

# II MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2022



# **II MAPA DE TALENTO SÉNIOR ESPAÑA EN EL CONTEXTO EUROPEO**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGEINGNOMICS  
FUNDACIÓN MAPFRE

## AUTORES

Rafael Puyol  
Alfonso Jiménez  
Iñaki Ortega

## COLABORADORES

Laura Ruiz de Galarreta	Joaquim Borrás
María José Abraham	Bernard Asnong
Cristina Fernandes	Francisco Mesonero
Benigno Lacort	Íñigo Sagardoy
Klaus Ganter	Susana Farrán
Elena Sanz	Carmen Alemán
Íñigo Garde	Inocente Gómez



## Prólogo

La evolución demográfica está produciendo múltiples impactos en nuestra sociedad, de los cuales los relacionados con el ámbito laboral tienen especial trascendencia. Las empresas, como unidades básicas de nuestro modelo económico y social, deben adaptarse a las nuevas circunstancias, tanto en el diseño y elaboración de sus productos y servicios, como en la gestión de sus recursos humanos.

La escasez de recursos laborales que deriva de las bajas tasas de natalidad ha empezado a ser una realidad en diversos sectores, como hemos tenido ocasión de comprobar en varios países de nuestro entorno, también en el nuestro, y lo previsible es que el problema vaya progresivamente extendiéndose a las más diversas áreas de la actividad económica. Además de reforzar las políticas de natalidad para dotarlas de mayor eficacia, también es preciso activar estrategias de inmigración bien concebidas, en coordinación con los países emisores de emigrantes, que contemplen mecanismos adecuados para la integración pacífica de esta fuerza laboral, respetando su dignidad y sus derechos y evitando el tráfico ilegal de seres humanos.

Pero junto a esa respuesta al problema, no exenta de complejidad, resulta imprescindible el aprovechamiento de todos los recursos al alcance de nuestras empresas, particularmente de aquellos que, hasta ahora, no han merecido suficiente consideración pese a tratarse de personas con amplia experiencia, sólidos conocimientos y buenas condiciones físicas e intelectuales para el desempeño de sus tareas. Nos referimos a los trabajadores maduros o séniores, a los que no se debe excluir de las actuaciones formativas y respecto a los que conviene diseñar, con la flexibilidad necesaria, planes específicos que se adapten a sus circunstancias vitales, en función de las exigencias de cada sector, empresa o tipo de actividad.

Un tratamiento de este colectivo dentro de las empresas en línea con lo apuntado no agota el ámbito de actuación que se requiere. Es también creciente el número de personas que, por necesidad o por su propia decisión, desarrollan su actividad como profesionales independientes o autónomos, aceptando emprender nuevos negocios aun en la parte final de su vida activa, para lo que se precisa la creación por parte de los poderes públicos del entorno legal, financiero y fiscal adecuado.





Por todo ello, el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE ha considerado como una de sus actividades prioritarias la monitorización recurrente de la integración del talento sénior en la actividad productiva, para hacer seguimiento de su evolución, establecer marcos comparativos y llevar a cabo la recopilación de buenas prácticas, sin renunciar a la emisión de recomendaciones que puedan ayudar a las Administraciones, las empresas y los individuos a alcanzar un óptimo desempeño en este campo.

El 1 de octubre de 2021 el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE presentó el primer *Mapa del talento sénior*. Un análisis centrado en la situación existente en el mercado laboral español, aunque dando cabida a algunas buenas prácticas de empresas de otros países. Esta segunda edición amplía su ambición académica contemplando la situación comparada en siete países europeos seleccionados por su proximidad cultural y geográfica, su peso económico o el contraste que pueden representar con los mercados que nos resultan más próximos.

Es nuestro deseo que este nuevo análisis ayude a impulsar el debate sobre este tema crucial de nuestro presente y, sobre todo, de nuestro futuro.

**Antonio Huertas**

Presidente de Fundación MAPFRE

# Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE

Desde el año 2016 MAPFRE, acompañado de una serie de investigadores, ha desplegado en la opinión pública una estrategia para asociar el reto demográfico con oportunidades económicas. Bajo el neologismo *ageingnomics*, y en asociación con varias instituciones académicas, se ha desarrollado una intensa actividad pública. Esta realidad, conocida como economía plateada o economía sénior, había sido detectada por instituciones como el Foro Económico Mundial, la OCDE o la Comisión Europea, pero no había tenido un impacto relevante en la opinión pública en España hasta el último lustro. A ello ha contribuido especialmente el libro *La revolución de las canas*, escrito por el presidente de Fundación MAPFRE, Antonio Huer-tas, y el profesor Iñaki Ortega, que ha sido traducido al inglés y al portugués, pero también como consecuencia de dicha publicación, numerosos artículos, entrevistas en medios de comunicación, seminarios o un ciclo de debate que desde 2018 permite reflexionar 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.

Así, en diciembre de 2020, y 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 economista y actuuario Juan Fernández Palacios. El centro tiene por objeto el estudio y promoción de la llamada “generación de las canas”, que se sitúa entre los 50 años y los 75 años de edad. Son aquellas personas que tienen salud y calidad de vida para seguir aportando a la sociedad con su talento, trabajo social o capacidad de consumo. Todos los estudios de economía plateada sitúan la franja de edad en el entorno de los 50 años mientras que el Centro de Investigación Ageingnomics cierra la cohorte con la llamada edad prospectiva o inicio de la ancianidad, en los 75 años.

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 alargar la vida laboral, mejorar la vida de los mayores con nuevas soluciones, pero también para que se ahorre más en previsión de una larga vejez y se invierta más en proyectos que sirvan a una cada vez más amplia población mayor. Estas actuaciones se sitúan en tres grandes campos que se complementan.

El primero, la divulgación, que supone elaborar documentos accesibles para el gran público como las guías para el emprendimiento sénior o el envejecimiento activo. El segundo, la investigación, con documentos que monitorizan el consumo (*Barómetro del consumidor sénior*), el mercado laboral (este *II Mapa de talento sénior* que tiene en sus manos), las empresas oferentes (*Monitor de empresas del mercado silver en España*) y las propias Administraciones (*Ranking de territorios por la economía sénior*); sin olvidar los seminarios académicos en formato *call of papers*, siempre en colaboración con universidades. Finalmente, el centro acompaña y fomenta proyectos de emprendedores de impacto social en el campo de esta economía de la longevidad como las incubadoras TALEs o los premios de innovación social.

## Autores



**Rafael Puyol** Presidente de UNIR y, con anterioridad, presidente de la IE University y rector de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) (actualmente rector honorario). Ha sido catedrático de Geografía Humana de la UCM, especializado en Demografía, principalmente en cuestiones relacionadas con el envejecimiento.

Ha publicado 20 libros y más de 300 artículos de su materia. Es doctor *honoris causa* por siete universidades internacionales y está en posesión de la Gran Cruz de Alfonso X El Sabio. Ha sido igualmente presidente de SECOT (Séniors Españoles para la Cooperación Técnica); hoy en día es presidente honorario. Es asesor de distintas instituciones relacionadas con la población sénior y colaborador habitual de diferentes medios de comunicación.



**Alfonso Jiménez** Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, PADE por el IESE y diplomado en Buen Gobierno Corporativo por el IC-A. Actualmente es partner de Exec Avenue, responsable de la práctica de Board Services en España. Profesional con un alto reconocimiento como consultor

de empresas, especialista en mercado de trabajo, organización, personas y talento, y pionero en la introducción de diversas prácticas en nuestra comunidad de negocios desde las compañías: Arthur Andersen, Andersen Consulting, Watson Wyatt –firma de la que fue consejero y CEO para España– y PeopleMatters, firma que fundó en 2003, siendo administrador único hasta febrero de 2020. Paralelamente a su actividad como consultor, ha tenido una fuerte actividad académica, habiendo sido director de programas y profesor de diversas universidades y escuelas de negocio como la Universidad Autónoma de Madrid, IE Business School o la Universidad Carlos III de Madrid, entre otras. Ha escrito diversos libros en sus áreas de expertise, siendo articulista habitual en medios económicos y especializados, conferenciante en congresos y ponente en diversos foros profesionales. Es un profesional muy activo en redes sociales y miembro activo de diversas asociaciones profesionales. Actualmente es vocal de la Junta Directiva de AED y preside el Consejo Asesor de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos.





**Iñaki Ortega** Doctor en Economía, investigador y profesor de universidad durante los últimos 25 años. Actualmente es director del área de Educación Directiva Executive de Llorente&Cuenca (LLYC), además de consejero asesor del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, profesor en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) y director de los programas de liderazgo público de la CEOE. Ha asesorado a gobiernos, universidades y grandes empresas en el lanzamiento de sus programas de innovación y diversidad generacional. Esto, unido a su paso por el sector público (fue parlamentario vasco y director general de la Agencia de Desarrollo Económico de Madrid, Madrid Emprende), le ha dado una visión sistémica que le ha permitido ser requerido habitualmente por medios de comunicación económicos para emitir una opinión cualificada. Ha dirigido y participado en más de 20 investigaciones académicas en relación con el emprendimiento, la innovación abierta, el impacto de la tecnología en el empleo y la diversidad generacional para entidades como el BID, Microsoft o Santander Universidades. Ha defendido más de 30 comunicaciones en seminarios académicos y congresos en los últimos años. Ha publicado 15 artículos en revistas y especializadas y escrito más de 500 artículos divulgativos en medios de comunicación de prestigio. Ha publicado 9 libros. El titulado *La revolución de las canas* fue elegido en 2019 como uno de los 10 mejores libros de empresa escritos en español y ha sido traducido al inglés y al portugués. Sus libros han sido presentados en más de 50 actos públicos, en más de 30 ciudades de España, Portugal y América Latina.

## 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 implicación de la directora del Área de Seguro 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, Inés Rueda (Centro Internacional Santander Emprendimiento - CISE), Rosa Santero (Universidad Rey Juan Carlos), Gema Magallanes (MAPFRE), Ricardo Hernández Mogollón (Universidad de Extremadura), así como Miriam Gómez y Francisco Sainz, cuya ayuda han sido imprescindible para el resultado final de este estudio.

Una especial mención para los profesionales que han compartido su conocimiento sobre el talento de los séniores a través de los artículos de opinión insertos en el texto de la investigación. Bernard Asnong (TÜV SÜD), Íñigo Garde (Enel/Endesa), Klaus Ganter, Javier Rodríguez (BNP Paribas), Laura Ruiz de Galarreta (IKEA), Cristina Fernandes (Universidade Beira Interior) e Íñigo Sagardoy (Universidad Francisco de Vitoria).

También un reconocimiento para los expertos que participaron en el grupo enfocado de marzo de 2022 para seleccionar las buenas prácticas de talento sénior en las empresas españolas: María José Abraham y Joaquim Borrás, por Fundación Edad y Vida; Carmen Alemán e Inocente Gómez, por SECOT; Benigno Lacort, por Senior Economy Forum; Elena Sanz, por Fundación MAPFRE; Francisco Mesonero, por Fundación ADECCO, y Susana Farrán, por Fundación Transforma España.





# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	19
METODOLOGÍA	31
PARTE I. CONTEXTO DEMOGRÁFICO	33
PARTE II. ANÁLISIS DEL MERCADO DE TRABAJO SÉNIOR EN EUROPA	45
1. La actividad	49
2. El empleo	59
3. El desempleo	75
PARTE III. ANÁLISIS DEL TRABAJO AUTÓNOMO Y DEL EMPRENDIMIENTO SÉNIOR EN EUROPA	87
1. El trabajo por cuenta propia	91
2. El emprendimiento	99
PARTE IV. ANÁLISIS POR PAÍSES DEL TALENTO SÉNIOR EUROPEO	107
1. Alemania	109
1.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas	109
1.2. Artículo de opinión de Bernard Asnong	111
2. Portugal	113
2.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas	113
2.2. Artículo de opinión de Cristina Fernandes	116
3. Francia	119
3.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas	119
3.2. Artículo de opinión de Javier Rodríguez	121

<b>4. Italia</b>	<b>123</b>
4.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas	123
4.2. Artículo de opinión de Íñigo Garde	125
<b>5. Polonia</b>	<b>127</b>
5.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas	127
5.2. Artículo de opinión de Klaus Ganter	129
<b>6. Suecia</b>	<b>131</b>
6.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas	131
6.2. Artículo de opinión de Laura Ruiz de Galarreta	133
<b>7. España</b>	<b>137</b>
7.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas	137
7.2. Artículo de opinión de Íñigo Sagardoy	141
7.3. Detalle de las buenas prácticas seleccionadas	142
<b>ANEXO SOBRE GRUPO ENFOCADO</b>	<b>149</b>

# Índice de cuadros

## Resumen ejecutivo

Cuadro A. Tasas de actividad 55-69 años (2020) (%)	28
Cuadro B. Tasas de empleo 55-69 años (2020) (%)	28

## Informe

Cuadro 1. Población total en 2021	35
Cuadro 2. Índices de fecundidad (2019)	37
Cuadro 3. Edad media al nacimiento del primer hijo (2019)	38
Cuadro 4. Nacimientos, defunciones y crecimiento natural (2019)	39
Cuadro 5. Saldo migratorio (2019)	40
Cuadro 6. Crecimiento real	41
Cuadro 7. Estructura de la población (en %)	42
Cuadro 8. Evolución de la población activa sénior (55-69 años) (en miles)	49
Cuadro 9. Crecimiento de la población activa sénior por sexo (en miles)	50
Cuadro 10. Participación de la población activa sénior en el total de la población activa (2008 y 2020) (en %)	51
Cuadro 11. Porcentaje de la población activa sénior por sexo (2020)	52
Cuadro 12. Tasas de actividad	53
Cuadro 13. Duración media de la vida activa (2020)	56
Cuadro 14. Evolución de la población empleada sénior (en miles)	59
Cuadro 15. Crecimiento de la población empleada sénior por sexo entre 2008 y 2020	60
Cuadro 16. Participación de la población empleada sénior en el total de la población empleada	61
Cuadro 17. Porcentaje de la población empleada sénior por sexos (2020)	61
Cuadro 18. Tasas de empleo sénior por sexo y grupos de edad (2020)	63
Cuadro 19. Población empleada sénior por nivel educativo. Varones (2020) (en %)	66
Cuadro 20. Población empleada sénior por nivel educativo. Mujeres (2020) (en %)	66
Cuadro 21. Población empleada sénior por nivel educativo. Total (2020) (en %)	67
Cuadro 22. Población empleada sénior por situación profesional (2020)	69
Cuadro 23. Población empleada sénior según la actividad económica (55-74 años) (2020)	70
Cuadro 24. Población empleada sénior según la ocupación (55-74 años) (2020)	72
Cuadro 25. Población empleada sénior por tipo de dedicación (55-74 años) (2020)	73
Cuadro 26. Evolución del desempleo de los séniores	75
Cuadro 27. Crecimiento de la población desempleada sénior por sexo entre 2008 y 2020	76
Cuadro 28. Participación de la población empleada sénior en el total de la población desempleada	77
Cuadro 29. Porcentaje de la población desempleada sénior por sexo (2020)	78
Cuadro 30. Tasas de desempleo por grupos de edad	79



Cuadro 31. Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años). Varones (2020)	81
Cuadro 32. Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años). Mujeres (2020)	81
Cuadro 33. Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años). Total (2020)	81
Cuadro 34. Duración del desempleo de los séniores (55-64 años) (2020) (en %)	83
Cuadro 35. Desempleo de larga duración (12 meses y más) como porcentaje del desempleo total (2020)	84
Cuadro 36. Tipos de empleados en los países europeos objeto del estudio (en miles) y peso de los empleados por cuenta propia sobre el total	91
Cuadro 37. Tipos de empleados sénior en los países europeos objeto del estudio (en miles) y peso de los empleados por cuenta propia sobre el total	95
Cuadro 38. Porcentaje de empleados por cuenta propia con empleados a su cargo	97
Cuadro 39. Expertos consultados en la selección de buenas prácticas de talento sénior 2021	139

# Índice de gráficos

Gráfico 1. Población en 2021	36
Gráfico 2. Índices de fecundidad x10 (2019)	37
Gráfico 3. Edad media al nacimiento del primer hijo (2019)	38
Gráfico 4. Nacimientos, defunciones y crecimiento natural (2019)	39
Gráfico 5. Emigración e inmigración	40
Gráfico 6. Estructura de la población (en %)	42
Gráfico 7. Evolución de la población activa sénior (55-69 años)	49
Gráfico 8. Crecimiento de la población activa sénior por sexo entre 2008 y 2020 (en %)	50
Gráfico 9. Participación de la población activa sénior en el total de la población activa (en %)	51
Gráfico 10. Porcentaje de la población activa sénior por sexo (2020)	52
Gráfico 11. Tasas de actividad por grupos de edad. Varones (2020)	54
Gráfico 12. Tasas de actividad por grupos de edad. Mujeres (2020)	54
Gráfico 13. Tasas de actividad por grupos de edad. Total (2020)	55
Gráfico 14. Duración media de la vida activa (2020)	56
Gráfico 15. Evolución de la población empleada sénior	60
Gráfico 16. Crecimiento de la población empleada sénior por sexo	61
Gráfico 17. Participación de la población empleada sénior en el total de población empleada (en %)	62
Gráfico 18. Porcentaje de la población empleada sénior por sexos (2018)	62
Gráfico 19. Tasas de empleo por grupos de edad. Varones (2020)	63
Gráfico 20. Tasas de empleo por grupos de edad. Mujeres (2020)	64
Gráfico 21. Tasas de empleo por grupos de edad. Total (2020)	64
Gráfico 22. Población empleada sénior por nivel educativo. Varones (2020)	67
Gráfico 23. Población empleada sénior por nivel educativo. Mujeres (2020)	68
Gráfico 24. Población empleada sénior por nivel educativo. Total (2020)	68
Gráfico 25. Población empleada sénior por situación profesional (2020)	69
Gráfico 26. Población empleada sénior según la actividad económica (55-74 años) (2020)	71
Gráfico 27. Población empleada sénior según la ocupación (55-74 años) (2020)	72
Gráfico 28. Población empleada sénior por tipo de dedicación (55-74 años) (2020)	73
Gráfico 29. Evolución del desempleo de los séniores	75
Gráfico 30. Crecimiento de la población desempleada sénior por sexo entre 2008 y 2020	76
Gráfico 31. Participación de la población desempleada sénior en el total de la población desempleada	77
Gráfico 32. Porcentaje de la población desempleada sénior por sexo	78
Gráfico 33. Tasas de desempleo por grupos de edad. Varones (2020)	79
Gráfico 34. Tasas de desempleo por grupos de edad. Mujeres (2020)	80

Gráfico 35. Tasas de desempleo por grupos de edad. Total (2020)	80
Gráfico 36. Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años). Varones (2020)	82
Gráfico 37. Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años). Mujeres (2020)	82
Gráfico 38. Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años). Total (2020)	83
Gráfico 39. Duración del desempleo de los séniores (55-64 años) (2020) (en %)	84
Gráfico 40. Desempleo de larga duración (12 meses y más) como porcentaje del desempleo total (2020)	85
Gráfico 41. Empleados por tipo de empleo	92
Gráfico 42. Empleo por cuenta propia	92
Gráfico 43. Empleo por cuenta propia (por sexo)	93
Gráfico 44. Evolución del empleo por cuenta propia	94
Gráfico 45. Evolución del empleo por cuenta propia (hombres)	96
Gráfico 46. Evolución del empleo por cuenta propia (mujeres)	96
Gráfico 47. TEA por país y tramo de edad	99
Gráfico 48. Porcentaje de cada tramo de edad en la TEA de su país	100
Gráfico 49. TEA por oportunidad	101
Gráfico 50. TEA por necesidad	101
Gráfico 51. Razón del emprendimiento por país (séniores vs. total)	102
Gráfico 52. Tipo de oportunidad por países	103
Gráfico 53. Tipo de empresa	104
Gráfico 54. Sectores detallados de actividad de la empresa	104
Gráfico 55. Impacto en puestos de trabajo generados	105
Gráfico 56. Razones de salida del negocio	106
Gráfico 57. Razón del emprendimiento en Alemania	109
Gráfico 58. Razón del emprendimiento en Portugal	114
Gráfico 59. Razón del emprendimiento en Francia	119
Gráfico 60. Razón del emprendimiento en Italia	123
Gráfico 61. Razón del emprendimiento en Polonia	127
Gráfico 62. Razón del emprendimiento en Suecia	131
Gráfico 63. Razón del emprendimiento en España	138

# Índice de fichas

Ficha 1. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Alemania	110
Ficha 2. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Portugal	115
Ficha 3. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Francia	120
Ficha 4. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Italia	124
Ficha 5. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Polonia	128
Ficha 6. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Suecia	132
Ficha 7. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en España	141





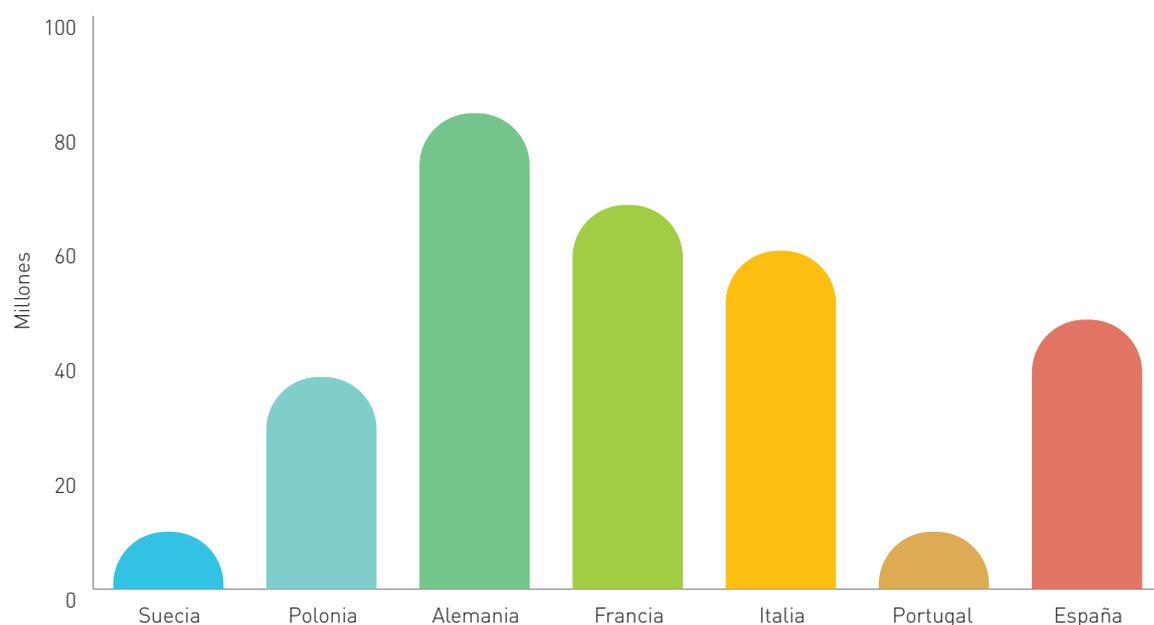
# RESUMEN EJECUTIVO

Este *II Mapa de talento sénior* busca conocer la evolución reciente pero también la situación actual del talento sénior en España en comparación con la Unión Europea con el objetivo de poder obtener conclusiones y alguna recomendación. Para ello se han utilizado dos métodos de investigación. El primero, cuantitativo, ha analizado los datos disponibles para el trabajo por cuenta ajena, el empleo autónomo y el emprendimiento a través de dos fuentes fiables como son Eurostat y la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM). El segundo método, el cualitativo, se ha usado para seleccionar las buenas prácticas corporativas de gestión de talento sénior en los países europeos, con especial foco en España; al mismo tiempo se ha contado con la opinión de expertos de reconocida experiencia para cada país europeo. En cualquier

caso, conviene recordar que la definición de talento sénior que se ha usado es la que sitúa entre 55 y 70 años este grupo etario.

