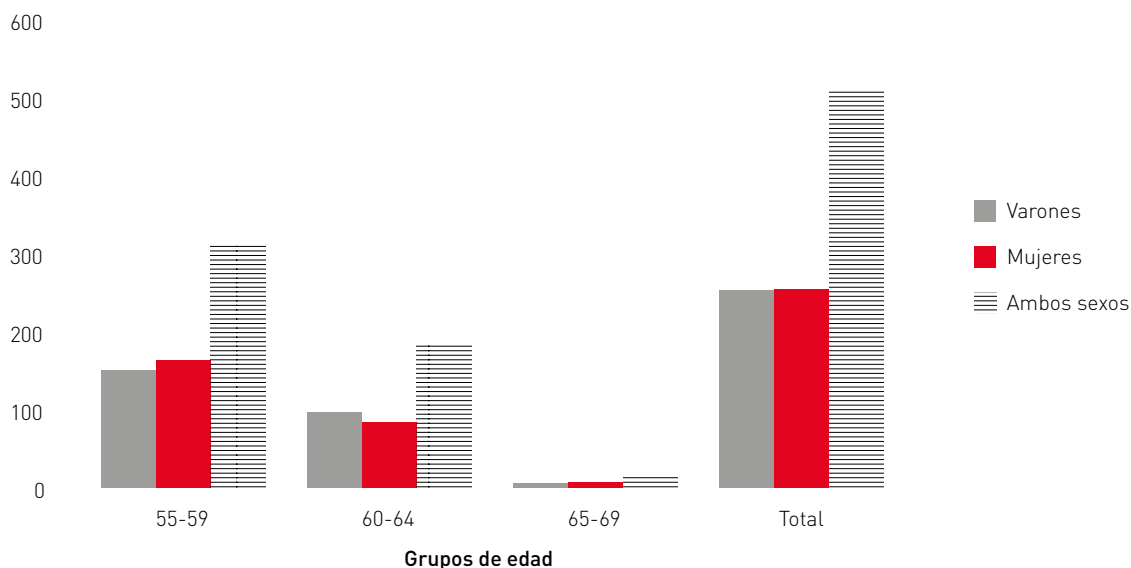
Tabla 26. Parados por sexo y grupos de edad (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
55-59	149,5	8,9	163,8	8,8	313,3	8,9
60-64	97,5	5,8	84,3	4,6	181,8	5,1
65-69	5,9	0,3	7,1	0,4	13	0,4
Total	252,9	15	255,2	13,8	508,1	14,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.



Gráfico 26. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

En términos absolutos, hay más mujeres paradas que hombres (55 a 69 años), si bien la diferencia es muy pequeña. No obstante, para interpretar correctamente este dato, hay que tener en cuenta que las activas y ocupadas en este grupo de edad (55-69 años) son bastante menos que los activos y ocupados (371.000 activas y 373.000 ocupados menos).

En comparación con el 2008 (véanse tabla y gráfico 27), hay más activos y ocupados en 2020 y, en consecuencia, también más parados.

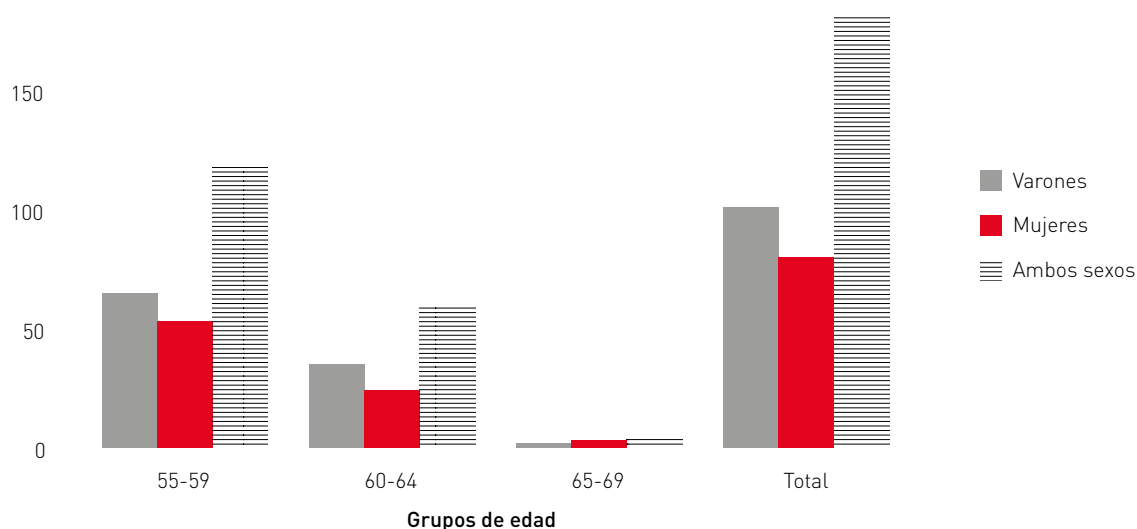
La cifra absoluta de desocupados ha subido desde los 180.700 hasta los 508.000 reseñados anteriormente, lo cual cuantifica un aumento bastante grande (un 181 %). El crecimiento se produce en ambos sexos, pero es especialmente mayor en las mujeres que, como veíamos anteriormente, aumentan más que los hombres en el total de activos y ocupados, aunque sigan siendo menos. Este mayor incremento del paro femenino sénior iguala su participación a la de los hombres en el conjunto de los desempleados, incluso la supera ligeramente.

Tabla 27. Parados por sexo y grupos de edad (2008). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada sexo

Grupos de edad	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
55-59	65	4,9	53,4	4,2	118,4	4,6
60-64	34,8	2,6	23,8	1,9	58,6	2,3
65-69	1,4	0,1	2,4	0,2	3,7	0,1
Total	101,2	7,6	79,6	6,3	180,7	7

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 27. Parados por sexo y grupos de edad. Valores absolutos (2008)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Las tasas de paro oscilan en torno al 12 % en los grupos de 55 a 59 y de 60 a 64 años (véanse tabla y gráfico 28).

Son valores algo más bajos que la tasa general de desempleo para ambos sexos, que es del 15,5 %. Y lo mismo sucede con las tasas diferenciadas por sexo. Las de los hombres hasta los 64 años están entre 11 y 12 %, mientras que la tasa general para todas las edades se acerca al 14 %. Y las diferencias son más notables aún en el caso de las mujeres, con valores entre el 14 y el 15 % en los grupos de 55 a 59 y de 60 a 64 años frente a un valor

general de desempleo femenino superior al 17 %.

A partir de los 65 años las tasas de paro bajan considerablemente como lo hace el número de activos y ocupados. Si hay menos activos y ocupados en términos absolutos, hay menos desempleados. Lo significativo es que baja prácticamente a la mitad la tasa de desempleo. Casi se puede decir que, al superar la barrera de los 65 años, las posibilidades de mantener el empleo son mayores que en los grupos quinquenales precedentes. Quizás este es un motivo más para alentar el trabajo después de ese mítico umbral de los 65 años.

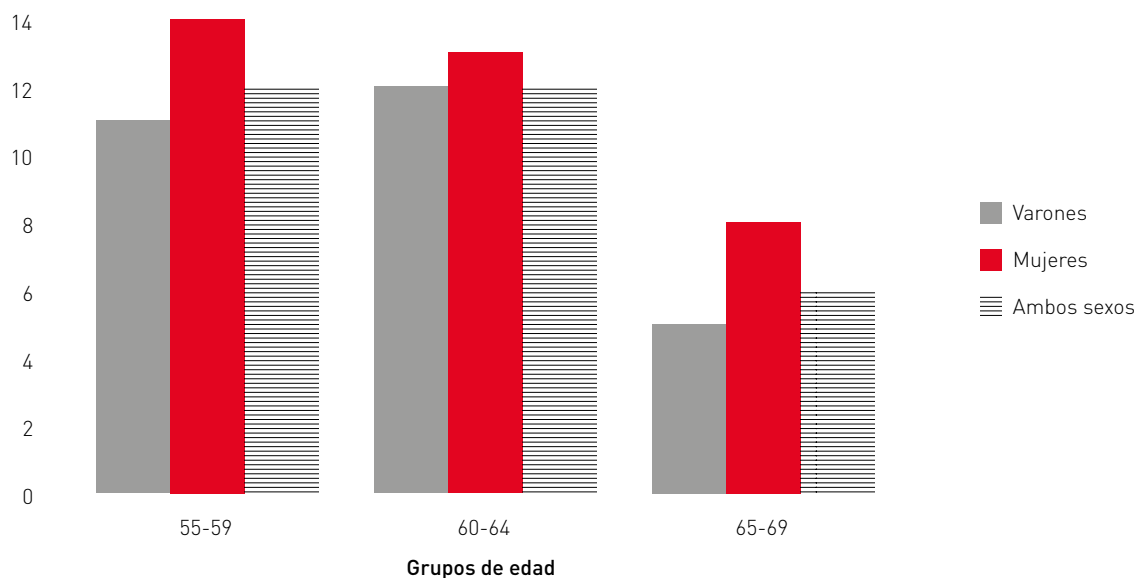
Tabla 28. Tasas de paro, por sexo y grupos de edad (2020)

Grupos de edad	Varones	Mujeres	Ambos sexos
55-59	11,01	14,26	12,50
60-64	12,23	12,86	12,51
65-69	5,19	7,71	6,32

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.



Gráfico 28. Tasas de paro por sexo y grupos de edad (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Recuadro 2. Algunas reformas para fomentar el talento sénior

El aumento de la esperanza de vida es, por encima de todo, una buena noticia, pero al mismo tiempo plantea el reto de hacer frente al pago de un número creciente de pensiones de jubilación. Por ello, en los últimos años los sistemas de pensiones de distintos países, también el nuestro, han adoptado reformas destinadas a prolongar la vida activa y retrasar la edad de jubilación.

Fomentar el empleo de los trabajadores de más edad no debe enfocarse solo como una solución para mejorar la sostenibilidad del sistema, que lo es, sino como una oportunidad para cambiar nuestra cultura empresarial y tomar conciencia del riesgo de que la sociedad desaproveche esa experiencia y conocimiento.

En nuestro país los mayores de 45 años son los trabajadores con mayores dificultades para encontrar empleo y padecen, por encima de otros grupos, el desempleo de larga duración. Parte del problema de su empleabilidad radica en que tienen menores niveles de formación, en sus menores opciones para acceder a procesos formativos dentro de la empresa y a su mayor dificultad de recolocación una vez están en situación de desempleo.

Aunque no es un problema exclusivo de España, lo cierto es que la participación de estos trabajadores en nuestro mercado laboral sigue siendo muy inferior a la de otros países de nuestro entorno.

Recuadro 2. Algunas reformas para fomentar el talento sénior

Desaprovechar ese talento nos hace daño a todos, pero especialmente a los jóvenes, para quienes un trabajador con esa experiencia puede ser el mejor referente. Por cierto, que en contra de lo que se cree, existe una amplia evidencia de que los países con mayor participación de los trabajadores de más edad en el mercado laboral no dañan sino que aumentan las oportunidades de empleo de los más jóvenes.

Las políticas aplicadas hasta el momento se han centrado en el fomento de la contratación a través de bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social. Además, existe una protección específica a través del subsidio para mayores de 52 años o la renta activa de inserción. Pero es evidente que estas medidas no han producido los resultados esperados.

Por ello, más allá de estas medidas de promoción, probablemente deberíamos ahondar en las medidas de sanción. Porque el mayor de los problemas a los que se enfrenta un trabajador de mayor edad en el mercado laboral español es el elevado riesgo de ser despedido. Esta circunstancia, unida a la mayor dificultad para encontrar empleo una vez en paro, hace que se resientan enormemente las carreras de cotización y, en consecuencia, se reduzcan sensiblemente las cuantías de las pensiones de jubilación.

Es prioritario trabajar conjuntamente para evitar que los expedientes de regulación de empleo afecten mayoritariamente a estos trabajadores. Aunque se han intentado soluciones como la llamada cláusula Telefónica, en virtud de la cual las empresas deben abonar al Tesoro Público una cantidad por cada trabajador mayor de 50 años que despidan, tampoco así se han obtenido resultados suficientes.

En el futuro debemos trabajar por desincentivar la jubilación anticipada y promover la jubilación activa para que sea compatible el trabajo y la pensión. Debemos, además, fomentar que quienes lo deseen puedan trabajar más allá de la edad legal y sancionar a las empresas que abusen del despido de estos trabajadores.

Debemos fortalecer el tercer pilar, lo que ayudaría a aumentar las aportaciones de cada cotizante, por lo que se garantizarían complementos y, por lo tanto, mayores pensiones a largo plazo.

Debemos conceder un mayor peso a la formación continua y promover cambios en la cultura empresarial y social para que se valore la experiencia como la mejor herramienta para afrontar los retos del trabajo y de la vida.

Rocío Divar

Letrada de la Administración de la Seguridad Social

2.3.2. Parados por nivel de formación

Existe una relación directa entre la tasa de paro y el nivel de formación alcanzado en general y entre los séniores en particular (véanse tabla y gráfico 29).

El índice baja desde el valor del 50 % que tienen las personas sin estudios, pasa por los demás grupos hasta la tasa tan baja del 6,6 % que poseen los titulados superiores. La formación favorece el empleo y es un claro antídoto contra

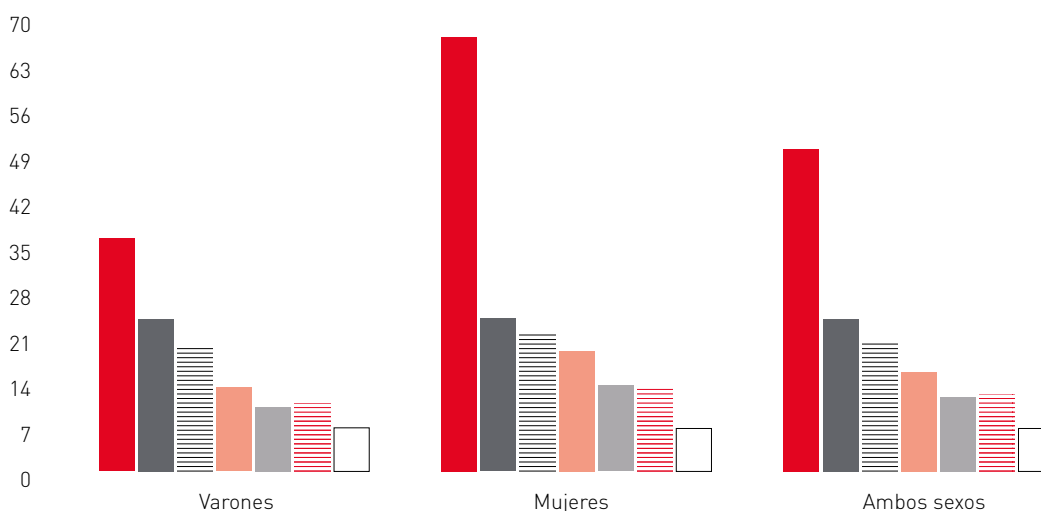


Tabla 29. Tasas de paro por sexo, grupo de edad (55 años y más) y nivel de formación alcanzado (2020)

Niveles de formación	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Analfabetos	35,8	66,8	49,5
Est. primarios incompletos	23,4	23,5	23,4
Educación primaria	19,2	21,1	20
1.ª etapa Ed. Sec. y similar	12,9	18,5	15,3
2.ª etapa Ed. Sec. Or. general	9,9	13,2	11,4
2.ª etapa Ed. Sec. Or. prof.	10,5	13	11,8
Educación superior	6,7	6,6	6,6

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 29. Tasas de paro por sexo, grupo de edad (55 años y más) y nivel de formación (2020)



Fuente: INE.

el paro. La tasa de desempleados entre 55 y 69 años es de un 14 % aproximadamente, un valor por encima de los que tienen los séniores con niveles de estudios más altos como son los que han alcanzado la segunda etapa de la secundaria y muy especialmente los que poseen algún título universitario. En ese valor del 14,4 % influye el hecho de que en el volumen total de desempleados sénior (casi 509.000), más de 200.000 se hayan quedado en la primera etapa

de la secundaria que tiene un índice de desempleo del 20 %. Pese a su buena situación relativa, el paro afecta también a los titulados superiores que con cerca de 100.000 personas suponen casi un 20 % de los desempleados totales "de edad".

Por sexos, las tasas de paro masculinas son, en general, más bajas que las femeninas en todos los niveles de formación. La diferencia más

significativa está en los analfabetos y la más baja en los titulados superiores, que presentan índices prácticamente idénticos.

2.3.3. Parados por tiempo de búsqueda de empleo

Es un hecho bien conocido que los séniores que entran en el paro permanecen en él largo tiempo a la búsqueda de un nuevo empleo que, en algunos casos, no llegan nunca a lograr.

La EPA distingue siete situaciones por este concepto:

- I. Personas que ya han encontrado empleo.
- II. Menos de un mes.
- III. De uno a menos de tres meses.
- IV. De tres a menos de seis meses.
- V. De seis meses a menos de un año.

VI. De un uno a menos de dos años.

VII. Dos años o más.

Los datos de la tabla y gráfico 30 revelan cómo el número y los porcentajes de parados suben a medida que transcurre el tiempo buscando un nuevo trabajo.

Es enormemente significativo que más del 43 % (220.000 personas) lleven dos años o más tratando de incorporarse al mercado laboral. La circunstancia afecta a los dos sexos, pero es más notoria en el caso de las mujeres ya que un 46 % de las que están buscando empleo llevan en esta tarea más de dos años. La situación acaba por provocar desencanto y frustración en muchos candidatos que, si están en condiciones de hacerlo, acaban por tirar la toalla, particularmente en el caso de aquellos que están más próximos o en mejores condiciones para la jubilación. En el resto de los tiempos de búsqueda las diferencias entre los sexos son muy pequeñas.

Tabla 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupo de edad (55 a 69 años) (2020). Valores absolutos y relativos

Tiempo de búsqueda	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Ya han encontrado empleo	18,7	7,39	16,6	6,5	35,4	6,97
Menos de 1 mes	8,9	3,52	8,3	3,25	17,1	3,37
De 1 mes a menos de 3	25,2	9,96	22	8,65	47,2	9,29
De 3 a menos de 6	27,9	11,03	22,7	8,89	50,7	9,91
De 6 a menos de 1 año	31,7	12,51	31,4	12,30	63,3	12,46
De 1 año a menos de 2	38,2	15,10	36	14,11	74,2	14,60
2 años o más	102,4	40,49	118,1	46,30	220,5	43,40
Total	252,9	100	255,2	100	508	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

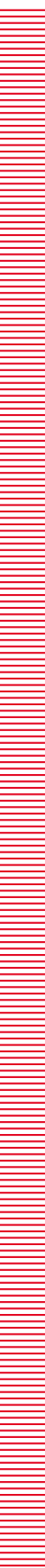
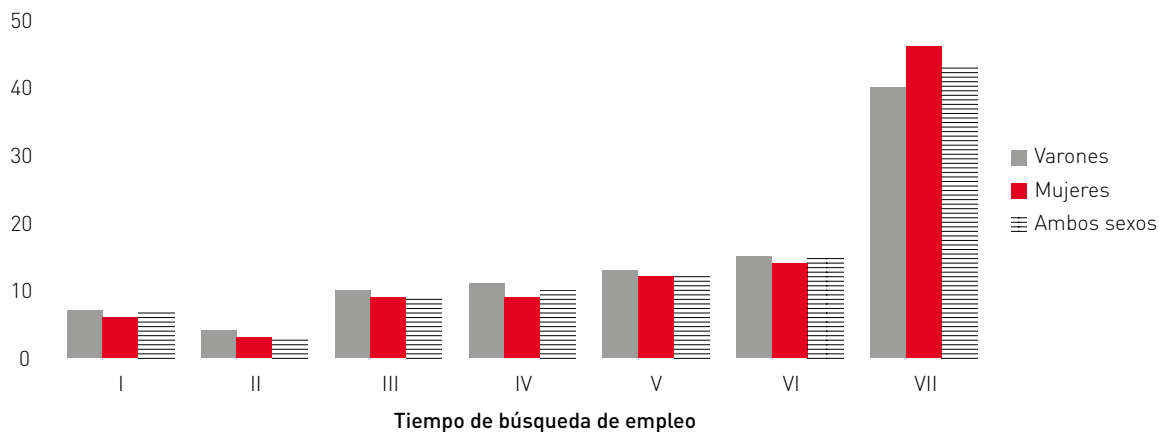


Gráfico 30. Parados por tiempo de búsqueda de empleo, sexo y grupo de edad (55-69 años). En % (2020)



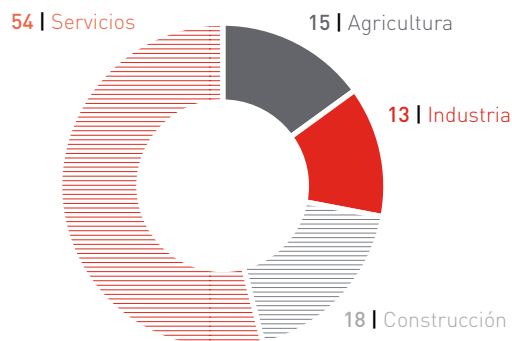
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

2.3.4. Parados por sector económico

Acordes con las cifras de activos y ocupados en cada sector económico, los datos de parados (véanse tabla 31 y gráficos 31-33) reflejan una fuerte concentración en los servicios, que suponen casi el 70 % del total (el 77 % en el caso de los ocupados).

En los demás ámbitos se observa la siguiente situación: el porcentaje de parados es superior al de ocupados en el sector primario, muy semejante en la industria y también más elevado en la construcción.

Gráfico 31. Parados por grupo de edad (55 años y más) y sector económico. Varones. En % (4T 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

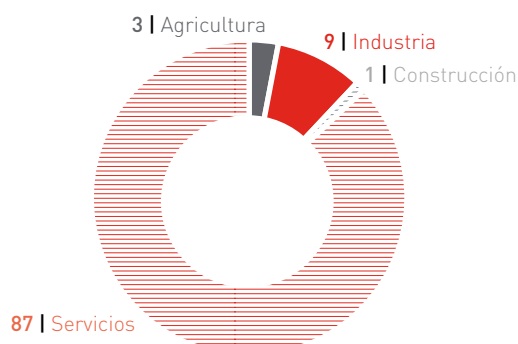
Tabla 31. Parados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y sector económico (4T 2020). Valores absolutos y relativos

Sector económico	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Agricultura	18	14,90	2,9	3	20,9	9,6
Industria	15,7	13	8,7	8,99	24,4	11,21
Construcción	22,2	18,38	0,4	0,41	22,7	10,43
Servicios	64,9	53,72	84,7	87,60	149,6	68,76
Total	120,8	100	96,7	100	217,6	100

Solo se clasifican por sector económico los parados que han dejado su empleo doce meses antes o menos.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Gráfico 32. Parados por grupo de edad (55 años y más) y sector económico. Mujeres. En % (4T 2020)



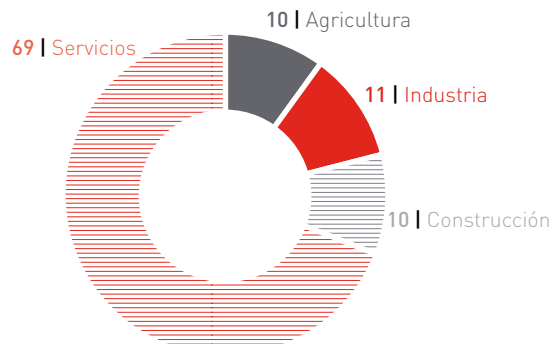
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Por sexos, hay algunas diferencias significativas en las actividades primarias, donde hay más parados masculinos que femeninos, y lo mismo ocurre en la industria y sobre todo en la construcción. En cambio, las cifras de paradas en los servicios son claramente superiores a las de los hombres.

2.3.5. Parados por comunidades autónomas

En datos absolutos, la primera comunidad por el volumen de parados sénior es Andalucía (casi 115.000 sobre los 508.000 totales), que dobla prácticamente a las tres regiones que vienen a continuación (Madrid con 68.000, la Comunidad Valenciana con 63.000 y Cataluña con 61.000 personas). Una vez más hay una relación entre el número total de habitantes y el volumen de parados. Lo realmente destacable es esa cantidad tan elevada de desempleados en Andalucía que se repite en todos los grupos de edad y que repercute en que sea la región con más desocupados de toda España.

Gráfico 33. Parados por grupo de edad (55 años y más) y sector económico. Ambos sexos. En % (4T 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Sin embargo, Andalucía no tiene el valor más alto (13,3 %) por el porcentaje que suponen los desempleados sénior en el conjunto de parados de cada región (véanse tabla 32 y mapas 13-15).

Territorios como Castilla y León (17,5 %), la Comunidad Valenciana (16,2 %) o Castilla-La Mancha (16,1 %) están por encima del 16 %. Y Madrid (15,6 %), Extremadura (15,5 %) o Aragón (15,1 %), entre otras, por encima del 15 %. No se puede decir que exista una pauta regional que lo explique, ya que este conjunto de territorios presenta características socio-demográficas y económicas distintas. Tampoco se puede decir que exista una pauta que obedezca a criterios demográficos o económicos en la participación de hombres y mujeres en la cifra total de parados de cada comunidad. En algunos casos, hay más desempleados sénior masculinos (Andalucía, Galicia, Extremadura y el País Vasco) y en otras, más mujeres (Baleares, Castilla y León y Madrid).

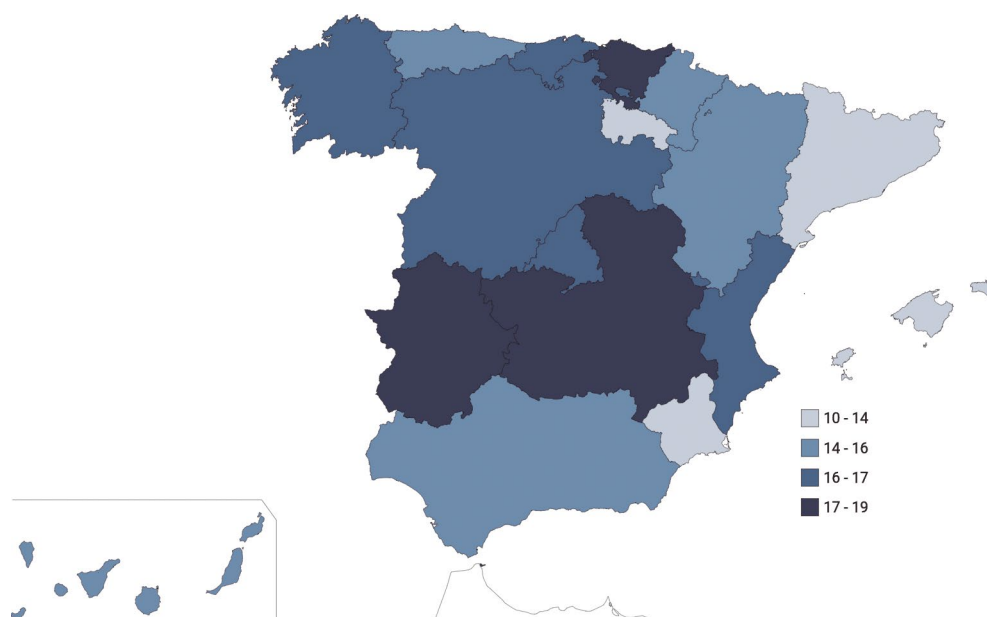


Tabla 32. Parados por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidades autónomas (2020). Valores absolutos y relativos respecto al total de cada comunidad

Comunidades	Varones		Mujeres		Ambos sexos	
	VA	%	VA	%	VA	%
Andalucía	58,7	14,5	56,3	12,2	114,9	13,3
Aragón	5,5	15,8	5,9	14,5	11,4	15,1
Asturias	4,6	14,7	4,7	15,1	9,3	14,9
Baleares	4,9	9,7	7,5	14,7	12,4	12,2
Canarias	19,2	15,4	18,3	13,3	37,5	15,1
Cantabria	2,9	17,2	2,1	13,3	5	15,3
Castilla y León	10,8	17,1	12,4	17,9	23,1	17,5
Castilla-La Mancha	13,2	17,7	14,4	14,9	27,6	16,1
Cataluña	30,7	12,9	30,4	12,5	61,1	12,7
Comunidad Valenciana	31	16,6	32,2	15,8	63,2	16,2
Extremadura	9	18,9	7,5	12,8	16,5	15,5
Galicia	11,3	16,3	10,8	4	22,2	15,1
Madrid	32,9	16,1	35,1	15,2	68	15,6
Murcia	5,4	9,8	8	12,9	13,4	11,4
Navarra	2,5	14,8	1,6	11,3	4,1	13,2
País Vasco	8,3	18,4	6	11,7	14,4	14,8
La Rioja	1,1	13,9	1,5	16,7	2,6	15,4
Ceuta	0,9	19,2	0,4	9,4	1,3	14,4
Melilla	0,5	10,7	0,5	11	1	10,9
Total	253,4	15,1	255,6	13,8	508,9	14,4

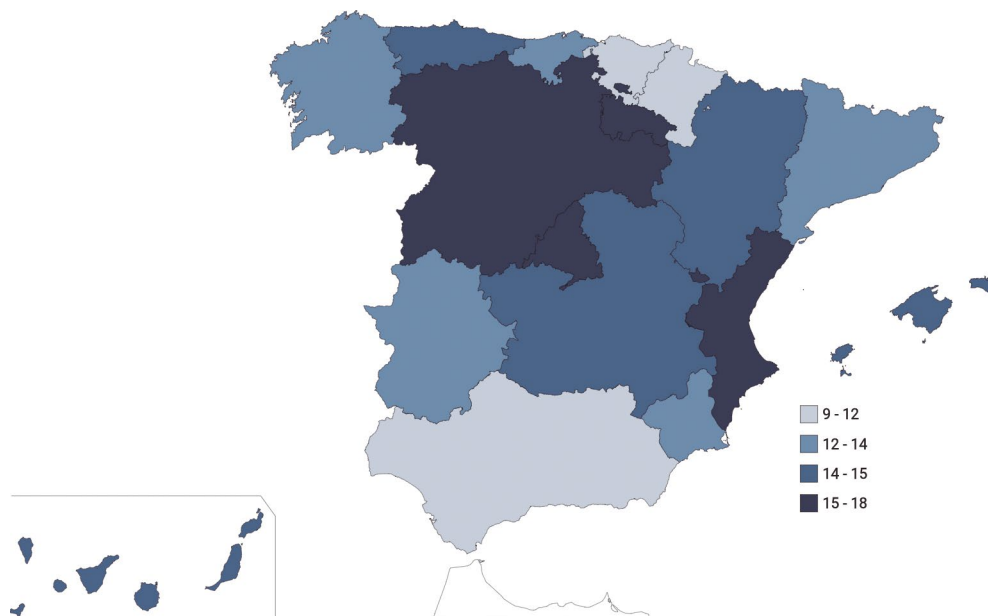
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Mapa 13. Parados con 55 años y más por comunidades autónomas. Varones. % respecto al total de cada comunidad (2020)



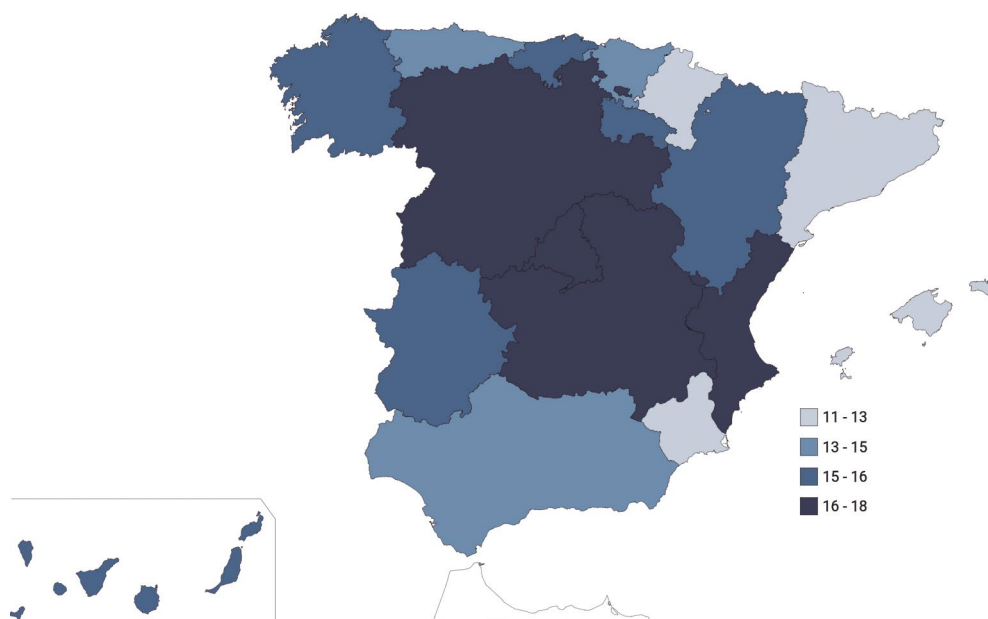
Fuente: INE.

Mapa 14. Parados con 55 años y más por comunidades autónomas. Mujeres. % respecto al total de cada comunidad (2020)



Fuente: INE.

Mapa 15. Parados con 55 años y más por comunidades autónomas. Ambos sexos. % respecto al total de cada comunidad (2020)



Fuente: INE.



Los porcentajes de varones sénior desempleados sobre el total de parados de cada región son superiores en la mayoría de las comunidades a los correspondientes femeninos con pocas excepciones (Asturias, Baleares, Murcia y La Rioja); ninguna de las cuales tiene una población mayor trabajadora (ocupados y parados) demasiado elevada.

En cuanto a las tasas de desempleo (véanse tabla 33 y mapas 16-18), los valores más elevados corresponden a Canarias (19), Extremadura (17) y Andalucía (17), y los más bajos al País Vasco (7) y Navarra (7). Cataluña (9) y Madrid

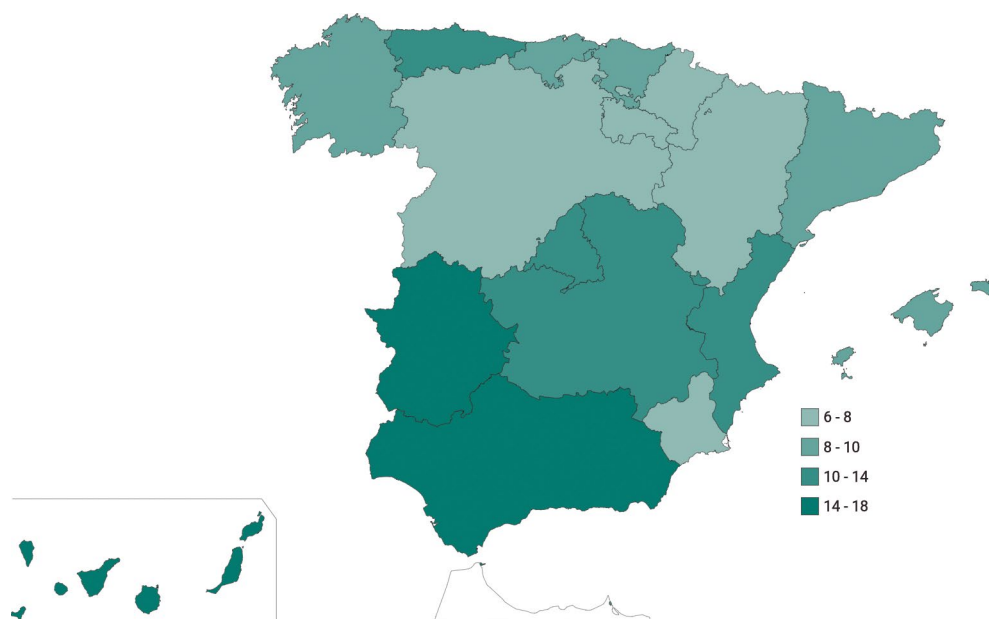
(10) tienen también valores reducidos. En la mayoría de los casos las tasas femeninas son superiores a las masculinas con muy pocas excepciones (Asturias, Cataluña, Navarra y el País Vasco) y con diferencias, en este caso, bastante reducidas. En cambio, las tasas de desempleo de las mujeres pueden llegar a ser de cinco puntos o más en comunidades como Andalucía, Baleares, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Murcia o La Rioja. Castilla-La Mancha presenta la mayor diferencia en la tasa de desempleo de los hombres (12) y las mujeres (20). Es el reverso de la diferencia entre las tasas de ocupación de los varones (30) y las féminas (17).

Tabla 33. Tasas de paro por sexo, grupo de edad (55 años y más) y comunidad autónoma (2020)

Comunidades	Varones	Mujeres	Ambos sexos
Andalucía	15,02	20,66	17,34
Aragón	7,81	10,31	8,93
Asturias	9,87	9,49	9,68
Baleares	8,55	14,55	11,40
Canarias	18,03	20,51	19,16
Cantabria	9,58	8,27	8,98
Castilla y León	7,79	11,59	9,45
Castilla-La Mancha	12,50	20,46	15,68
Cataluña	8,51	9,71	9,07
Comunidad Valenciana	12,68	15,77	14,09
Extremadura	16,35	18,73	17,35
Galicia	8,68	9,14	8,90
Madrid	10	11,24	10,60
Murcia	7,64	14,28	10,57
Navarra	7,31	6,60	7,01
País Vasco	7,86	5,74	6,80
La Rioja	6,07	10,90	8,21
Ceuta	15,60	12,98	14,65
Melilla	14,06	16,32	15,16
Total	11	13,34	12,06

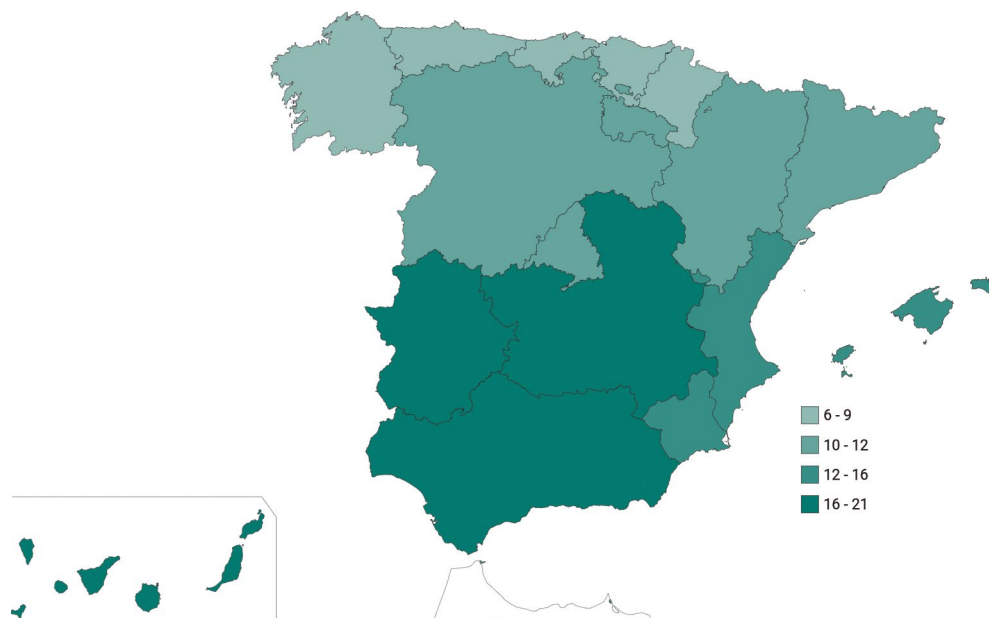
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Mapa 16. Tasas de paro de 55 años y más por comunidades autónomas. Varones (2020)



Fuente: INE.

Mapa 17. Tasas de paro de 55 años y más por comunidades autónomas. Mujeres (2020)



Fuente: INE.



ANÁLISIS DE LOS TRABAJADORES
SÉNIOR POR CUENTA PROPIA

— | PARTE II

1. LOS AUTÓNOMOS EN ESPAÑA

En este capítulo del estudio hacemos una incursión en una tipología de trabajadores sénior que son muy relevantes en nuestro mercado laboral: los trabajadores por cuenta propia.

Estos trabajadores afiliados en regímenes especiales de la Seguridad Social, con independencia de su edad, realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo. Los trabajadores por cuenta propia pueden a su vez contratar a otros trabajadores de manera directa o a través de una sociedad.

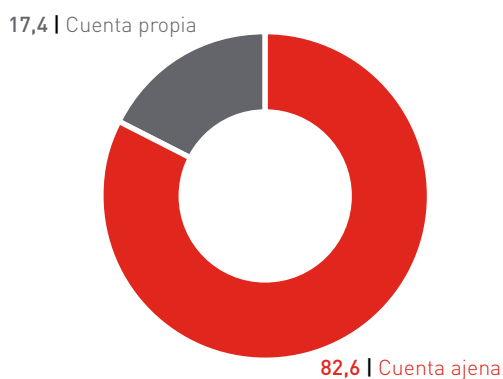
Antes de analizar la actividad de los séniores autónomos, conviene repasar algunas características generales del colectivo de trabajo por cuenta propia en España.

En España el total de trabajadores autónomos afiliados a los diversos regímenes de trabajadores por cuenta propia, principalmente el RETA (régimen de trabajadores autónomos),

ascienden en 2020 a más de 3,2 millones de personas, según datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, frente a los 15,5 millones de trabajadores afiliados a los diferentes regímenes de trabajadores por cuenta ajena, fundamentalmente el régimen general de la Seguridad Social. Esto supone que los trabajadores por cuenta propia son el 17,4 % del mercado laboral español.

Estamos, por tanto, en primer lugar, ante un hecho relevante para el mercado y para la economía de nuestro país. Los trabajadores por cuenta propia están afiliados a tres regímenes de la Seguridad Social: el RETA, el régimen especial agrario por cuenta propia y el régimen especial del mar por cuenta propia, aunque con mucha diferencia el que agrupa a un mayor de trabajadores por cuenta propia es el primero de ellos, habiendo agrupado los tres a efectos estadísticos en el presente informe. Igualmente, hemos reunido al resto de los trabajadores en una única categoría, integrando los afiliados de los siguientes regímenes de la Seguridad Social: régimen general, régimen especial agrario por cuenta ajena, régimen especial del mar por cuenta ajena, régimen especial del hogar y régimen especial de la minería y el carbón.

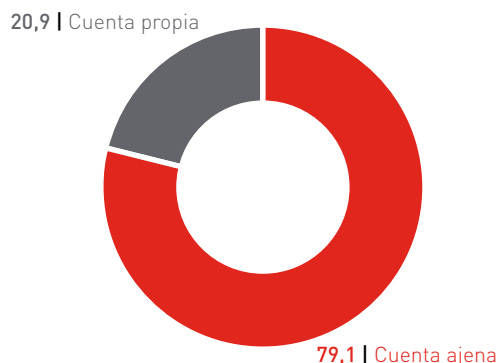
Gráfico 34. Afiliados por tipo de régimen (2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

En segundo lugar, llama la atención la diferencia tan notable de distribución de los afiliados por cuenta propia entre hombres y mujeres. Así, es mucho más intensa la utilización de esta fórmula de afiliación entre los hombres que entre las mujeres, por lo que podríamos afirmar que uno de cada cinco hombres afiliados lo están en un régimen por cuenta propia. Podríamos nuevamente concluir que el

Gráfico 35. Hombres por tipo de régimen (2020)



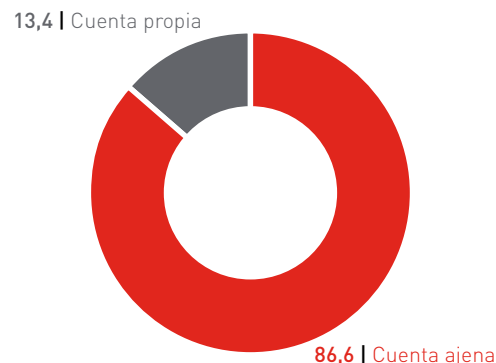
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

trabajo por cuenta propia es muy importante en el mercado laboral español, especialmente para los varones.

En tercer lugar, como en el resto de los trabajadores, la distribución de los trabajadores por cuenta propia es muy desigual en todo el territorio nacional, concentrándose allá donde hay más actividad económica.

En cuarto lugar, los trabajadores por cuenta propia muestran una mayor estabilidad en

Gráfico 36. Mujeres por tipo de régimen (2020)

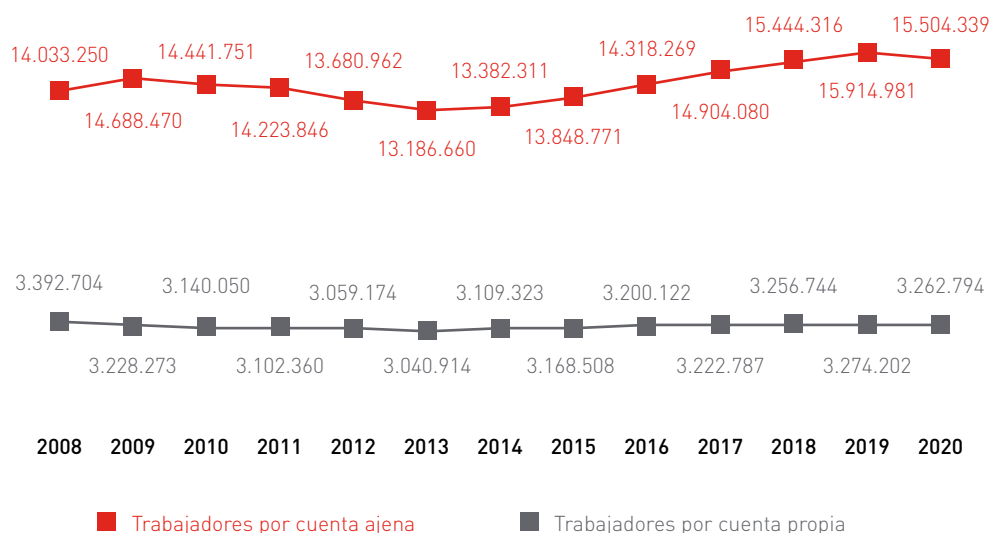


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

cuanto a su afiliación que los trabajadores por cuenta ajena, que son más volátiles en función de las circunstancias de la demanda. En el siguiente gráfico 37 podemos observar la afiliación entre ambos, apreciándose perfectamente cómo los trabajadores por cuenta ajena varían más en función del ciclo.