De cara a facilitar el trabajo de investigación y sus enseñanzas se ha seleccionado una muestra de países de la Unión Europea (UE) con la que compararse. De los 27 Estados miembros de la UE se ha construido una muestra representativa conformada por los siguientes siete países: Alemania, Francia, Italia, España, Polonia, Suecia y Portugal. Las naciones seleccionadas son muy representativas del conjunto de la UE por varias razones: el volumen de sus habitantes –algo más del 70 % de la población total de la UE–, su pertenencia a los grandes conjuntos geográficos europeos –Suecia entre los países septentrionales, Polonia entre los del

**Gráfico 1.** Población en 2021



Fuente: Eurostat.

Este, Francia y Alemania entre los de Europa Central y Occidental, y Portugal, Italia y España entre los del Sur-, sus trayectorias y sus rasgos demográficos actuales. Asimismo, se han incluido en la selección dos criterios no excluyentes, la cercanía a España y el tamaño de su economía, para que las conclusiones y recomendaciones sean más certeras.

Este *II Mapa del talento sénior. España en el contexto europeo*, como la edición anterior, está promovido por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE y ha sido realizado y coordinado, respectivamente, por los profesores Rafael Puyol, Alfonso Jiménez e Iñaki Ortega. Esta vez ha contado con la colaboración de más de quince profesionales y expertos en los siete países europeos analizados.

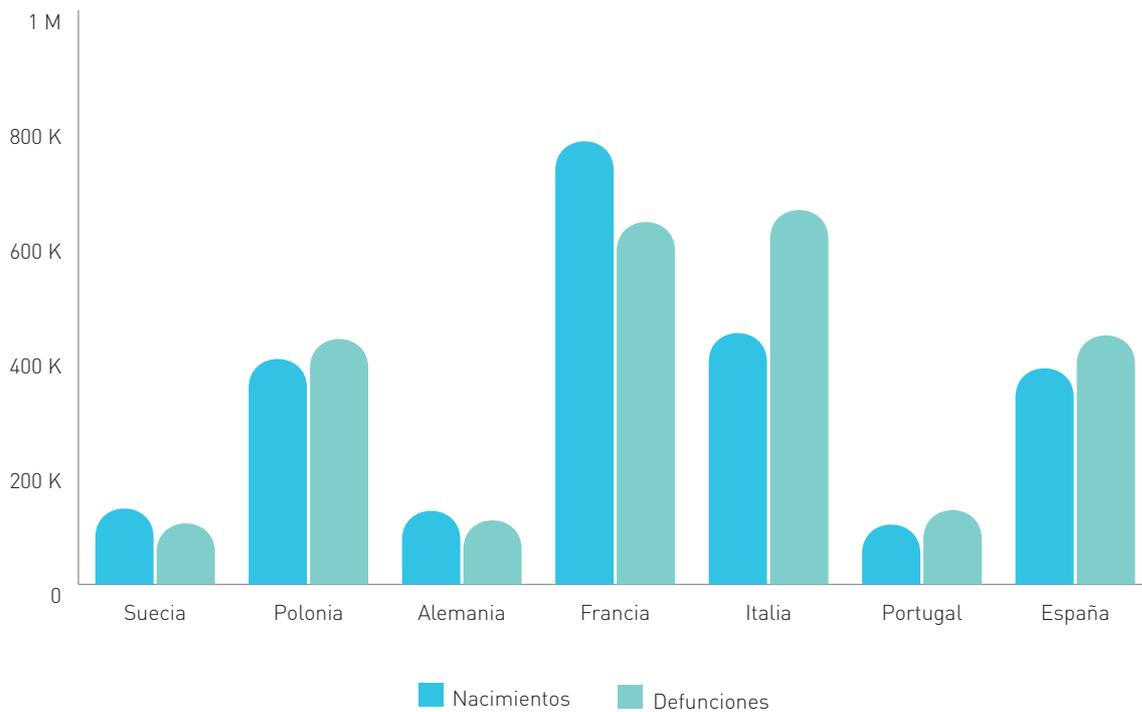
Cuatro son las partes principales del nuevo *Mapa de talento sénior*. En primer lugar, el contexto demográfico de Europa. El segundo y tercero capítulos analizan el mercado laboral de los séniores europeos mediante el trabajo por cuenta propia, el trabajo autónomo y el emprendimiento. La última y cuarta parte está dedicada a estudiar cada uno de los siete países, destacando buenas prácticas empresariales de gestión del talento sénior, además de testimonios de otras tantas personas directivas. Todos estos contenidos están ilustrados profusamente con un total de 39 cuadros, 63 gráficos y 7 fichas.

El estudio, inicialmente, habla de la *evolución demográfica* y su impacto sobre el mercado de trabajo. La conclusión es que la pirámide laboral de los países europeos seleccionados tiene menos jóvenes, una proporción notable de inmigrantes, más mujeres y sobre todo más personas mayores. Hay y habrá menos jóvenes, pero sus tasas de desempleo mejorarán, lo cual es importante en países, como España, donde la desocupación

de los jóvenes alcanza todavía fuertes proporciones. La menor presencia de jóvenes y adultos será compensada en parte por una inmigración que, cuando tiene la condición de económica, está compuesta sobre todo por personas menores de 50 años. Hay y habrá más mujeres en todos los tramos de la pirámide laboral porque su incorporación, más tardía, no ha terminado aún. Hay también y habrá más séniores porque cada vez son más las personas mayores en la pirámide de edades y deberán compensar los huecos que dejen los jóvenes si no queremos que el mercado laboral se desfonde. Es importante resaltar frente a mixtificaciones muy extendidas que los mayores no quitan puestos de trabajo a los más jóvenes, sino que ocupan algunos que no se cubrirían nunca por jóvenes bien por capacitación o experiencia, bien por su insuficiente número. Se dice, con razón, que los jóvenes son el futuro, pero los séniores aseguran mejor ese futuro del mercado de trabajo. Sin ellos, a la luz de este análisis demográfico, el futuro de la actividad económica va a estar comprometido.

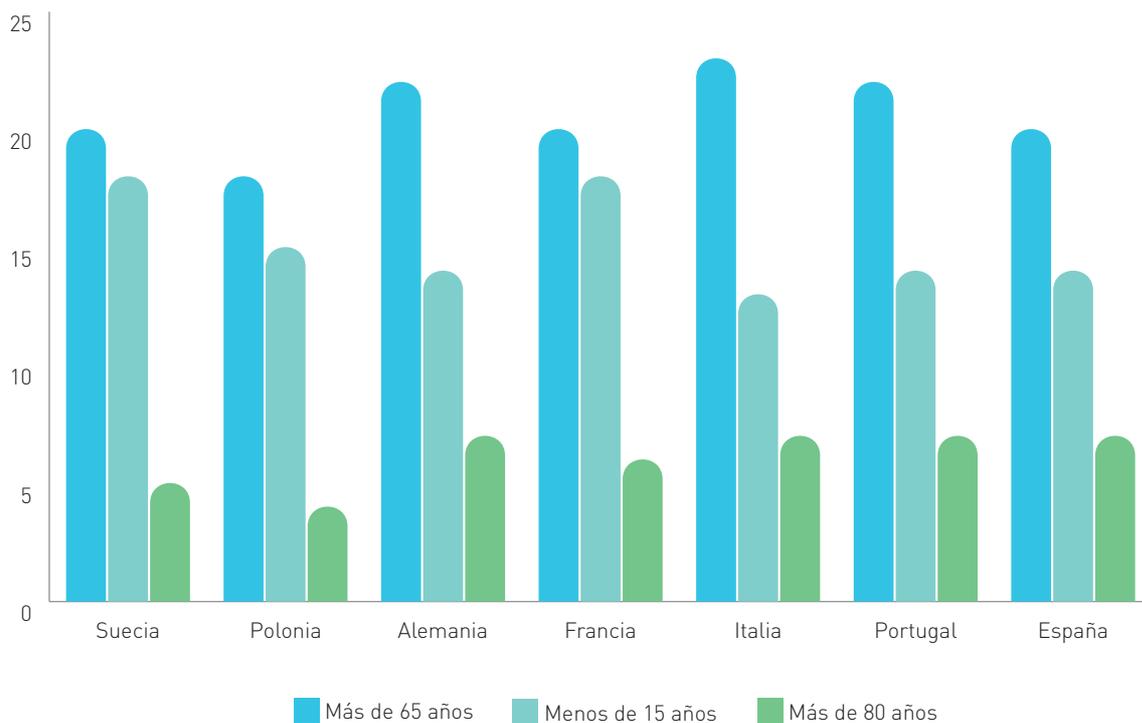
La demografía no es la única variable que influye sobre el mercado de trabajo, pero es un componente básico a través del cuádruple efecto que ejercen la natalidad, las migraciones, la composición por sexos y la estructura por edades de una población. A continuación, un breve resumen de estas cuestiones estudiadas en el II Mapa. Las natalidades han sido decrecientes en todos los países debido a tres hechos decisivos: bajas fecundidades que no permiten la renovación de las generaciones, disminución de las mujeres en edad de procrear y una edad tardía a la que se alumbran los hijos. Los siete países de nuestro análisis perdieron casi 350.000 nacimientos entre 2008 y 2019. Las mortalidades han ido en aumento, lo cual ha provocado un crecimiento natural negativo, salvo en Suecia y Francia, que mantienen fecundidades y natalidades mejores

**Gráfico 4.** Nacimientos, defunciones y crecimiento natural (2019)



Fuente: Eurostat.

**Gráfico 6.** Estructura de la población (en %)



Fuente: Eurostat.

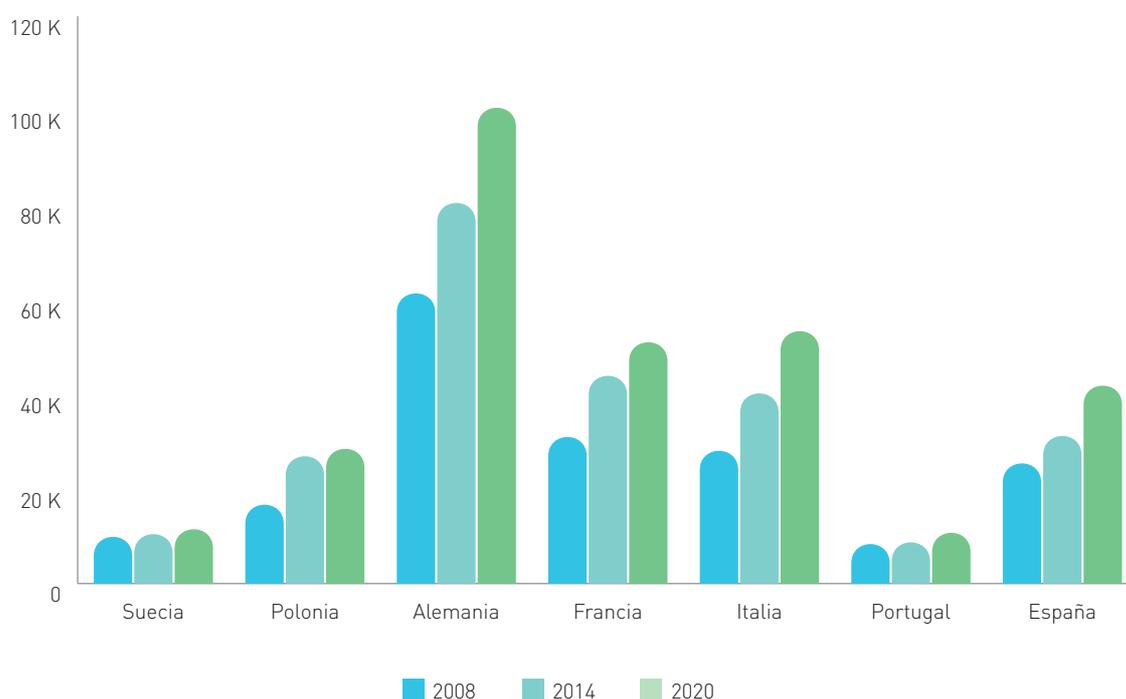
gracias a sus políticas de ayuda familiar. Las cifras negativas del crecimiento vegetativo son corregidas por saldos migratorios favorables provocando que el crecimiento real –combinación del saldo natural y migratorio– sea positivo en todos los territorios, salvo Italia, donde el balance migratorio no logra compensar su intenso crecimiento natural negativo. Todos los Estados europeos estudiados presentan fuertes niveles de envejecimiento que oscilan en torno al 20 % –población de 65 años y más–. Ese envejecimiento está más acusado entre las mujeres debido a su mayor esperanza de vida al nacer. Cada vez hay más viejos que se hacen cada vez más viejos. En los países de nuestra muestra las personas de 80 años y más suponen entre el 5 y el 7 % de los habitantes.

La parte que estudia *la situación laboral de los séniores* se ha centrado en los tres elementos esenciales del mercado de trabajo: la actividad, el empleo y la desocupación.

En cuanto a la actividad o las personas sénior que están dispuestas a trabajar (tengan trabajo o no) podemos afirmar que en todos los países de la muestra:

1. Crece el número de activos sénior desde 2008 debido al proceso general de envejecimiento y al alargamiento de la vida laboral (véase gráfico 7), siendo la población activa de mujeres la que crece más frente a los varones.
2. Aumenta la población activa sénior en el total de la población activa.
3. Existe una fuerte concentración de los activos en el grupo de 55 a 59 años. A partir de los 60 años las tasas caen significativamente y de manera muy fuerte en el grupo de 65 a 69 años.
4. Las tasas femeninas son más pequeñas que las masculinas en todos los países y en cada grupo de edad.

**Gráfico 7.** Evolución de la población activa sénior (55-69 años)



Fuente: Eurostat.

5. Aumenta la duración media de la vida laboral de manera especial en los países del norte. Suecia, con 42 años, marca la senda a seguir.

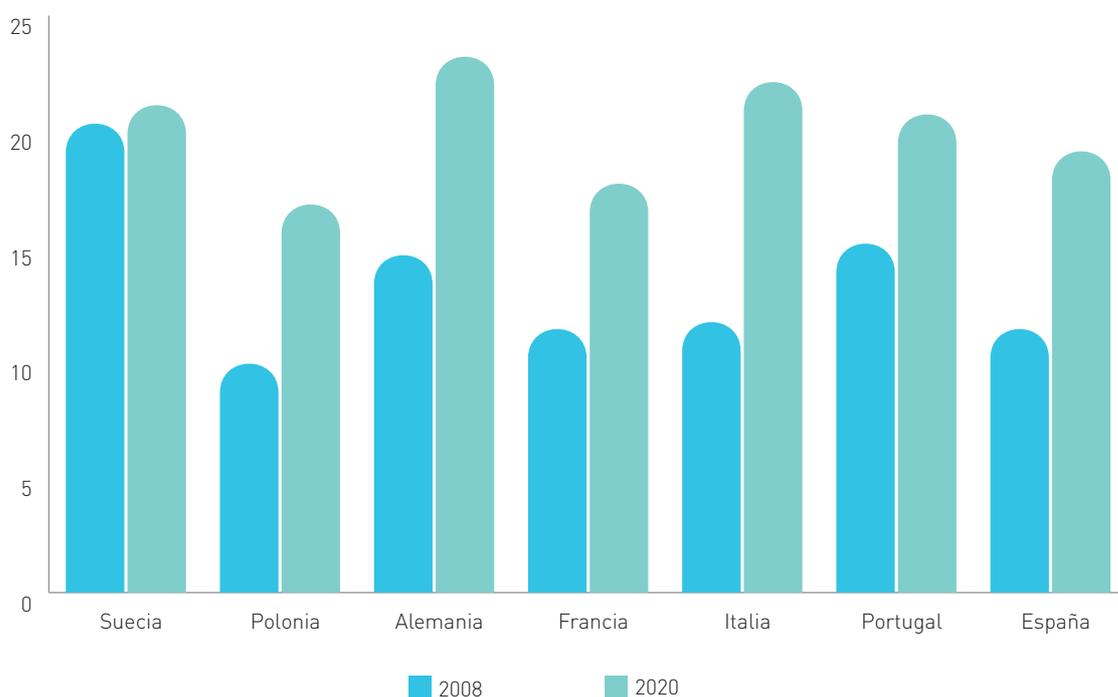
En lo que respecta al empleo, es decir, las personas sénior europeas asalariadas o que tienen un puesto de trabajo por cuenta ajena, los hallazgos son:

1. El empleo sénior crece en todos los países desde 2008. Ese incremento hace que aumente su peso relativo en el conjunto de la población empleada (véase gráfico 17).
2. La parte más importante de los ocupados sénior se concentra en el grupo de 55 a 59 años. El empleo cae de manera significativa en el tramo de 60 a 64 años y se reduce a valores insignificantes en el de 65 a 69 años.
3. Los índices de empleo masculinos son superiores a los femeninos en todos los grupos

de edades y en todos los países. Aunque durante estos años aumenta más el empleo sénior femenino que el masculino, lo cual ayuda a reducir la brecha entre sexos.

4. El nivel educativo de los séniores ha ido mejorando con el paso del tiempo. En la mayoría de los países predominan los trabajadores con nivel intermedio de estudios, salvo España y Portugal donde el grupo mayoritario solo tiene estudios básicos. A excepción de estos dos países y también Italia, el resto tiene porcentajes de séniores con formación terciaria superiores a los que solo poseen estudios básicos.
5. En todos los territorios se produce un predominio de los asalariados sobre los trabajadores por cuenta propia. Estos últimos solo tienen alguna relevancia en Polonia, Portugal, Italia y España.

**Gráfico 17.** Participación de la población empleada sénior en el total de población empleada (en %)



Fuente: Eurostat.

- Los séniores desarrollan su trabajo en cinco actividades principales: las actividades industriales, el comercio, la administración pública, la educación y las actividades sanitarias y de trabajo social. En cambio, las de menor ocupación son las actividades agrarias y pesqueras, la construcción y el transporte. La menor exigencia física de los trabajos de las últimas podría explicar esta distribución.
- Por el tipo de dedicación, los datos son rotundos: entre el 70 y el 90 % de los ocupados sénior desarrollan su actividad a tiempo completo.

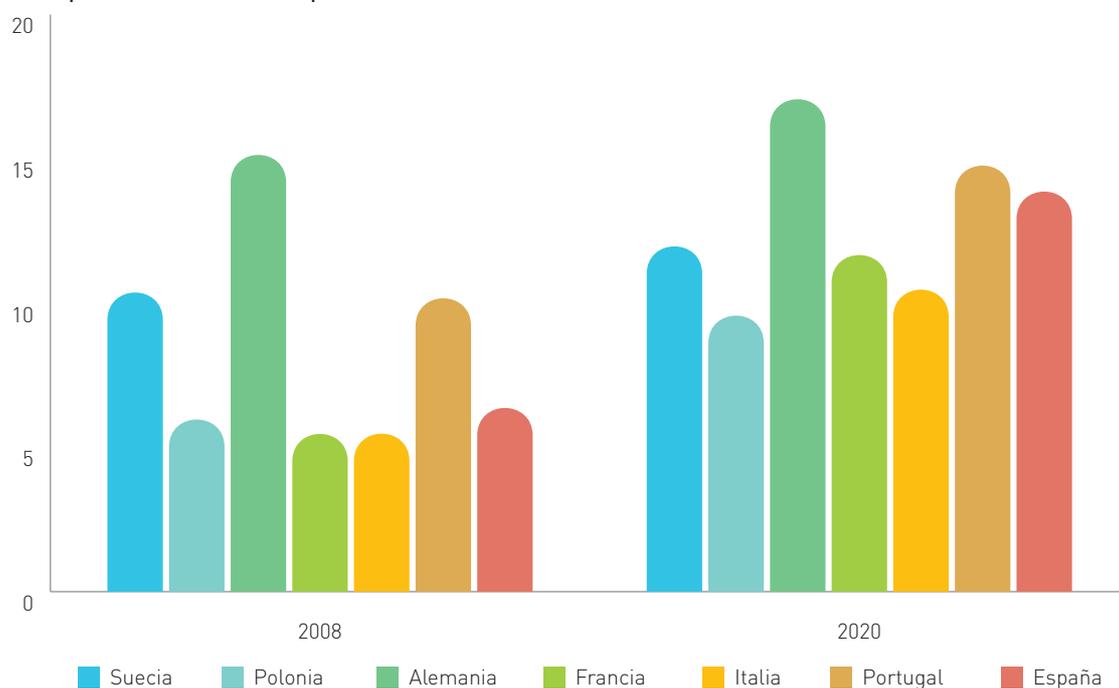
El desempleo también ha sido estudiado entre las personas sénior que queriendo trabajar no encuentran un empleo. Aquí las principales enseñanzas son:

- La desocupación de los séniores ha aumentado en toda Europa a pesar del crecimiento de la actividad y la ocupación. Las únicas

excepciones han sido Alemania y Polonia. España junto a Italia tienen el mayor desempleo sénior de la UE.

- La evolución negativa del paro de los séniores ha tenido más intensidad en el caso de las mujeres. Aun así, las tasas de paro masculinas siguen siendo más altas que las femeninas con la excepción de España, que es el peor país de la UE en el paro femenino sénior.
- Empeora desde 2008 la participación de la población desempleada sénior sobre el total de la población desempleada (véase gráfico 31).
- Las tasas más fuertes de desempleo sénior corresponden a los que solo tienen estudios inferiores a primaria y secundaria inferior; son intermedias entre los que poseen estudios secundarios superiores y postsecundarios no universitarios, y son mucho más

**Gráfico 31.** Participación de la población desempleada sénior en el total de la población desempleada



Fuente: Eurostat.

bajas entre los que poseen estudios terciarios. España tiene los peores datos de la UE en este indicador.

5. La duración del desempleo ofrece dos situaciones: en los países del norte (Suecia, Alemania y también Polonia) la más frecuente es inferior a un año; en cambio, en los países meridionales (Portugal, Italia, España y también Francia) la mitad de los desempleados son de larga duración.

Como síntesis de este apartado, diríamos que la presencia de los séniores en el mercado de trabajo es excelente en el norte (Suecia). Buena en algunos países de la Europa Central (Alemania). Peor en Polonia y en el sur de Europa que, sin embargo, recuperan distancia con los dos líderes. En la Europa Central y Occidental Alemania tiene mejores cifras que Francia, y en el sur Italia progresa más rápido que España y Portugal.

España tiene la mayor tasa de desempleo sénior junto a Italia. Somos el país con más paro femenino de mayores y, junto a Portugal, los que tenemos el mayor número de empleos con baja cualificación. La distancia en tasas de actividad y empleo entre nuestro país y el líder, Suecia, es siempre de dos dígitos.

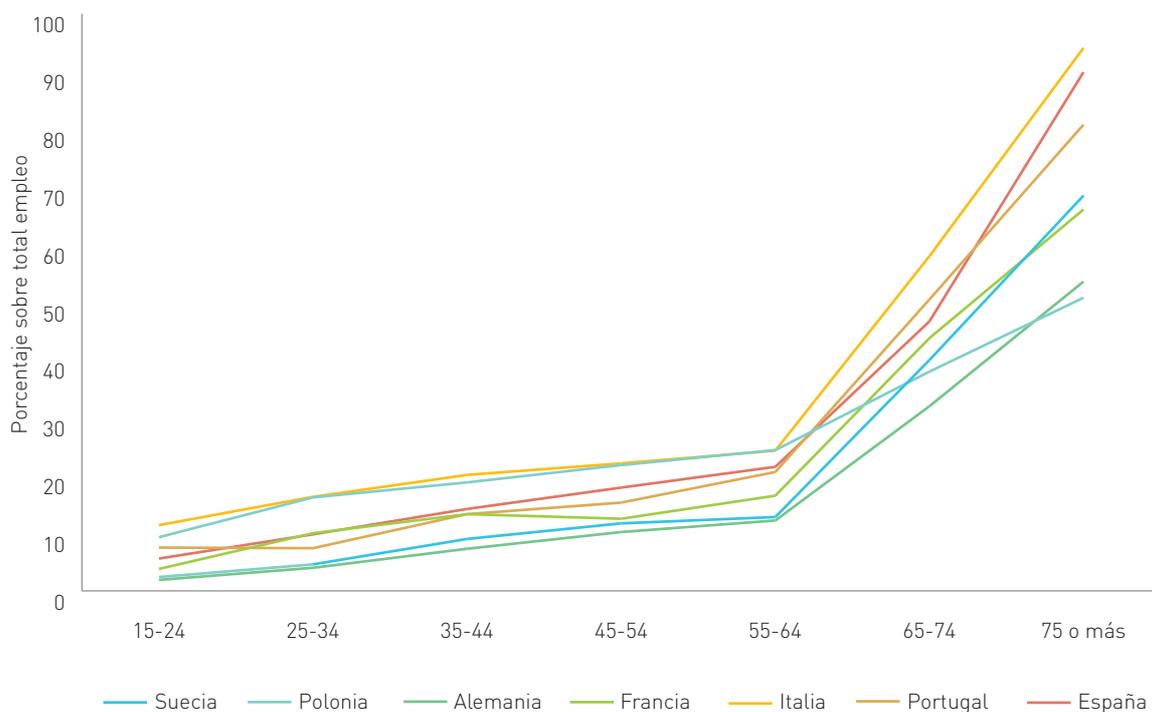
La siguiente etapa del *II Mapa de talento sénior* estudia el trabajo no asalariado en sus dos formas: *trabajo autónomo y emprendimiento*. Es preciso recordar que un autónomo es un autoempleado que no tiene trabajadores a su cargo, mientras que un emprendedor –usando la definición de GEM– es aquel que ha creado una nueva empresa en los últimos 48 meses. Antes de conocer las principales conclusiones de este apartado, es preciso recordar que el peso que tiene el trabajo

por cuenta propia en España está muy alineado con la media de los países europeos analizados (aunque si profundizamos, Alemania tiene menos trabajo por cuenta propia, mientras que los países del sur como Italia, Portugal y España, junto con Polonia, tienen más). A continuación, los hallazgos obtenidos:

- En todos los países europeos el peso del trabajo por cuenta propia es mayor en los trabajadores sénior que en otros tramos de edad (véase gráfico 44).
- Los trabajadores por cuenta propia con trabajadores a su cargo se retiran más tarde del mercado laboral. España es el país, de los analizados, en el que los trabajadores sénior mayores de 65 años con empleados a su cargo se retiran más tarde.
- La tasa de emprendimiento (TEA) baja conforme se superan los 45 años para todos los países europeos de la muestra.
- Los emprendedores sénior generan más empleos que los considerados júniores.
- Las tasas de emprendimiento (TEA) son similares en todos los países, pero en el tramo de los séniores (55-64 años) España tiene la tasa más alta. Al mismo tiempo, nuestro país es el que tiene un peso relativo de emprendimiento mayor en los dos tramos finales de edades analizadas (45-54 y 55-64 años).

Podríamos concluir que los séniores españoles son los europeos que más están dispuestos a emprender y, junto a Polonia, la nación donde más extendido está el trabajo por cuenta propia de los séniores.

**Gráfico 44.** Evolución del empleo por cuenta propia



Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

La cuarta parte de este informe estudia la gestión del talento sénior de cada uno de los siete países de la muestra, poniendo el acento en las actuaciones empresariales para retener y atraer séniores que pueden ser consideradas como *buenas prácticas nacionales*. En cada país el análisis de los datos de Eurostat ha sido complementado con una reflexión personal de una persona directiva que conoce bien el mercado local y que aporta una interesante perspectiva al lector.

**Alemania**, además de tener la participación más alta de la UE de los séniores sobre el total de ocupados, dispone de empresas del sector de automoción con buenas prácticas donde inspirarse; un directivo de TUV SUB explica alguna de las razones.

**Portugal** tiene un porcentaje muy alto de trabajadores sénior autónomos y empresas locales con sofisticados programas para incentivar salarialmente a los mayores de 50 años; una

profesora universitaria portuguesa cuenta algunas claves.

**Francia** destaca por la igualdad de género en el empleo sénior y por grandes multinacionales del sector financiero que impulsan programas amistosos con la edad; un profesional de BNP aporta la experiencia de su empresa.

En **Italia** se ha producido la mayor cifra de crecimiento del empleo de los mayores de la UE y dispone de empresas con buenas prácticas en formación de los séniores en lo que se conoce como *reskilling* y *upskilling*; Enel/Endesa explica el programa Savia.

En **Polonia** los datos son ambivalentes, pero es el país donde más ha crecido el empleo femenino. Empresas con necesidad de mano de obra han recurrido a los séniores con programas de interés; Klaus Ganter profundiza en las razones culturales.

**Suecia** es el modelo al que seguir con las mayores tasas de actividad y empleo de la UE, las buenas prácticas de empresas suecas aparecen en cualquier compilación mundial; IKEA –empresa de bandera del país–, a través de una ejecutiva, aporta una encuesta del colectivo sénior digna de conocer.

Por último, el informe pone especial foco en España para destacar el camino que nos queda por recorrer para alcanzar, por ejemplo, las cifras de los suecos en sus tasas de empleo con un 85 % de los séniores (55-59 años) frente al 65 % de los españoles, que permitirían ganancias medidas por el PIB de entre cinco y diez puntos. La parte positiva para nuestro país son los buenos datos del trabajo por cuenta ajena y el emprendimiento. La selección de las buenas prácticas

corporativas españolas se ha desarrollado a través de un proceso más sofisticado que en el resto de los países de la muestra, ya que además de las fuentes disponibles se ha recurrido a un grupo enfocado de expertos que ha seleccionado empresas ejemplares en cuatro ámbitos. El resultado son empresas de sectores tan diferentes como: del gran consumo, El Corte Inglés; de las telecomunicaciones, Cellnex; de los seguros, MAPFRE, y de la moda, Adolfo Domínguez. Finalmente, el catedrático español Íñigo Sagardoy aporta algunas claves para superar el estadio actual a través de cambios legislativos para retrasar la edad de jubilación, compatibilizar pensión y trabajo, penalizar jubilaciones anticipadas, pero también el reconocimiento de derechos de igualdad generacional o la formación obligatoria para la recualificación profesional.

### Ficha 7. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en España

Categoría	Empresa	Nombre del programa
I. Desarrollo profesional	MAPFRE	Programa Ageing
	RENFE	Programa de Mentoring
	ATENZIA	Programa +45
II. Beneficios sociales	EL CORTE INGLÉS	Plan voluntario de bajas en el que quedan excluidos los séniores
	SACYR	Programa Generación Sacyr Sénior
	TALGO	Plan de becas para séniores
III. Reputación corporativa	CEOE	Creación de la comisión sectorial de senior economy
	ENDESA	Programa “Seniors al servicio de las pymes”
	CELLNEX	Programa Bridge de aceleración de proyecto de impacto social
IV. Gestión cliente diverso	SANTA LUCÍA	Campaña de publicidad “La alegría de vivir”
	PIKOLÍN	Campaña de publicidad “Injubilables”
	ADOLFO DOMÍNGUEZ	Campaña de publicidad “Sé más viejo”

Fuente: elaboración propia.



La comparación con la UE expuesta en esta nueva edición del *Mapa de talento sénior* demuestra la distancia de España con nuestros vecinos en muchos indicadores. A modo de ejemplo, la tasa de empleabilidad del colectivo sénior española está diez puntos por debajo de la media europea (60 %). Al mismo tiempo y en la realidad más cercana se certifican los malos datos patrios: la mitad de los nuevos parados son séniores, uno de cada tres parados en España es mayor de 50 años y uno de cada dos desempleados sénior son de larga duración. Por todo ello, los autores junto al coordinador del *II Mapa* se atreven a formular las siguientes recomendaciones para que el talento sénior en España pueda aportar más y mejor a la economía:

1. Establecimiento de un *gran pacto de país para el fomento del empleo sénior* que corte de raíz el derroche de talento de los mayores españoles. Este pacto, cuyo compromiso superaría los cinco años, debería firmarse públicamente por los principales representantes públicos y políticos, por las mayores empresas con presencia en España, además de por los representantes de los trabajadores y los empresarios. El acuerdo se incorporaría a los programas de gobierno, programas políticos, planes estratégicos empresariales e institucionales de los firmantes.
2. Aprobación de un *paquete legislativo* para el trabajo sénior en el que se mejore la fórmula para compatibilizar pensión y trabajo, se penalicen las jubilaciones anticipadas, así como las prejubilaciones, y promueva un reconocimiento expreso de los derechos de igualdad generacional y la lucha contra el edadismo laboral.
3. Urgen medidas no solamente legislativas sino desde *la responsabilidad empresarial* con la urgente adopción, extensión y fomento de programas en el campo del talento sénior explicados en este informe. Las empresas han de medir y hacer público su impacto social no solamente en los aspectos medioambientales y de género sino también en lo que concierne a la diversidad generacional.
4. El gran reto laboral del futuro en la mayoría de los países europeos, pero en concreto en España es trabajar más años, lo cual es posible en todas aquellas ocupaciones focalizadas en el sector terciario que no demanden un gran esfuerzo físico. *La prolongación de la actividad* exige cambios normativos, aunque también culturales. Una legislación que contemple el retiro como un derecho no como un deber, facilite el trabajo –al menos voluntario– por encima de la edad de jubilación,

**Cuadro A.** Tasas de actividad 55-69 años (2020) (%)

Suecia	65,33
Polonia	37,46
Alemania	58,25
Francia	41,07
Italia	45,37
Portugal	51,63
España	47,78

**Cuadro B.** Tasas de empleo 55-69 años (2020) (%)

Suecia	61,82
Polonia	36,71
Alemania	56,49
Francia	38,76
Italia	43,20
Portugal	48,81
España	41,95

acerque la edad real de salida del trabajo a la edad legal y corrija las jubilaciones anticipadas pero también las prejubilaciones. Y un cambio de mentalidad por parte de los interlocutores del mercado laboral: administración, empresas, sindicatos y los propios trabajadores. Todas las instancias deben comprender que, en una próxima vida muy cercana a los cien años, la prolongación del trabajo se va a convertir en una necesidad ineludible, positiva para la salud física, mental y económica de las personas y, por ende, para toda la sociedad.

5. En todos los países de nuestro análisis caben recorridos de mejora, pero en el caso de España el camino va a ser largo porque tenemos un cierto retraso comparativo con los países donde se observa el mejor desempeño, sin duda, Suecia y Alemania. Nuestra tarea pendiente pasa, además de lo expresado anteriormente, por lograr *mejores cifras de empleo sénior en los tramos por encima de los 60 años*, conseguir más mujeres en el mercado laboral de los séniores y extender la fórmula del trabajo a tiempo parcial como vía de permanencia en el mercado laboral.
6. *El trabajo por cuenta propia y el emprendimiento de los séniores ha de fomentarse* desde los poderes públicos con atractivas bonificaciones fiscales, ayudas públicas y reducciones de las cuotas de autónomos. Las empresas siguiendo el ejemplo de compañías pioneras de otros lares han de propiciar esta fórmula como vía para alargar la vida laboral de sus antiguos empleados y hacer real "segundas carreras".
7. *La formación a lo largo de la vida de los trabajadores sénior españoles es una asignatura pendiente* que las administraciones, pero también las empresas, han de superar. Los datos del Banco de España sobre la distancia de los empleados mayores españoles respecto a sus pares europeos en actividades formativas realizadas exigen una actuación concertada para fomentar con instrumentos públicos nuevos programas de recualificación profesional (*reskilling* y *upskilling*).
8. Los séniores europeos se han convertido en el más importante grupo en el campo económico (consumo y patrimonio) y político (censo electoral), pero esta realidad no es conocida por la opinión pública. *Una suerte de activismo sénior* en España inspirado en la exitosa asociación americana de retirados (AARP), promovida desde la sociedad civil, no solo visibilizaría el colectivo, sino que haría inviables actuaciones flagrantemente edadistas de la administración y las empresas.
9. Los propios mayores han de concienciarse de que por muy atractivo que parezca adelantarse a la edad oficial del retiro, es inviable económicamente y perjudicial para su salud física y emocional dejar de trabajar con más de treinta años por delante de vida. Propiciar la *presencia en la opinión pública de españoles sénior* que siguen aportando a la sociedad con su trabajo en campos como la ciencia, el funcionariado, la docencia o el emprendimiento ayudaría en esta tarea.



# METODOLOGÍA

El *II Mapa de talento sénior. España en el contexto europeo* ha utilizado una metodología cuantitativa, pero también cualitativa, con el objetivo de poner en relación con Europa la radiografía del talento sénior español.

Para la parte de este estudio que tiene por título “Análisis del mercado de trabajo sénior en Europa”, la base informativa prioritaria han sido los datos de Eurostat contenidos en el epígrafe general *Population and social conditions* y, en concreto, la información anual del apartado *Labour market*. Para conocer la evolución reciente de la actividad, la ocupación y el paro hemos utilizado tres fechas. El año 2008, a partir del cual comienza la penúltima crisis económica que hemos tenido; el 2014, que anuncia el final de esa situación; y el 2020, que es el último para el que disponíamos de información a la hora de redactar este trabajo. En algunos casos desagregamos las cifras por grupos de edad (55-59, 60-64 y 65-69), y en otros las ofrecemos para el tramo completo de 55-69 años. En función de que las diferencias observadas sean importantes o no damos datos de conjunto o diferenciados por sexo.

En lo que respecta a la elaboración de la parte “Análisis del trabajo autónomo y del emprendimiento sénior en Europa”, se han utilizado dos fuentes públicas de datos. Por una parte, la anteriormente citada encuesta de Eurostat, en concreto la variable *Labour Force Survey* (LFS), que se elabora a partir de diferentes fuentes nacionales, habiendo utilizado los datos anuales de 2021 (véase nota 1). Por otra parte, los datos empleados para el análisis comparado

del emprendimiento han sido los procedentes de la encuesta GEM (Global Entrepreneurship Monitor) a partir los últimos microdatos publicados para cada país de la encuesta (véase nota 2).

La metodología cualitativa ha sido la utilizada para seleccionar las mejores prácticas empresariales de gestión del talento sénior en los siete países europeos analizados. En concreto, se han usado fuentes primarias y secundarias de calidad contrastada. Además, se han incluido testimonios de directivos vinculados a esos países expresados en siete artículos de opinión que ayudan a interpretar las experiencias empresariales de cada territorio. Por último, y solo para el caso español, se ha realizado en el mes de marzo de 2022 un grupo enfocado (*focus group*) con expertos de reconocido prestigio para darle una mayor legitimidad a las buenas prácticas empresariales seleccionadas en nuestro país.

**Nota 1:** En la LFS de Eurostat hemos considerado trabajadores por cuenta ajena los categorizados como *employees*, mientras que son trabajadores por cuenta propia los que se denominan *employed persons except employees*, no habiéndose incluido los que no responden a esta pregunta, de modo que el total de trabajadores lo hemos obtenido como la suma de los dos anteriores.

Dentro de la categoría de trabajadores por cuenta propia hemos considerado tanto los que a su vez tienen empleados, como aquellos que no los tienen (autoempleo), así como el trabajo en empresa familiar. En este punto cabe recordar que el análisis de los datos del trabajo por cuenta propia realizado en el primer *Mapa de*

*talento sénior*, elaborado el año pasado por el mismo equipo investigador, se hizo solamente para España con datos nacionales de afiliación a los regímenes de autónomos de la Seguridad Social, por lo que al tratarse de diferentes fuentes –la nacional y la europea–, no son exactamente comparables, pues contienen datos con ligeras diferencias.

**Nota 2:** GEM es la mejor fuente de información sobre el estado del emprendimiento en el mundo y es realizada por el Consorcio Mundial Global Entrepreneurship Monitor (GERA) que arrancó en 1999 y que recoge datos de más de 120 economías de los cinco continentes, incluyendo los siete países europeos objeto de nuestro análisis.

Respecto a los datos de la encuesta GEM, hemos accedido a los últimos microdatos disponibles para los siete países analizados (del año 2018, excepto Portugal, que solo se acceden a los microdatos de la encuesta de 2016).

Además, ha de tenerse en cuenta que en el estudio GEM hay pequeñas diferencias entre las

encuestas de los distintos países europeos y que afectan a las variables analizadas. La más relevante es el periodo en que se realizó la encuesta en cada país, pero también hay diferencias en cuanto a los tramos de edad analizados, ya que para la mayor parte de los países el último tramo de edad es el que comprende desde los 55 hasta los 64 años, aunque en el caso de Suecia y Francia incluyen un tramo adicional, aunque insignificante en cuanto a la muestra obtenida, que va desde los 65 y más años. Por ello, hemos unificado el último tramo de edad para todos los países en un único grupo de “55 y más años”. En algunas variables, como es el caso de la *razón de la salida del negocio*, en el caso de Italia y Portugal tienen menos opciones de respuesta que el resto de los países; concretamente en el caso de Italia no incluyen la categoría *otro puesto o nueva oportunidad de negocio*, y en el caso de Portugal no incluyen ni la categoría *jubilación*, ni la de *burocracia, impuestos, regulaciones*. Estas diferencias entre las encuestas de los países dificultan algunos análisis, por lo que hemos tratado de unificar las respuestas para hacerlas comparables entre países.

CONTEXTO  
DEMOGRÁFICO

— | PARTE I



Para enmarcar el análisis de la actividad y el empleo sénior o de cualquier otra cohorte etaria resulta conveniente conocer los rasgos esenciales de algunas variables demográficas que tienen una influencia decisiva sobre el mercado laboral: la natalidad, el balance migratorio y la estructura por edades. La natalidad, porque influye en la dimensión de los primeros escalones de la pirámide laboral y a la larga en toda ella. Las migraciones, porque al ser selectivas desde el punto de vista de las edades, disminuyen o aumentan los efectivos de población adulta/joven en el mercado de trabajo. Y la estructura por edades, porque determina las proporciones de jóvenes, adultos o “mayores” que componen la población activa y empleada.

El análisis del *II Mapa de talento sénior: España en el contexto europeo* se centra en una serie de países de la Unión Europea como son Alemania, Francia, Italia, Polonia, Suecia y Portugal. Desde una perspectiva demográfica, estas naciones

con España presentan rasgos bastante coincidentes: una fecundidad por debajo de los umbrales de renovación de las generaciones, aunque con diferencias de intensidad significativas; una caída generalizada de los nacimientos desde hace ya bastantes años; un saldo migratorio positivo con más entradas que salidas; y una composición por edades bastante envejecida. Como consecuencia de estas cualidades, el mercado de trabajo se caracteriza por una presencia cada vez menor de jóvenes, una participación notable de inmigrantes y un envejecimiento progresivo de la masa laboral con volúmenes de trabajadores sénior cada vez más abundantes.

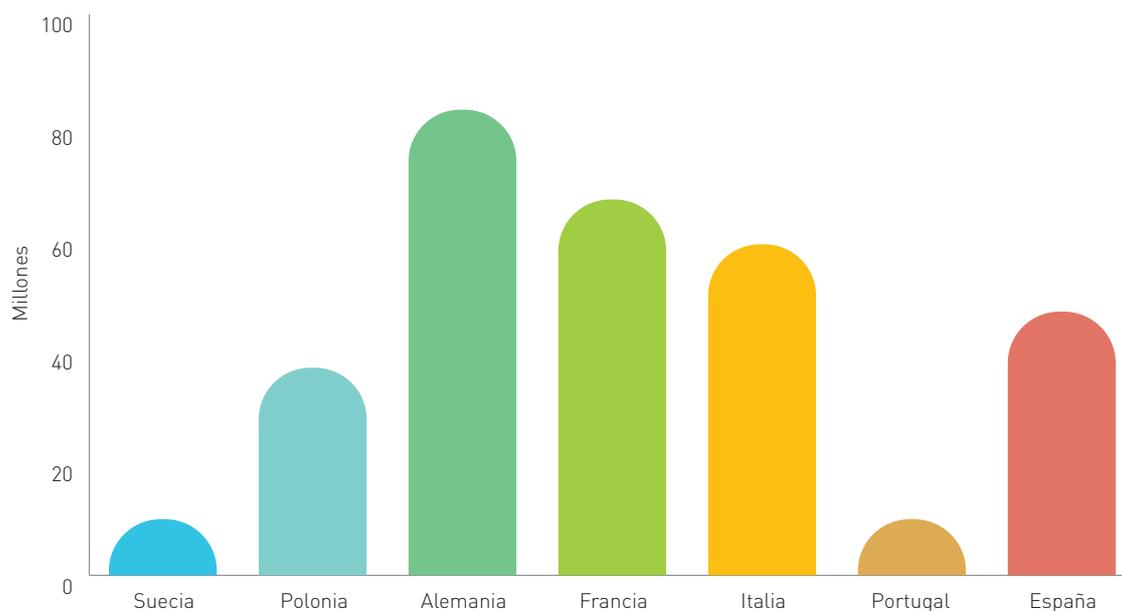
Los siete países seleccionados reunían en 2021 algo más de 315 millones (véanse cuadro y gráfico 1), que sobre la población total de la UE suponían algo más del 70 %. Desde el punto de vista demográfico, tres de ellos son “grandes” (Alemania, Francia e Italia), dos intermedios (España y Polonia) y dos pequeños (Suecia y Portugal).

### Cuadro 1. Población total en 2021

Países	Población
Suecia	10.379,30
Polonia	37.840,00
Alemania	83.155,00
Francia	67.439,60
Italia	59.257,50
Portugal	10.298,20
España	47.394,20
<b>Total</b>	<b>315.763,80</b>

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 1.** Población en 2021



Fuente: Eurostat.

Todos los países tienen natalidades decrecientes y mortalidades en aumento debido al proceso general de envejecimiento. Sobre la natalidad influyen tres hechos decisivos: una fecundidad baja, una disminución del número de mujeres en edad de procrear y un retraso progresivo de la edad a la que se tienen los hijos.

Las fecundidades actuales están en todos los casos por debajo del umbral que permite la renovación de las generaciones (2,1 hijos por mujer en edad de procrear), pero se aprecian algunas diferencias de alcance (véanse cuadro y gráfico 2). Suecia y sobre todo Francia se acercan a ese umbral debido a una eficaz política de ayuda familiar sostenida desde hace

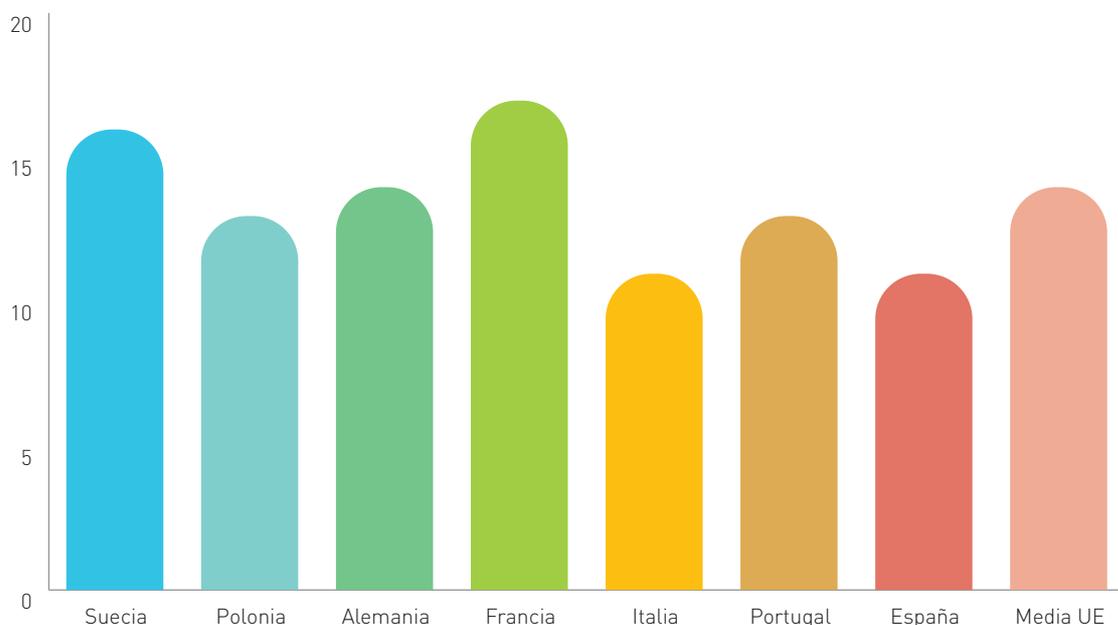
tiempo. Alemania, Polonia y Portugal están en un nivel intermedio de 1,4-1,5 hijos por mujer e Italia y España en cifras realmente bajas de tan solo 1,2 hijos. Nuestro país ostenta el nada envidiable récord de tener la natalidad más baja de Europa con 1,23 hijos en 2019 que aún bajaron a 1,18 en 2020 debido a los efectos negativos de la pandemia. Como consecuencia del reducido número de hijos por mujer, bajan los nacimientos. Los 3,2 millones de los siete países del año 2008 (3.235.381) se convirtieron en 2,9 millones (2.886.985) de 2019. La buena noticia es que dos de esos países (Alemania y Suecia) tuvieron en 2019 más nacimientos que en 2008; en el resto, incluida Francia, se alumbraron menos.