En quinto lugar, la afiliación de mujeres por cuenta propia se ha incrementado en este periodo de tiempo, mientras que el de hombres se ha reducido, como puede verse en el siguiente gráfico 38.

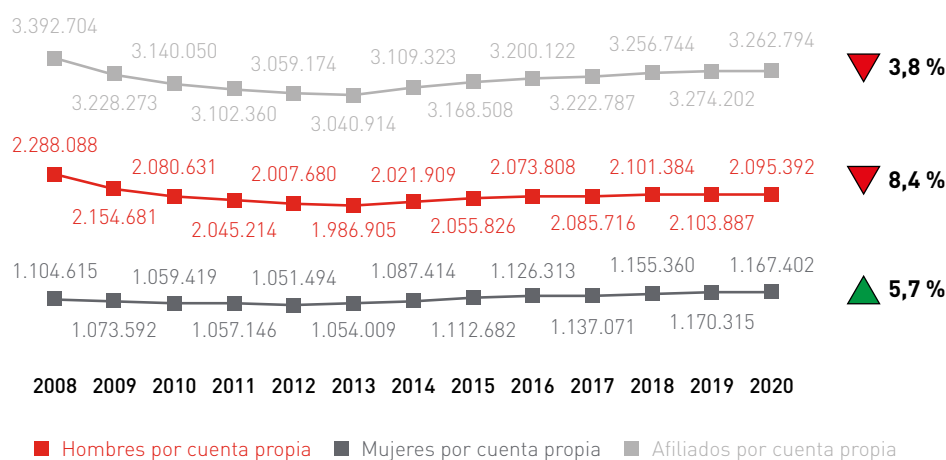
Gráfico 37. Afiliados por tipo de régimen (2008-2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.



Gráfico 38. Afiliados por cuenta propia



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

En sexto lugar, hay que especificar que los afiliados por cuenta propia son un colectivo tremendamente heterogéneo que refleja muy diversas realidades laborales y que pueden clasificarse en cinco categorías:

1. *Trabajadores autónomos*, que son personas físicas que realizan una actividad económica a título lucrativo de manera sistemática, a título personal y directo, por cuenta propia, y que está fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona. Se caracteriza por no estar sujetos a un contrato de trabajo. Esta persona física puede dar o no empleo a trabajadores por cuenta ajena. Además, esta actividad autónoma o por cuenta propia puede realizarse a tiempo completo o a tiempo parcial. Otro de los aspectos que identifican a una persona como autónomo es poseer la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario, usufructuario, arrendatario u otros conceptos similares.

En este grupo podríamos incluir a todos los trabajadores autónomos que cotizan por actividades empresariales en el impuesto de

actividades económicas, como es el caso de taxistas, transportistas, comerciantes o propietarios de un negocio de hostelería, un taller o un centro de estética, por citar algunos ejemplos, además de aquellos trabajadores por cuenta propia que dediquen su actividad a la construcción y al mantenimiento. Otros, como los artistas y los deportistas, se incluyen en un grupo especial en el impuesto de actividades económicas conformado por aquellas personas dedicadas a actividades artísticas, deportivas o taurinas.

2. *Profesionales autónomos* que realizan su actividad de forma independiente o se dedican a realizar trabajos de manera autónoma a terceros que requieren de servicios específicos. Estos profesionales pueden estar colegiados (como los farmacéuticos, veterinarios, economistas o abogados) o no (traductores, agentes de seguros o profesores). Aunque pueden tener un centro de trabajo propio, en muchas ocasiones pueden desarrollar su actividad profesional desde casa.

3. *Autónomos societarios*, esto es, aquellos profesionales por cuenta propia que han emprendido y que han constituido una sociedad mercantil en cualquiera de sus formas jurídicas. Los autónomos que dan este paso son los que ya prevén un nivel de ingresos y de complejidad del negocio que les compensa la constitución de una sociedad para trasladar a aquella su actividad y suelen tener equipos de trabajo. Igualmente, suelen estar en este grupo los socios de empresas que posean más del 50 % del capital o aquellos otros que ejerzan funciones de dirección y posean más del 25 % del capital.

Estos van a ser objeto más adelante de un análisis detallado a la hora de hablar del conocido como emprendimiento *silver* o emprendimiento *sénior*.

4. *TRADE (trabajadores autónomos económicamente dependientes)* que en 2007 fueron regulados por el Estatuto del Trabajo Autónomo. Para ser considerado TRADE se tienen que dar estas circunstancias: que el 75 % de los ingresos provengan del mismo pagador, no tener trabajadores por cuenta ajena a su cargo, ni tampoco subcontratar parte o toda la actividad con terceros, disponer de material e infraestructura propios, ser quien define cómo organiza su actividad, cobrar una remuneración en función de resultados según lo pactado con el cliente y no disponer de local, oficina o despacho abierto al público, o ser socio de un tercero.

5. *Autónomos que se dedican a actividades agrícolas* cuentan con un régimen especial de cotización, el sistema especial para trabajadores por cuenta propia agrarios (SETA), cuyas cotizaciones son menores que el RETA y que aplica a aquellos trabajadores que son titulares de una explotación agraria, obtienen al menos el 50 % de su renta total de esa explotación y que realizan personalmente las labores agrarias de su explotación.

Como vemos, hay una gran heterogeneidad de situaciones y actividades entre los trabajadores por cuenta propia. Todas estas modalidades pueden recibir a los recién llegados al trabajo por cuenta propia, aunque dependiendo de la cualificación del profesional tendrá más sentido su destino en una u otra de estas modalidades.

Sin embargo, en séptimo lugar, son muy destacables las diferencias entre los distintos tramos de edad ya que lo que se observa es que el porcentaje de afiliados por cuenta propia es un porcentaje creciente en función de la edad. Es decir, cuantos más mayores son los afiliados, más probabilidad tienen de estar en regímenes de trabajadores por cuenta propia.

Esto queda demostrado en la tabla 34 en la que se muestra la distribución media de 2020 de los afiliados a la Seguridad Social por tipo de régimen, así como el porcentaje que suponen los afiliados por cuenta propia sobre el total.



2. EL TRABAJO AUTÓNOMO DE LOS SÉNIORES EN ESPAÑA

Comenzamos el análisis de los autónomos considerados como séniores. Para ello usaremos la cohorte de 55 años o más de los trabajadores autónomos.

En la tabla 34 se puede observar cómo en las primeras etapas laborales los trabajadores por cuenta propia suponen un porcentaje insignificante del mercado y cómo, poco a poco, tramo de edad a tramo de edad, este porcentaje va ascendiendo. En torno a los 45 años se alcanzan los valores medios globales (17,4 %) y a partir de ese momento se empieza a disparar la afiliación a los regímenes por cuenta propia.

Dado que el grupo más numeroso de trabajadores autónomos es el formado por los efectivos con tramos de edad entre 55 y 65 años, el porcentaje total de autónomos sénior (mayores de

55 años) se sitúa en el 25,2 % del total de trabajadores sénior. Esto es, uno de cada cuatro trabajadores sénior está afiliado como autónomo en la Seguridad Social.

Si vemos las diferentes cohortes dentro del grupo de mayores de 55 años, nos encontraremos con información que hay que tener en consideración. Los trabajadores autónomos sénior de entre 55 a 59 años ya suponen el 21,7 % del total de fuerza laboral en ese tramo, ascendiendo al 25,1 % en el tramo de los 60 a los 64 años y ya prácticamente suponen el 50 % del mercado en el tramo de 65 a 69 años, siendo tres de cada cuatro en el tramo último de edad que representa a los trabajadores de 70 o más años. Esto puede deberse a varios factores que describiremos a continuación.

Tabla 34. Análisis de los autónomos considerados como séniores

Tramos de edad	Afiliados cuenta propia	Afiliados cuenta ajena	Total afiliados	Porcentaje afiliados por cuenta propia
De 16 a 24 años	63.739	876.707	940.446	6,8
De 25 a 34 años	388.074	3.132.709	3.520.783	11,0
De 35 a 44 años	857.039	4.442.120	5.299.160	16,2
De 45 a 54 años	1.041.425	4.341.137	5.382.562	19,3
De 55 a 59 años	447.512	1.610.953	2.058.465	21,7
De 60 a 64 años	331.514	990.740	1.322.254	25,1
De 65 a 69 años	93.927	95.104	189.031	49,7
70 y más años	39.564	14.869	54.433	72,7
Total	3.262.794	15.504.339	18.767.132	17,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Tabla 35. Porcentaje de trabajadores por cuenta propia por tramos de edad

Tramos de edad	Afiliados cuenta propia	Afiliados cuenta ajena	Total afiliados	Porcentaje afiliados por cuenta propia
De 16 a 24 años	63.739	876.707	940.446	6,8
De 25 a 34 años	388.074	3.132.709	3.520.783	11,0
De 35 a 44 años	857.039	4.442.120	5.299.160	16,2
De 45 a 54 años	1.041.425	4.341.137	5.382.562	19,3
De 55 o más años	912.516	2.711.666	3.624.182	25,2
Total	3.262.794	15.504.339	18.767.132	17,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

A partir de los 45 años las posibilidades de contratación por cuenta ajena se reducen. Existe un cierto prejuicio hacia la contratación de mayores o una preferencia de contratación de trabajadores más jóvenes en el mercado laboral español. Eso hace que muchos profesionales que salen del mercado tengan en la afiliación por cuenta propia la única alternativa a seguir su carrera laboral, produciéndose un trasvase entre regímenes.

Otra razón es que la flexibilidad de cotización de los regímenes por cuenta propia hace que las prestaciones futuras y el acceso a la jubilación sean menores, lo que propicia un alargamiento voluntario de la vida laboral de los afiliados por cuenta propia frente a los que lo han sido en regímenes por cuenta ajena.

Un tercer motivo es que muchos afiliados por cuenta propia tienen a su cargo otros trabajadores a través de sociedades o contratados directamente, al igual que tienen negocios con compromisos con terceros (clientes o proveedores) que suponen una barrera de salida o dificultad añadida a su abandono del mercado laboral y, por tanto, tienden a prolongar su permanencia en el mismo.

A su vez, otra razón podría ser que algunos profesionales que basan su actividad en el mundo del conocimiento y que ejercen profesiones independientes como catedráticos, médicos, abogados, asesores o arquitectos, entre otros, que se encuentran en plena forma, eligen voluntariamente mantener aquella actividad vocacional.

A continuación, pasamos a explicar algunos elementos que consideramos de importancia sobre el trabajo autónomo de los séniores en España:

1. En el mercado laboral español, la afiliación por cuenta propia entre los trabajadores sénior es fundamental en términos absolutos y relativos. Sin ella no se entendería el talento sénior, pero tampoco el trabajo autónomo de cualquier edad.

El colectivo sénior por cuenta propia en 2020 estaba compuesto por 912.516 afiliados, que suponen el 25,2 % del total de la afiliación de mayores de 55 años en nuestro país (uno de cada cuatro séniores es autónomo) y el 28 % del total de afiliados por cuenta propia (casi uno de cada tres autónomos en España es sénior).

2. La afiliación en los regímenes por cuenta propia tiene más incidencia en los hombres que en las mujeres. Este fenómeno también se produce en el caso de los séniores.

En la siguiente tabla 36 se pueden ver los porcentajes de afiliación por cuenta propia de hombres y mujeres. Puede observarse que, aunque los porcentajes de afiliación femenina son menores que en los hombres, el patrón respecto a su incremento en función de la edad también está presente, alcanzándose las cifras más altas en términos porcentuales en los últimos años de la vida laboral.

3. La afiliación de trabajadores sénior por cuenta propia ha sido siempre importante, pero en los últimos 13 ejercicios, posiblemente por el impacto de la crisis sobre el mercado de trabajo, es aún más relevante y no ha dejado de crecer en número.

En este momento podríamos preguntarnos si la clara relación entre la afiliación por

cuenta propia con la edad es un fenómeno que siempre nos ha acompañado o es un fenómeno relativamente reciente. Sin embargo, los datos nos muestran claramente que este fenómeno se ha incrementado en los últimos años. En esta serie de trece años que se inicia con el año del inicio de la crisis financiera de 2008 y finaliza con el año de la pandemia (2020) podemos observar movimientos muy interesantes en cuanto a los afiliados por cuenta propia (véase gráfico 39).

En general, podemos concluir que la evolución del periodo no ha sido homogénea. En los tramos de edad más jóvenes se han reducido los afiliados a regímenes por cuenta propia, mientras que han aumentado en todos los tramos representados por los séniores.

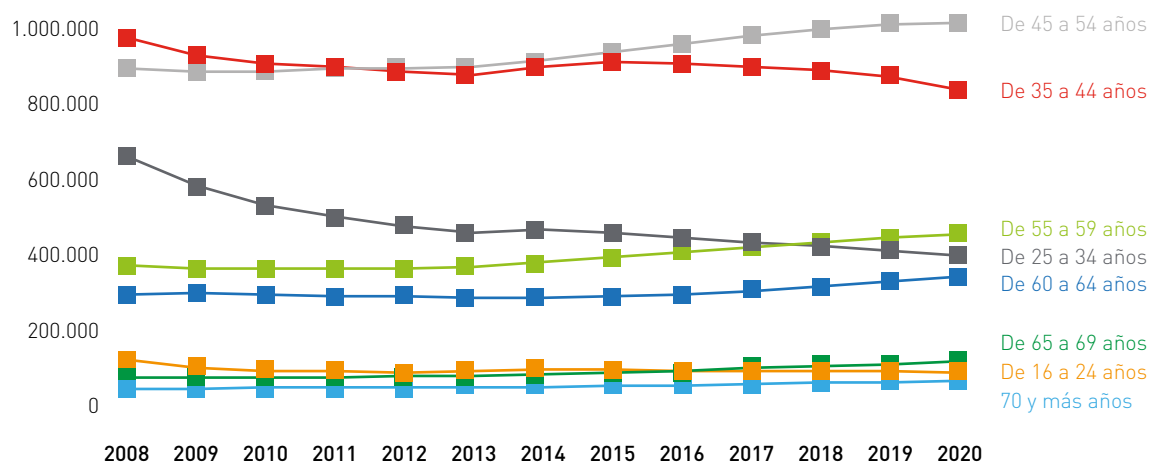
También llama la atención el fuerte incremento del número absoluto de afiliados por cuenta propia en el tramo presénior que representan los trabajadores entre los 45 y los 54 años.

Tabla 36. Porcentajes de afiliación por cuenta propia de hombres y mujeres

Tramos de edad	Porcentaje total de afiliados por cuenta propia	Porcentaje afiliados por cuenta propia (hombres)	Porcentaje afiliados por cuenta propia (mujeres)
De 16 a 24 años	6,8	8,2	5,0
De 25 a 34 años	11,0	12,9	8,9
De 35 a 44 años	16,2	19,3	12,6
De 45 a 54 años	19,3	23,4	14,7
De 55 a 59 años	21,7	26,2	16,4
De 60 a 64 años	25,1	30,4	18,9
De 65 a 69 años	49,7	60,4	37,7
70 y más años	72,7	77,6	65,3
Total	17,4	20,9	13,4

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Gráfico 39. Trabajadores por cuenta propia (2008-2020)

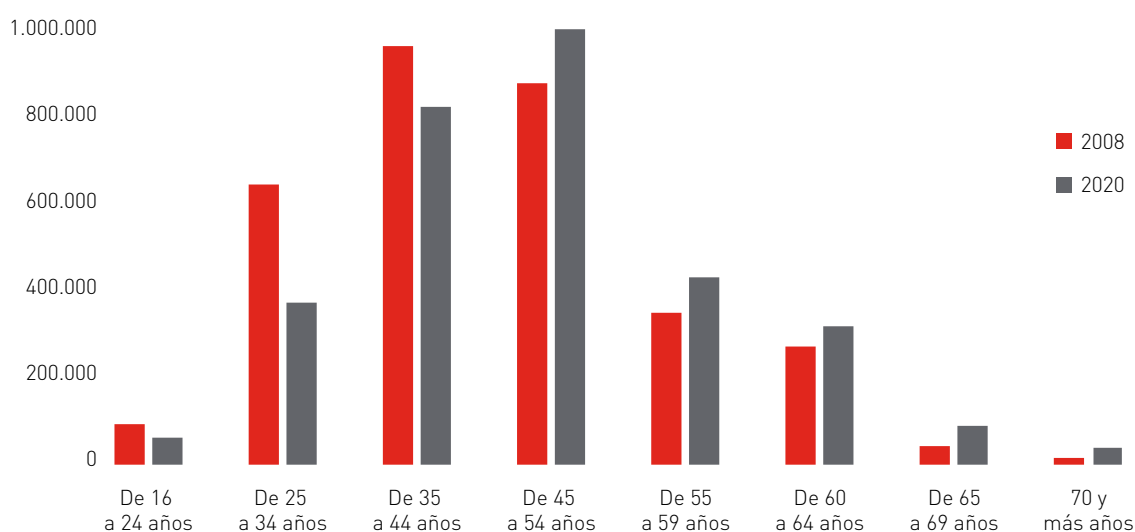


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Si comparamos los años extremos de la serie (2008 y 2020) podemos observar claramente que este fenómeno de incremento de afiliación en regímenes por cuenta propia es muy claro. En el siguiente gráfico 40 se muestran los afiliados en valores absolutos de los años extremos de la serie analizada por tramos de edad.

Mientras que en los tramos más jóvenes se han perdido efectivos por cuenta propia desde la crisis de 2008 hasta el año 2020, a pesar de los programas de emprendimiento joven implantados en esos años, se ha incrementado el número de efectivos en todos los tramos mayores, siendo muy relevante en el tramo de 45 a 54 años. En concreto, de

Gráfico 40. Trabajadores por cuenta propia por grupo de edad 2008 vs. 2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.



2008 a 2020 los autónomos sénior han crecido en más de 200.000 efectivos, como puede verse en la siguiente tabla 37.

Este cambio de comportamiento durante la crisis puede explicarse por el hecho de que se hayan trasvasado efectivos de los afiliados a los regímenes por cuenta ajena a por cuenta propia en edades en la que las expectativas de obtención de un empleo por cuenta ajena con la edad se ven muy mermadas. Esto ha podido conducir a muchos profesionales a

emprender un nuevo camino por la vía de la afiliación por cuenta propia, bien ejerciendo directamente los servicios como profesional independiente/autónomo (podríamos utilizar el anglicismo *freelance*), o bien emprendiendo un proyecto empresarial propio; en unos casos, de manera individual, y en otros, generando empleo para terceros.

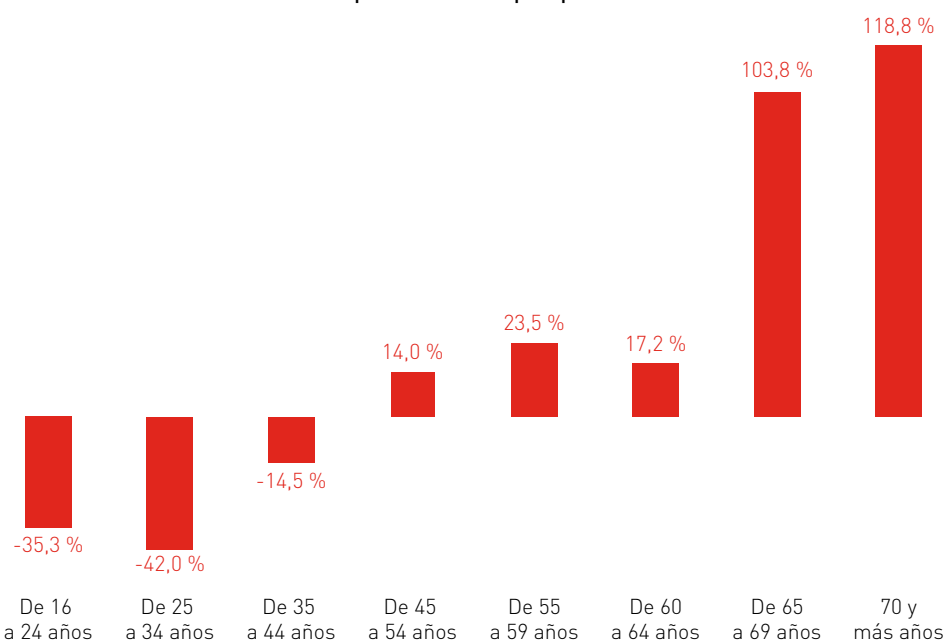
En términos porcentuales, la variación resulta muy significativa y puede observarse en el siguiente gráfico 41.

Tabla 37. Número de afiliados a los regímenes de trabajadores autónomos (periodo 2008-2020)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Diferencia periodo	% Diferencia
Total	3.392.704	3.228.273	3.140.050	3.102.360	3.059.174	3.040.914	3.109.323	3.168.508	3.200.122	3.222.787	3.256.744	3.274.202	3.262.794	-129.910	-3,8
De 16 a 24 años	98.549	77.155	68.282	65.366	63.474	66.461	70.804	68.949	66.384	65.088	65.549	64.259	63.739	-34.810	-35,3
De 25 a 34 años	668.752	587.224	534.076	501.063	470.533	454.880	461.754	456.322	440.315	424.958	415.709	402.944	388.074	-280.678	-42,0
De 35 a 44 años	1.002.194	953.855	929.582	921.232	907.630	898.889	918.387	933.211	931.452	921.150	909.954	890.509	857.039	-145.155	-14,5
De 45 a 54 años	913.847	906.128	907.293	914.465	915.222	918.012	938.328	962.723	986.189	1.005.604	1.025.230	1.038.023	1.041.425	127.579	14,0
De 55 y más años	709.362	703.911	700.817	700.234	702.315	702.671	720.052	747.303	775.781	805.987	840.303	878.466	912.516	203.154	28,6

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Gráfico 41. Variación de afiliados por cuenta propia (2008-2020)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

4. Existen dos tipologías de séniores autónomos: *nativos* por cuenta propia, que siempre han ejercido esa actividad económica y, por otra parte, aquellos otros trabajadores que iniciaron su vida laboral contratados por cuenta ajena, pero se han visto obligados a afiliarse al RETA para poder seguir activos; son los *recién llegados* como autónomos.

Muchos trabajadores, profesionales y directivos que pierden su empleo por diversas razones (reestructuración, fusiones, crisis, reducción de ingresos, pérdida de competitividad o reducción de márgenes empresariales) y están cerca de los cincuenta años son conscientes de las dificultades que tienen para reengancharse al mercado laboral. Posiblemente, tras diversos intentos, desisten de la idea de conseguir un nuevo empleo por cuenta ajena. De este modo, la afiliación por cuenta propia puede ser la única vía para seguir ingresando y, de paso, poner en valor sus conocimientos, experiencia y relaciones al servicio del mercado.

Esto configuraría dos tipos de séniores afiliados por cuenta propia: aquellos que por la naturaleza de su actividad o profesión siempre estuvieron en ese estatus, al ser inherentes al ejercicio de su actividad profesional y que podríamos denominar *nativos* por cuenta propia y, por otra parte, aquellos otros trabajadores que iniciaron su vida laboral contratados por cuenta ajena, trabajando para otros y que, tras una salida en las etapas finales de su carrera, se han visto obligados a iniciar un nuevo formato de afiliación que les permita extender su vida laboral, seguir contribuyendo a la Seguridad Social hasta, al menos, su acceso a una fórmula de jubilación y tener unos ingresos. Estos serían *recién llegados* a esta modalidad.