**Cuadro 2.** Índices de fecundidad (2019)

Países	Índices
Suecia	1,71
Polonia	1,43
Alemania	1,54
Francia	1,86
Italia	1,26
Portugal	1,42
España	1,23
Media UE	1,52

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 2.** Índices de fecundidad x10 (2019)



Fuente: Eurostat.

La caída de los efectivos de mujeres en edad de procrear constituye otro de los factores de ese retroceso. No es fácil obtener datos para todos los territorios, pero el ejemplo español es representativo de lo que ocurre en otras partes. Entre las fechas referenciadas (2008-2020) España perdió un millón de mujeres en edad fértil, debido a periodos previos de caída de la natalidad. Si el lector disculpa la digresión, para ganar un partido de fútbol es mejor

competir con 11 jugadores que con 10, aunque a veces se produzca lo contrario. Para que haya más nacimientos es más conveniente tener más mujeres en las edades habituales de la procreación, aunque pueda haber excepciones. Si hubiese menos madres en potencia, pero tuviéramos una tasa de fecundidad mejor, podrían subir los nacimientos, pero ya hemos visto que este no es el caso en Europa.

El tercer factor de natalidades tan exiguas es la edad media a la que se tienen los hijos que no cesa de aumentar (véanse cuadro y gráfico 3). Italia y España están a la cabeza del ranking con más de 31 años y Polonia tiene la edad más baja con menos de 28. Estas medias enmascaran una diferencia entre las mujeres autóctonas con edades más tardías y las inmigrantes

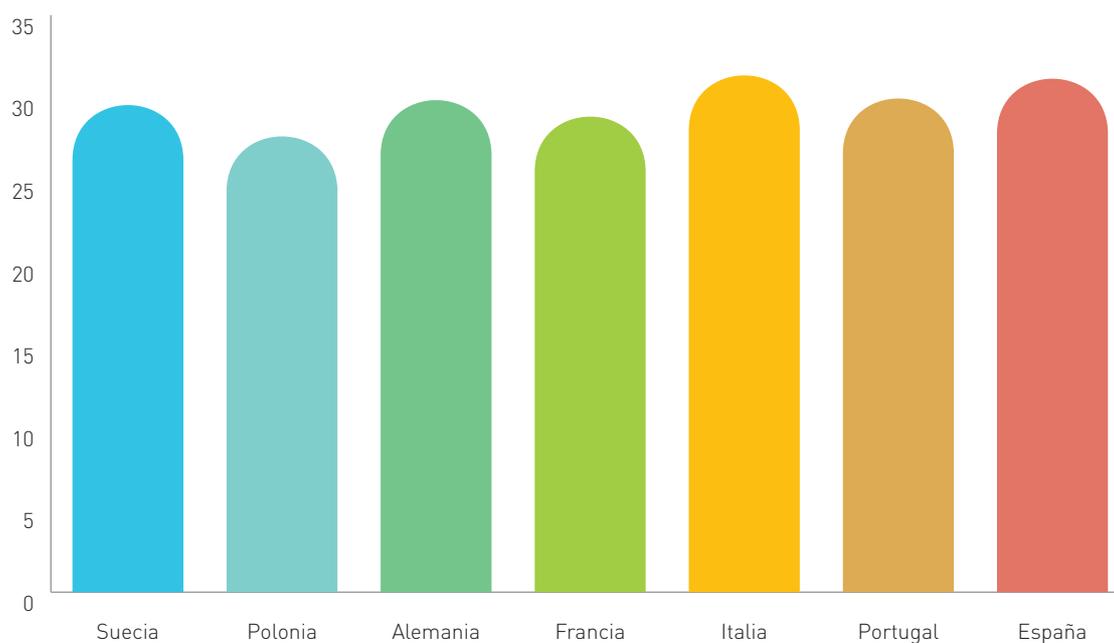
que tienen una maternidad más temprana. Las mujeres extranjeras juegan un importante papel en la natalidad de los países receptores, al menos la primera generación. Su fecundidad es más alta y tienen su primer hijo antes de cumplir los 30 años. Después, a partir de la segunda generación, adquieren un comportamiento similar al de las madres autóctonas.

**Cuadro 3.** Edad media al nacimiento del primer hijo (2019)

Países	Edad media
Suecia	29,5
Polonia	27,6
Alemania	29,8
Francia	28,8
Italia	31,3
Portugal	29,9
España	31,1

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 3.** Edad media al nacimiento del primer hijo (2019)



Fuente: Eurostat.

La caída de los nacimientos se combina en todos los países con un aumento de las defunciones. Como consecuencia de este doble proceso, se generaliza un crecimiento natural negativo (véanse cuadro y gráfico 4). Es lo que sucede en cinco de los siete Estados

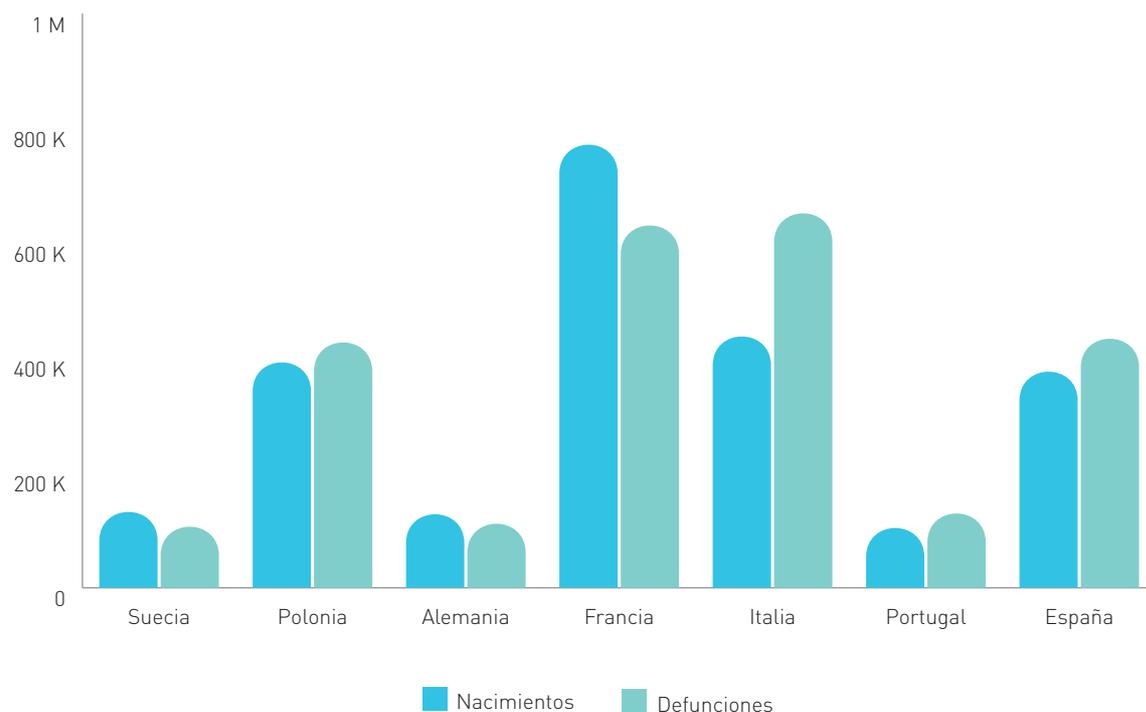
analizados en nuestro estudio con cifras fuertes en dos de ellos: Alemania (-161.000 habitantes) y sobre todo Italia (-214.000). Las excepciones son Suecia y Francia que mantienen natalidades mejores gracias a sus políticas de ayuda familiar.

**Cuadro 4.** Nacimientos, defunciones y crecimiento natural (2019)

Países	Nacimientos	Defunciones	Crec. Nat.
Suecia	114.523	88.766	25.757
Polonia	374.954	409.709	-34.755
Alemania	778.090	939.520	-161.430
Francia	754.008	613.388	140.620
Italia	420.084	634.417	-214.333
Portugal	86.579	111.793	-25.214
España	358.747	416.102	-57.355

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 4.** Nacimientos, defunciones y crecimiento natural (2019)



Fuente: Eurostat.

Las cifras negativas del crecimiento natural son corregidas por el saldo migratorio. Todas las naciones de la muestra tienen más inmigrantes que emigrantes (véanse cuadro y gráfico 5), lo cual provoca que el crecimiento real sea favorable en todos los territorios (véase cuadro 6) a excepción de Italia. En este caso,

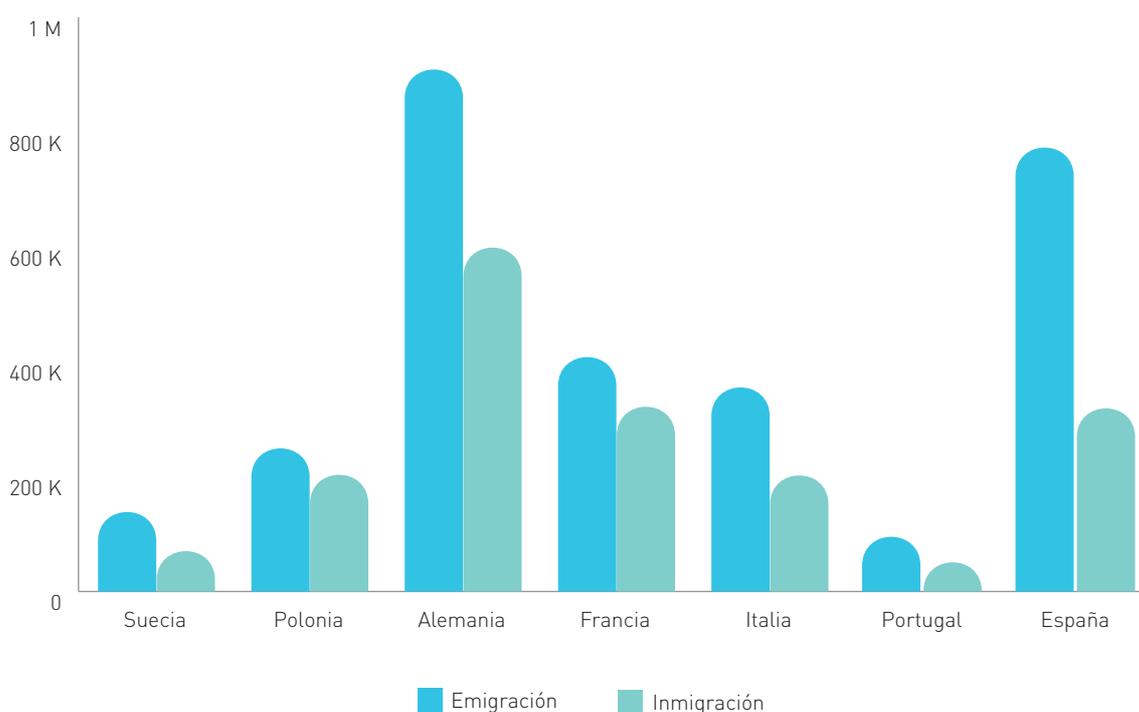
su balance migratorio de más de 150.000 personas no logra compensar su intenso crecimiento natural negativo. Es destacable el caso español con el saldo más alto de los países analizados y con una cifra de inmigrantes muy cercana a la de Alemania con mucha menor población.

**Cuadro 5.** Saldo migratorio (2019)

Países	Inmigración	Emigración	Saldo
Suecia	115.805	47.718	68.087
Polonia	226.649	180.594	46.055
Alemania	886.341	576.319	310.022
Francia	385.591	299.101	86.490
Italia	332.778	179.505	153.273
Portugal	72.725	28.219	44.506
España	750.480	296.248	454.232

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 5.** Emigración e inmigración



Fuente: Eurostat.

**Cuadro 6.** Crecimiento real

Países	Crecimiento real
Suecia	93.844
Polonia	11.300
Alemania	148.592
Francia	227.110
Italia	-61.060
Portugal	19.292
España	396.877

Fuente: Eurostat.

La inmigración juega, por lo tanto, un decisivo papel compensatorio de las escaseces del saldo natural o se suma a este cuando es positivo para producir un mayor crecimiento. Con frecuencia, insistimos más en el papel que las migraciones han desempeñado y aún desempeñan en el mercado de trabajo y en la economía de los países receptores. Así ha ocurrido en tiempos recientes con todos los Estados de la muestra con la excepción de Polonia, que de tener hace años un balance migratorio negativo ha pasado a presentar un saldo positivo. Pero conviene no olvidar las beneficiosas consecuencias demográficas que provoca la inmigración: ayuda a mejorar la natalidad y mitiga, siquiera modestamente, el envejecimiento.

Precisamente la longevidad y el envejecimiento constituyen otra de las variables demográficas que definen el contexto poblacional del mercado de trabajo. Aunque estén relacionados, no son fenómenos idénticos. El envejecimiento es un concepto relativo que se refiere a la participación de las personas mayores en el conjunto de la población. Para evaluar el envejecimiento utilizado, se toma el umbral clásico de los 65 años, aunque la tendencia es subir ese umbral teniendo en cuenta el ascenso que experimenta la esperanza de vida al nacer. Cosa diferente es que para cuantificar la población sénior en el mercado laboral empleamos la que tiene más de 55 años.

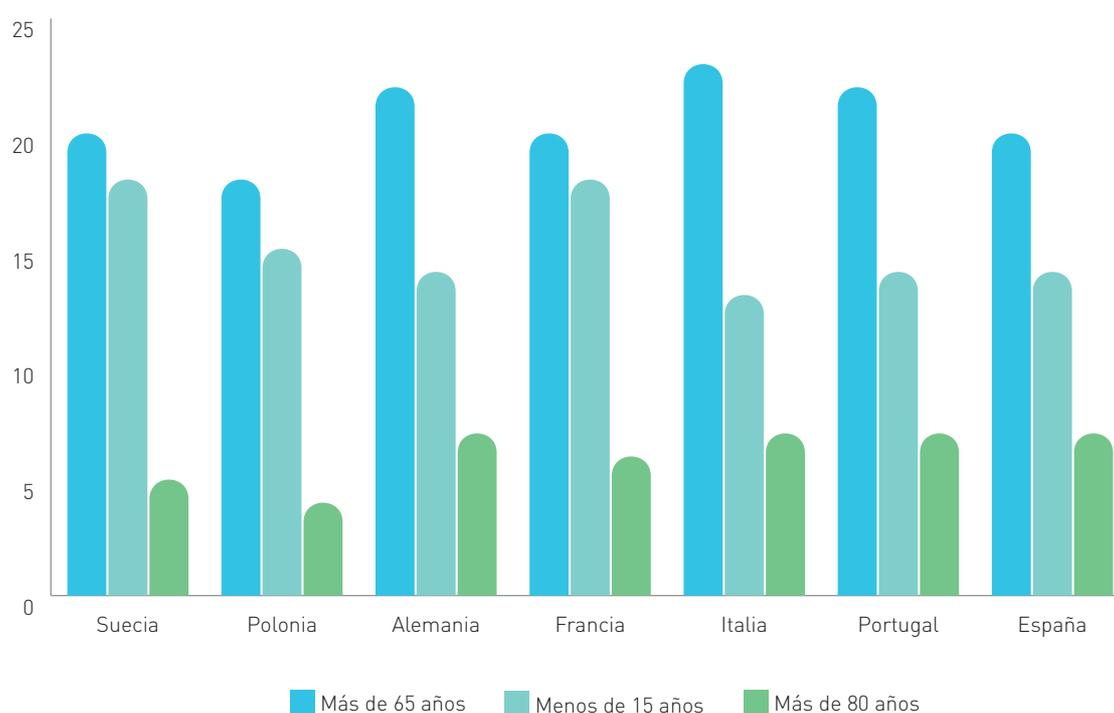
Se dice que una sociedad está envejecida cuando al menos el 10 % de los efectivos tiene más de esa edad de referencia (65 años) puramente estadística. La longevidad es un concepto absoluto relacionado con la larga vida de las personas. Hoy todos los territorios europeos están envejecidos. La vieja Europa lo es no solo por su historia y cultura milenarias, sino por la edad de sus gentes. Todos los países de nuestro estudio están envejecidos con tasas que oscilan en torno al 20 % (véanse cuadro 7 y gráfico 6). Italia ocupa el lugar de honor del podio (23,2 %), Polonia posee la cifra más baja (18,2%) y España está en una situación intermedia (19,6 %), pero con un crecimiento sostenido desde hace ya muchos años. El envejecimiento se relaciona con la caída de la natalidad, que reduce los porcentajes de población joven, y con la longevidad, que acumula contingentes crecientes de mayores en la pirámide de edades. El cuadro y el gráfico aludidos ilustran esta doble circunstancia. La población joven (menos de 15 años) no cesa de caer y en todos los territorios se produce una inversión de la situación demográfica tradicional en la que los valores relativos de los jóvenes eran superiores a los de los mayores. Realmente los porcentajes de menores de 15 años están llegando a cifras francamente bajas del 13-14 %. Solo se salvan Suecia y Francia, con índices en torno al 18 % debido a sus tasas de natalidad más altas. Pero ni siquiera en estos casos el porcentaje de jóvenes supera al de mayores.

**Cuadro 7.** Estructura de la población (en %)

Países	Más de 65	Menos de 15	Más de 80
Suecia	20	18	5
Polonia	18	15	4
Alemania	22	14	7
Francia	20	18	6
Italia	23	13	7
Portugal	22	14	7
España	20	14	14

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 6.** Estructura de la población (en %)



Fuente: Eurostat.

Por otro lado, el envejecimiento se hace más longevo. Cada vez más personas que llegan a los 65 años (la inmensa mayoría) cumplen 70, 80, 90 o se convierten en centenarios o supercentenarios (110 años y más). En los países seleccionados, entre el 5 y el 7 % de los habitantes son, al menos, octogenarios. Más allá de los datos, nos apresuramos a decir que la longevidad y el envejecimiento son una conquista social, no exenta de algunos retos, pero, al mismo tiempo, llena de oportunidades, entre ellas las relacionadas

con el mercado laboral de las que enseguida daremos cuenta. Y no queremos dejar de mencionar que el envejecimiento y la longevidad tienen prioritariamente nombre de mujer. Hay más longevas que longevos, y más viejas que viejos debido a que la esperanza de vida al nacer de las mujeres es superior a la de los varones.

Las consecuencias de esta evolución demográfica sobre el mercado de trabajo que apuntábamos al comienzo de este análisis resultan

ahora más claras. La pirámide laboral de los países europeos seleccionados tendrá menos jóvenes, una proporción notable de inmigrantes, más mujeres y sobre todo más personas mayores. Habrá menos jóvenes, pero sus tasas de desempleo mejorarán, lo cual es importante en países, como España, donde la desocupación de los jóvenes alcanza todavía fuertes proporciones. La menor presencia de jóvenes y adultos-jóvenes será compensada en parte por una inmigración que, cuando tiene la condición de económica, está compuesta sobre todo por personas entre los 20 y los 50 años. Habrá más mujeres en todos los tramos de la pirámide laboral porque su incorporación, más tardía, no ha terminado aún. Y habrá más séniores porque habrá más personas mayores en la pirámide de edades y deberán compensar los huecos que dejen los jóvenes si no queremos que el mercado laboral se desfonde.

La demografía no es el único factor que influye sobre la actividad, pero es un componente básico a través del cuádruple efecto que ejercen esas cuatro variables. No le demos más peso del que le corresponde, pero no minimicemos sus efectos. Corriendo el riesgo de ser considerados los nuevos Perogrullo, podríamos decir que la "demografía es demografía". No es culpable de lo que les va a pasar a los Estados de la vieja Europa desde una perspectiva económica, social y laboral, pero sí un marco imprescindible para tener en cuenta por todos los interlocutores del mercado de trabajo (administración, empresas, sindicatos y trabajadores) que deben tomar decisiones.

Los procesos de robotización y automatización van a ser en el medio-largo plazo elementos esenciales del mercado laboral del futuro; pero en un periodo más corto de tiempo, pongamos los próximos 15 años, las personas físicas seguirán siendo imprescindibles para cubrir las necesidades de la producción y los servicios. Y no cabe la menor duda de que una parte creciente de esos trabajadores físicos tendrán que ser personas mayores.

Hemos afirmado que la demografía no es la única responsable de lo que le pasa al mercado de trabajo. La situación económica es un componente decisivo que influye sobre el tamaño y la composición de la pirámide laboral. Pero no podemos hacer proyecciones de cómo va a evolucionar ni definir las políticas económicas que convengan en cada momento si ignoramos ciertos hechos relacionados con las grandes variables demográficas que hemos presentado. Todo parece indicar que la natalidad va a seguir siendo baja si no se adoptan políticas generosas de ayuda familiar como la sueca o la francesa. Además, para que tenga efectos sobre la actividad es necesario esperar 25 o 30 años. A los detractores de la inmigración hay que decirles que, pese a algunos desafíos que pueda plantear, va a seguir siendo imprescindible y un factor positivo para la economía y la demografía de los Estados europeos. Y a quienes ven el envejecimiento ante todo como un problema, hay que convencerles de que es también una oportunidad. Un dividendo para un mercado laboral que necesitará nutrirse del talento de la gente mayor.



ANÁLISIS DEL MERCADO  
DE TRABAJO SÉNIOR EN EUROPA

— | PARTE II



El objetivo de esta parte del estudio es conocer la evolución reciente y sobre todo la situación actual del trabajo de los séniores en los países de la Unión Europea seleccionados en comparación con España. Hemos elegido siete territorios pertenecientes a los cuatro grandes ámbitos geográficos: Suecia entre los países septentrionales, Polonia entre los del Este, Francia y Alemania entre los de Europa Central y Occidental, y Portugal, Italia y España entre los del Sur. La idea es analizar la actividad de los séniores en cada uno de ellos y establecer comparaciones para ver las semejanzas que los unen y las diferencias que los diversifican. Con una insistencia particular en España para ver las singularidades de nuestro modelo respecto de otros territorios, muy particularmente de aquellos más próximos (Portugal y Francia), o pertenecientes al mismo ámbito geográfico, en este caso la Europa mediterránea o del Sur (Italia).

Como en el anterior *Mapa del talento sénior* en España, promovido por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE en 2021, este nuevo informe define la población sénior trabajadora como la comprendida entre los 55 y los 69 años (aunque para medir el envejecimiento demográfico utilizemos el umbral de 65 años y más). Las razones para delimitarla

entre esas edades son la observancia de que muchos trabajadores a partir de los 55 (o incluso antes) empiezan a ser considerados mayores (séniores) y, por esa circunstancia, prescindibles, y el hecho de que a partir de los 70 años su presencia en el mercado laboral es completamente episódica. Ya desde esta parte inicial nos apresuramos a decir que jubilar a la gente a una edad tan temprana como los cincuenta y tantos años nos parece completamente injustificado y que se debería facilitar que las personas que lo deseen y tengan las condiciones para ello puedan seguir trabajando por encima de la edad legal de jubilación. Eso significa edades distintas según la legislación de cada país, pero, por lo general, comprendidas entre los 65 y 70 años.

Nos hemos centrado en esta primera parte en tres elementos esenciales del mercado de trabajo: la actividad, el empleo y el desempleo. El foco se ha puesto sobre todo en el examen del empleo para el que se ofrece la información más desagregada. Para las tres variables se han confeccionado en total 35 cuadros y 40 gráficos. Los cuadros ofrecen la precisión numérica de cada tópico y los gráficos su representación visual. Algunos de ellos están en el cuerpo del informe, pero todos ellos podrán encontrarse en el anexo del estudio.