La probabilidad de retorno a la contratación por cuenta ajena es muy baja, por lo que la mayoría permanecerá en este régimen hasta su jubilación definitiva que, posiblemente, será más tarde que la de los trabajadores por cuenta ajena, como hemos visto, por tener menores cotizaciones.

A los trabajadores recién llegados a la cuenta propia, esta les permitirá obtener unas ventajas económicas, como obtener un determinado nivel de ingresos en los últimos años de su vida laboral o seguir contribuyendo a la Seguridad Social, además de unas ventajas psicosociales derivadas de la actividad como es el sentirse útil a la sociedad y la autoconfianza.

5. La mayoría de los trabajadores autónomos sénior se sitúan en sectores vinculados al comercio/hostelería, agricultura, construcción y logística de lo que puede inferirse una media/baja cualificación.

Los datos del Ministerio de Trabajo a diciembre de 2020 muestran que los cinco sectores más importantes en los que se concentran la mayor parte de los trabajadores por cuenta propia mayores de 55 años son: comercio (21,41 %), agricultura y otras actividades primarias (15,67 %), construcción (9,38 %), hostelería (8,93 %) y logística (7,97 %). Entre estos cinco sectores se agrupa el 66,35 % de los trabajadores por cuenta propia; esto demuestra que muchos de ellos son trabajadores de medias y bajas cualificaciones, combinándose aquellos que siempre estuvieron afiliados a los regímenes por cuenta propia con aquellos otros que en el pasado estuvieron asalariados y que perdieron su empleo, actuando el trabajo por cuenta propia como refugio.



3. EMPRENDIMIENTO SÉNIOR

Para este análisis nos hubiera gustado usar la identificación de emprendedores con aquellos trabajadores por cuenta propia que tienen una sociedad y son administradores. Bien es cierto que no hay un consenso académico para ello y hay teorías que incluyen en el colectivo de los emprendedores todos los autónomos, tengan o no sociedad. Otras teorías solo consideran emprendedores a los que acaban de crear un nuevo negocio. Nuestra opción se basaría en la mayor capacidad que tiene una sociedad mercantil de ganar tamaño y convertirse en una pyme frente a la actividad económica individual. El problema es que, si tenemos en cuenta los datos del INE de 2020, nos encontraríamos que solamente uno de cada tres trabajadores autónomos realiza un puesto de dirección, fundamentalmente de pequeña empresa. Como puede verse a continuación, la mayoría de los autónomos realizan trabajos de manera independiente, sin supervisión y equipo. Todo lo anterior nos permite mostrar la dificultad de encontrar datos oficiales extrapolables sobre el emprendimiento sénior y nos ha exigido buscar

otras fuentes disponibles y otra definición de emprendedor.

La única fuente con prestigio que analiza el impacto de la edad sobre la iniciativa emprendedora es el informe GEM. El acrónimo responde al nombre en inglés, Global Entrepreneurship Monitor, consorcio internacional compuesto por equipos nacionales, normalmente vinculados con instituciones académicas de primer nivel, que realizan diversas encuestas sobre el espíritu emprendedor en más de 100 países de todo el mundo desde hace más de 20 años.

Usar los datos GEM en el plano internacional nos exige asumir algunos supuestos que no están en línea con el resto de este informe, pero sin duda enriquece el análisis. Fundamentalmente, para los informes globales del GEM, los emprendedores sénior son los mayores de 50 años –frente a la frontera de 55 que hemos usado nosotros– e incluye como emprendedores no solo a los administradores de empresas sino también al resto de autónomos. De modo que el

Tabla 38. Trabajadores por cuenta propia y por tipo de puesto (%)

Trabajadores por cuenta propia por tipo de puesto	Porcentaje
Ocupado independiente (sin jefes, ni subordinados)	58,81
Director de pequeña empresa, departamento o sucursal	30,85
Empleado (con jefes y sin subordinados)	4,43
Encargado, jefe de taller o de oficina, capataz o similar	3,64
Director de empresa grande o media	1,13
Mando intermedio	0,75
No sabe	0,40

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

GEM define emprendimiento sénior como todo intento de creación de nuevos negocios o empresas entre las personas mayores de 50 años. Para medir el emprendimiento de este colectivo, el GEM entra más en detalle, ya que considera emprendedor sénior a toda persona de más de 50 años que ha estado involucrado en actividades emprendedoras en los últimos 42 meses, lo que incluye todo trabajo por cuenta propia, pero solamente si es nuevo (es decir, que el alta sea hace menos de tres años).

Para este informe global el número de mayores que trabajan por cuenta propia en el mundo supera al de los jóvenes de entre 18 y 29 años. Por ello, podemos afirmar que en el mundo *las personas de 50 años están encontrando la vía del autoempleo para seguir activos y saltar la trampa de un mercado laboral que, en ocasiones, les estigmatiza*. Por ejemplo, en Estados Unidos de América, las personas entre 55 y 65 años están ahora un 65 % más dispuestas a iniciar compañías que los de 20-34 años, según la Fundación Kauffman. En el Reino Unido, el 40 % de los nuevos fundadores de empresas tienen más de 50 años, y casi el 60 % de los mayores de 70 años que aún trabajan están autoempleados, lo que dice mucho de las limitaciones de los puestos de trabajo convencionales y del espíritu emprendedor de los séniores.

En su última publicación a nivel mundial con el título "Global Entrepreneurship Monitor: 2020/2021 Report", el GEM hace un análisis del emprendimiento desde la perspectiva de la edad siendo sus principales conclusiones las siguientes:

- *La relación entre la edad y la actividad empresarial es ambigua*. Las personas más jóvenes pueden tener más energía y empuje, tienen más tiempo para cosechar los beneficios de

iniciar un negocio, están más familiarizados con la tecnología y las tendencias y, quizás lo más importante, aún no han aprendido lo que no pueden hacer. Sin embargo, las personas mayores tienen más habilidades y conocimientos, incluido el conocimiento de mercados, y un mejor acceso a la información de redes y otros recursos necesarios para lanzar un negocio exitoso. No obstante, las personas mayores suelen tener más responsabilidades, como hipotecas y familiares dependientes, y tienen más que perder emprendiendo un negocio y prefieren no renunciar a un trabajo bien remunerado.

- Por otra parte, en el año 2017, el GEM publicó un informe especial dedicado exclusivamente al emprendimiento sénior con el título: "Special Topic Report 2016-2017 Senior Entrepreneurship". Aunque los datos también son globales, merece la pena destacar algunas cuestiones. Según este informe, el 18 % de los adultos de entre 50 y 64 años y el 13 % de los que tienen entre 65 y 80 años son trabajadores por cuenta propia, en comparación con el 11 % de los jóvenes entre 18 y 29 años y el 18 % de las personas de mediana edad (de 30 a 49 años). *Hay en el mundo, por tanto, en porcentaje, más emprendedores séniores que jóvenes*.
- Por último y más importante, el equipo de GEM España, en su último informe anual que recoge datos de los años 2020 y 2021, ha dedicado un monográfico al emprendimiento sénior que nos permite tener una fotografía de los emprendedores sénior en nuestro país. Antes de comenzar con los principales hallazgos hay que resaltar que este equipo ha usado, como nosotros, la frontera de los 55 años para medir esta actividad de los séniores, aunque sigue incluyendo a todos los autónomos



recientes, en el cómputo total de los definidos como emprendedores. GEM obtiene datos sobre “intención emprendedora” y genera una tasa de actividad emprendedora sénior, pero también hace un análisis de la actividad emprendedora de los séniores, tanto inicial *startup*, como de proyectos consolidados. GEM también analiza los factores que influyen en el emprendimiento sénior. Este informe monográfico, dentro del estudio general, ha sido patrocinado este año por MAPFRE.

Algunas de las conclusiones más relevantes para el caso de estudio de este informe se explican a continuación:

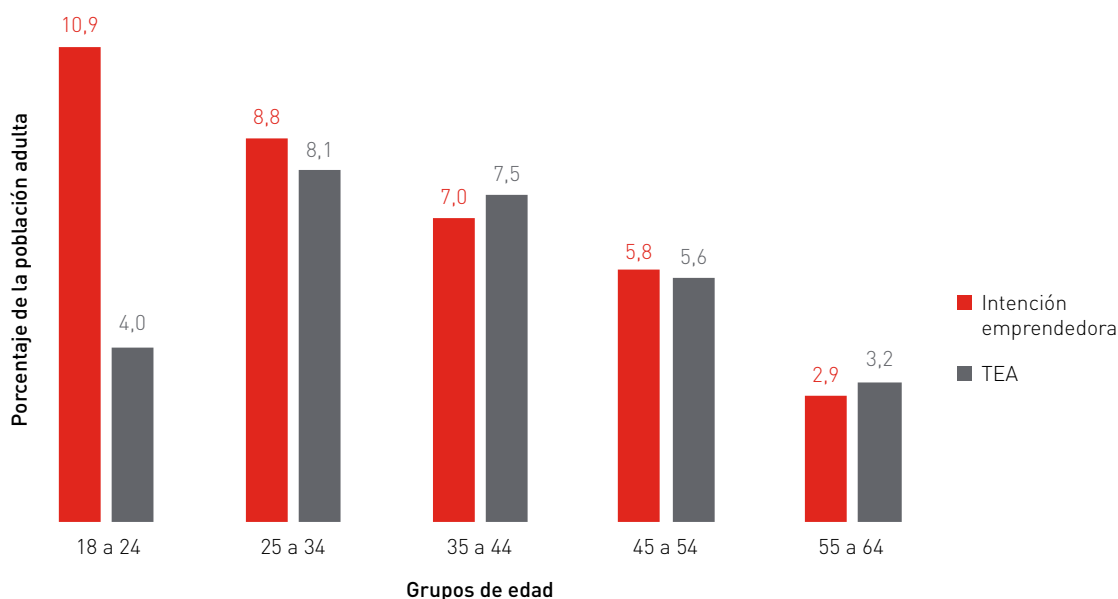
I. *España tiene menos emprendedores sénior que nuestros pares europeos.* La tasa de actividad emprendedora de los séniores en España en el periodo 2015-2017 fue del 2,8 %, muy por debajo de la media del conjunto de los países europeos analizados (4,6 %), situándose en la cola del pelotón,

muy lejos de Eslovaquia (9,1 %), Irlanda (8,3 %), Rumanía (6,2 %), Reino Unido (6 %) o Estonia (5,8 %). Esta brecha pone de manifiesto la existencia de una oportunidad para el colectivo sénior en España.

II. *En España hay una intención emprendedora menguante con la edad;* el porcentaje de población sénior con intención de emprender es menor del 3 %. También podemos ver cómo dicha intención emprendedora de los séniores españoles no varía en el tiempo, oscilando unas pocas décimas en el periodo analizado 2015-2019.

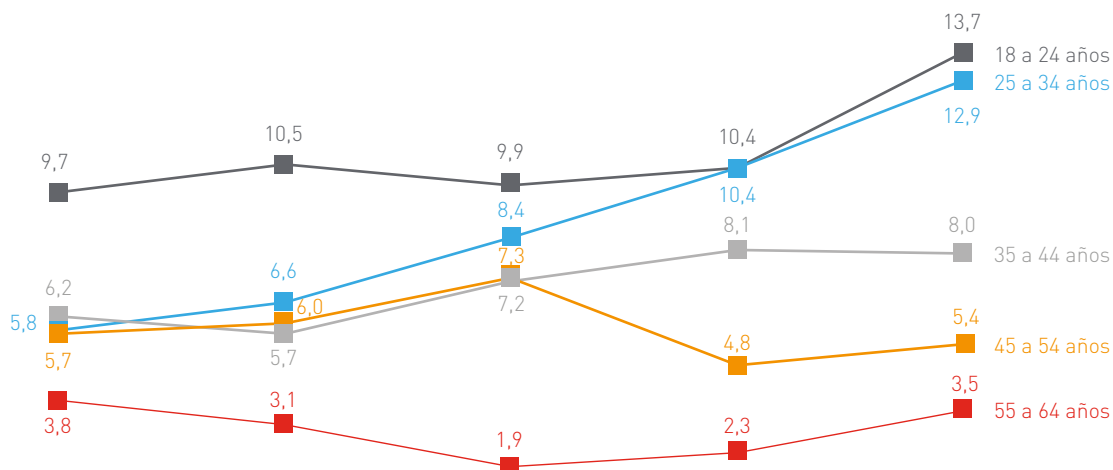
III. Respecto a la actividad emprendedora, que el GEM mide a través de la tasa de actividad emprendedora (TEA), un 3,2 % en España, es una cifra inferior a la de otros tramos de edad. No obstante, la buena noticia es que dicha tasa es similar, incluso unas décimas superior a la de la intención emprendedora, lo cual demostraría que, *en el caso de los*

Gráfico 42. Intención emprendedora y TEA –tasa de actividad emprendedora– (promedio 2015-2019)



Fuente: elaboración propia a partir del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Gráfico 43. Evolución de la intención de emprender en el periodo 2015-2019



Fuente: elaboración propia a partir del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

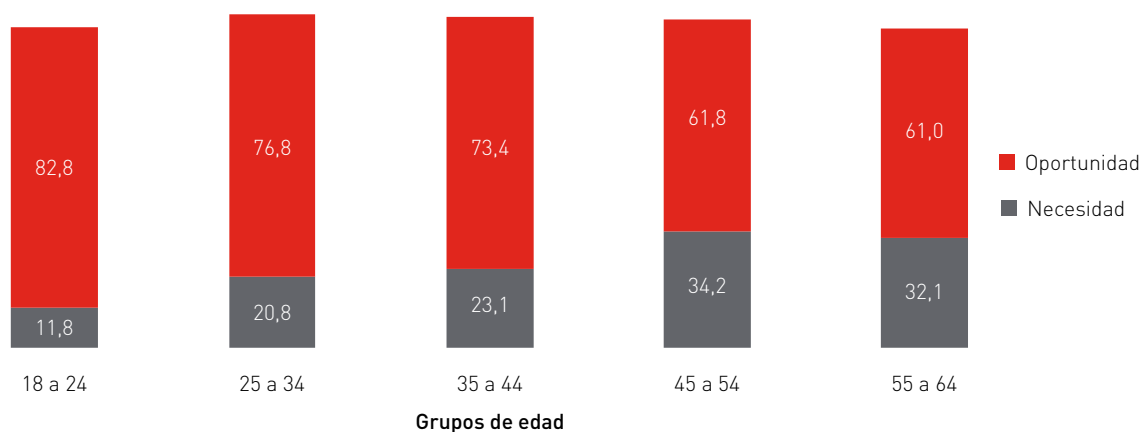
séniorens españoles, sus intenciones de emprender se cumplen en muchos casos, teniendo un ratio de conversión mucho más alto que, por ejemplo, los jóvenes.

IV. Con la edad se ve el emprendimiento más como una necesidad que como una oportunidad. De hecho, ese cambio de tendencia se inicia en el tramo presénior en el cual disminuye la tasa de ocupación de la población

y se visualiza más el emprendimiento como alternativa al trabajo por cuenta ajena y, por tanto, como una necesidad.

V. Para los colectivos más jóvenes, la motivación para crear un negocio es "riqueza", para los séniorens, la motivación para emprender es la necesidad de ganarse la vida ante la ausencia de trabajo por cuenta ajena.

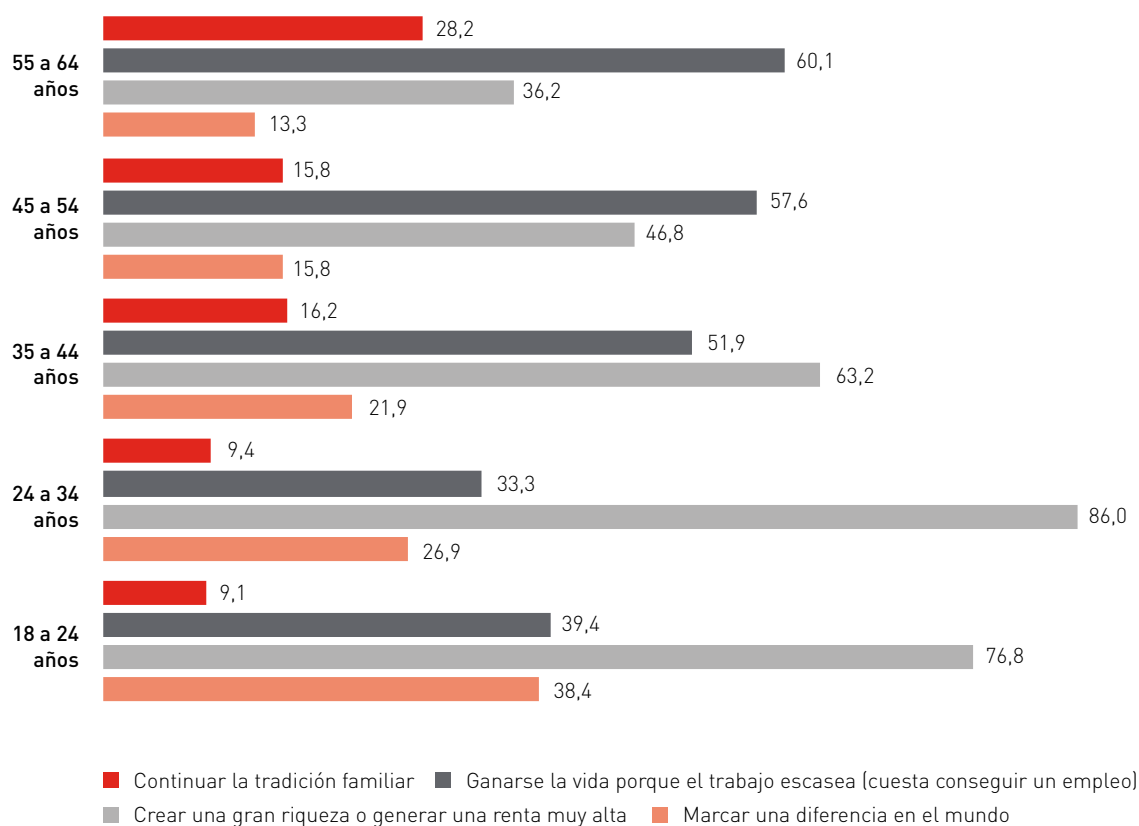
Gráfico 44. Motivación para emprender (oportunidad vs. necesidad)



Fuente: elaboración propia a partir del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).



Gráfico 45. Motivaciones para emprender en España por tramos de edad (2019)



Fuente: elaboración propia a partir del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

VI. Por sector de actividad, en el emprendimiento sénior nuevamente vemos una fuerte concentración de empresas en el sector del comercio minorista, hoteles y hostelería, en las actividades primarias, los servicios profesionales y en actividades relacionadas con los servicios públicos. En la tabla 39 se indican los porcentajes de actividad de los emprendedores sénior (55-64 años).

VII. Para el informe GEM y durante el periodo 2015-2019, la media de cese de actividad de los proyectos emprendidos por los séniores es de un 3,2 % de los emprendedores

encuestados; es decir, *los séniores cierran más negocios que los otros tramos de edad*. Las razones por las que cesaron las actividades de los emprendedores séniores se describen en el siguiente gráfico 46.

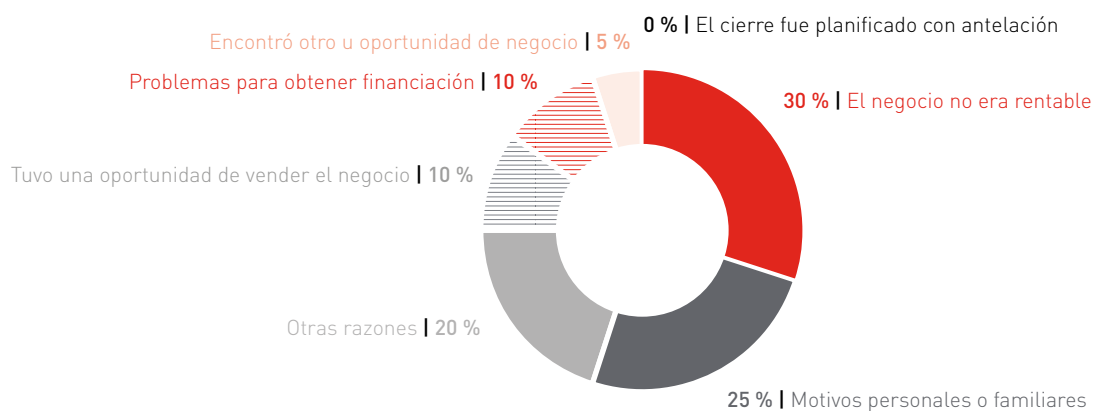
En definitiva, coincidimos con los colegas investigadores de GEM que el emprendimiento sénior es una realidad poco reconocida y valorada en España por la sociedad y las Administraciones públicas en términos de políticas. Además, un sénior se convierte en emprendedor en muchas ocasiones como necesidad de obtener ingresos en los últimos años de su carrera profesional.

Tabla 39. Personas emprendedoras sénior (55-64 años) por sector de actividad

Personas emprendedoras sénior (55-64 años) por sector de actividad	Fase Inicial	Empresa consolidada
Comercio minorista, hoteles, hostelería	28,6	28,5
Agricultura, silvicultura, pesca	12,0	14,9
Servicios profesionales	11,8	11,3
Gobierno, salud, educación, servicios sociales	11,5	10,9
Fabricación	8,5	8,8
Comercio al por mayor	6,0	5,5
Servicios financieros, inmobiliaria	4,4	3,4
Logística, transporte, almacenamiento	4,1	4,4
Minería, construcción	3,8	7,1
Información y comunicación	3,3	1,5
Servicios administrativos	3,2	2,4
Actividades de servicios personales / al consumidor	2,7	1,3

Fuente: elaboración propia a partir del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Gráfico 46. Razones para el cierre de los negocios por parte de los emprendedores sénior (periodo 2015-2019)



Fuente: elaboración propia a partir del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

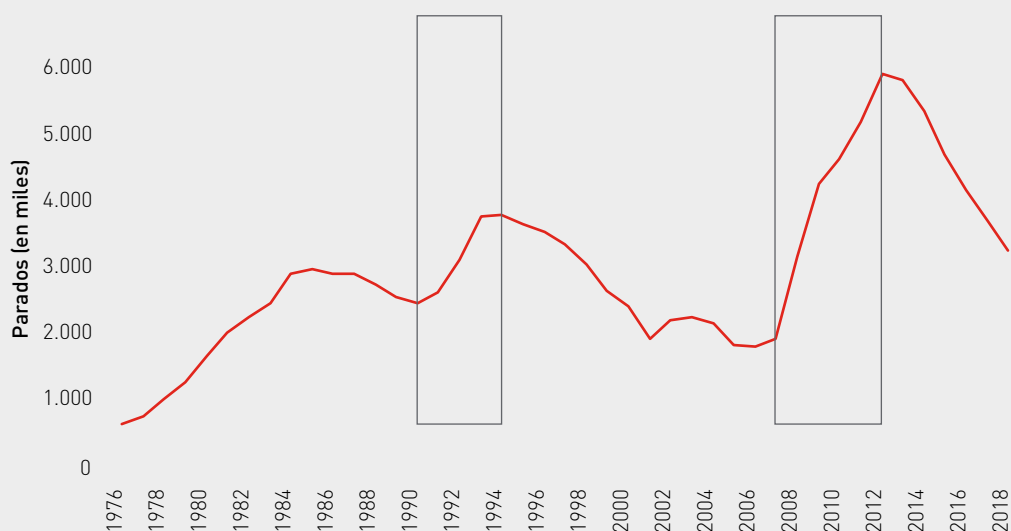


Recuadro 3. El impacto del covid-19 sobre el trabajo sénior. Los ERTE

2020, a causa de la pandemia, fue un año atípico a todos los niveles, desde el plano macroeconómico hasta el más personal. Un año que ha cambiado la manera de vivir, de consumir, de relacionarnos y también de trabajar. El confinamiento exigido por la alarma sanitaria que alcanzó hasta el 2021 impactó de manera muy diferente a las empresas y, por tanto, al empleo. Este recuadro analiza el empleo sénior, especialmente vulnerable en tiempos de pandemia.