# 1. LA ACTIVIDAD

El primer hecho a destacar es el crecimiento del número de activos sénior en todos los países de la muestra (véanse cuadro 8 y gráfico 7). En cifras absolutas los mayores incrementos corresponden a los países más poblados (Alemania, Francia e Italia). Uno de ellos, Italia, presenta el crecimiento relativo más fuerte (91 %), seguido en este caso por Polonia (72 %). Las

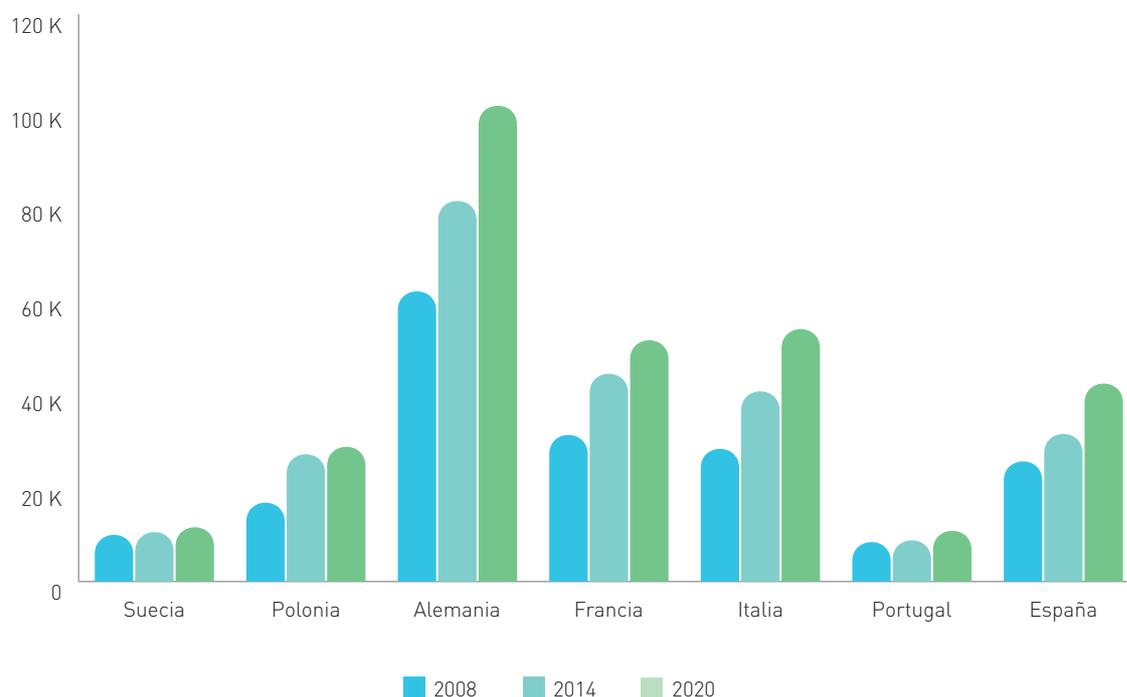
menores subidas son las de Suecia y Portugal, y hay después un pelotón de tres Estados (Alemania, Francia y España) con desarrollos en torno al 65 %. Estos aumentos de los trabajadores sénior hay que ponerlos en relación con el proceso general de envejecimiento demográfico y con una tendencia en todas partes a alargar la vida activa.

**Cuadro 8.** Evolución de la población activa sénior (55-69 años) (en miles)

Años	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
2008	968,1	1.648,6	6.117,5	3.080,2	2.787,7	815,4	2.521,6
2014	1.025,9	2.672,5	8.030,3	4.373,9	4.002,5	852,0	3.101,3
2020	1.129,2	2.829,4	10.044,7	5.083,4	5.318,6	1.053,2	4.165,9
Crec. 2008/20	161,1	1.180,8	3.927,2	2.003,2	2.530,9	237,8	1.644,3
%	16,6	71,6	64,2	65,0	90,8	29,1	65,2

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 7.** Evolución de la población activa sénior (55-69 años)



Fuente: Eurostat.

Por sexos (véanse cuadro 9 y gráfico 8) crecen más las mujeres que los hombres, si bien hay diferencias significativas entre las tasas de aumento de cada sexo. En Suecia son pequeñas, pero en Polonia, Italia y España alcanzan

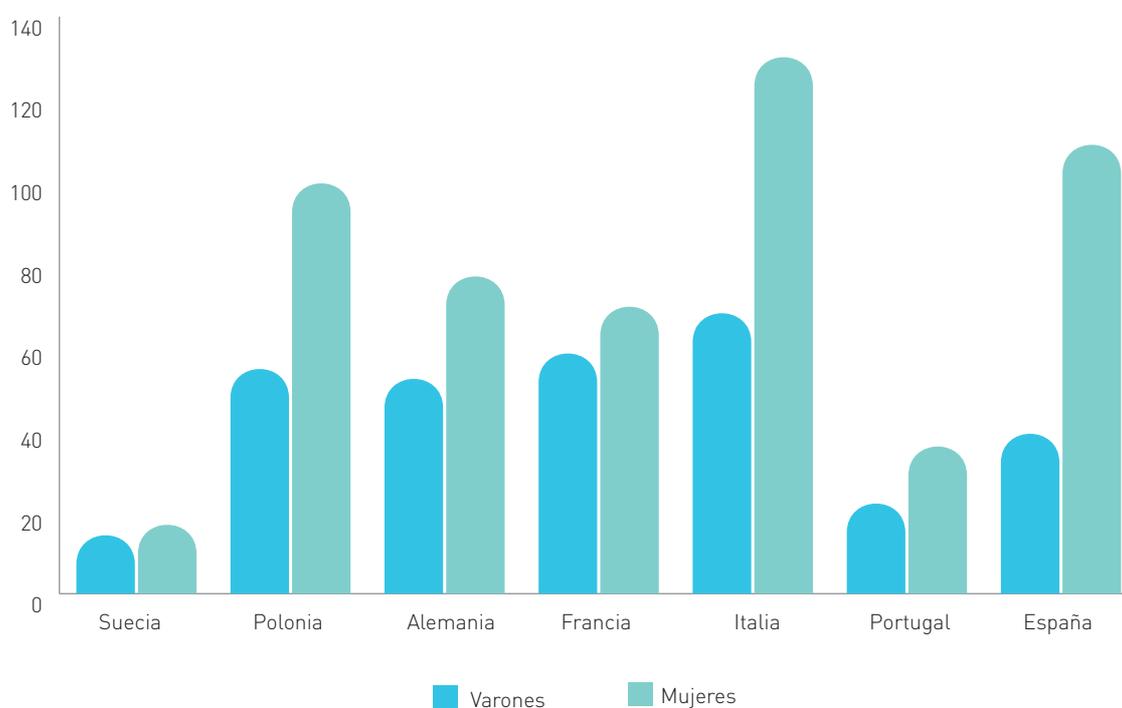
valores mucho más fuertes. En todos los mercados laborales de los países europeos crece la presencia de mujeres en todos los tramos de edad y, por lo tanto, también entre los trabajadores sénior.

**Cuadro 9.** Crecimiento de la población activa sénior por sexo (en miles)

Años	Suecia		Polonia		Alemania		Francia		Italia		Portugal		España	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
2008	518,8	449,3	1.069,8	578,8	3.465,2	2.652,4	1.599,6	1.480,7	1.824,7	963,0	442,2	371,2	1.619,3	902,3
2020	599,0	530,3	1.666,8	1.162,5	5.316,3	4.728,4	2.552,5	2.530,8	3.089,8	2.228,9	544,6	508,7	2.268,5	1.897,4
Crec. Abs.	80,2	81,0	597,0	583,7	1.851,1	2.076	952,9	1.050,1	1.265,1	1.265,9	102,4	137,5	649,2	995,1
%	15,46	18,0	55,8	100,84	53,41	78,26	59,57	70,92	69,33	131,45	23,15	37,0	40,09	110,2

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 8.** Crecimiento de la población activa sénior por sexo entre 2008 y 2020 (en %)



Fuente: Eurostat.

En cualquier caso, el crecimiento total provoca una subida de la población activa sénior en el total de la población activa (véanse cuadro 10 y gráfico 9). Hay más séniores entre los activos porque hay más séniores en la pirámide de

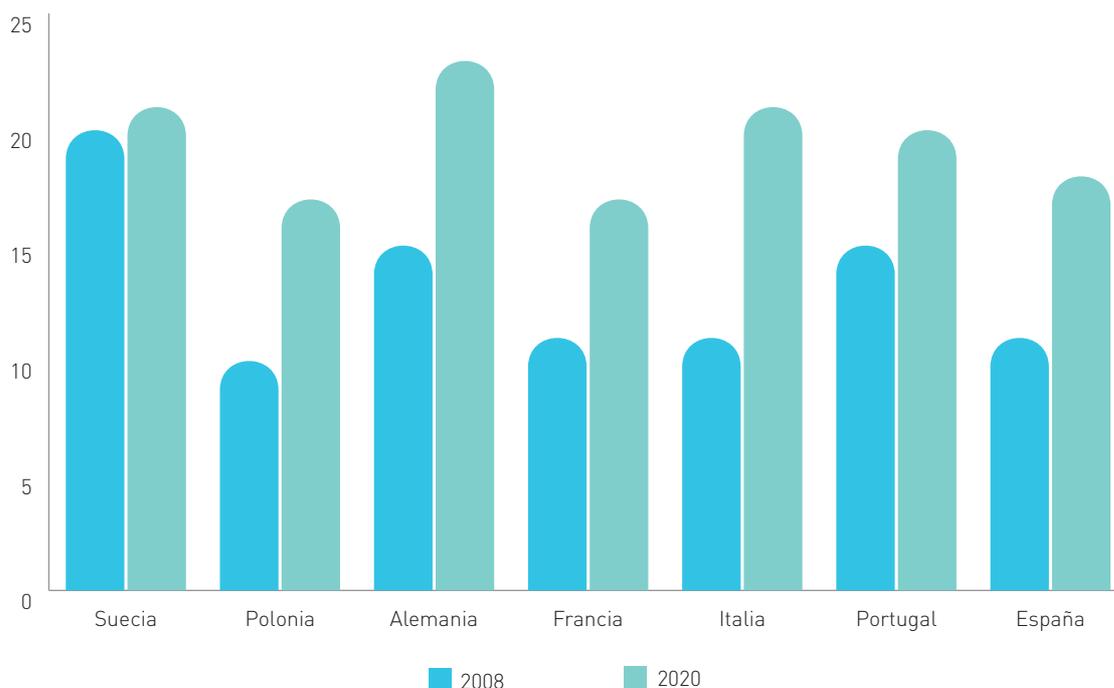
edades y porque hay menos jóvenes debido a las natalidades descendentes que ya hemos analizado. La “seniorización” del mercado laboral es un proceso que ya se ha iniciado y que va a seguir intensificándose en las próximas décadas.

**Cuadro 10.** Participación de la población activa sénior en el total de la población activa (2008 y 2020) (en %)

Países	2008	2020
Suecia	20	21
Polonia	10	17
Alemania	15	23
Francia	11	17
Italia	11	21
Portugal	15	20
España	11	18

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 9.** Participación de la población activa sénior en el total de la población activa (en %)



Fuente: Eurostat.

Otra de las consecuencias derivadas del mayor crecimiento de las mujeres en la población activa sénior es la atenuación de las diferencias con los varones en este segmento (véanse cuadro 11 y gráfico 10). Hay países en donde esas diferencias son ya pequeñas. Francia es el caso más significativo, pero en esa situación están también Suecia, Alemania y Portugal. En cambio, Polonia, Italia o España mantienen desigualdades más elevadas. La incorporación

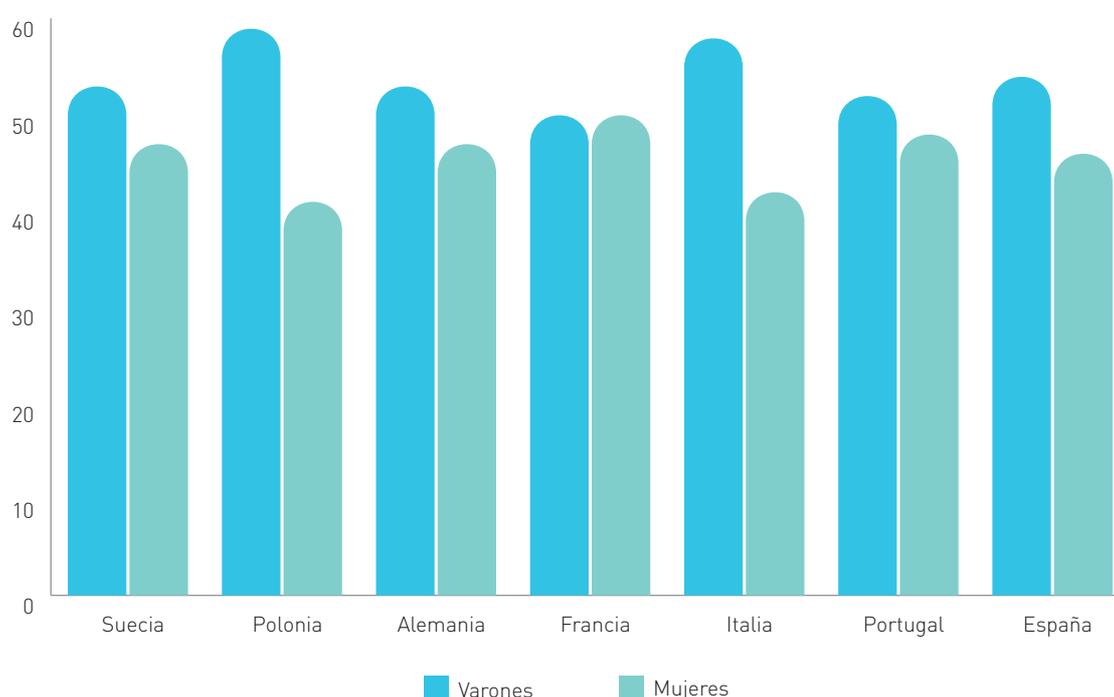
más tardía de las mujeres al mercado de trabajo, sobre todo en los países mediterráneos, explica la desigualdad y anuncia que el proceso de disminución de las desigualdades va a continuar en los próximos años. Hay que tener en cuenta que además de partir de cifras más bajas, las mujeres empiezan a ser más que los hombres desde los 50 años en adelante y que la diferencia entre sexos se acentúa con la edad.

**Cuadro 11.** Porcentaje de la población activa sénior por sexo (2020)

Países	Varones	Mujeres
Suecia	53	47
Polonia	59	41
Alemania	53	47
Francia	50	50
Italia	58	42
Portugal	52	48
España	54	46

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 10.** Porcentaje de la población activa sénior por sexo (2020)



Fuente: Eurostat.

En cuanto a la distribución de la actividad por grupos de edades (véanse cuadro 12 y gráficos 11-13), el rasgo principal es la fuerte concentración de efectivos en el tramo de 55 a 59 años. Las tasas van desde el 91 % de Suecia al 70 % de Italia que, junto a Polonia y España, tienen los valores más bajos. En el grupo de 60 a 64 años caen significativamente en todos los casos, pero las diferencias entre países aumentan. Suecia mantiene en este conjunto el porcentaje más elevado (73 %), pero en Estados como Polonia o Francia los valores bajan hasta el 35-37 %. España con 49 % está en una posición intermedia. Finalmente, en el segmento de 65 a 69 años los porcentajes se reducen a valores muy exigüos. Suecia vuelve a tener la mejor posición (26 %) y España la

peor (8 %). El análisis por sexos pone de manifiesto la existencia de tasas femeninas más bajas que las correspondientes masculinas en todos los tramos y en todos los países. Dos grandes conclusiones generales se desprenden de esta información. La primera es la reducción clara de la actividad a partir de los 60 años en casi todos los Estados de la muestra. Y la segunda la persistencia de diferencias todavía notables en la actividad de los séniores por sexo. Pese al mayor crecimiento de las mujeres, los hombres siguen teniendo los índices más altos. No existirá una auténtica “silverización” del mercado de trabajo hasta que la presencia de los trabajadores alcance porcentajes más altos en los grupos de 60-64 y 65-69 años.

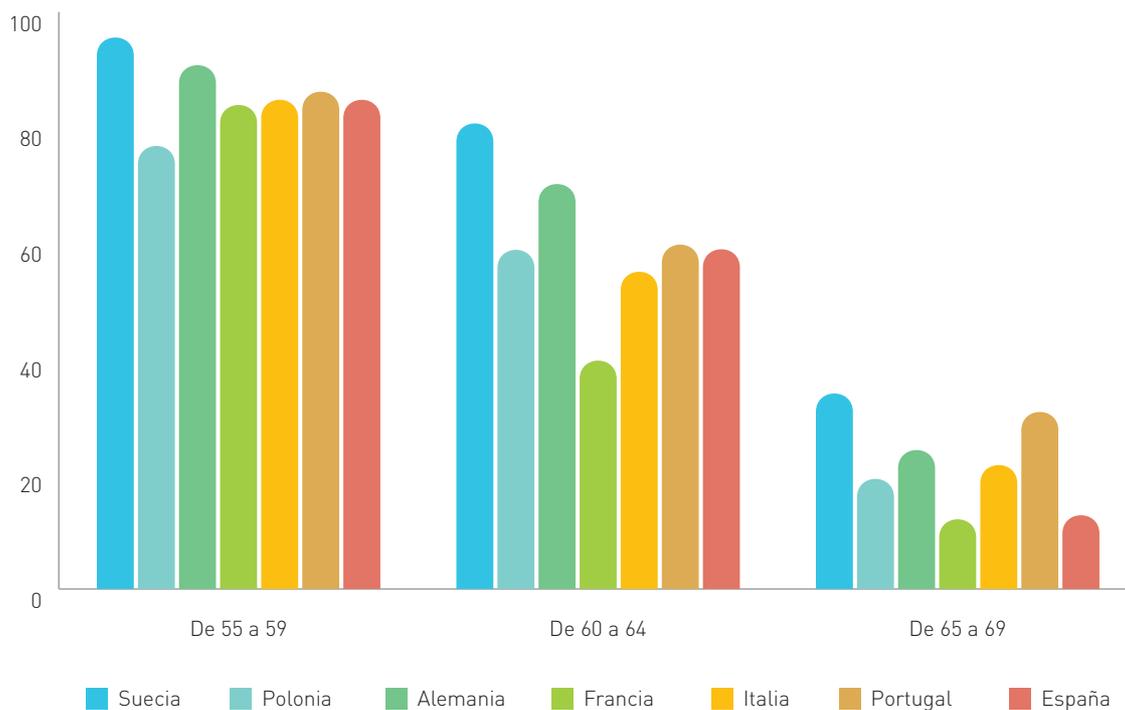
**Cuadro 12.** Tasas de actividad

Países	Varones			Mujeres			Total		
	De 55 a 59	De 60 a 64	De 65 a 69	De 55 a 59	De 60 a 64	De 65 a 69	De 55 a 59	De 60 a 64	De 65 a 69
Suecia	92,4	77,5	30,7	89,0	68,8	21,0	90,7	73,1	25,8
Polonia	73,6	55,6	15,9	65,6	22,0	7,9	70,8	37,7	11,4
Alemania	87,6	67,0	20,9	79,8	58,7	13,6	83,7	62,8	17,0
Francia	80,7	36,4	8,9	74,5	34,6	6,7	77,5	35,5	7,7
Italia	81,6	51,8	18,3	57,3	34,9	9,8	69,1	43,0	13,8
Portugal	83,0	56,5	27,5	72,6	45,2	16,6	77,5	50,5	21,6
España	81,6	55,7	9,6	66,8	43,1	6,9	74,1	49,2	8,1

Fuente: Eurostat.

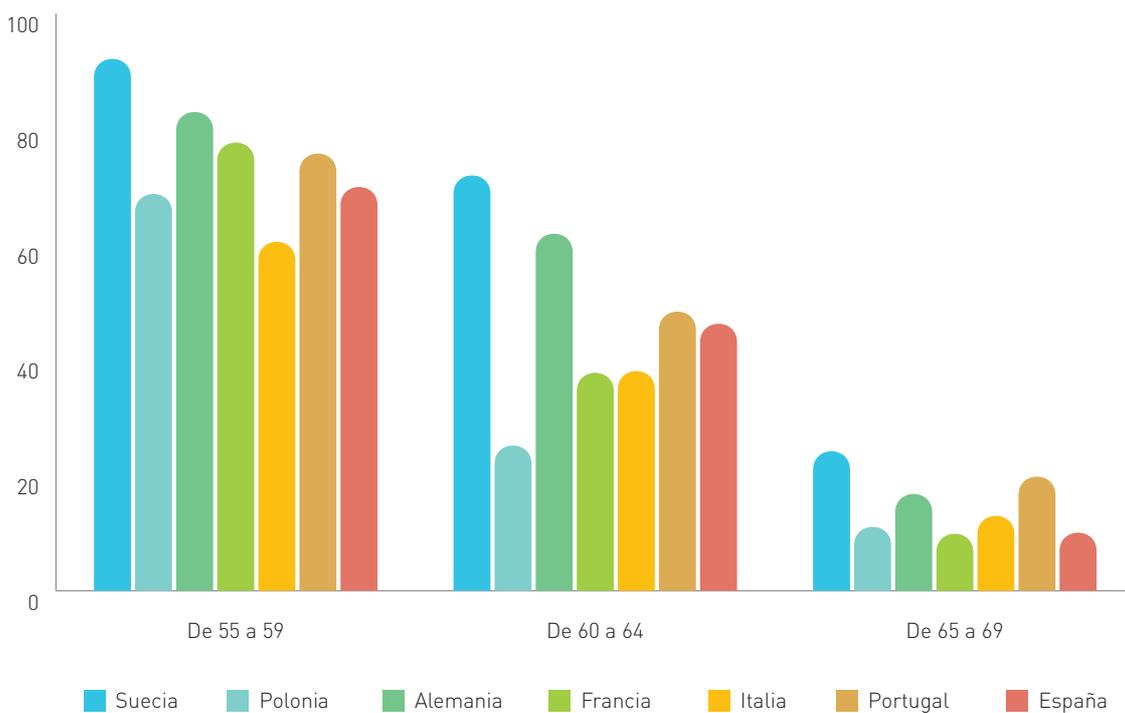


**Gráfico 11.** Tasas de actividad por grupos de edad. Varones (2020)



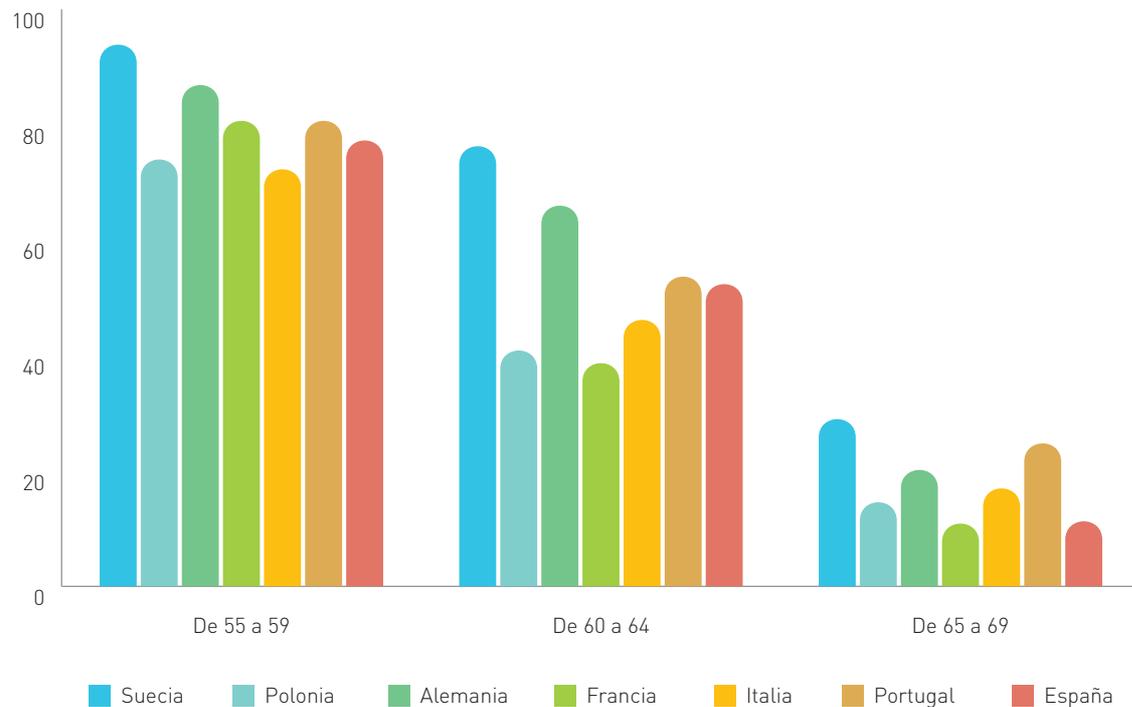
Fuente: Eurostat.