Como es sabido, en España, hasta la crisis del coronavirus, el impacto de las crisis sobre el empleo solía ser tardío pero intenso. En el siguiente gráfico 47 podemos observar el impacto de las dos crisis anteriores sobre el paro.

Gráfico 47. Evolución del paro en España (1976-2018)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

En el caso que nos ocupa, España, con el impulso de las instituciones europeas, ha dedicado gran cantidad de recursos para facilitar el acceso de miles de trabajadores a la herramienta pública conocida como ERTE (expediente de regulación temporal de empleo), que permitía a las empresas suspender temporalmente sus obligaciones de pago a los trabajadores, asumiendo el Estado su coste. Este instrumento tiene dos alternativas según suponga una suspensión total del empleo o una suspensión parcial, en la cual el trabajador ajusta su dedicación a un porcentaje de su tiempo ordinario de trabajo teniendo dos pagadores: la propia empresa, que le retribuía el nuevo tiempo trabajado, y la Administración, que le remunera el tiempo reducido. Igualmente, los ERTE se pueden aplicar tanto a trabajadores a tiempo completo como a tiempo parcial.

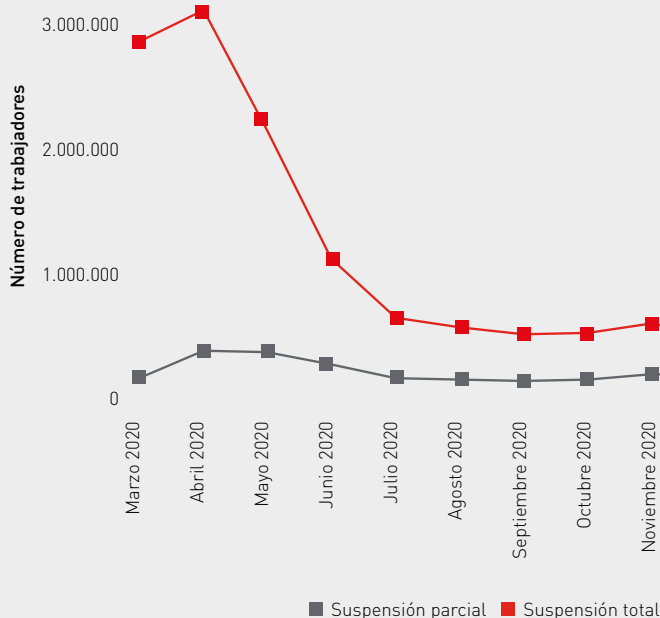
En marzo de 2020 hubo en España 192.771 trabajadores con una suspensión parcial y 2.915.783 trabajadores con una suspensión total. Este primer dato demuestra la rapidez con la que las empresas, los representantes de los trabajadores y las

Recuadro 3. El impacto del covid-19 sobre el trabajo sénior. Los ERTE (cont.)

Administraciones tuvieron que actuar para ayudar al mantenimiento futuro del empleo. Aunque las medidas estaban pensadas para hacer frente a la situación de confinamiento más estricto debido a la pandemia, se fueron extendiendo en el tiempo. Muchas empresas mantuvieron a sus trabajadores en esta fórmula, al menos a una parte de la plantilla durante al menos un año. Otras empresas, que vieron recuperada su actividad a pesar de las restricciones a la movilidad, pudieron sacar a sus trabajadores del ERTE y contar con ellos en jornadas completas de trabajo. De hecho, tras varias prorrogas de los ERTE, el Gobierno ha propuesto a los agentes sociales extender la fórmula para aquellas empresas que acrediten su reducción de actividad hasta el 30 de septiembre de 2021.

En este gráfico 48 podemos observar la evolución de los dos tipos de ERTE en cuanto al número de trabajadores afectados. Vemos cómo los ERTE de suspensión total se concentraron en el periodo de marzo a julio, reduciéndose posteriormente, aunque hay que destacar que todavía en marzo de 2021 había un total de 468.690 trabajadores en suspensión total. La suspensión parcial ha sido más estable en el tiempo, mostrando menos fluctuaciones en el año analizado. En marzo de 2021 había todavía 205.676 trabajadores con suspensión parcial de la actividad.

Gráfico 48. Evolución ERTE



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

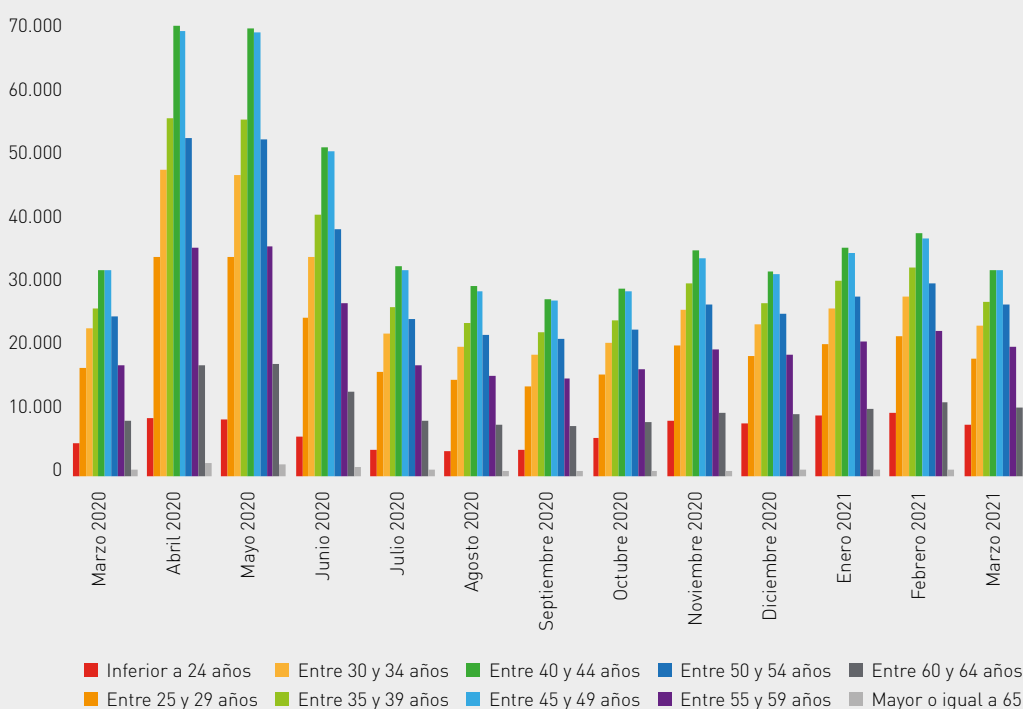


Recuadro 3. El impacto del covid-19 sobre el trabajo sénior. Los ERTE (cont.)

Trabajo sénior y ERTE

En un análisis más preciso hemos querido comparar el impacto que pudo tener el coronavirus en términos de sesgo por edad. En cuanto a la edad, podemos apreciar que ambas modalidades de ERTE han afectado a todos los tramos de la población ocupada. Igualmente, en el siguiente gráfico 49 se puede observar la evolución de los ERTE de suspensión total por tramo de edad durante el mismo periodo.

Gráfico 49. Evolución de los ERTE de suspensión total por grupo de edad



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Para ello, nuevamente comparamos los niveles de ocupación por tramo de edad previos a la crisis, para lo cual tomamos los datos del cuarto trimestre de 2019 con el mes más álgido del uso de los ERTE (abril de 2020). Este análisis se muestra en la tabla 40 en la que se puede apreciar cómo la participación del talento sénior está en línea con su grado de ocupación previa, no observándose un sesgo de edad en cuanto a su incorporación a estos instrumentos, ni en el caso de los ERTE de suspensión parcial ni de suspensión total. En general, se observa que los colectivos que proporcionalmente han sido incorporados en mayor medida a los ERTE son los jóvenes, especialmente en el caso de los ERTE de suspensión total.

Recuadro 3. El impacto del covid-19 sobre el trabajo sénior. Los ERTE (cont.)

En conclusión, podríamos afirmar que *no apreciamos un sesgo por cuestión de edad entre los trabajadores sénior en cuanto a la aplicación de la herramienta de los ERTE como herramienta para luchar contra la destrucción de empleo en la crisis causada por la covid-19.*

Tabla 40. Análisis de la ocupación precovid con la incorporación en las dos modalidades de ERTE de los trabajadores agrupados en diferentes tramos de edad en abril de 2020

Tramos de edad	Ocupados (miles)	Ocupados (%)	Suspensión parcial	Suspensión total	ERTE total	Suspensión parcial (%)	Suspensión total (%)	ERTE total (%)	Diferencia
De 16 a 24 años	1.054	5,28	9.337	256.259	265.596	2,30	8,08	7,43	-2,15
De 25 a 34 años	3.822	19,14	84.319	799.371	883.690	20,79	25,21	24,71	-5,57
De 35 a 44 años	5.795	29,02	129.817	895.252	1.025.069	32,01	28,24	28,66	0,36
De 45 a 54 años	5.672	28,41	125.699	781.161	906.860	30,99	24,64	25,36	3,05
De 55 a 59 años	2.179	10,91	36.612	263.190	299.802	9,03	8,30	8,38	2,53
De 60 a 64 años	1.227	6,15	17.755	150.875	168.630	4,38	4,76	4,72	1,43
De 65 y más años	218	1,09	2.010	24.535	26.545	0,50	0,77	0,74	0,35
Total	19.967	100,00	405.549	3.170.643	3.576.192	100,00	100,00	100,00	0,00

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.



Recuadro 4. El impacto de la covid-19 sobre el trabajo sénior. El teletrabajo

Otra de las consecuencias relevantes en materia laboral con motivo de la pandemia ha sido la irrupción del teletrabajo. Antes de la pandemia el teletrabajo era un fenómeno residual en nuestro mercado laboral y reinaba una cultura del “presencialismo” que, en muchas ocasiones, ha sido criticada por esconder una cierta falta de confianza entre los trabajadores y los directivos.

En la primera semana de marzo de 2020 una gran mayoría de las empresas cerraron siguiendo las obligaciones del estado de alarma por la covid-19 y tuvieron que enviar a sus empleados a casa para trabajar desde sus hogares. Antes de la crisis pandémica, el número de profesionales que trabajaba desde casa era muy bajo. Según un estudio del INE con datos de 2019, solo el 4,8 % de los ocupados trabaja regularmente desde casa y otro 3,5 % lo hacía de manera regular.

Estas cifras tan bajas contrastan con los datos de otros países europeos analizados por Eurostat. Los países con tasas precovid más altas entre los ocupados eran los Países Bajos (14 %), Finlandia (13,3 %) y Luxemburgo (11 %). Sin embargo, es mucho más frecuente trabajar desde casa entre los trabajadores por cuenta propia que alcanzaban cifras mucho más altas (46,4 % en Finlandia, 44,5 % en Países Bajos o 43,6 % en Austria); en España, de los trabajadores por cuenta propia, solo un 15 % se quedaba trabajando en su casa.

Pero todo esto cambió. Las empresas de actividades no esenciales cerraron sus centros de trabajo durante el confinamiento, de modo que, en el momento en que se decreta el estado de alarma, los trabajadores se encontraron ante tres circunstancias: aquellos que eran trabajadores de actividades esenciales trabajando presencialmente; otros trabajando desde sus casas con o sin reducción de jornada, y, finalmente, trabajadores en ERTE totales con su trabajo suspendido.

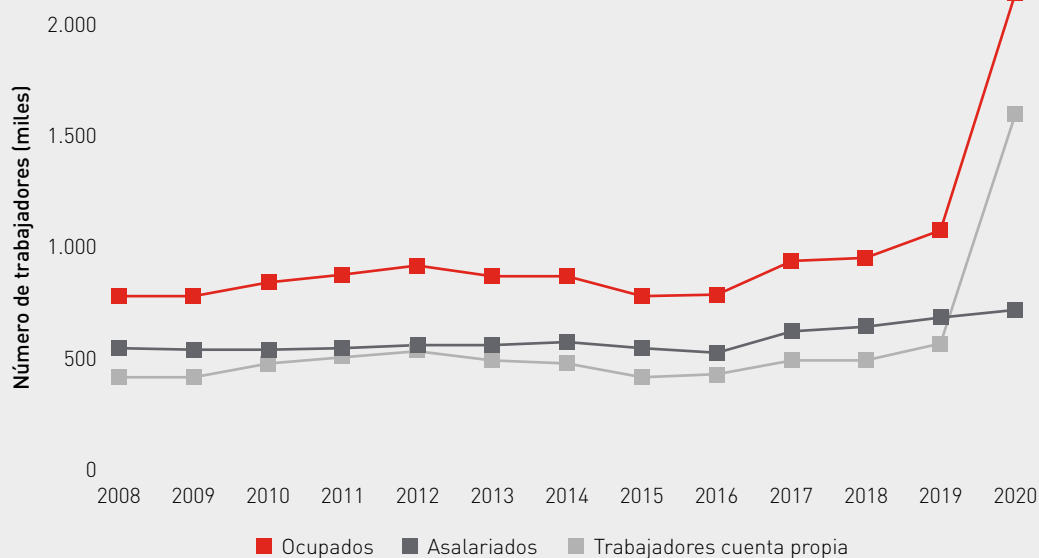
La súbita necesidad de trasladar el trabajo a muchos hogares suscitó algunos problemas que demostraron algunos vacíos legales de regulación del teletrabajo. Este vacío legal fue cubierto tras la publicación del Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia que definía el trabajo a distancia y el teletrabajo.

En el siguiente gráfico 50 se muestra la evolución de la respuesta de trabajar más de la mitad de los días desde casa. Lo que podríamos denominar teletrabajo a distancia regular, en el que se puede apreciar el gran incremento que ha tenido el teletrabajo en los primeros meses del confinamiento. Todo ello conforme a datos oficiales del INE en la encuesta de población activa y la pregunta relacionada con el trabajo desde casa.

Para este informe del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, lo relevante sería saber cómo afecta el teletrabajo a los trabajadores sénior. Para ello, hemos tomado en consideración los datos del conjunto de trabajadores ocupados y los hemos analizado por tramos de edad. No obstante, hay que indicar que en este punto solo podemos analizar el tramo de 55 y más años, sin poder segmentar como en el resto de nuestros análisis de este estudio en tramos dentro del colectivo sénior.

Recuadro 4. El impacto de la covid-19 sobre el trabajo sénior. El teletrabajo (cont.)

Gráfico 50. Trabajadores que trabajaron más de la mitad de los días desde su casa



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Puede verse la evolución de los distintos tramos de edad de los trabajadores ocupados en el periodo 2008-2020 que ocasionalmente teletrabajan desde su domicilio. Se observa que la evolución de los trabajadores sénior (55 años y más) no presenta grandes diferencias de tendencia respecto al resto y que, como sus compañeros, durante el año de pandemia también han incrementado su actividad ocasional de teletrabajo.

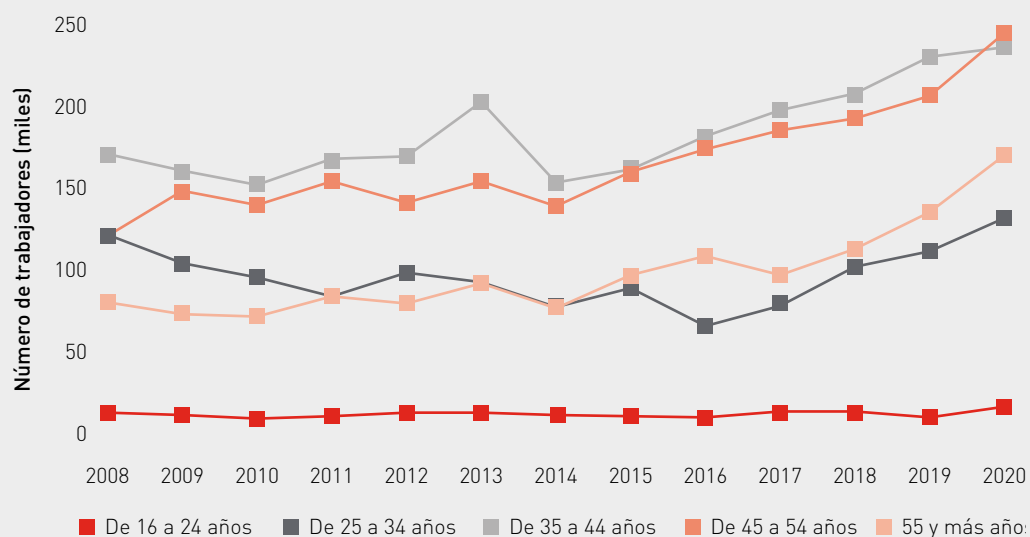
Igualmente, podemos estudiar el incremento en 2020 en todos los tramos de edad de los trabajadores que trabajan más de la mitad de su tiempo en casa, incluyendo los trabajadores sénior. No obstante, también podemos apreciar que el incremento de este colectivo en el último año ha sido menos severo que otros tramos de edad, así, por ejemplo, aunque en 2019 los jóvenes entre 25 y 34 años teletrabajaron de manera regular menos que los trabajadores sénior, en 2020 les superaron mostrando incrementos como el resto de los trabajadores ocupados. Esto podría hacernos pensar que los trabajadores sénior se han adaptado menos a la sistemática del teletrabajo regular.

En cualquier caso, aunque los datos de 2020 deben ser tomados con precaución, ya que corresponden a la encuesta del segundo trimestre de 2020 y deberemos esperar a los nuevos resultados de 2021, podemos afirmar que no hay datos relevantes que nos lleven a afirmar que el trabajador sénior se ha adaptado peor a la tendencia del trabajo.



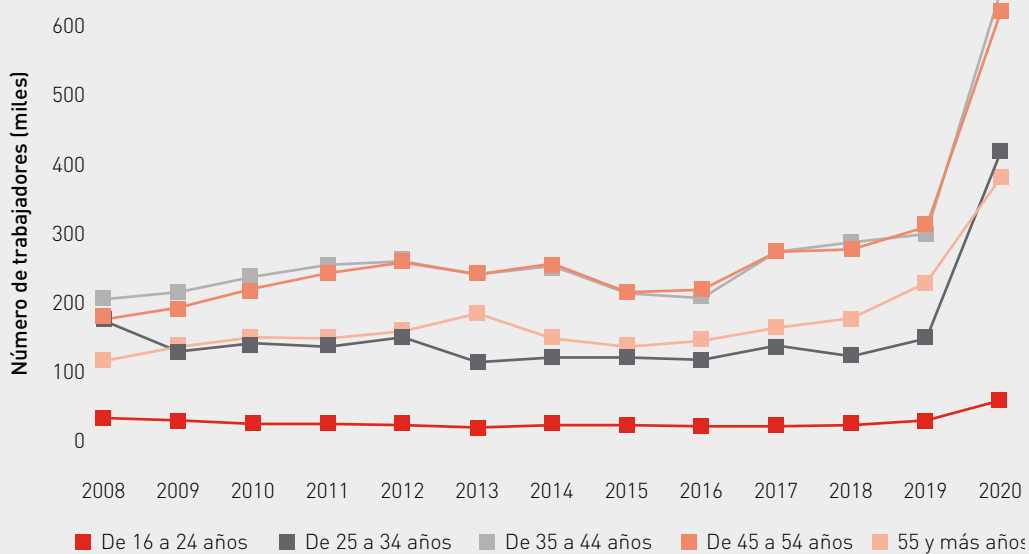
Recuadro 4. El impacto de la covid-19 sobre el trabajo sénior. El teletrabajo (cont.)

Gráfico 51. Ocupados que trabajan ocasionalmente desde su domicilio 2008-2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

Gráfico 52. Ocupados que trabajan más de la mitad de los días desde su domicilio 2008-2020



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE.

BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN
DEL TALENTO SÉNIOR EN EL ÁMBITO
INTERNACIONAL

— PARTE III

Asumir la diversidad en el ámbito laboral es un largo camino que deben recorrer las empresas con independencia del país en el que operen. El proceso de incorporar, retener y adaptar las empresas a los trabajadores sénior es parte de ese viaje.

En los años sesenta del siglo pasado el que había sido fundador de Xerox, presidente en ese momento, envió una carta a los directivos de la compañía haciéndoles responsables del incremento de la diversidad en la compañía. En su petición argumentaba que no era solo un imperativo moral, sino que iba a otorgar a la empresa una ventaja comercial sobre sus competidores. Desde Xerox habían identificado que debido a que su base de clientes se hacía más diversa, la empresa se beneficiaría de contar a su vez con una fuerza laboral también más heterogénea.

Estos cambios en los comportamientos de las compañías pueden impulsarse en un primer momento a través de los liderazgos fuertes del *top management*, como el caso de Xerox, pero, para que sean efectivos, deben asumirse de forma colegiada e imbricarse en la cultura de la empresa. Esto aplica para cualquier ámbito de la diversidad y, por supuesto, en lo que se refiere al talento sénior.

Sin embargo, cambiar la cultura corporativa lleva tiempo, incluso en aquellas corporaciones con una visión y estrategia claras y un liderazgo sólido. Es preciso tiempo para disipar mitos instalados en la conciencia colectiva sobre los trabajadores adultos mayores, combatiendo la discriminación por edad y ayudando a los supervisores más jóvenes a gestionar las diferencias generacionales y de experiencia. El reto con respecto a los trabajadores sénior

es claro, una cosa es hacer esfuerzos por contratarlos e incluso por retenerlos, y otra distinta es convertir a los séniores en parte esencial de la empresa, donde sus ideas, experiencia y conocimientos se valoran en la justa medida.

Las empresas que no sean capaces de adaptarse a los cambios sociales, incluido el incremento de la diversidad generacional, corren el riesgo de quedarse atrás por estancarse en formas anticuadas de hacer las cosas. Esa es una de las razones por las que casi el 80 % de las empresas que formaban parte de Fortune500 hace cuarenta años hayan desaparecido. Para tener éxito, las empresas necesitan una fuerza laboral creativa y motivada, capaz de solucionar problemas, que pueda trabajar de forma colaborativa para anticipar las necesidades de los clientes y visualizar nuevos mercados a la vez que está comprometida con la calidad y la productividad. Los trabajadores con diferentes trayectorias, experiencias y perspectivas ayudan a crear este tipo de lugar de trabajo donde conviven visiones diversas que ayudan a generar soluciones innovadoras. La experiencia nos dice que las empresas innovadoras, con visión y en las que colaboran trabajadores de distintas edades, razas y orígenes, son más exitosas.