**Gráfico 12.** Tasas de actividad por grupos de edad. Mujeres (2020)



Fuente: Eurostat.

**Gráfico 13.** Tasas de actividad por grupos de edad. Total (2020)



Fuente: Eurostat.

Un buen indicador de la mayor o menor permanencia de los trabajadores en el mercado laboral es la duración media de la vida activa (véanse cuadro 13 y gráfico 14). El índice refleja la importancia que pueda tener en una sociedad la salida temprana del trabajo y el peso y la duración de la actividad de los séniores. Cada vez hay más trabajadores que están más años activos, pero todavía se observan diferencias notables entre países. El valor más alto lo tiene Suecia, con 42 años, y el más bajo Italia, con tan solo 31. España, con 35, está en una posición intermedia. Todo hace pensar que el índice va a seguir subiendo y debe ser así. Para una vida en la que las esperanzas al nacer crecen sin cesar, trabajar 30 o 35 resulta un tiempo corto. Los valores deseables tienen que estar por encima de los 40 años, como ya ocurre en Suecia y casi en Alemania. Evidentemente esa duración no puede generalizarse para todas las ocupaciones, pero, ante el predominio de las actividades terciarias, sí en buena parte de ellas.

Hoy las condiciones de salud de los séniores son mejores que nunca y la inmensa mayoría de los oficios no exigen grandes esfuerzos físicos. Estamos, pues, en las mejores condiciones posibles para laborar más tiempo que nunca, lo cual no solo resulta beneficioso para la salud física y mental de los trabajadores, sino para la sociedad y la economía general de un país. En ocasiones, ciertos interlocutores del mercado laboral juzgan que conseguir trabajar menos o menos años es una conquista social. Nosotros creemos que es todo lo contrario. El gran reto que tenemos por delante es trabajar más años. Nadie debería escandalizarse por que se anuncie una elevación de la edad del retiro. Es lo lógico en sociedades donde la longevidad aumenta sin parar. Pero la aceptación de que tenemos que trabajar más años exige una transformación en la forma de pensar de los actores principales del gran teatro laboral: de las empresas, que deben convencerse de que no es bueno perder tanto talento sénior; de los sindicatos,

que han de mirar a los países donde más trabajadores mayores no significa menos trabajadores jóvenes y que deben luchar para que quienes quieren seguir trabajando lo puedan hacer; de la Administración, que no debe actuar al rebufo empresarial o sindical, sino a través de

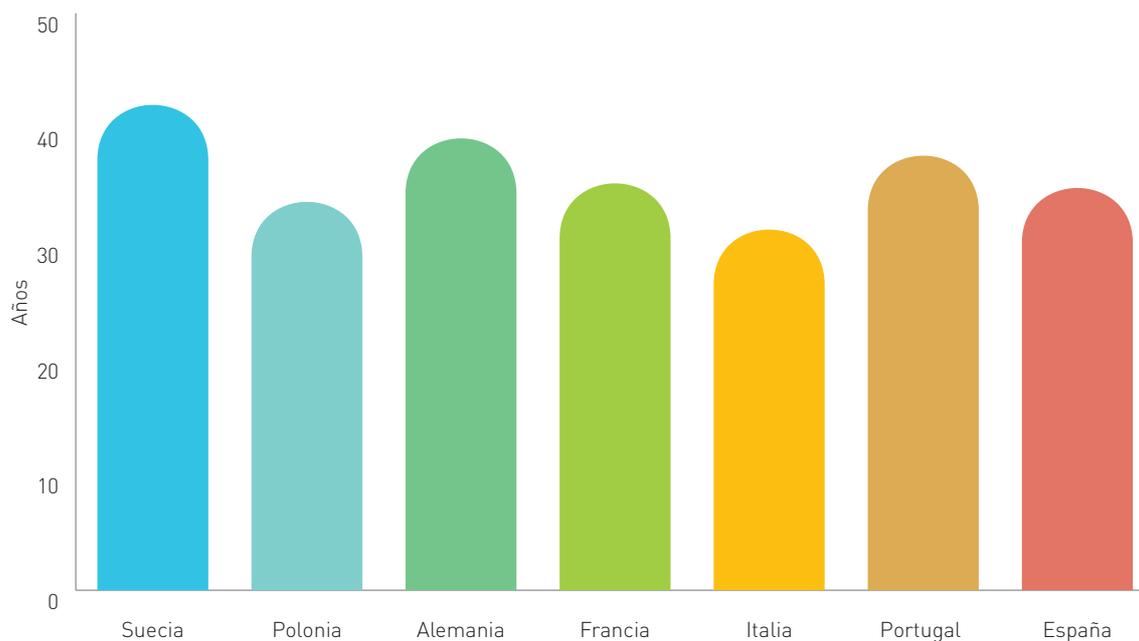
disposiciones que favorezcan la prolongación de la “vida laboral” y dificulten (más) la salida temprana de la actividad; y de los trabajadores, que deben convencerse de que en esa vida, ya no tan distante de 100 años, lo “normal” será trabajar más años y no menos.

**Cuadro 13.** Duración media de la vida activa (2020)

Países	Duración
Suecia	42,0
Polonia	33,6
Alemania	39,1
Francia	35,2
Italia	31,2
Portugal	37,6
España	34,8

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 14.** Duración media de la vida activa (2020)



Fuente: Eurostat.

Estas propuestas pueden parecer el resultado de un sueño de una noche de verano, pero no lo son. El mundo camina con paso acelerado por la senda de la longevidad. Cada vez hay más personas mayores en la sociedad y una parte de ella considera ese hecho como un problema. Los viejos son, ante todo, consumidores de ingentes recursos públicos por las pensiones que disfrutan, la sanidad que reciben o la dependencia que algunos sufren. Si acaso, se les valora como valiosos consumidores de eso que hemos venido a llamar

la “silver economy”. Pero su papel como productores útiles a conservar más tiempo del que hoy resulta habitual está aún lejos de lo deseable. La duración más larga de la vida laboral, aun cuando sea con carácter voluntario, ha entrado a formar parte del catálogo de las necesidades incumplidas y oportunidades perdidas. En este punto cabe recordar el informe Golden Age Index de PwC que ha tasado para España un aumento del PIB de entre el 5 y el 9,9 % si tuviésemos las tasas de actividad de Suecia.





## 2. EL EMPLEO

Como veíamos con la actividad, el empleo crece también entre 2008 y 2020 (véanse cuadro 14 y gráfico 15). En cifras absolutas, los aumentos más fuertes vuelven a ser los de los países más poblados (Alemania, Italia y Francia), pero son apreciables también los de España y Polonia. En valores relativos, Italia experimenta un crecimiento muy fuerte (87 %), mientras que Suecia y Portugal se mueven en porcentajes mucho más bajos. España ocupa una posición intermedia diferenciándose claramente de Italia, el otro país

estrictamente mediterráneo de la muestra. Reiteramos la incidencia que en estos diferentes crecimientos desempeña la cultura española de un abandono excesivamente temprano de un buen número de trabajadores por encima de los 50 años y, al mismo tiempo, la necesidad de corregir esta situación. Ya no son solo los países nórdicos o de Centroeuropa el espejo en el que nos debemos mirar. A estos efectos, Polonia o Italia tienen mejores comportamientos que los de España y marcan tendencias a seguir.

**Cuadro 14.** Evolución de la población empleada sénior (en miles)

Años	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
2008	933,0	1.566,6	5.629,2	2.957,6	2.703,4	770,3	2.340,9
2014	973,7	2.499,4	7.641,7	4.052,5	3.793,6	748,7	2.497,0
2020	1.068,6	2.772,5	9.741,7	4.797,5	5.064,1	995,8	3.657,7
Crec. Abs.	135,6	1.205,9	4.112,5	1.839,9	2.360,7	225,5	1.316,8
%	14,53	76,97	73,05	62,2	87,32	29,27	56,25

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 15.** Evolución de la población empleada sénior



Fuente: Eurostat.

Como ocurre con la actividad, también ha crecido más el empleo femenino que el masculino (véanse cuadro 15 y gráfico 16). A veces, las diferencias relativas son pequeñas, como el caso de Suecia o Francia; en otros mucho más fuertes,

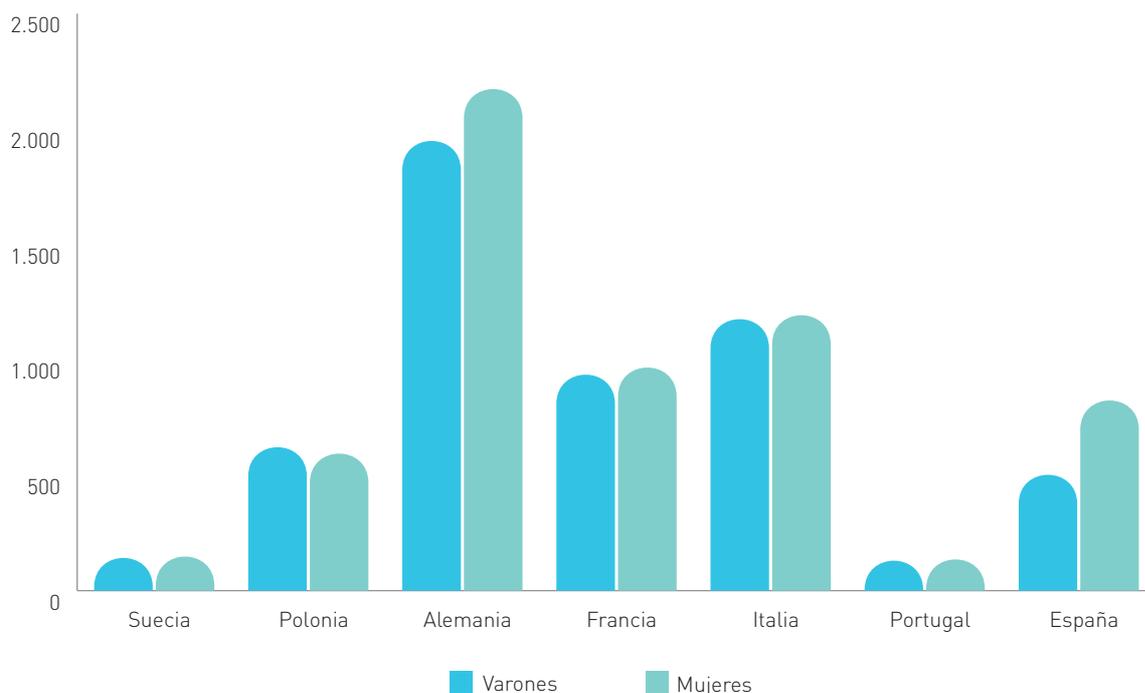
como sucede en España y Polonia y, sobre todo, en Italia. El país transalpino es el ejemplo más claro de feminización intensa de la población empleada sénior, encabezando un pelotón en el que figuran también España y Polonia.

**Cuadro 15.** Crecimiento de la población empleada sénior por sexo entre 2008 y 2020

	Suecia		Polonia		Alemania		Francia		Italia		Portugal		España	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
2008	498,8	434,1	1.011,3	555,2	3.201,5	2.427,7	1.478,3	1.425,9	1.768,6	934,9	416,4	353,4	1.518,2	822,7
2020	563,7	504,9	1.628,1	1.144,4	5.145,4	4.596,3	2.409,5	2.388	2.940,3	2.123,7	511,7	484,1	2.015,6	1.642,1
Crec. Total	64,9	70,8	616,8	589,2	1.943,9	2.168,6	931,2	962,1	1.171,7	1.188,8	94,8	130,7	497,4	819,4

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 16.** Crecimiento de la población empleada sénior por sexo



Fuente: Eurostat.

Los crecimientos en ambos sexos han permitido una ampliación de la presencia de los empleados sénior en el conjunto de la población ocupada (véanse cuadro 16 y gráfico 17). Pequeña en Suecia, donde ya en 2008 la participación era alta, y más importante en el resto de los países, que ha permitido a cuatro de ellos porcentajes por encima del 20 % (España roza esa cifra).

El mayor crecimiento de los efectivos femeninos está reduciendo la distancia relativa entre sexos (véanse cuadro 17 y gráfico 18). En Francia están prácticamente igualados y en Suecia, Alemania y Portugal las diferencias son pequeñas. En este contexto, España tiene todavía una distancia de 10 puntos entre los hombres y las mujeres.

**Cuadro 16.** Participación de la población empleada sénior en el total de la población empleada

Años	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
2008	20,3	9,9	14,6	11,4	11,7	15,1	11,4
2020	21,1	16,8	23,2	17,7	22,1	20,7	19,1

Fuente: Eurostat.

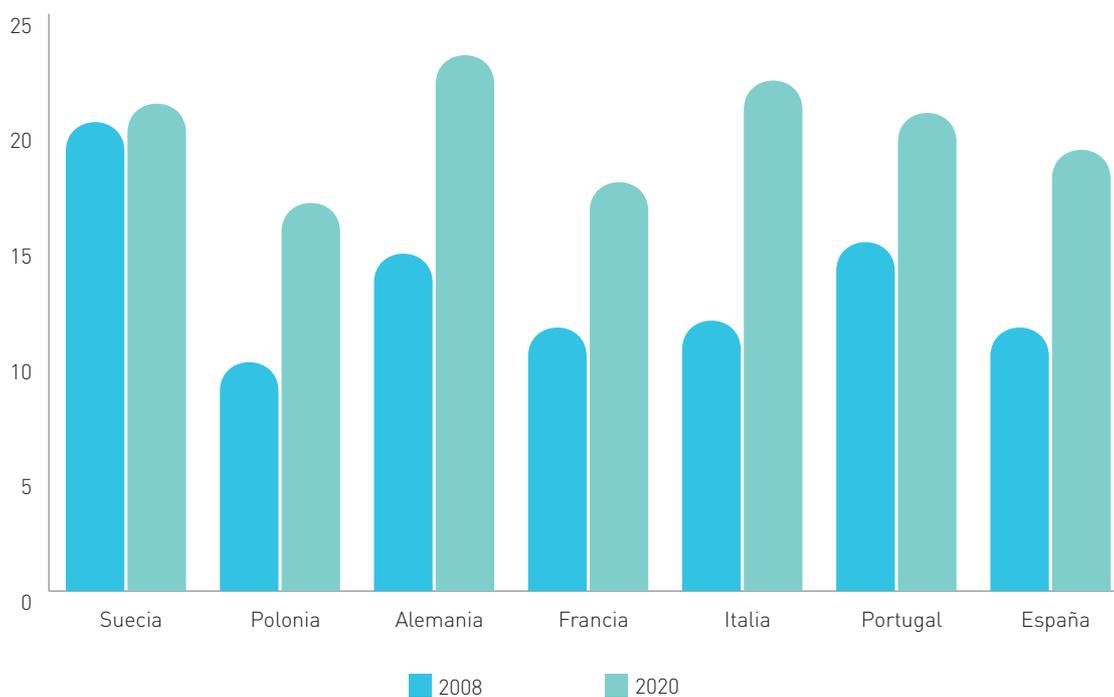
**Cuadro 17.** Porcentaje de la población empleada sénior por sexos (2020)

	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
Varones	52,7	58,7	52,8	50,1	58	51,3	55,1
Mujeres	47,3	41,3	47,2	49,9	42	48,7	44,9

Fuente: Eurostat.

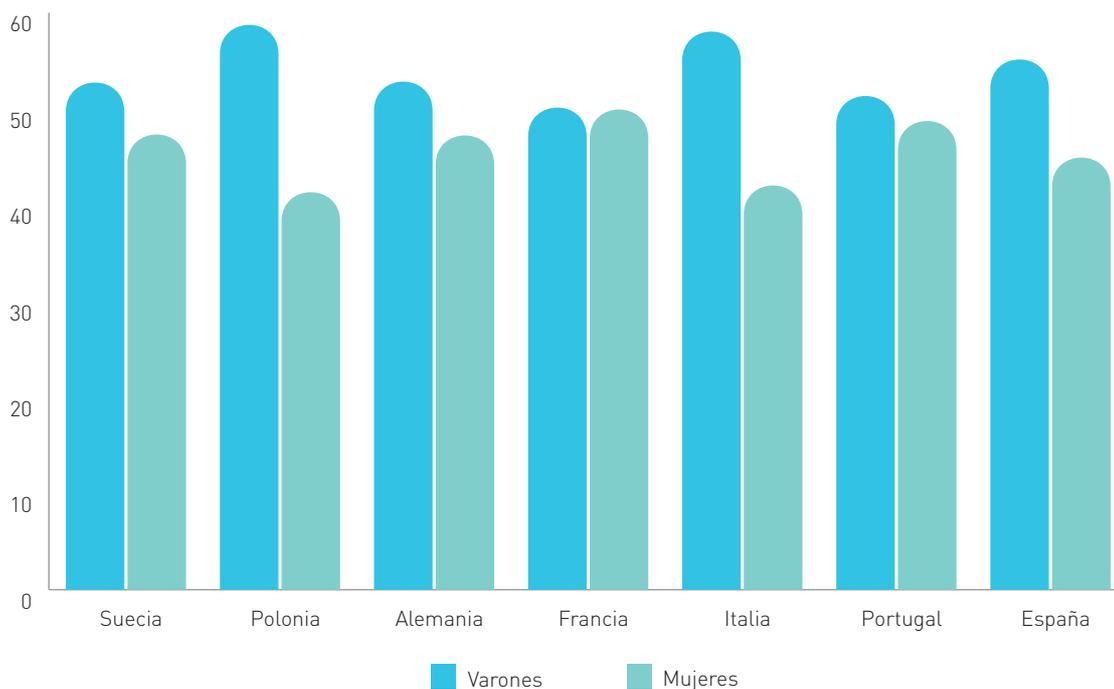


**Gráfico 17.** Participación de la población empleada sénior en el total de población empleada (en %)



Fuente: Eurostat.

**Gráfico 18.** Porcentaje de la población empleada sénior por sexos (2018)



Fuente: Eurostat.

En cuanto a las tasas de empleo (véanse cuadro 18 y gráficos 19-21), se observan los mismos hechos que anotábamos en las de actividad. Ante todo, una fuerte concentración en la franja de 55 a 59 años, aunque con notables diferencias. Suecia tiene la más alta (85 %) y España la más baja (65 %). Veinte puntos es una diferencia muy grande que nos va a llevar tiempo alcanzar. A España, pero también a Polonia e Italia, que tienen valores semejantes. El segundo

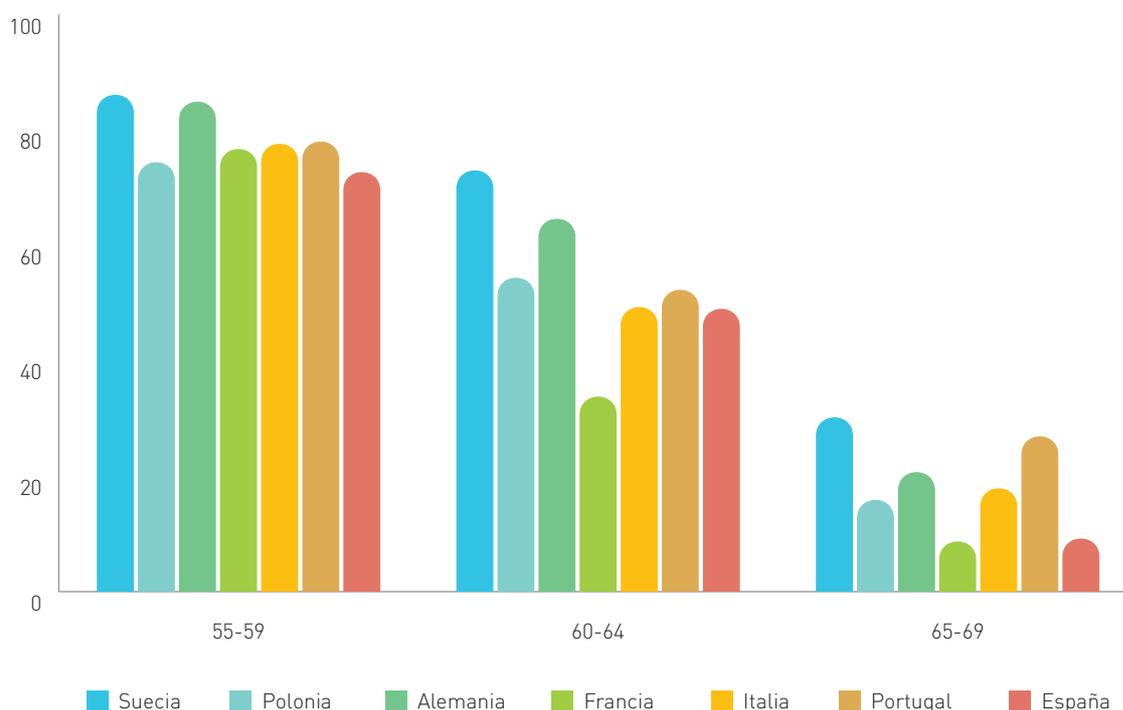
fenómeno destacable es la significativa caída del empleo en el bloque de 60 a 64 años. Un descenso con distintas intensidades que marca aún más las diferencias entre países. La tasa es todavía elevada en los casos de Suecia y Alemania, pero significativamente más pequeña en el resto de los países con Polonia y Francia a la cola. España se sitúa en el bloque de Italia y Portugal con cifras intermedias entre los otros dos conjuntos.