La mayoría de los líderes corporativos son conscientes de las ventajas competitivas que conlleva contar con una fuerza laboral diversa en general. Sin embargo, todavía son muchos los que no ven a los trabajadores sénior como parte de esa ecuación y no son capaces de aprovechar el "dividendo" que supone retener, capacitar y contratar a trabajadores mayores.

Este breve capítulo supone una recopilación de lo contrario, de aquellas organizaciones que han visto en los trabajadores sénior un motor de competitividad. Compañías que han puesto en marcha mecanismos innovadores para aprovechar lo que

este tipo de trabajadores tienen que ofrecer en términos de valor añadido y ventaja competitiva. A continuación, se repasan algunas de las mejores prácticas de gestión del talento sénior en el ámbito internacional.



1. BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Las investigaciones realizadas por los profesores Puyol y Jiménez en el marco de los trabajos del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional del IE Business School permiten atisbar una teoría de la gestión del talento sénior en las empresas. A la luz de las buenas prácticas corporativas seleccionadas por ambos autores en sus informes de 2018 y 2019 entre empresas con sede en España, pero también del resto del mundo, con especial foco en Europa, permiten defender que son siete los factores que se repiten.

La sistematización de estos vectores de gestión de la carrera de los séniores puede ayudar a empresas, quizás no tan grandes, a iniciar un proceso de diversidad generacional que, a medio plazo, les hará ganar también en competitividad.

Los siete ejes sugeridos que se han incorporado al análisis de las buenas prácticas descritas en este apartado del informe son los siguientes:

- *Seguridad y salud laboral:* medidas y acciones tanto de cuidado de la salud, como de carácter preventivo, para garantizar el bienestar físico y psicológico de los profesionales sénior asegurando así un buen nivel de salud con impacto sobre su desempeño y niveles de absentismo. Este eje entronca con las políticas de salud, bienestar e incluso felicidad en el trabajo, poniendo énfasis en la prevención temprana, la asunción de hábitos saludables para llegar al tramo entre los 55 y los 70 años en un óptimo estado de salud que no perjudique la productividad del trabajador.
- *Organización y entorno de trabajo:* iniciativas puestas en marcha para adaptar las condiciones físicas de los puestos al perfil de los profesionales, así como alternativas para el desarrollo de funciones acordes a las necesidades de las personas en función de su ciclo vital. Estos cambios organizativos y de entorno suponen un cierto coste de implantación, pero son claves para mantener la aportación de valor de los trabajadores sénior.
- *Desarrollo profesional:* acciones dirigidas a lograr el crecimiento profesional de las personas en las organizaciones, tanto desde la perspectiva de gestión de carreras, como de gestión del conocimiento, evitando la obsolescencia de los conocimientos de los profesionales mayores. Acelerada por la pandemia, estamos inmersos en una disrupción digital que hace necesario la adaptación de todos los trabajadores a una nueva manera de trabajar, por lo que hay que facilitar la transición a esta nueva etapa de la vida de las personas. En este sentido, parece razonable que se exploren instrumentos jurídicos que permitan mantener la ocupación, aunque esto implique la modificación de algunas condiciones laborales importantes e incluso el marco de colaboración.
- *Preparación para la jubilación:* medidas encaminadas a concienciar a los profesionales sobre los distintos aspectos clave tras la jubilación (planificación financiera, salud, ocio, *hobbies*, relaciones sociales o tecnología). Hasta ahora las empresas no han hecho esfuerzos por preparar al trabajador en

su tránsito hacia la nueva etapa. Estas iniciativas pretenden preparar, desde todos los órdenes –financiero, relaciones, *hobbies*, proyecto de vida– al trabajador a esa “segunda carrera” que tendrá que abordar. Para el ser humano es importante tener un propósito; para muchos trabajadores, su objetivo ha sido hacer una carrera profesional y, de repente, lo pierden. Eso se traduce en dificultades por falta de planificación. Las empresas deben ayudar a que sus trabajadores construyan ese propósito y se vayan preparando para ello.

- *Beneficios por edad*: reconocimiento de ventajas para el colectivo sénior tanto durante el desarrollo de su actividad profesional, como una vez hayan accedido a la jubilación. Dentro de estos beneficios, los planes de pensiones (con sus distintas modalidades de instrumentación), juegan un papel clave, ya que la brecha entre el último salario y la pensión pública a veces es muy grande.
- *Sensibilización y reconocimiento de la aportación de valor de los profesionales sénior*: medidas orientadas a generar una actitud inclusiva hacia los mayores mediante la concienciación y puesta en valor de su aportación. Esta línea de acción tiene como destinatarios a los directivos de la empresa, a todos los trabajadores —compañeros de los séniores— y a los clientes y sociedad en general. España, en este sentido, es un país de servicios; un porcentaje muy importante de nuestros puestos son de servicios y no estamos acostumbrados a ser atendidos por trabajadores sénior. Tendremos que realizar iniciativas inclusivas hacia los trabajadores sénior que tengan las competencias para el desempeño de su actividad y que tengan la disposición para seguir realizándolas.

- *Reemplazo generacional y sucesión*: acciones encaminadas a facilitar el reemplazo generacional dentro de las organizaciones, asegurando un relevo ordenado de los profesionales y un mantenimiento del legado de la compañía que impida su descapitalización cultural.

Para este trabajo, a la hora de organizar las acciones objeto de estudio, se ha seguido una metodología *bottom to top*, lo que significa que se ha partido de la identificación y análisis individual de cada una de las buenas prácticas para, a continuación, rescatar los elementos comunes de cada una de ellas y conformar así lo que hemos denominado “acción”. Finalmente, cada grupo de acciones que presentan fines, objetivos o metas comunes se han agrupado en torno a lo que se ha llamado “verticales”. Esto ha dado lugar a una matriz de prácticas, acciones y verticales que, como veremos a continuación, recogen la totalidad de los siete factores identificados por Puyol y Jiménez en sus estudios, aunque distribuidos de una forma más sencilla, en solo tres, para facilitar su aplicación en cualquier empresa.

A su vez se ha pedido la colaboración a expertos de reconocido prestigio que forman parte de organizaciones con desempeño reseñable en el campo del talento sénior, para incorporar unas breves reflexiones en formato de recuadro. Estos facilitan, desde nuestro punto de vista, la implantación de las buenas prácticas en las empresas por su fácil lectura. Un especial agradecimiento, por tanto, a la Fundación Edad & Vida, el Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE), la Fundación Endesa, así como a la dirección de talento de MAPFRE.

La siguiente tabla 41 recoge una selección de buenas prácticas internacionales y resume



de manera adecuada el “estado del arte” de la gestión del talento sénior en el ámbito corporativo internacional.

Dado que este estudio se va a difundir especialmente entre empresas que operan en España, y para evitar sesgos cognitivos, se ha excluido del estudio a empresas nacionales. Todo ello sin

perjuicio de la calidad indudable de algunas prácticas de gestión de talento sénior de empresas españolas (sirva de ejemplo en el vertical 1, Telefónica, con su plan de reducir la jornada semanal a cuatro días; en el vertical 2, Naturgy, con su programa de reciclaje de los trabajadores de campo; o MAPFRE, en el vertical 3, con su plan de talento sénior *ageing*).

Tabla 41. Buenas prácticas internacionales

Vertical	Acción	Buenas prácticas
Desarrollo profesional	Itinerarios <i>silver</i> en carrera profesional	Wells Fargo (Leadership Perspectives) Amazon (Upskilling 2025) Vattenfall (80-90-100)
	Puestos de trabajo específicos sénior	CVS Pharmacy (Snowbirding Program) Fidelity (Retirement Services Staffing Model)
	Grupos de afinidad y <i>employee resource groups</i>	Mastercard (WWAVE) Aetna (BoomERGroup) American Express (Generations Employee Group) Bank of America - Merrill Lynch (Intergenerational Network)
	Colaboración intergeneracional. Equipos mixtos	GlaxoSmithKlein (Prime Time Partners - Early Career Network) DAIMLER (Talleres intergeneracionales)
	Visibilización interna de trabajadores mayores	Google (greyglers)
	Conflicto supervisor-subordinado	Gobierno Singapore
	Contratación sénior	Adecco (Reinassance Program) CVS Pharmacies (Talent is Ageless) Barclays Bank (Bolder Apprenticeship Program)
	Mentoría y mentoría inversa	General Electric Hatford Insurance CVS Caremark (Senior pharmacist Mentoring)
	Emprendimiento <i>silver</i>	Coca Cola (Programa Imparables) Hyundai (Senior entrepreneurship)

Tabla 41. Buenas prácticas internacionales (cont.)

Vertical	Acción	Buenas prácticas
Beneficios sociales y entorno laboral	Plan de envejecimiento activo	Dow Chemical (Networking platform) Cornel University (Encore Cornell) Monsanto (Retiree Resource Corps)
	Adaptación del puesto de trabajo a edad de empleados (contenido, ergonomía, flexibilidad)	SummitMachine BMW Daimler AG Marriot (Flex Options for hourly workers)
	Reenganche y reciclaje profesional	New York City Teaching Fellows Training program Centrica, Mars, Vodafone (HitReturn)
	Salud y bienestar	American Express (Healthy Living) CEMEX (Health and wellness initiatives) GSK (Energy & Resilience Program)
	Retiro en fases	MITRE (Phased retirement) Pitney Bowes (Phased Retirement)
Reputación y desarrollo corporativo	Empresa <i>silver friendly</i>	Barclays/Volkswagen/Generali/AirBnb
	Reconocimientos al empleado sénior	CVS Pharmacies Bon Secours Richmond health System
	Facilitar a los trabajadores el cuidado de dependientes	CBS Corporation Duke University

NOTA: Algunas buenas prácticas podrían situarse en varias acciones por su carácter multidisciplinar.
Fuente: elaboración propia.

1.1. Desarrollo profesional

El vertical de desarrollo profesional lo conforman aquellas acciones que tienen que ver con la mejora del desempeño de los mayores en su puesto de trabajo; que garantizan una mejor y más exitosa trayectoria profesional de los séniores en las organizaciones; que mejoran la colaboración intergeneracional en las corporaciones y que, por tanto, redundan en beneficio de los trabajadores y de la propia organización; o que identifican el valor de negocio que supone contar con trabajadores sénior porque conectan mejor con

determinados segmentos de clientes que pueda tener la compañía.

En este vertical o categoría encontramos prácticas pertenecientes a acciones de diseño de itinerarios *silver* en el diseño de la carrera profesional, la creación de puestos de trabajo específicos sénior, el desarrollo de grupos de afinidad y *employee resource groups*, acciones de colaboración intergeneracional, de visibilización de empleados sénior en todos los niveles, de diseño de procesos de desarrollo profesional pro-sénior, de acciones mitigadoras de conflictos supervisor-subordinado, planes de formación

y adaptación *silver* o de mentoría cruzada/inversa.

1.1.1 Itinerarios *silver* en la carrera profesional

El motor de esta acción es brindar una oportunidad de desarrollo profesional específica para los miembros de los equipos que se encuentren en su mediana edad. Además, pretende incrementar el crecimiento profesional de los séniores a la vez que permite compatibilizar las responsabilidades profesionales y los desafíos de la vida personal en esa etapa de sus carreras.

EE. UU.: servicios financieros

Programa Leadership Perspectives (Wells Fargo)

El programa trabaja con los empleados sénior sobre distintas circunstancias que les afectan en las etapas avanzadas de sus carreras. En particular, cuestiones referentes a liderazgo y estrategias de gestión y compatibilización vida-trabajo. Los aspectos clave del programa son:

- El examen de los diferentes componentes del liderazgo relacionados con la innovación, el cambio, el compromiso, la creación de un legado y la retribución.
- La mejora de las habilidades de liderazgo mediante evaluaciones y herramientas diseñadas para abordar los desafíos y oportunidades actuales en etapas avanzadas de la carrera profesional y de la vida.
- La exploración de modelos de liderazgos efectivos, éticos y duraderos en relación con uno mismo y la organización.

Para planificar e implementar el programa de perspectivas de liderazgo, Wells Fargo trabajó con la Universidad de St. Catherine para desarrollar un plan de estudios basado en las competencias de liderazgo que esta empresa busca en sus *managers*.

EE. UU.: e-commerce y cloud computing

Programa Upskilling 2025 (Amazon)

La iniciativa Amazon Upskilling 2025 supone un ejemplo de lo que las corporaciones pueden hacer para facilitar el ascenso social y la mejora en calidad y oportunidades de vida de las personas. Especialmente aquellos más vulnerables entre los que se encuentran los trabajadores mayores. El programa Upskilling supone capacitar, recapacitar y, en general, dotar a los trabajadores con nuevas capacidades, habilidades y competencias, para facilitarles el desarrollo profesional exitoso.

Entre sus objetivos están los de formar a 29 millones de personas de forma gratuita para 2025 a través de programas desarrollados en más de 200 países con un presupuesto total comprometido de 700 millones de dólares hasta esa fecha. Un verdadero esfuerzo que afecta a muchos trabajos de baja calificación.

El programa Upskilling se compone de diversos cursos e iniciativas, entre las que, por su perspectiva de edad, podemos destacar Re/Start. Este es un curso gratuito de 12 semanas de duración que prepara a las personas con poca o ninguna experiencia en tecnología en lo referente a *cloud computing* para que puedan buscar un puesto de trabajo en este ámbito. También capacita a los estudiantes sobre cómo elaborar sus currículums y preparar las entrevistas y reuniones de trabajo. Además, el programa conecta a

más del 90 % de los graduados con potenciales empleadores. El programa se centra en personas de difícil inserción laboral como desempleados de larga duración, personas mayores o trabajadores subempleados. Hasta 2020 opera en 25 ciudades de 12 países.

Suecia: energía

Programa 80-90-100 (Vattenfall)

La compañía sueca Vattenfall ha desarrollado múltiples herramientas y prácticas de gestión del talento sénior que van desde los seminarios de motivación e inspiración, acciones de intercambio y transferencia de conocimiento intergeneracional con talleres

específicos en colaboración con el Royal Swedish Institute of Technology, hasta un *pool* de recursos específicos para los trabajadores sénior, pasando por el innovador programa 80-90-100 que tiene como objetivo prolongar la vida laboral de los séniores flexibilizando su dedicación.

El programa se dirige a todos los empleados mayores de 58 años ubicados en Suecia. Se ofrece la posibilidad de reducir sus horas laborales al 80 % manteniendo el 90 % del salario y el 100 % de las aportaciones al plan de pensiones. El trabajador puede entrar en un periodo de prueba de 6 meses de duración tras los cuales puede volver al régimen de 100 % o continuar con el plan 80-90-100.

Recuadro 5. El talento sénior y el tiempo regalado

A lo largo de la historia y de la vida siempre se ha respetado a los mayores, a las figuras de los sabios, de los viejos profesores, los rectores y catedráticos, los jefes en las empresas, los abuelos o los doctores. Era un respeto ganado a través de los años, asociando automáticamente una edad mayor a los conocimientos que te da la propia experiencia de vida. Los mayores han transmitido siempre sus vivencias, sus éxitos y sus errores, los conocimientos adquiridos y los aprendizajes, intentando que nuestra vida fuera mejor, y que evolucionáramos no solo desde nuestro propio aprendizaje, sino también desde el de ellos.

En el mundo actual muchas cosas han cambiado: el acceso inmediato a la información y a todo lo que queremos, la velocidad de los cambios y la necesidad continua de vivir experiencias satisfactorias, intensas y cortas. Y este mundo nos afecta a todos, a las generaciones más jóvenes y a las más veteranas, que convivimos ahora durante mucho más tiempo gracias a que vivimos más años. No solo estamos biológicamente más preparados, sino que, además, contamos con sistemas sanitarios maduros que nos ayudan a alargar nuestra vida con las facultades físicas adecuadas.

Y esta es la gran noticia, la ciencia, el progreso y el bienestar nos han regalado tiempo; tiempo de convivir con nuestros mayores y tiempo para trabajar con ellos, tiempo de escucha y de intercambio. Los compromisos intergeneracionales son esenciales para construir un modelo económico y social justo e inclusivo; es la base de un verdadero modelo-país que genere ilusión y enganche, y que conecte a todos sus ciudadanos.



Recuadro 5. El talento sénior y el tiempo regalado (cont.)

Las empresas han empezado a realizar una adecuada gestión del talento sénior. Han avanzado desde el desarrollo de medidas aisladas a diseñar una estrategia de gestión de la diversidad generacional, porque el talento no tiene edad, son los conocimientos, las habilidades y la actitud las que determinan lo que podemos hacer y hasta dónde queremos llegar.

En esta cultura de integración de cinco generaciones diversas, el talento sénior como aportación al presente y al futuro —en MAPFRE se llama proyecto Ageing—, una acción integral que nos está permitiendo consolidar y favorecer un entorno laboral que aproveche todo el talento con independencia de su edad, y reducir las barreras que puedan existir y que impidan aprovechar todo el talento sénior. Un proyecto que supone también aplicar en la empresa lo que estamos impulsando a través del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE.

Primero preguntamos a todos los empleados mayores de 50 años de España. Necesitábamos conocer sus inquietudes, intereses y motivaciones. Esta primera fase nos mostró que todavía la opción más deseada por parte de los séniores es aquella que permite adelantar la edad de jubilación, las reducciones de jornada o el establecimiento de jornadas parciales; pero inmediatamente después, las demandas se centran en el desarrollo profesional, principalmente la formación en habilidades digitales y poder participar en proyectos transversales, avanzar en fórmulas de conciliación y mejorar los procedimientos de promoción.

Hemos convertido lo aprendido de esa escucha en un plan director que estamos desplegando, centrado en tres líneas principales: el fomento del talento sénior, a través de la formación en capacidades digitales, *mentoring* tradicional e inverso y la participación en proyectos transversales, el impulso de la flexibilidad, con fórmulas de desvinculación progresiva, horarios flexibles y beneficios sociales más personalizados; y la transición a la jubilación, programas de emprendimiento, planificación financiera y previsión social y sensibilización sobre el propio proceso de envejecimiento.

Los séniores son el futuro laboral, no solo por una cuestión demográfica, sino porque también son una vía para aumentar la eficacia de las organizaciones, y las empresas tienen la responsabilidad de proveer un entorno laboral en el que todos los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos durante toda su vida laboral y, sobre todo, que, a lo largo de todo ese recorrido que cada vez va a ser más largo gracias a la longevidad, todos los empleados se sientan protagonistas de su desarrollo.

Elena Sanz Isla

Directora general de Personas y Organización
MAPFRE S.A.

1.1.2. Nuevo diseño de puestos de trabajo para los séniores

El fundamento de acciones de este tipo se encuentra en el hecho de que no solo envejece la fuerza laboral, sino que también lo hacen los clientes, especialmente en determinadas actividades. Eso hace que se requiera un trabajador sénior para atender una creciente demanda sénior que sea capaz de entender y de anticipar las necesidades de esa cohorte.

Las compañías, en estos casos, saben ver el valor que aporta a su negocio y actividad, contar con puestos específicos para séniores que den un mejor servicio a los clientes.

EE. UU.: servicios financieros

Personal para servicios de jubilación (Fidelity)

La compañía de servicios financieros Fidelity detectó un incremento considerable en la demanda de asesoramiento sobre productos de planificación financiera y de jubilación. Los clientes que llaman a Fidelity para solicitar servicios de jubilación son aquellos que se están preparando para la jubilación o se encuentran en etapas de planificación posteriores a la jubilación. Muchos de estos clientes preferían hablar con empleados de Fidelity que entendieran su situación. Como consecuencia, Fidelity identificó una oportunidad asociada con brindar oportunidades de empleo para trabajadores mayores.

Además, Fidelity necesitaba dotar a su personal con cierta flexibilidad para responder a la demanda de los clientes durante las horas pico de llamadas. La flexibilidad no solo satisface las necesidades de los empleados, sino que también se adapta a la naturaleza de los *call centers*.

Con este programa específico, Fidelity consiguió:

- Brindar un servicio de calidad a los clientes que tenían preguntas específicas sobre los servicios de jubilación.
- Emplear trabajadores, incluidos los trabajadores mayores, que puedan responder a las solicitudes de información sobre jubilación de los clientes.
- Mejorar la productividad mejorando la respuesta a las fluctuaciones en el número de llamadas de los clientes al departamento de servicios de jubilación.

EE. UU.: atención, servicios y seguros médicos

Snowbirding Program (CVS Health)

El programa Snowbirding de CVS tiene como objetivos:

- Incrementar las tasas de retención entre los trabajadores mayores.
- Asegurar la disponibilidad de trabajadores experimentados en áreas geográficas donde existe una demanda de clientes que fluctúa estacionalmente.

Las características clave del programa incluyen:

- Los trabajadores mayores pueden trasladarse a tiendas de CVS Pharmacy de diferentes regiones según la temporada.
- La participación en el programa está abierta a los empleados que trabajan en distintos cargos, como farmacéuticos, especialistas en tarjetas de felicitación, consultores cosméticos y supervisores fotográficos, etc.



- El programa es particularmente popular entre quienes se trasladan a Florida durante el invierno.

1.1.3. Grupos de afinidad y *employee resource groups*

El propósito de los grupos de afinidad, *employee resource groups* o *business resource groups* (BRG) es alentar a los empleados a expresar sus diversas opiniones e ideas, que se sientan empoderados y que reconozcan que sus contribuciones marcan la diferencia.

Los BRG brindan a los empleados la oportunidad de involucrarse en tareas que de otro modo no serían parte de sus funciones laborales diarias. Los miembros de estos grupos pueden mejorar su propia presencia y relevancia profesional, desarrollar habilidades de liderazgo y establecer contactos en todas las unidades y niveles de negocio. Los BRG se conciben para proporcionar perspectivas valiosas que generen resultados comerciales reales.

EE. UU.: servicios financieros

Workers with accumulated valued experience - WWAVE (Mastercard)

Este programa de Mastercard se centra en la diversidad de trayectorias y experiencias de sus miembros, independientemente de su antigüedad en la compañía.

Incluye diferentes actividades centradas en el cliente, como trabajar con el Departamento del Tesoro de los EE. UU. proporcionando tarjetas prepago en lugar de los cheques del seguro social para las personas mayores, aliándose con Univision para proporcionar tarjetas a la comunidad hispana o el desarrollo de soluciones de

pago móvil para promover la inclusión financiera en los mercados emergentes.

Además, el BRG de Mastercard ofrece un programa de mentoría inversa de redes sociales para los empleados sénior que desean familiarizarse con las distintas plataformas.

Intergenerational Employee Network - IGEN (Bank of America)

Abarcando cinco generaciones: Silenciosa, Baby Boomer, Gen X, Millennial y Gen Z, el programa 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.

1.1.4. Colaboración intergeneracional. Equipos mixtos

Las acciones vinculadas a la colaboración intergeneracional, con la creación de equipos mixtos, persiguen la formación de relaciones profesionales positivas entre los empleados que les ayuden a alcanzar su máximo potencial. Aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados que se encuentran más allá del ecuador de sus carreras, atraer y retener a los empleados creando un entorno de apoyo de diferentes generaciones en distintas etapas de su carrera, promover el entendimiento, la cooperación, la creación de redes y la tutoría conjunta

entre generaciones, aumentar la conciencia sobre las posibilidades del mercado relacionadas con la edad, facilitar la transferencia de conocimientos y promover oportunidades de desarrollo profesional son los pilares sobre los que se construyen este tipo de programas.