**Cuadro 18.** Tasas de empleo sénior por sexo y grupos de edad (2020)

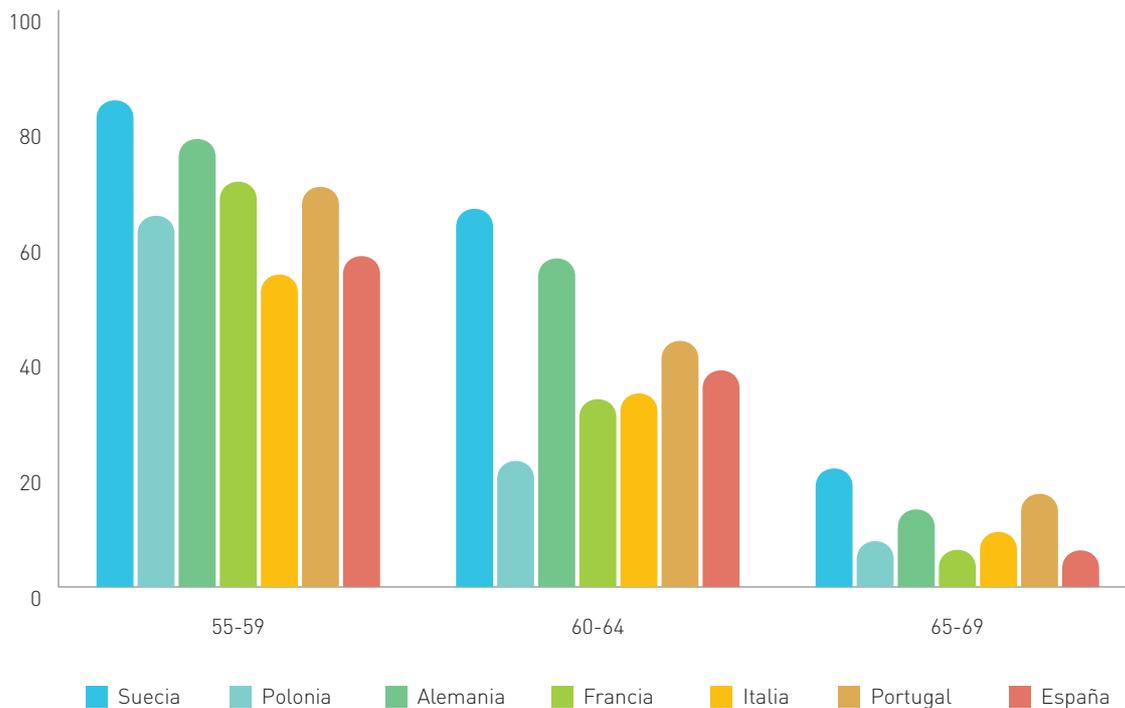
Países	Varones			Mujeres			Total		
	55-59	60-64	65-69	55-59	60-64	65-69	55-59	60-64	65-69
Suecia	86,0	72,9	30,1	84,3	65,5	20,5	85,1	69,2	25,2
Polonia	74,3	54,3	15,8	64,3	21,8	7,9	69,1	37,1	11,3
Alemania	84,8	64,5	20,6	77,6	56,9	13,4	81,2	60,7	16,8
Francia	76,6	33,7	8,6	70,2	32,5	6,4	73,3	33,1	7,5
Italia	77,5	49,2	17,8	54,1	33,5	9,5	65,5	41,1	13,5
Portugal	77,9	52,2	26,8	69,3	42,6	16,1	73,3	47,1	21,0
España	72,6	48,9	9,1	57,3	37,5	6,3	64,8	43,1	7,6

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 19.** Tasas de empleo por grupos de edad. Varones (2020)

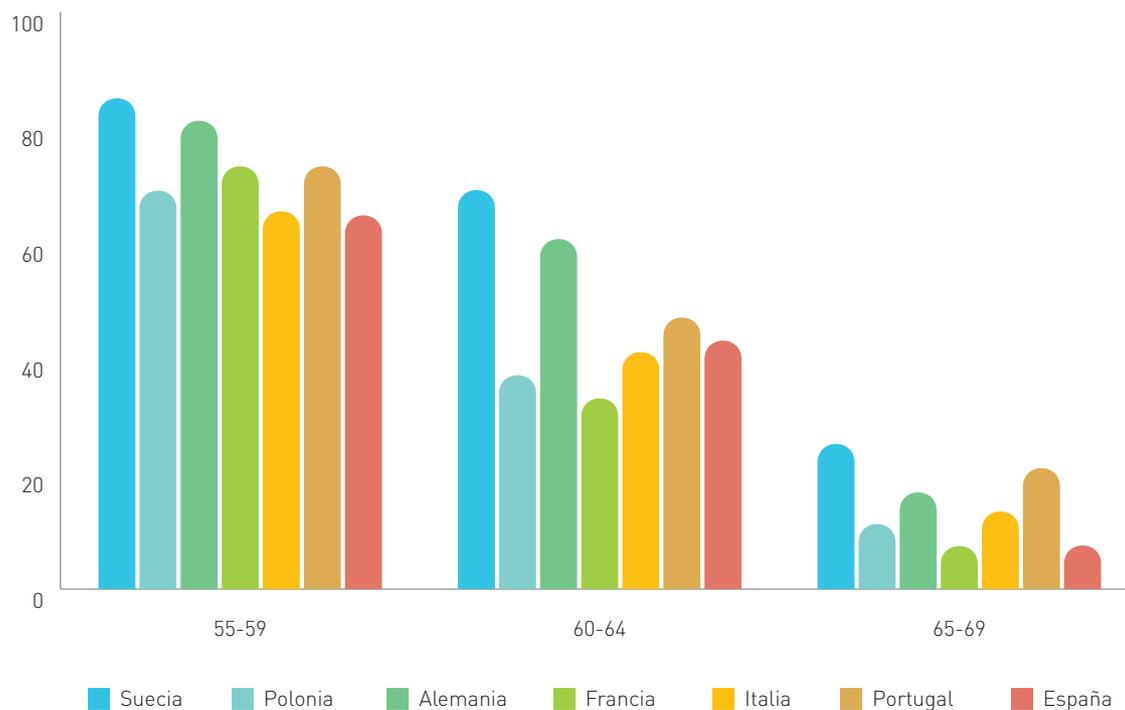


**Gráfico 20.** Tasas de empleo por grupos de edad. Mujeres (2020)



Fuente: Eurostat.

**Gráfico 21.** Tasas de empleo por grupos de edad. Total (2020)



Fuente: Eurostat.

La tercera constatación es el descenso del empleo a porcentajes ya muy bajos en el trecho de 65 a 69 años. Suecia sigue liderando este segmento con una tasa del 25 %. Y Francia y España ocupan las posiciones de cola con porcentajes de tan solo el 7,5 %. A pesar de que en nuestro país la edad legal de jubilación esté en algo más de 66 años, mucha gente se jubila antes. La edad real del retiro se sitúa como media en torno a los 63 años, lo cual contribuye a reducir con tanta intensidad los valores del segmento 65-69 años. No dejaremos de insistir en la necesidad de corregir esta situación en el futuro. Es posible que estando en proceso una subida progresiva del tiempo para jubilarse que tiene horizonte en 2027 y una edad general de 67 años, no convenga por el momento elevar esa edad. Pero sí deberían establecerse y cumplirse medidas rigurosas para ir acercando la edad real del retiro a la legal. Después, a medio plazo, probablemente será conveniente elevar esta última hasta una edad en torno a los 70 años. Realmente esa edad ya está establecida para algunos colectivos, como los profesores universitarios y otros funcionarios, pero habrá que generalizarla para más grupos, al menos con carácter voluntario. Los beneficios que se derivarían de esa situación en gastos de pensiones y ahorro sanitario serían cuantiosos y cada vez más informes certifican que para la propia salud. Evidentemente, esa posibilidad de subir la edad del retiro no sería de aplicación para trabajadores de los sectores primario y secundario, tampoco en algunos servicios en los que las condiciones de trabajo demandan una jubilación más temprana.

En cuanto a las tasas de empleo por sexo volvemos a observar el hecho de que son superiores entre los hombres que entre las mujeres en todos los grupos de edad y en todos los países. Suecia es el Estado donde las diferencias son más pequeñas y España donde resultan más

grandes. Las mujeres españolas han sido las grandes protagonistas de la revolución educativa y del crecimiento reciente del mercado laboral. Su presencia ha aumentado en todos los tramos de edad, especialmente en los más jóvenes en los que la distancia con los varones se ha reducido significativamente y tienden a una igualdad no muy lejana. En cambio, en los segmentos más altos de la pirámide laboral las diferencias iniciales, a pesar de que se han amortiguado, permanecen fuertes. El proceso de amortiguación de las desigualdades por sexos entrará en su fase definitiva de corrección cuando las generaciones de mujeres adultas-jóvenes lleguen a las edades sénior de la actividad.

Un rasgo fundamental que condiciona la "calidad" del trabajo es el nivel educativo. En todos los países y a lo largo del tiempo reciente ha ido mejorando en toda la pirámide laboral, lo cual quiere decir que ha disminuido el porcentaje de personas que solo tienen una educación inferior a primaria, primaria y secundaria inferior (véanse cuadros 19-21 y gráficos 22-24) y han aumentado la proporciones de los que poseen una educación secundaria superior y postsecundaria no terciaria y de los titulados superiores (en los cuadros y gráficos correspondientes los tres niveles diferenciados vienen identificados como I, II y III).

El mercado de trabajo de los séniores está integrado mayoritariamente por personas con educación secundaria superior y postsecundaria (II) que llegan a casi un 70 % en el caso de Polonia. Las excepciones a esta regla son los dos países ibéricos, España y Portugal, donde los porcentajes del nivel más bajo (I) son superiores a los de secundaria superior y postsecundaria. España tiene casi un 40 % de séniores en el nivel básico y Portugal casi un 60 %. Son valores que condicionan el mercado laboral de los



séniore en el que, como en cualquier otro grupo etario, tener mejor nivel de estudios favorece el empleo y limita el paro.

Es lo que sucede con los trabajadores con estudios terciarios (III) que poseen entre los séniore los mejores índices de empleabilidad. Los porcentajes son altos en Suecia, Alemania, Francia y España con valores por encima del 30 %. En cambio, Polonia, Italia y Portugal ostentan cifras entre el 20 y el 25 %.

La comparación del nivel educativo por sexos refleja los siguientes resultados:

- Con la excepción de Alemania y Francia donde los porcentajes femeninos son más altos, el resto de los países tienen valores más elevados de trabajadores masculinos con estudios elementales. En Portugal la cifra es del 63 % y en España del 42 %.
- En el nivel de estudios II encontramos bastantes disparidades. Suecia, Polonia y Francia poseen porcentajes masculinos más altos y Alemania e Italia, porcentajes femeninos más fuertes. En Portugal y España los índices son muy semejantes.

- En cuanto a los estudios terciarios, las mujeres tienen cifras relativas mejores que los varones con la excepción de Alemania. Las diferencias son acusadas a favor de las féminas en países como Suecia o Francia. En España las trabajadoras sénior aventajan en cuatro puntos a los hombres.

Así, pues, podemos destacar tres grandes conclusiones:

1. En la mayoría de los países predominan los trabajadores con nivel intermedio de estudios. Las excepciones son España y Portugal, donde el grupo más numeroso solo tiene estudios básicos.
2. En cuatro de los siete países de la muestra los porcentajes de séniore con formación terciaria son superiores a los que tienen estudios básicos. Las excepciones vuelven a ser España y Portugal y, en este caso, también Italia.
3. Los valores relativos de los varones son superiores a los de las mujeres en el sector de estudios más bajos. En cambio, en la formación terciaria sucede lo contrario.

**Cuadro 19.** Población empleada sénior por nivel educativo. Varones (2020) (en %)

Nivel Educ.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	17,0	6,7	10,4	21,0	40,2	62,8	42,4
II	54,9	74,1	52,6	45,3	40,8	19,0	22,3
III	28,1	19,2	37,0	33,7	19,0	18,2	35,3

Fuente: Eurostat.

**Cuadro 20.** Población empleada sénior por nivel educativo. Mujeres (2020) (en %)

Nivel Educ.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	12	4	13	37	31	56	36
II	42	63	60	10	46	18	24
III	46	32	26	54	23	25	40

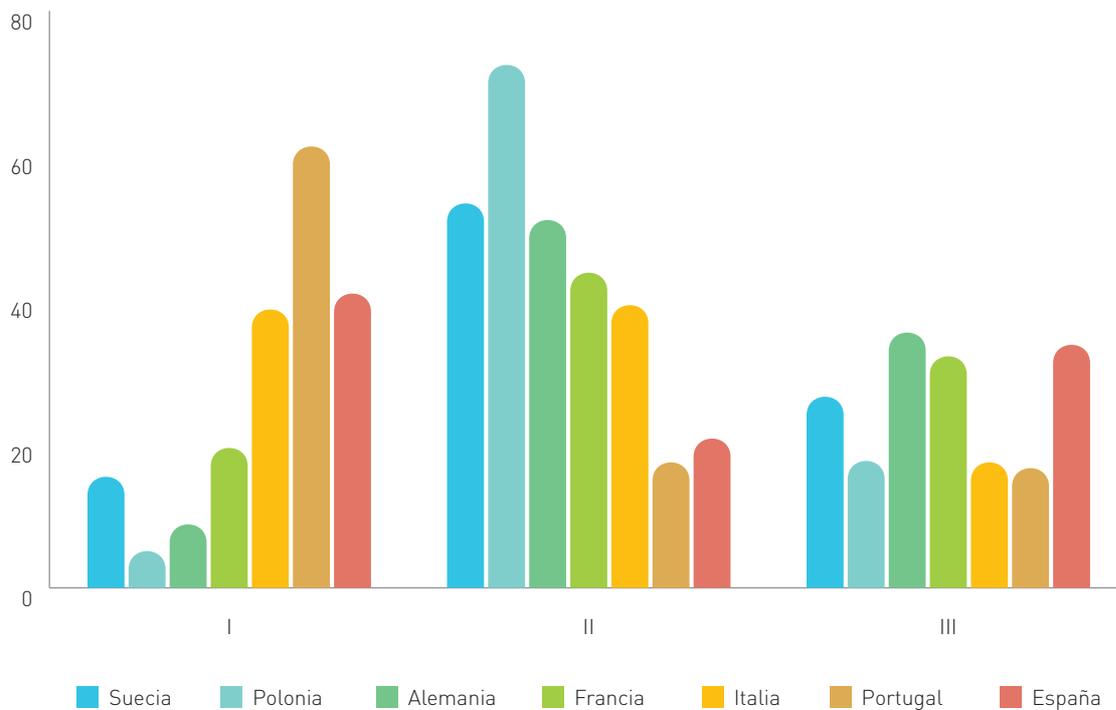
Fuente: Eurostat.

**Cuadro 21.** Población empleada sénior por nivel educativo. Total (2020) (en %)

Nivel Educ.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	14,6	5,98	11,5	21,9	36,2	59,7	39,7
II	48,8	69,8	56,3	44,4	43,0	18,6	23,1
III	36,6	24,2	32,2	33,7	20,8	21,7	37,2

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 22.** Población empleada sénior por nivel educativo. Varones (2020)



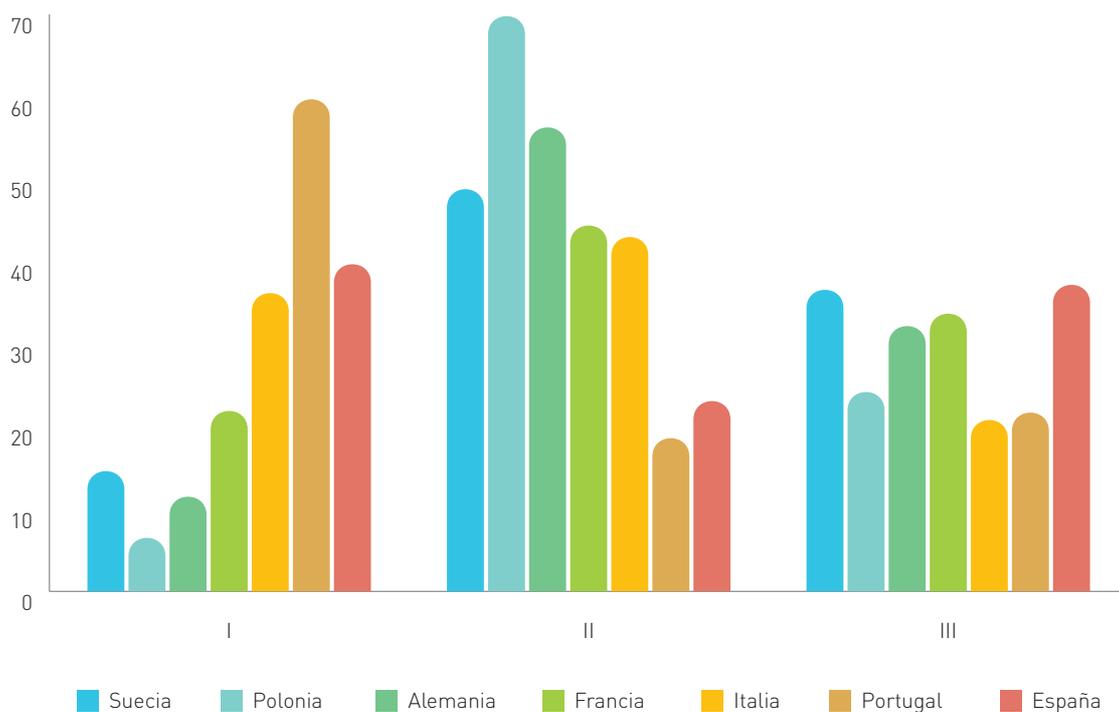
Fuente: Eurostat.

**Gráfico 23.** Población empleada sénior por nivel educativo. Mujeres (2020)



Fuente: Eurostat.

**Gráfico 24.** Población empleada sénior por nivel educativo. Total (2020)



Fuente: Eurostat.

Para el análisis de la situación profesional se han diferenciado los asalariados de los “no asalariados” (trabajadores por cuenta propia más trabajadores familiares) con una categoría de “otros” que apenas tiene representación (véanse cuadro 22 y gráfico 25). En todos los países se produce un claro predominio de los asalariados con algunas diferencias significativas. En Suecia, Alemania y Francia los porcentajes están por encima del 80 % (Alemania, con 87 %, tiene el valor más elevado). En Polonia, Italia, Portugal y España bajan a una cifra entre el 70 y el 80 %. Así pues, el trabajo por cuenta propia tiene mayor relevancia en estos cuatro últimos países en los

que representa aproximadamente un cuarto del total de trabajadores. Dedicaremos a este tema una mayor atención en un apartado posterior.

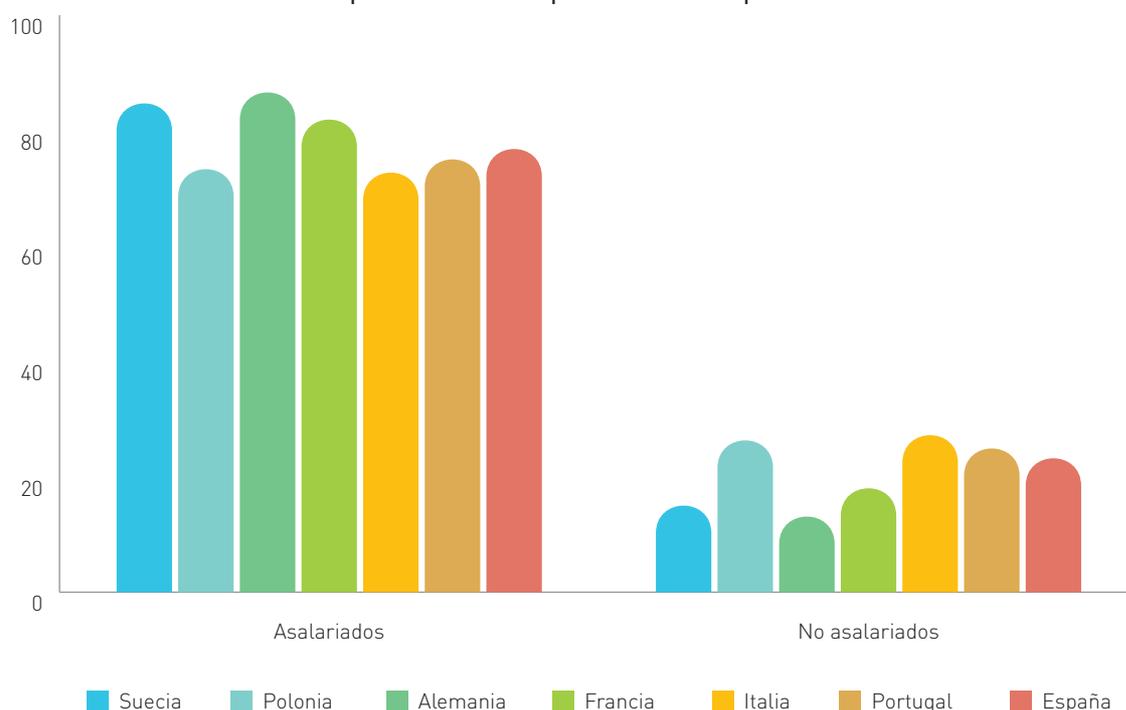
Más trabajadores por cuenta ajena que por cuenta propia, pero ¿en qué actividades? Para hacer una presentación menos farragosa hemos reducido las 21 actividades que ofrece la estadística de Eurostat a tan solo 11 fusionando varias en algunos casos o prescindiendo aquellas que ocupan a menos trabajadores. Estas 11 actividades que agrupan en los diferentes países entre el 83 y el 90 % de los ocupados sénior son las siguientes:

**Cuadro 22.** Población empleada sénior por situación profesional (2020)

Sit. Prof.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
Asalariados	84,7	73,3	86,6	81,9	72,7	75,0	76,8
No asalariados	15,0	26,3	13,1	18,0	27,2	24,9	23,2
Otras	0,3	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 25.** Población empleada sénior por situación profesional (2020)



Fuente: Eurostat.



- I. Actividad agraria y pesquera
- II. Actividades industriales
- III. Construcción
- IV. Comercio
- V. Transporte y almacenamiento
- VI. Servicios de alojamiento y alimentación
- VII. Actividades profesionales científicas y técnicas
- VIII. Actividades administrativas y servicios de apoyo
- IX. Administración pública y defensa
- X. Educación
- XI. Actividades sanitarias y de trabajo social

A la vista de la información contenida en el cuadro 23 y el gráfico 26, son cinco las actividades principales en las que desarrollan su trabajo los séniores: las actividades industriales, el comercio, la administración pública, la educación y las tareas sanitarias y de trabajo social. En

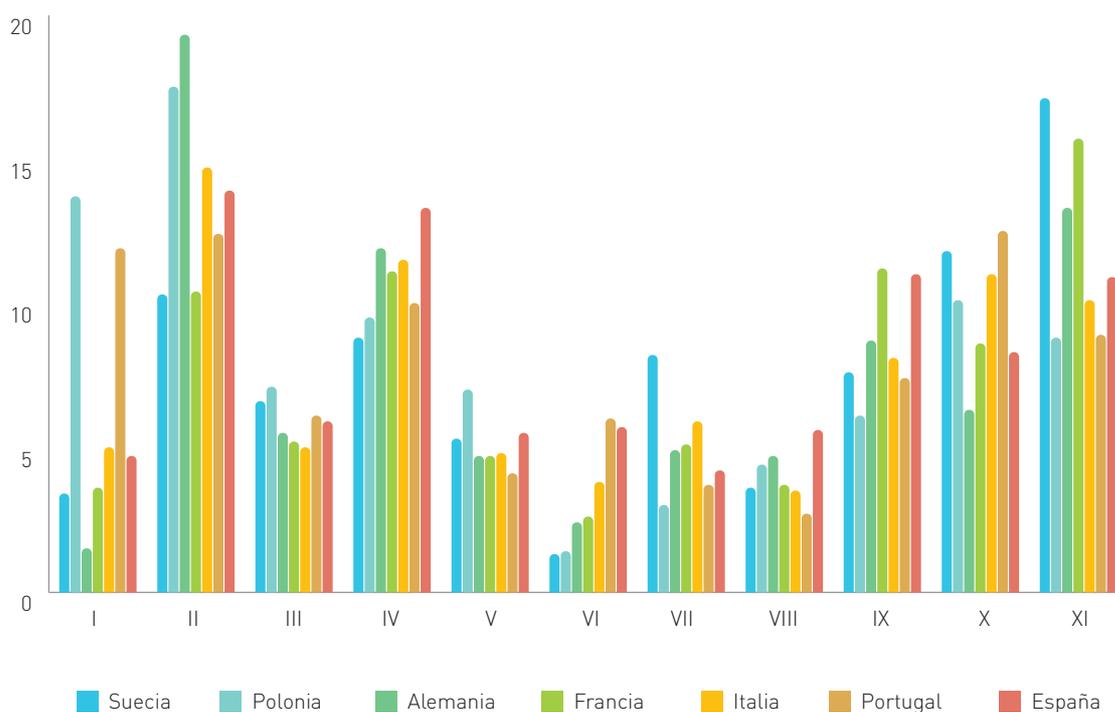
cambio, las de menor ocupación son las actividades agrarias y pesqueras, la construcción y el transporte. Es una distribución que no resulta difícil de entender. La agricultura, la pesca o la construcción son oficios de gran exigencia física para los séniores, por lo que su participación en ellos es exigua. En cambio, las actividades donde tienen más presencia demandan sobre todo una actividad intelectual y, por lo tanto, resultan más aptas para sus condiciones. En el grupo de mayor presencia figuran las ocupaciones industriales, pero se trata en la mayor parte de los casos de tareas de administración o servicios en ese sector. En las actividades de educación y sanidad hay una importante presencia de mujeres que ha permitido definir esos ámbitos como fuertemente feminizados. Como bien sabemos, la educación primaria y la secundaria (algo menos la universitaria), la medicina, la farmacia o la enfermería son oficios desempeñados prioritariamente por mujeres.