Alemania: automoción

Talleres intergeneracionales de operarios (Daimler)

Como parte del denominado “espejo demográfico YES”, Daimler identificó el riesgo de una fuga de conocimientos técnicos especializados debido a la pérdida de personal sénior. Para contrarrestar esto y garantizar una transferencia de conocimiento a largo plazo, se adaptó un modelo exitoso en la vida privada cotidiana (los tutoriales) a la vida profesional. El proyecto DaimlerBase en la planta de Bremen es una plataforma de vídeo en la intranet; las experiencias y el conocimiento se cuelgan y almacenan en forma de videotutoriales, como los que pueden ser encontrados en YouTube. Las mecánicas de trabajo y determinados procesos de las líneas de producción se transmiten a través de imágenes y vídeos. Los empleados registran los pasos de su trabajo usando una cámara y crean un tutorial de aprendizaje. Los conocimientos se pueden recuperar en segundos y la familiarización con nuevos temas se simplifica significativamente. Daimler demuestra que cualquier empleado joven puede beneficiarse de la experiencia de sus compañeros más experimentados y romper así con los estereotipos vinculados con la edad.

Además de la plataforma de vídeo, el contenido de aprendizaje se transmite en talleres. En la actualidad hay más de 100 cursos diferentes y alrededor de 200 sesiones de formación al año.

Fieles al lema “De colegas para colegas”, los empleados experimentados no solo transmiten sus conocimientos a la siguiente generación, sino que los colegas jóvenes también transmiten sus conocimientos técnicos actuales. El sistema de alerta temprana SAVE también se desarrolló dentro del “espejo demográfico YES” bajo el lema de la transferencia de conocimiento entre generaciones. Este sistema identifica sistemáticamente los portadores de conocimiento para que la experiencia relevante y el conocimiento especializado puedan transmitirse a su debido tiempo.

EE. UU.: laboratorios farmacéuticos

Prime Time Partners (GlaxoSmithKlein)

El proyecto Prime Time Partners Network se centra en la creación de una “red positiva y de apoyo para empleados pasado el ecuador de su carrera profesional”.

Los miembros se ofrecen mentoría entre sí. La red proporciona recursos que apoyan el crecimiento profesional y personal. A su vez planifica e implementa programas para abordar temas tales como: planificación financiera y de jubilación, desarrollo profesional, atención médica o comunicación intergeneracional.

Los grupos de la red de empleados de GSK se centran en dos aspectos de la edad: la etapa profesional y la edad generacional. Ofrecen oportunidades para aumentar la interacción entre los empleados con experiencia y los que inician su carrera, proporcionando oportunidades para compartir experiencias, conocimientos e información y promoviendo el entendimiento, la cooperación y la tutoría conjunta entre generaciones.



Recuadro 6. El talento como motor de la conexión intergeneracional

La experiencia es la feliz decantación del proceso de la vida. Nuestro patrimonio máspreciado, porque solo es alcanzable mediante el ejercicio de vivir. “Caminante, no hay camino. Se hace camino al andar”. Y porque se puede seguir alimentando y enriqueciendo a lo largo de toda nuestra existencia.

No hay experiencia verdadera sin el concurso de la inteligencia, sin el aporte de lo racional, lo emocional, lo imaginativo, lo intuitivo. Experiencia es, por tanto, mucho más que habilidad, mucho más que el dominio de tal o cual destreza. Más aún que el propio conocimiento: experiencia tiene que ver con auténtica sabiduría. Y de ahí que sea el nutriente básico del talento, el factor sobre el que se fundará el nuevo liderazgo de las sociedades prósperas y de progreso. Incentivarlo, adiestrarlo, convertirlo en el objetivo primordial de nuestra sociedad es ya misión irrenunciable. Del mismo modo que no podemos desperdiciar la mínima porción de cualquier recurso natural, nuestra sociedad contemporánea no puede permitirse prescindir del talento experiencial, esté donde esté, surja de quien surja.

El nuevo y apasionante horizonte demográfico al que aceleradamente vamos acercándonos ha de ofrecernos la oportunidad —única hasta ahora en nuestro proceso civilizatorio como especie— de generar la conexión entre el talento de las generaciones más jóvenes y el de quienes ya han cubierto los dos tercios de su vida, pero que aún van a disponer de un largo trecho en el que su participación y aportación puede y deber ser decisiva.

“– Sócrates: Y si alguno se burla de nosotros porque, a nuestra edad, pensamos en frecuentar las escuelas, habrá que citarle a Homero cuando dijo: ‘No es buena la presencia de la vergüenza en un hombre necesitado’.

– Lisímaco: Me gusta lo que dices, Sócrates. Y quiero, en la medida en que soy viejo, seguir aprendiendo aún más animosamente junto a los más jóvenes” (Platón. *Laques o Sobre la valentía*, 201-b-c).

En la creación de las redes de conexión del talento radica la posibilidad de un crecimiento más completo y equilibrado. Es estéril, cuando no profundamente equivocado y absurdo, seguir arrastrando modelos periclitados, basados en una sociedad estructurada en compartimentos estancos. La verdadera energía no puede seguir derivando de los procesos de fisión, sino —como en el afán de los más grandes investigadores de la Física— en esperanzadores procesos de fusión. La urdimbre de nuestro entramado social no debe establecer su fortaleza en el enfrentamiento de unas cohortes con otras, sino exactamente en todo lo contrario: en la comunicación intergeneracional como valor y como imperiosa necesidad.

Semejante perspectiva es de aplicación inmediata en el ámbito empresarial, donde ha de cuidarse, de forma especial, no solo la vinculación del talento sénior a los ciclos de gestión y producción de las empresas, sino la permanente inversión en la óptima capacitación de los empleados sénior. Solo así venceremos el prejuicio de la edad como limitación o menoscabo de la productividad, para volverlo vector de crecimiento, para

Recuadro 6. El talento como motor de la conexión intergeneracional (cont.)

convertirlo en valor añadido de nuestras organizaciones, en palanca de competitividad y sostenibilidad, y en la mejor expresión del inexcusable liderazgo inclusivo, basado en el ejercicio de la equidad y la diversidad.

Esta sustancial modificación conceptual debe tener también al trabajador sénior como su principal agente: se requiere de él mismo una implicación completa en el proceso, un cambio de mentalidad que encuentre en el aprendizaje continuo, en la transferencia de saberes, en la conexión intergeneracional, en el *mentoring*, el *mentoring* inverso o el voluntariado corporativo –por solo citar tres ejemplos– una forma nueva y satisfactoria de vinculación con la organización y cuantos de ella forman parte.

Integrar el talento sénior en nuestra sociedad ha de ser más que un propósito. Debe convertirse en lo que Ortega y Gasset denominaba “una misión”, en una cuestión de Estado, a la que responda la elaboración de nuevas normativas, legislaciones y compromisos políticos para que lo que, sin duda, es una oportunidad extraordinaria no se torne en una ocasión lamentablemente desaprovechada y perdida.

Juan Martín

Director

Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE)

1.1.5. Visibilización interna de trabajadores mayores

EE. UU.: Internet

Greyglers (Google-Alphabet)

Google constituyó distintos grupos de trabajo para luchar por la diversidad, la inclusión y la participación de todos los colectivos relevantes en la compañía. El grupo de mayores se conoce como *greyglers*. Los *greyglers* ayudan a Google (Alphabet) compartiendo su experiencia y defendiendo las necesidades de los usuarios de Google a medida que envejecen. Como los mayores de la empresa, los *greyglers* abogan por un cambio de política dentro de Google; promueven la conciencia sobre la diversidad de

edades y los problemas relacionados con la edad, y apoyan las transiciones a lo largo de las carreras de Google.

1.1.6. Conflicto supervisor-subordinado

Singapur: sector público

Civil Service College (Gobierno de Singapur)

El Gobierno de Singapur, a través de su Civil Service College, ha puesto en marcha un programa de formación para todos los empleados públicos para que sean capaces de gestionar eficazmente los conflictos supervisor-subordinado surgidos del choque generacional, especialmente en aquellas ocasiones en las que los

supervisores son más jóvenes que los subordinados.

El programa incluye módulos para:

- Formar a los supervisores jóvenes para los roles de liderazgo: los programas de desarrollo de liderazgo para supervisores jóvenes incluyen temas de diversidad, estereotipos y habilidades para administrar una fuerza laboral multigeneracional.
- Brindar capacitación intergeneracional a diferentes niveles: esto ayuda a facilitar la comprensión de las diferencias generacionales y alienta a los funcionarios jóvenes y mayores a aprender unos de otros.
- Fomentar la comunicación fuera de internet: los supervisores y los oficiales deben reservar tiempo para la interacción cara a cara en lugar de depender de los correos electrónicos como medio principal de comunicación. Promover la convivencia y el contacto directo para la resolución de conflictos profesionales.
- Apreciar las fortalezas de los demás: los oficiales más jóvenes pueden aprovechar el conocimiento técnico y la experiencia de los oficiales mayores y buscar su opinión antes de tomar decisiones. Los oficiales mayores pueden buscar ideas y perspectivas frescas en los oficiales más jóvenes, y trabajar con ellos para adoptar nuevas tecnologías en el lugar de trabajo.
- Garantizar políticas justas de recursos humanos: brindar oportunidades amplias e iguales de desarrollo profesional y progresión para los oficiales jóvenes y mayores para reducir las percepciones de desigualdad.

1.1.7. Contratación sénior

Suiza: recursos humanos

Renaissance Programme (Adecco)

El programa Renaissance de Adecco se lanzó para atraer a los trabajadores mayores de 48 años para que se incorporaran a trabajos 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. En última instancia, con el objetivo de que los 28.000 empleados que prestan servicios en 5.800 oficinas y agencias en 63 países pudieran dedicar más tiempo al candidato para discutir su habilidades y deseos. Asimismo, internamente incrementó su formación a empleados para hacer uso de personas con bajas cualificaciones que antes no eran demandados por la propia organización.

1.1.8. Mentoría cruzada/inversa

Las acciones de mentoría inversa tienen como principal objetivo que los trabajadores mayores desarrollen una comprensión amplia y profunda de las últimas herramientas y tendencias en las redes sociales. De ese modo se les permite conocer de primera mano el cambiante mercado de los consumidores y maximizar la comunicación con ellos. Finalmente, permiten a los trabajadores sénior ver el mercado a través de los "ojos de los *millennials*", conociendo las perspectivas distintivas de esa generación sobre el comportamiento del consumidor y las oportunidades de crecimiento empresarial, e impulsar el cambio cultural dentro de la empresa.

EE. UU.: servicios financieros

Reverse Mentoring (The Hartford)

El programa de mentoría inversa de Hartford durante sus primeros pasos se centró en la cuidadosa selección de los mentores y mentorizados más apropiados, puesto que era imprescindible a la vista de las características del programa. Además, dos fuerzas fueron las claves del programa:

1. Apoyo ejecutivo: el presidente es uno de los mentorizados, lo que trasmite el mensaje de que la alta dirección también admite que tiene algo que aprender y cree en el concepto central y lo apoya.
2. La actitud de permanecer flexible: mantenerse abierto a los cambios, escuchar los comentarios y utilizar ambos para mejorar el programa.

EE. UU.: atención, servicios y seguros médicos

Senior Pharmacist Mentoring (CVS Health)

CVS puso en marcha un programa de mentores llamado Senior Pharmacist Legacy Mentoring Program. El programa conecta farmacéuticos con mucha experiencia con estudiantes de secundaria y bachillerato como un método para fomentar 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.

El proyecto incluye recursos formativos y de apoyo para el mentor farmacéutico. Algunas características importantes del programa son:

1. Pueden participar farmacéuticos jubilados de CVS Caremark, aunque los farmacéuticos sénior en activo actualmente son los mentores más habituales.
2. A los mentores se les facilita un programa de formación y capacitación en una variedad de áreas, que incluyen: técnicas de tutoría, sensibilización intercultural, mentor como *role model* y líder, comunicación eficaz, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y técnicas de resolución de conflictos.
3. Los mentores pueden obtener créditos de formación continua.

1.1.9. Emprendimiento sénior

En las medidas a adoptar para aprovechar el talento sénior en el seno de las empresas (adecuación de los trabajos futuros, creación de nuevos puestos en las mismas y en las Administraciones públicas) no puede faltar al emprendimiento sénior. Este fenómeno, que según el informe GEM ya tiene una tasa mayor que en los jóvenes, es una vía intermedia para conciliar la necesidad de rejuvenecimiento de las plantillas que a menudo tienen las empresas con la permanencia de los trabajadores sénior en activo adoptando una visión e incluso una actividad diferente.

La adopción de medidas de orientación, formación y apoyo a esta vía contribuye a dinamizar el mercado de trabajo y a visualizar que el empleo de los mayores no tiene por qué ir en detrimento de la ocupación de los más jóvenes. En la actualidad, el número de mayores que trabajan por cuenta propia en el mundo supera al de los jóvenes de entre 18 y 29 años, conforme a los datos del informe especial GEM sobre emprendimiento sénior. Aunque si analizamos los países de la OCDE, encontraremos importantes diferencias:



España y Francia muestran los niveles más bajos de emprendimiento sénior, mientras que los más altos se dan en Chile y México; podemos afirmar que las personas de 50 años están encontrando una vía en el autoempleo para seguir activos y saltar la trampa de un mercado laboral que les estigmatiza.

EE. UU.: alimentación

Programa Imparables (Coca Cola)

La marca de refrescos Aquarius del grupo Coca Cola recluta todos los años los mejores proyectos de emprendimiento liderados por séniores mediante un paquete de incentivos entre los que está la conocida como "financiación Smart", que permite escalar dichos emprendimientos.

A su vez, el programa otorga visibilidad a los mejores proyectos de emprendimiento ya que se crea una campaña específica de promoción asociada a su marca de bebidas.

Corea: automoción

Silver entrepreneurship (Hyundai)

En Japón y Corea de Sur hay todavía muchas compañías que tienden a deshacerse de sus trabajadores mayores según se acercan a los 60 años, y muchos de estos inician entonces un negocio. Es por ello que algunos empleadores, por ejemplo, la empresa coreana Hyundai, han establecido ambiciosos programas de ayudas a sus trabajadores mayores para facilitarles la transición a la vida como emprendedores. Estos programas cuentan con el apoyo gubernamental de Japón de los conocidos como centros de recursos humanos (*silver human resources centers*) que otorgan un paquete de medidas para fomentar el autoempleo en las personas mayores de 60 años, proponiendo su conexión con los empresarios locales. A su vez el proyecto Experience + Corporate Champions ofrece financiación a los empresarios para todo lo anterior.

Recuadro 7. El emprendimiento y otras fórmulas de trabajo como herramientas para el talento sénior

El mercado laboral español se ha visto fuertemente golpeado por la doble crisis sanitaria y económica que ha puesto fin a la tendencia de creación de empleo de los últimos años. El primer año de la covid-19 se saldó en nuestro país con casi 527.900 parados más que en 2019 y la tasa de desempleo se situó al cierre de 2020 en el 16,54 % de la población activa. Y existe una franja de edad especialmente afectada: la de los mayores de 50 años, que representaban al cierre de 2020 más de un cuarto de la cifra total de parados (25,16 %). El año 2020 acabó con cerca de un millón de mayores de 50 años en situación de desempleo, en concreto 936.200 personas, 67.600 más que en 2019.

Además, las mujeres mayores de 50 años están siendo las más vulnerables desde que empezó la pandemia. Ellas representan cerca de dos tercios de los parados en esta franja de edad y duplican la cifra de los hombres: 40.100 mujeres frente a 19.700 hombres al cierre de 2020. Es decir, 6 de cada 10 de los nuevos parados mayores de 50 años son mujeres y tan solo 4 de cada 10 son hombres.

Recuadro 7. El emprendimiento y otras fórmulas de trabajo como herramientas para el talento sénior (cont.)

De hecho, los datos apuntan a que el perfil del nuevo parado de más de 50 años es una mujer entre los 50 y los 54 años que perdió su trabajo entre junio y diciembre de 2020.

Estas cifras no hacen más que evidenciar que nos encontramos ante un contexto económico y social que no cesa de prescindir del talento de los profesionales que más vivencias han acumulado a lo largo de su trayectoria. Profesionales que precisamente son los que mejor preparados están para reconstruir el país. Resiliencia, experiencia, sabiduría y talento son algunas de las cualidades asociadas a los séniores, esenciales para hacer frente a los retos del futuro. En definitiva, su maestría, contactos y actitud convierten a los trabajadores sénior en los mejores aliados de las empresas para afrontar la pospandemia.

Desde Generación SAVIA, proyecto impulsado por la Fundación Endesa y la Fundación Máshumano, llevamos más de tres años visibilizando la valía de los profesionales mayores de 50 años. A través de un ecosistema digital, les aportamos herramientas y recursos que les permiten desarrollar su segunda carrera profesional, abriendo la mirada hacia nuevas formas de colaboración con el mercado de trabajo.

Además de las fórmulas tradicionales de empleo, les proponemos otras alternativas laborales, como el emprendimiento sénior, sin duda una de las soluciones para hacer frente a la situación de desempleo a la que se ven abocados. El emprendimiento no es solo un plan B, sino que muchas veces es una primera opción y una de las más valiosas, porque hablamos de profesionales con un amplio recorrido que, a la hora de iniciar un proyecto, cuentan con variedad de herramientas, bagaje y una gran capacidad de resiliencia para hacer frente a cualquier tipo de reto.

En este sentido, desde SAVIA, nos aliamos con la productora de la película *Abuelos* para impulsar los Premios +50 Emprende, con el objetivo de identificar, impulsar y acompañar el talento de los mayores de 50 años con los más importantes premios de emprendimiento sénior de nuestro país. En las dos primeras ediciones de los premios se han presentado más de 700 proyectos emprendedores de toda España, lo que suman más de 36.000 años de experiencia acumulados y movilizados. Y ya vamos camino de preparar una tercera edición.

El abanico de ideas, proyectos y negocios es interminable, por no hablar de la multitud de proyectos que se presentaron en la edición pasada para paliar y combatir los efectos de la covid-19, sin duda una lección de que el sénior se reinventa, se adapta y es capaz de crear soluciones ágilmente para la sociedad en la que vive.

Gloria Juste
Directora de Proyectos
Fundación Endesa – Generación SAVIA



1.2. Beneficios sociales y entorno laboral

Siguiendo una encuesta de un medio especializado sobre las prioridades de los solicitantes de empleo mayores de 50 años nos encontramos con: la flexibilidad (el 69 % lo calificó como importante); la seguridad y estabilidad (67 %); la independencia y autonomía (%); el servicio y dedicación (58 %); la compensación económica (53 %); los beneficios (48 %); y hasta los retos (46 %). Los resultados se mantienen incluso para las personas con ingresos más bajos, es decir, que no son solo los empleados con mejores retribuciones los que valoran otros aspectos del trabajo además de la compensación meramente económica o el desarrollo profesional.

Para gestionar, atraer y retener el talento sénior es necesario disponer de una batería de medidas lo suficientemente rica como para cubrir las expectativas y aspiraciones de este grupo. Estas prácticas son las que hemos incluidos en el vertical de "Beneficios sociales y entorno laboral" y que incluyen acciones como un plan de envejecimiento activo, adaptación del puesto de trabajo a la edad de los empleados (contenido, ergonomía y flexibilidad), programas de transición profesional, bolsa de empleo y voluntariado para los profesionales sénior, políticas de reenganche y reciclaje profesional, salud y bienestar, jubilación anticipada alineada con la legislación vigente y la estrategia de la compañía.

1.2.1. Plan de envejecimiento activo

Una de las incógnitas que deben encarar los trabajadores sénior es la que envuelve al momento inmediatamente posterior a la jubilación. Algunas compañías han aportado soluciones innovadoras en este ámbito aunando lo

positivo de seguir contando con el talento de los séniores retirados y la voluntad de estos de seguir activos de alguna forma.

EE. UU.: industria química

Networking Platform (Dow Chemical)

Dow Chemical puso en marcha una plataforma de redes sociales para abordar algunos de los problemas de gestión del conocimiento asociados con su fuerza laboral que se acerca a la edad de jubilación o que incluso ya está jubilada. Con 40.000 jubilados solo en los Estados Unidos, Dow ya había dado pequeños pasos para mantenerse en contacto con los retirados, como los boletines informativos, pero la plataforma social puesta en marcha ofrece un mayor dinamismo y oportunidades para el intercambio de información.

A través del programa se anima a los usuarios que inician sesión en la red a utilizar el sitio web como un recurso para volver a conectarse con colegas (los jubilados pueden encontrarse y conectarse entre sí, así como con empleados actuales y anteriores), ampliar sus redes profesionales, compartir noticias sobre ellos mismos o buscar oportunidades de empleo. Apenas tres meses después de que Dow lanzara la herramienta, había más de 4.500 miembros en la red y los usuarios habían conseguido 24 colaboraciones a tiempo completo y 40 contratos mercantiles como autónomos.

EE. UU.: formación

Encore Cornell (Cornell University)

La Universidad Cornell diseñó y lanzó Encore Cornell, un conjunto de programas diseñados para satisfacer los diversos estilos de vida de

sus trabajadores retirados mientras fomentan la relación continua con Cornell. El programa incluye acciones específicas conocidas como Encore Hire, Encore On-Call, Encore Volunteer y Encore & More.

Cuando un empleado de Cornell se acerca a su jubilación se le proporciona información sobre el programa y todas sus modalidades. Si los jubilados están interesados en Encore Hire o Encore On-Call, se les pone en contacto con el Departamento de Personas. Los gerentes en activo disponen en todo momento de una lista de jubilados interesados, sus áreas de especialización e información de contacto por si quieren incluirlos en algún proyecto que tengan en marcha.

Las características clave del programa incluyen:

1. Encore Hire proporciona recursos que vinculan a los jubilados con oportunidades de empleo temporal en Cornell. Las asignaciones deben poder completarse en dos meses o menos y, a menudo, de forma remota. Encore Hire también conecta a los miembros de la red con oportunidades de trabajo fuera de Cornell.
2. Encore On-Call ofrece a los jubilados la oportunidad de ofrecer voluntariamente su experiencia con miembros de la comunidad de Cornell. Los departamentos de Cornell consultan a menudo con jubilados aspectos referentes a proyectos que tienen en marcha. La participación del jubilado puede limitarse a preguntas concretas que pueden

contestarse brevemente con una llamada telefónica o ser colaboraciones más amplias que requieren más tiempo y dedicación. Los jubilados pueden inscribirse en Encore On-Call y seleccionar sus preferencias para ayudar a la comunidad de Cornell, que incluyen: mentor dentro de su área de experiencia, experto que resuelve consultas rápidas, conferenciante en su área de especialización, o como embajador de Cornell en un evento o actividad.

3. Encore Volunteer conecta a los jubilados con una amplia gama de oportunidades de voluntariados locales y nacionales con sus comunidades. Los jubilados de Encore Volunteer pueden acceder a una lista de las necesidades de voluntariado en el sitio web de la universidad.
4. Encore & More es un sitio web con información y recursos para jubilados sobre próximos eventos, recursos de Cornell y enlaces a organizaciones externas de interés profesional o social.

EE. UU.: agroquímica y biotecnología

Retiree Resources Corps (Monsanto - Bayer)

Más de 600 extrabajadores de Monsanto participan en su grupo de jubilados (Retiree Resource Corps), que alienta a antiguos gerentes, abogados o auxiliares a regresar para cubrir los huecos de personal temporal hasta por 1.000 horas al año (el máximo permitido sin poner en peligro la jubilación conforme la legislación local).



Recuadro 8. Cambios y adaptaciones de una sociedad longeva frente a unos *boomers* altamente demandantes

Me gusta decir que desde Fundación Edad&Vida trabajamos para mejorar la calidad de vida, no solo de las personas mayores, sino de aquellas que van a serlo y aquí, por supuesto, estamos todos.

El cambio demográfico que estamos viviendo, y que se espera que alcance su punto álgido a mitad del presente siglo, cuando pasemos como sociedad de tener un 20 a un 30 % de personas de 65 y más años, viene determinado, en parte, por el aumento de la esperanza de vida, pero lo realmente relevante no es que vivamos más, sino que deseamos, como personas integradas en la sociedad, vivir de manera autónoma e independiente, reivindicando nuestro valor como individuo.

La longevidad la podemos explicar en términos de salud; es un hecho que vivimos más, porque la medicina ha conseguido cronificar ciertas enfermedades y patologías que hace únicamente unas décadas eran mortales, pero no entenderemos sus repercusiones si no consideramos los avances sociales y económicos que han permitido que todos nosotros no solo cuidemos nuestro cuerpo sino también nuestra mente. Las personas que envejecen hoy en día poseen un nivel educativo elevado, que les ha permitido ser más críticos en todo lo que tenga un efecto en sus vidas cotidianas y, además, piden tener un papel central en la toma de decisiones sobre aspectos que les incumban directamente. Dicho de otro modo, se han empoderado y exigen que se respeten sus decisiones y preferencias, quieren ser protagonistas de su vida.

Un 30 % de la población, hasta ahora no demandante, condicionará y nos obligará a realizar cambios significativos en todos los niveles de la sociedad, entre ellos, el laboral. Cambios además necesarios, si queremos mantener y optimizar los estándares de bienestar y calidad de vida alcanzados.

Así, es de vital importancia que impulsemos proactivamente el octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU que consiste en “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, estableciendo las bases para que, quien lo desee, pueda prolongar su vida laboral.

Esta situación –no podemos ser ingenuos– presenta una serie de inconvenientes o dificultades (adaptación de los puestos de trabajo a sus capacidades físicas y cognitivas, plantear mayores y mejores medidas de conciliación con la vida y necesidades personales, formación específica en avances técnicos y tecnológicos, etc.), pero también conlleva, oportunidades surgidas de la diversidad y la experiencia.

En estos momentos, en general, las compañías no están trabajando estos aspectos. En un reciente estudio que elaboramos en Fundación Edad&Vida sobre el envejecimiento de las plantillas concluimos que existe un gran campo de mejora en la forma en la que las empresas gestionan el envejecimiento de sus plantillas. Se puede partir de un análisis inicial de la estructura de edad de la empresa, esto es la

Recuadro 8. Cambios y adaptaciones de una sociedad longeva frente a unos *boomers* altamente demandantes (cont.)

distribución de sus empleados por franjas de edad, que permitiría conocer los puntos fuertes y necesidades específicas de cada generación y tratar de adelantarse a las demandas de futuro mediante la promoción, la divulgación y el establecimiento de políticas concretas de gestión de la edad y de los beneficios que se pueden obtener de ellas.

Estas políticas consisten en diferentes medidas que se implementan en las empresas para favorecer la convivencia intergeneracional de los trabajadores, facilitando el desarrollo de carreras laborales extensas y la retención del talento de las generaciones mayores, así como la incorporación y formación de las más jóvenes. Mediante ellas se pueden conseguir resultados altamente beneficiosos para las empresas, y para la sociedad en general, en la medida en que se consiguen los objetivos propuestos armonizando las necesidades de las empresas y de sus empleados según van envejeciendo.

Finalmente, consideramos necesario desarrollar campañas de divulgación y formación que permitan combatir los estereotipos edadistas negativos hacia los trabajadores mayores dirigidas a todos los niveles de responsabilidad de la empresa. El edadismo es una forma de discriminación que se encuentra instaurada en todos los niveles y estructuras sociales. Por lo tanto, el tejido empresarial en cuanto pertenece a nuestra sociedad tiene instauradas esta forma de discriminación. De hecho, en nuestro estudio se encontraron niveles medios-altos de estereotipos edadistas.

Así, es necesario que las campañas que se desarrollen combatan, por un lado, las ideas infundadas hacia las características de los trabajadores de mayor edad y, por otro lado, deberían servir también para resaltar los beneficios de contar con una plantilla más diversa a nivel de generaciones y para los que ya se dispone de evidencia científica.

La mitad de los niños que nacen hoy vivirán más de 100 años, así que parece indispensable que preparemos a la sociedad para convivir con todo tipo de personas y de todas las edades que deberán contribuir, todas ellas, a mejorarla en términos de calidad de vida y eso incluye, por supuesto, el desarrollo personal a través del trabajo.

M.ª José Abraham
Directora general
Fundación Edad&Vida



1.2.2. Adaptación del puesto de trabajo a la edad de los empleados

Alemania: automoción

Adaptaciones ergonómicas (BMW Group)

Las innovaciones ergonómicas garantizan que, independientemente de su edad, todos los empleados dispongan de condiciones laborales óptimas.

Las plantas de Sindelfingen, Bremen, Rastatt y Untertürkheim están probando el uso de diversas herramientas ergonómicas que prolonguen y faciliten la actividad laboral de los trabajadores de mayor edad. Entre las soluciones más innovadoras se encuentra un exoesqueleto, una estructura metálica mecánica, que ayuda a su usuario a realizar diversas secuencias de movimiento, como trabajos de instalación en el techo o la *chairless chair* (silla sin silla) que mejora la postura física y la flexibilidad entre las posiciones de pie y sentado.

EE. UU.: hoteles

Flexibilidad y adaptación (Marriot)

Marriot inició un programa de rediseño de los procesos de trabajo para ajustar las tareas a la edad de los trabajadores, por ejemplo, facilitándoles su ejecución. El rediseño de este proceso dio como resultado un enfoque de limpieza de habitaciones en equipo en algunos hoteles con varias adaptaciones:

- Emparejar a trabajadores jóvenes con mayores.
- Dividir el tiempo y las tareas, como el 10 % del tiempo dedicado a la limpieza general, el 20 % a mensajería y otras tareas de entrega, y 70 % en limpieza de cuartos.

- Trabajar en equipo para tareas específicas, compensando las cargas de las tareas.
- Categorizar las tareas de acuerdo con aquellas que requieren esfuerzos físicos especiales (p. ej., estiramientos o flexiones).

1.2.3. Reenganche y reciclaje profesional

Reino Unido: multisector

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” remunerados de 12 semanas que brindaban a las personas que regresaban 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 basan en las oficinas centrales de las tres empresas en el área de Thames Valley.

1.2.4. Salud y bienestar

EE. UU.: servicios financieros

Healthy Living (American Express)

El programa Healthy Living se lanzó en la India y en el Reino Unido y México en 2010. Muchos de los productos y servicios están disponibles

para los empleados de forma gratuita. El programa crea conciencia sobre una vida saludable y fomenta el cambio hacia hábitos de vida positivos. Aunque los componentes específicos del programa varían algo de un país a otro, hay cuatro componentes principales:

1. Concienciación e información.
2. Apoyo al cambio de comportamiento: evaluaciones y exámenes de salud, *coaching* de salud, herramientas *online* para la gestión de la salud.
3. Servicios de salud: centros de *wellness* y salas de actividades en los sitios de trabajo; tratamientos preventivos y suplementos vitamínicos a disposición de los trabajadores.
4. Recursos financieros: créditos para cuentas de ahorro de salud; atención médica/seguro médico (también disponible para los padres dependientes de los empleados en la India).

México: construcción

Health and Wellness Initiatives (CEMEX)

El programa de Salud y Bienestar de CEMEX se apoya en tres acciones fundamentales:

1. Seminario *online* de gestión del estrés: se lanzó por primera vez como proyecto piloto en 2009. Este seminario se centra en la evaluación y el manejo del estrés, proporcionando información general sobre cómo lidiar con los factores estresantes frecuentes entre los empleados. El programa hace un seguimiento de un año de duración a cada empleado inscrito en el mismo. Y hace recomendaciones basadas en los datos recabados.

2. Programas de pérdida de peso/obesidad, sugiriendo diferentes formas y ayudas para reducir el peso.
3. Programa de vacunación: ofrece protecciones específicas contra enfermedades como el tétanos y la hepatitis, así como aquellas que pueden surgir vinculadas a viajes de negocios a zonas de riesgo.

EE. UU.: Laboratorios farmacéuticos

Energy & Resilience Programs (GlaxoSmithKlein)

El programa se centra en tres factores de riesgo: actividad, nutrición y estrés. Las acciones del programa animan a los empleados a invertir en mejorar y optimizar la energía física, emocional y mental. Este programa tiene tres componentes básicos:

1. Energía para el rendimiento (E4P). Un taller individual de 2,5 días de duración que enfatiza el equilibrio trabajo/vida y el bienestar emocional.
2. Resiliencia personal. Un taller individual de 4 horas.
3. Resiliencia del equipo. Un taller en equipo de 4 horas de duración.

Los empleados pueden incluir los talleres en sus planes de desarrollo personal.

1.2.5. Retiro faseado

La idea de un retiro o jubilación en fases está presente como 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 “golpe”.

Una de las principales limitaciones para una jubilación gradual son las restricciones en torno a los planes de pensiones, públicos y privados. Tradicionalmente los planes de pensiones definían las rentas en base a las retribuciones de los últimos años de carrera de los empleados. Obviamente, una jubilación por etapas supone una reducción de responsabilidades y, por tanto, de salario, que luego se traduce en beneficios de pensión sustancialmente menores. Afortunadamente, el diseño de los actuales planes de pensiones descuenta ya estas situaciones y no suponen una barrera sustancial para llevar a cabo una jubilación progresiva.

EE. UU.: institutos de tecnología e investigación

Phased retirement (MITRE)

El retiro progresivo permite a los empleados pasar lentamente a la jubilación, al tiempo que tienen acceso a algunos de los beneficios del programa de jubilación. En el programa de MITRE los empleados pueden cambiar a demanda entre la jubilación y la ocupación a tiempo completo o parcial.

EE. UU.: e-commerce, servicios financieros

Phased retirement (Pitney Bowes)

Pitney Bowes lanzó un programa de jubilación por fases para los empleados de su departamento de Ingeniería. Las características clave del programa incluyen:

- Establecer la jubilación por etapas como un tipo de acuerdo de trabajo flexible que da

como resultado la jubilación retrasada de algunos empleados considerados especialmente valiosos por sus conocimientos.

- Ofrecer opciones como el uso de semanas de trabajo intensivas, semanas de trabajo reducidas o teletrabajo.
- Tutorías con los empleados elegibles para la jubilación por etapas para determinar si los empleados están interesados en participar y discutir opciones para estructurar la jubilación por etapas.

Suecia: energía

Programa 80-90-100 (Vattenfall)

Volvemos a comentar aquí el programa 80-90-100 de la compañía de energía Vattenfall ya que, en su objetivo de prolongar la vida laboral de los séniores flexibilizando su dedicación, se encuentra próximo a los programas de jubilación faseada que comentamos en este punto.

Recordemos que el programa se dirige a todos los empleados mayores de 58 años ubicados en Suecia, a los que se les ofrece la posibilidad de reducir sus horas laborales al 80 % manteniendo el 90 % del salario y el 100 % de las aportaciones al plan de pensiones. El trabajador puede entrar en un periodo de prueba de 6 meses de duración tras los cuales puede volver al régimen de 100 % o continuar con el plan 80-90-100.

1.3. Reputación y desarrollo corporativo

La irrupción de los adultos mayores en la agenda pública es un fenómeno imparable. No solo por las exigencias de inversión con criterios ESG de los principales accionistas de las grandes

empresas del mundo, sino por la aparición de la conocida como *silver economy*.

Por un lado, la pandemia ha demostrado que no ha habido un grupo etario que haya sufrido tanto como los que superan los 60 años, por lo que es el momento de empoderar a los mayores. Un reciente informe promovido por el investigador del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Marco Stampini ha recomendado para luchar contra esta discriminación una serie de medidas entre las que se incluye “mejorar los ambientes urbanos, la accesibilidad, la movilidad y la vivienda para aumentar la autonomía de las personas mayores”. Este consejo apunta a fomentar la “amigabilidad” en los territorios para integrar a las personas mayores en la vida social y comunitaria.

Por último, y en palabras de la Comisión Europea, podemos hablar de un euro plateado “el rápido envejecimiento demográfico no solo es un desafío social importante en términos de presupuestos públicos, mano de obra, competitividad y calidad de vida, sino también una gran oportunidad para nuevos empleos y crecimientos”. Como resultado, en 2018 la Comisión Europea definió la economía plateada como “la suma de toda la actividad económica que satisface las necesidades de las personas de 50 años o más, incluidos los productos y servicios que compran directamente y la actividad económica adicional”.

1.3.1. Empresa *silver friendly*

Varios

Imagen de marca silver

La multinacional alemana Volkswagen promueve el segmento sénior en sus estrategias publicitarias. Lo mismo ocurre con Airbnb y su programa sénior Nomads o la operadora de

telecomunicaciones japonesa SoftBank, que sitúa a los séniores en el centro de su estrategia de expansión diseñando soluciones tecnológicas y de servicio específicas para ellos. Otra empresa japonesa, en este caso el gigante del e-commerce Rakuten, lanzó su app “Rakuten Senior”, que permite a los usuarios mayores ganar puntos Rakuten realizando un seguimiento de los pasos diarios, accediendo a eventos exclusivos y servicios de empresas colaboradoras.

1.3.2. Reconocimiento del empleado sénior

Es incuestionable que, entre los tipos de beneficios o recompensas que una compañía puede dar a sus empleados, una parte importante lo ocupan las recompensas inmateriales, de percepción o de reconocimiento. Varias organizaciones han comenzado a prestar atención a esas recompensas en el ámbito de los trabajadores sénior.

EE. UU.: atención, servicios y seguros médicos

Aniversarios sénior (CVS Health, Bons Secours Richmond)

CVS celebra aniversarios de sus empleados sénior, reconociendo el total de años de empleo, no solo los de CVS; también realiza una publicación centrada en la madurez y artículos en boletines que elogian la productividad y eficacia de sus empleados mayores. Bon Secours Richmond Health System ahora hace algo similar para los trabajadores mayores con celebraciones de aniversario de servicio prolongado.

1.3.3. Facilitar a los trabajadores el cuidado de dependientes

A medida que aumenta el número de trabajadores con personas dependientes que requieren de



sus cuidados en sus domicilios, han ido surgiendo en las organizaciones iniciativas que tratan de ayudar a sus trabajadores a compatibilizar su trabajo con la ayuda a sus dependientes. Son acciones que impactan de lleno en aspectos fundamentales del desempeño profesional: ausentismo, el compromiso, el estrés, etc.

Los tipos de ayudas y programas que apoyan a los "trabajadores cuidadores" se dividen en tres categorías: flexibilidad y descansos, información y apoyo, y ciertos tipos de ayuda financiera. Los empleadores pueden combinar elementos de estas políticas para formar un enfoque integral.

EE. UU.: medios de comunicación

Back-up Eldercare (CBS Corporation)

A través de este programa CBS Corporation facilita a los empleados atención de emergencia en el hogar a los miembros mayores de la familia. Los empleados pueden usar hasta 15 días al año por solo cuatro dólares la hora.

EE. UU.: servicios de formación

Consultas de cuidado de mayores (Duke University)

La Universidad de Duke presta a sus empleados servicios de consulta gratuita y confidencial

para el cuidado de ancianos en las instalaciones del campus médico de la universidad. Cualquier empleado de Duke o cualquier familiar de un empleado puede beneficiarse del programa.

El servicio de consulta para el cuidado de ancianos cuenta con el personal y el apoyo del Duke Center for Aging, que incluye expertos en trabajo social geriátrico, cuidado familiar y enfermedad de Alzheimer.

EE. UU.: higiene personal

Red de cuidadores de familia (Kimberly-Clark)

En el marco de sus *employee resource groups*, Kimberly-Clark puso en marcha un grupo de voluntarios que prestan servicio de cuidado y asistencia a personas mayores dependientes que están al cargo de trabajadores de la compañía. Este grupo es la red de cuidadores de familia, que, además de prestar servicios voluntarios de cuidado a las personas mayores dependientes de trabajadores, cuenta con una organización promovida por la propia empresa, organiza eventos trimestrales y talleres de formación y capacitación, y aporta un kit para el cuidador a disposición de forma gratuita para cualquier empleado.

CONCLUSIONES

La población sénior en España tiene capacidad para aportar al mercado laboral y la economía y así lo ha puesto de manifiesto este *Mapa de talento* sénior. Más de cuatro millones de séniores forman parte de la población activa; casi un millón de séniores son autónomos y por lo menos 100.000 séniores son emprendedores. Los activos mayores crecieron desde 2008 en 1.600.000 efectivos. No solo hay más séniores ocupados en nuestro mercado laboral, sino que se mantienen empleados más años.

El talento sénior, por tanto, está muy presente en la economía española y no solo en términos absolutos, como acabamos de ver, sino también relativamente. Uno de cada cinco ocupados en España son séniores y uno de cada tres autónomos españoles tienen más de 55 años. Y su tasa de participación en la población activa total pasó del 11 al 18,3 %.

Pero que los adultos mayores sigan aportando a la economía española no es motivo de satisfacción plena, ya que este informe ha demostrado que más de medio millón de séniores, a pesar de que quieren trabajar, no pueden hacerlo. A su vez, la mitad de los desempleados sénior llevan más de dos años sin trabajar. Las cifras de parados sénior casi se han triplicado desde 2008. También las tasas de emprendimiento sénior están por debajo de las de otras cohortes de edad y lejos de nuestros pares europeos. Emprender o trabajar por cuenta propia ha quedado de manifiesto en este informe que en muchas ocasiones es la única vía para seguir activo siendo sénior en España. Por último, se ha detectado una consolidada tendencia de

los séniores a abandonar prematuramente el mercado laboral, en algunos casos puede llegar a producirse a una edad tan anticipada como los cincuenta y pocos años, lo cual alarga el periodo de ociosidad poslaboral a más de 30 años, un tiempo equivalente o incluso más largo al de la actividad. Además, conforme más mayores son los españoles, más probabilidad tienen de estar en regímenes de trabajadores por cuenta propia, ya que es la única forma de seguir trabajando.

Lo anterior supone para la economía española una pérdida de oportunidades en términos de riqueza que diferentes estudios internacionales han tasado en varios puntos del PIB. Además, las ventajas de la conocida como economía plateada o economía sénior, debido a lo que se ha comentado anteriormente, no son aprovechadas suficientemente por las empresas españolas. En este momento conviene recordar que España tiene las mejores circunstancias para ser el país de referencia en la *silver economy* por su liderazgo en longevidad, sistema sanitario y de dependencia y apertura al exterior. No obstante, esta oportunidad se alejará si los séniores no están presentes en el mercado laboral, además de aportar una nueva perspectiva de diversidad en las compañías.

No hay excusas para no tomar decisiones urgentes que permitan que el talento sénior aporte más y mejor a la economía española. Pero esta llamada de atención no afecta solamente al sector público que establece el marco del mercado laboral sino también a las empresas,



a los representantes de los trabajadores y a los propios séniores.

En este informe se han recomendado una serie de reformas a la Administración que pasan por hacer viables “segundas carreras” como autónomos de muchos séniores, después de recibir un salario durante la mayoría o la totalidad de la vida laboral. Pero también han de desincentivarse las prejubilaciones y la jubilación anticipada y promover la jubilación activa para que sea compatible el trabajo y la pensión. Debemos, además, fomentar que quienes lo deseen puedan trabajar más allá de la edad legal y sancionar a las empresas que abusen del despido de estos trabajadores.

La experiencia de exitosas corporaciones del mundo en promover programas de talento sénior ha de ser un incentivo para el tejido empresarial ya que estas grandes empresas han demostrado que puede hacerse, pero también que es una oportunidad económica.

Los representantes de los trabajadores han de entender, con la nueva pirámide poblacional, que alargar la vida laboral de los séniores no lesiona a los más jóvenes. No hay suficientes efectivos jóvenes para el relevo generacional y disponer de más séniores trabajando es garantía de mayores ingresos para el estado del bienestar.

Por último, urge concienciar a los propios séniores de que, a pesar de lo atractivo que parece un futuro sin trabajo, la realidad indica que una de las mejores formas de envejecer con salud es seguir siendo útil trabajando. Asimismo, la disrupción demográfica hace inviable abandonar el mercado de trabajo cuando quedan por delante más de 30 años de esperanza de vida, por mucha confianza que nos dé el sistema de pensiones que nos hemos dotado.

En Madrid, a 5 de julio de 2021

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A business case for workers age 50+: a look at the value of experience*, AON, 2015.
- Active Ageing: Embracing Longevity*, Barclays, 2021.
- Age Discrimination and Employment Act*, US Congress, 1967.
- Bosma, N. et al. (2021): *2020/2021 Global Report*. GEM - Global Entrepreneurship Monitor.
- Bruckner, P. (2021): *Un instante eterno. Filosofía de la longevidad*, Siruela.
- Cappelli, P. y Novelli, B. (2010): *Managing the older worker, How to Prepare for the New Organizational Order*. Boston: Harvard Business Press.
- El talento sénior y el valor de la experiencia*. Círculo de Empresarios, 2021.
- Fragilidad de las instituciones de cuidado a la vejez ante el Covid-19. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la reforma de los servicios*. BID, 2021.
- Huertas, A. y Ortega, I. (2018): *La revolución de las canas*, Planeta.
- Kautonen, T. (2013): *Senior Entrepreneurship*, OECD.
- Lapiedra, C. y Cardona, P. (2021): *Guía del emprendimiento sénior*, Fundación MAPFRE.
- Leporati, M., Torres, A. J. y Fernández, A. (2021): *Emprendimiento sénior en España (2015-2019)*, Global Entrepreneurship Monitor - Informe GEM España 2020-2021.
- Ley de información no financiera y diversidad, BOE, 2018.
- Martín Cavanna, J. y Roca Chillida, J. M. (2020): *Carrera y talento sénior 2019*. Fundación Compromiso y Transparencia.
- Peiró, J. M. y Soler, A. (2020): *El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea*, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Preparing for an Aging Workforce*, Alfred P. Sloan Foundation, 2016.
- Puyol, R. (coord.) (2019): *Los trabajadores sénior en la empresas europeas*, IE Foundation.
- Puyol, R. (coord.) (2018): *Los trabajadores sénior en la empresas española. Realidades y retos*. IE Foundation.
- Schott, T., Rogoff, E., Herrington, M. y Kew, P. (2017): *Special Topic Report 2016-2017 Senior Entrepreneurship*, GEM - Global Entrepreneurship Monitor.
- Seminario académico sobre envejecimiento y covid-19. Fundación MAPFRE, 2020.
- Soriano, A. y Ortega, I. (2021): *De los zeta a los silvers*, Plataforma Editorial.



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

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

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

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

Edición: Míriam López

Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

© De esta edición:

2021, Fundación MAPFRE

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid

www.fundacionmapfre.org

Más información en:

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

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

Madrid: Fundación MAPFRE, 2021.

Depósito Legal: M-26816-2021