**Cuadro 23.** Población empleada sénior según la actividad económica (55-74 años) (2020)

Actividades	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	3,5	13,8	1,6	3,7	5,1	12,0	4,8
II	10,4	17,6	19,4	10,5	14,8	12,5	14,0
III	6,7	7,2	5,6	5,3	5,1	6,2	6,0
IV	8,9	9,6	12,0	11,2	11,6	10,1	13,4
V	5,4	7,1	4,8	4,8	4,9	4,2	5,6
VI	1,4	1,5	2,5	2,7	3,9	6,1	5,8
VII	8,3	3,1	5,0	5,2	6,0	3,8	4,3
VIII	3,7	4,5	4,8	3,8	3,6	2,8	5,7
IX	7,7	6,2	8,8	11,3	8,2	7,5	11,1
X	11,9	10,2	6,4	8,7	11,1	12,6	8,4
XI	17,2	8,9	13,4	15,8	10,2	9,0	11,0

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 26.** Población empleada sénior según la actividad económica (55-74 años) (2020)



Fuente: Eurostat.

Para abordar la situación del empleo según la ocupación hemos utilizado la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones que distingue las 10 siguientes:

- I. Directores y gerentes
- II. Profesionales
- III. Técnicos y profesionales asociados
- IV. Administrativos
- V. Vendedores y mantenimiento
- VI. Trabajadores cualificados del sector primario
- VII. Artesanos y afines
- VIII. Operarios y montadores
- IX. ocupaciones elementales
- X. Fuerzas armadas

En general, las tres ocupaciones prioritarias (véanse cuadro 24 y gráfico 27) son las de los profesionales, los técnicos y profesionales asociados, y

los vendedores y trabajadores dedicados a tareas de mantenimiento. Se trata de personas, sobre todo las que integran las dos primeras categorías, que tienen un buen nivel de preparación y que realizan labores donde prima el intelecto, no la fuerza física. Las menos frecuentes son la de directores y gerentes. Minoritaria también, lógicamente por su condición, la del personal de las fuerzas armadas, que a estas edades pasan a la situación de reserva, y la de trabajadores cualificados del sector primario, que viene experimentando desde hace tiempo una reducción de la ocupación.

No hay muchas diferencias entre los sexos. Quizás las más significativas son la mayor presencia masculina entre los directores y gerentes y el mayor protagonismo que tienen las féminas en las ocupaciones elementales.

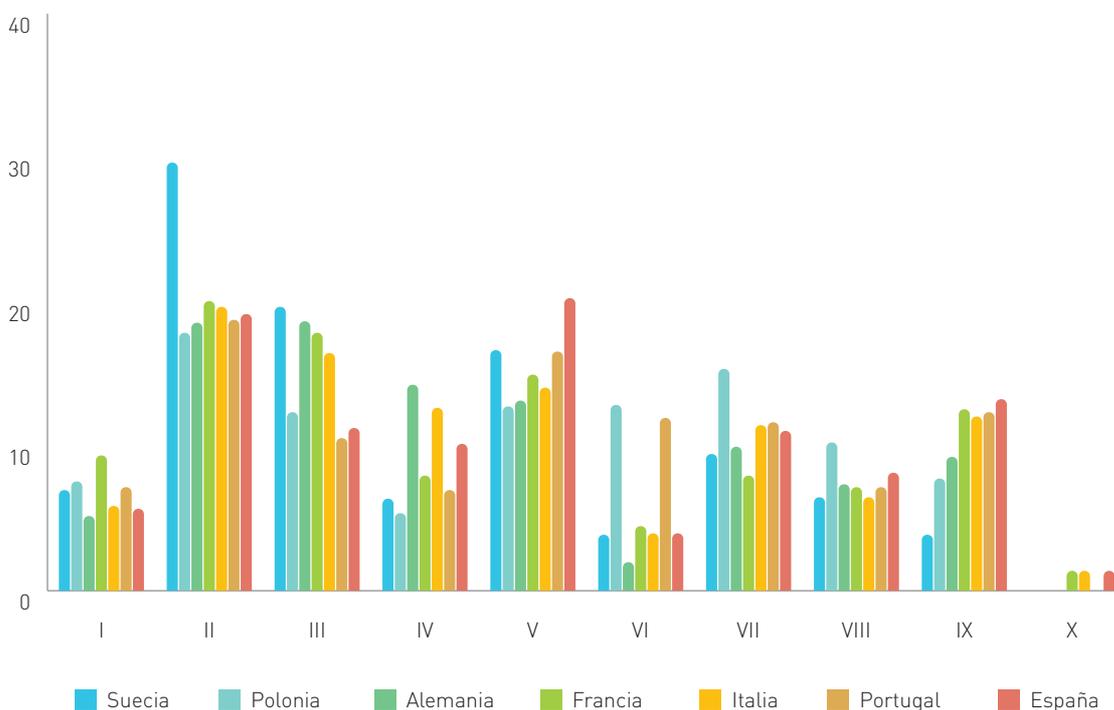


**Cuadro 24.** Población empleada sénior según la ocupación (55-74 años) (2020)

	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	6,6	7,2	4,8	9,0	5,5	6,8	5,3
II	29,3	17,5	18,2	19,7	19,3	18,4	18,8
III	19,3	12,0	18,3	17,5	16,1	10,2	10,9
IV	6,0	5,0	13,9	7,6	12,3	6,6	9,8
V	16,3	12,4	12,8	14,6	13,7	16,2	19,9
VI	3,5	12,5	1,6	4,1	3,6	11,6	3,6
VII	9,1	15,0	9,6	7,6	11,1	11,3	10,7
VIII	6,1	9,9	7,0	6,8	6,1	6,8	7,8
IX	3,5	7,4	8,9	12,2	11,7	12,0	12,9
X				1,0	1,0		1,0

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 27.** Población empleada sénior según la ocupación (55-74 años) (2020)



Fuente: Eurostat.

La última cuestión relativa al empleo es la categorización por el tipo de dedicación (véanse cuadros 25 y gráfico 28). Los datos son rotundos: entre el 70 y el 90 % de los trabajadores desarrollan su actividad a tiempo completo. El porcentaje de los que lo hacen a tiempo parcial solo es importante en Suecia, Alemania y algo

menos en Francia. Se trata de una estrategia razonable sobre todo a partir de ciertas edades particularmente en ese proceso de tránsito de la vida activa a la jubilación que apenas es utilizada por países como Polonia, Portugal y España. En estos territorios predomina un modelo de trabajo en el que se trabaja al 100 % hasta la

jubilación. Son pocos los que escalonan la salida con reducciones de su jornada que probablemente permitirían incrementar el número de los ocupados y reducirían el grado de frustración de los que en 24 horas pasan de una actividad plena a una inactividad total. A veces decimos que los trabajadores sénior son caros y que por ello no les interesan a las empresas, que pueden contratar a un júnior por un salario mucho menor. Así sucede en muchos casos, lo que provoca una pérdida irreparable de talento

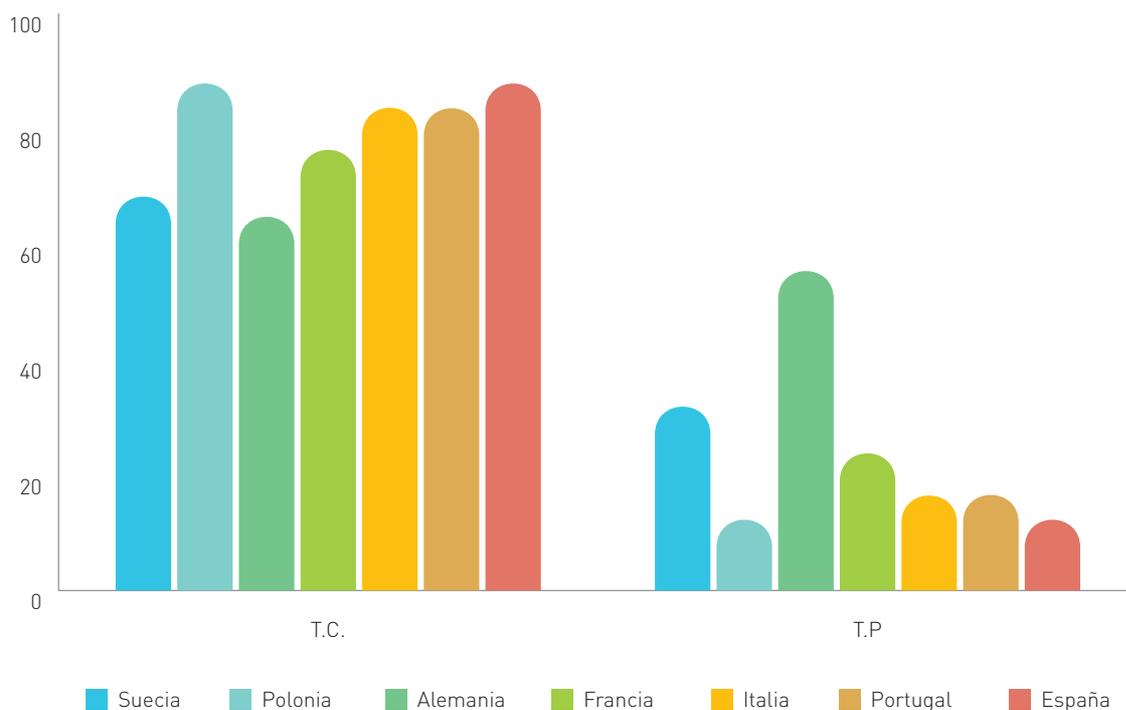
por parte de las compañías. Eso podría tener solución si a los trabajadores mayores se les ofrecieran más ocupaciones “part time” con salarios adaptados a su nivel de ocupación. El modelo funciona en los Estados del norte y de Centroeuropa. No hay razones para pensar que no pudiera resultar en otros países. Esto ocurre con muchos de los trabajadores que están en esa situación de jubilación activa. Lo que habría que hacer es extender la modalidad a los que todavía están en el mercado de trabajo.

**Cuadro 25.** Población empleada sénior por tipo de dedicación (55-74 años) (2020)

Tipo Dedic.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
T.C.	68,2	87,8	64,7	76,3	83,6	83,5	87,8
T.P.	31,8	12,2	55,3	23,7	16,4	16,5	12,2

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 28.** Población empleada sénior por tipo de dedicación (55-74 años) (2020)



Fuente: Eurostat.



### 3. EL DESEMPLEO

En la evolución del desempleo de los séniores encontramos tres modelos diferentes (véanse cuadro 26 y gráfico 29). En dos países, Polonia y Alemania, se ha producido una caída del número de parados. El mercado no solo absorbió el crecimiento de séniores, sino también una parte de los que estaban desempleados. En otros dos casos, Suecia y Portugal, aumentó el volumen de desempleados, pero en proporciones reducidas, sobre todo en Portugal. Finalmente,

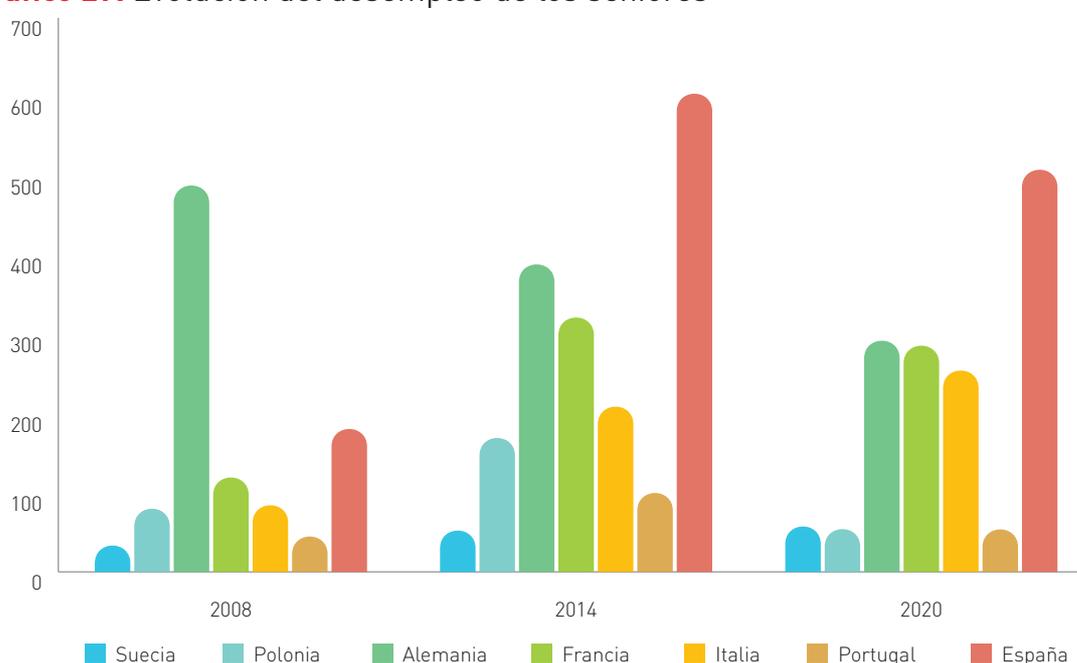
en Francia, España e Italia las cifras de incremento del paro han sido bastante más fuertes, muy particularmente en el caso de España e Italia. Aquí el crecimiento de la actividad y el empleo de los séniores ha estado acompañado de una subida significativa de la desocupación. Hay que destacar el hecho de que España presenta en los tres años de la muestra (2008, 2014 y 2020) las cifras más altas de paro que llega a rebasar en 2020 el medio millón de personas.

**Cuadro 26.** Evolución del desempleo de los séniores

Años	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
2008	33,4	79,9	488,3	119,4	84,3	44,8	180,7
2014	52,3	169,3	388,6	321,5	208,9	99,8	604,3
2020	57,5	54,2	292,2	285,9	254,5	53,8	508,2
Crec. Absol.	24,1	-25,7	-196,1	166,5	170,2	9,0	327,5
%	72,1	-32,2	-40,1	139,4	201,8	20,0	181,2

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 29.** Evolución del desempleo de los séniores



Fuente: Eurostat.



El análisis por sexos refleja estas tendencias (véanse cuadro 27 y gráfico 30). En los dos países donde se produce un retroceso del desempleo (Polonia y Alemania), las cifras relativas son mejores en Polonia para los hombres que para las mujeres; sin embargo, en Alemania sucede lo contrario. En los territorios donde aumenta el paro, lo hace con más intensidad entre los varones en Suecia y con porcentajes

más altos entre las mujeres en el resto de los países: Francia, Italia, Portugal y España. El paro sénior tiene, por lo tanto, una evolución negativa más intensa en el caso de las féminas, con valores bastante fuertes en los casos de España e Italia. Ser mayor y ser mujer no son buenas cartas de presentación para el empleo en los países mediterráneos entre los que España presenta las peores cifras absolutas.

**Cuadro 27.** Crecimiento de la población desempleada sénior por sexo entre 2008 y 2020

Años	Suecia		Polonia		Alemania		Francia		Italia		Portugal		España	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
2008	19,0	14,4	57,0	22,9	260,7	222,6	65,5	53,9	56,1	28,2	27,0	17,8	101,2	79,7
2020	33,7	24,0	37,0	17,3	165,6	126,9	138,3	137,9	149,4	105,2	30,9	22,9	252,9	255,2
Crec. Absol.	14,7	9,6	-20,0	-5,6	-95,1	-95,7	72,8	84,0	93,3	77,0	3,9	5,1	151,7	175,5
%	77,3	66,6	-35,0	-24,4	-36,4	-42,9	111,1	155,8	166,3	273,0	14,4	28,6	149,9	220,2

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 30.** Crecimiento de la población desempleada sénior por sexo entre 2008 y 2020



Fuente: Eurostat.

Sin embargo, en las cifras de participación de la población desempleada sénior en el total de la población desempleada (véanse cuadro 28 y gráfico 31) nos encontramos con un panorama diferente que cuando observamos la participación del empleo sénior en el conjunto del empleo (véanse cuadro 16 y gráfico 17). En este caso, los porcentajes de participación son más

altos que en el caso del desempleo prácticamente sin ninguna excepción. Así pues, y a pesar de que el desempleo de los mayores es la cerante, ha de decirse que en su tasa no alcanza valores tan fuertes como en otros tramos de edad. Hay menos personas ocupadas pero su desocupación es más moderada, con algún matiz que luego explicitaremos.

**Cuadro 28.** Participación de la población empleada sénior en el total de la población desempleada

Años	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
2008	10,9	6,5	15,6	6,0	5,1	10,7	6,9
2020	12,5	10,1	17,6	12,2	11,0	15,3	14,4

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 31.** Participación de la población desempleada sénior en el total de la población desempleada



Fuente: Eurostat.

En cuanto a la participación de cada sexo en el conjunto de la población desocupada sénior (véanse cuadro 29 y gráfico 32), los porcentajes masculinos son más altos que los femeninos con la excepción de España, que tiene un valor relativo ligeramente más alto entre las féminas. Hay menos mujeres empleadas sénior que hombres, pero, sin embargo, hay más paradas. Esto certifica la peor situación de las mujeres

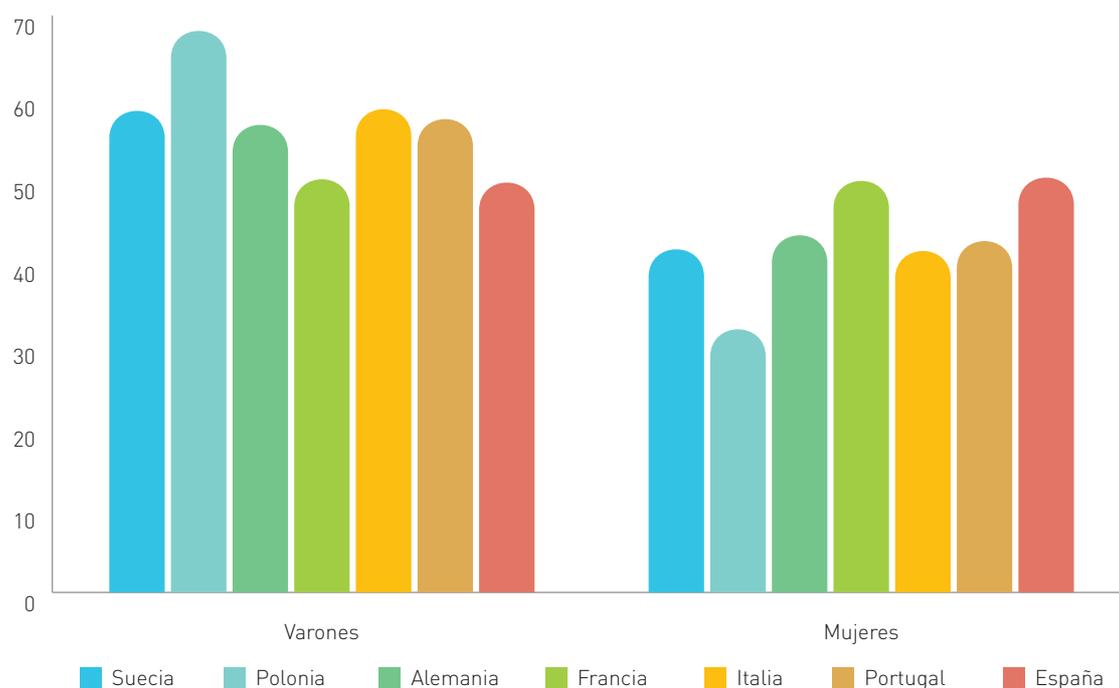
sénior españolas ante el empleo. Solo cuando las generaciones más jóvenes lleguen a edades por encima de los 55 años se corregirá esta situación, pero para ello queda aún un largo camino. Hasta entonces urge que todos los agentes implicados en el mercado laboral aúnen esfuerzos para reducir esta anomalía, en línea con lo comentado en el apartado del resumen ejecutivo de recomendaciones.

**Cuadro 29.** Porcentaje de la población desempleada sénior por sexo (2020)

	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
Varones	58,4	68,1	56,7	50,1	58,6	57,4	49,7
Mujeres	41,6	31,9	43,3	49,9	41,4	42,6	50,3

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 32.** Porcentaje de la población desempleada sénior por sexo



Fuente: Eurostat.

El análisis de las tasas de desempleo arroja los siguientes resultados (véanse cuadro 30 y gráficos 33-35). Los índices en conjunto no son altos, salvo en España, que aventaja a todos los demás países tanto en la franja de 55 a 59 años, como en la de 60 a 64. Las diferencias en las tasas de estos dos grupos no son muy acusadas, con valores ligeramente más altos en el tramo de 55 a 59 años en algunos territorios (Suecia, Polonia o Italia) y más elevados en el de

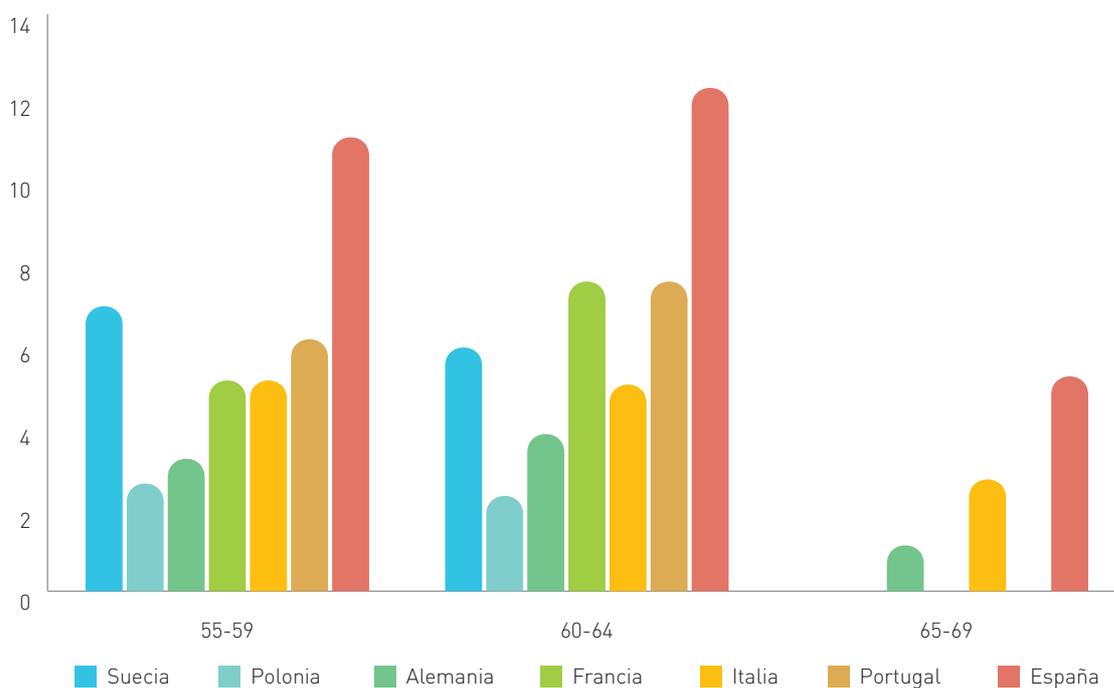
60 a 64 en otros (Alemania, Francia o Portugal). En el caso de España, ambos valores son idénticos (12,5 %). En general, los índices masculinos son más elevados que los femeninos. La excepción principal vuelve a ser España con tasas de desempleo femenino más altas que las de los hombres tanto en el grupo de 55 a 59 años, como en el de 60 a 64. Tasas ligeramente más altas de paro femenino se producen también en Francia e Italia solo en el tramo de 55 a 59 años.

**Cuadro 30.** Tasas de desempleo por grupos de edad

Países	Varones			Mujeres			Total		
	55-59	60-64	65-69	55-59	60-64	65-69	55-59	60-64	65-69
Suecia	6,9	5,9		5,3	4,8		6,1	5,4	
Polonia	2,6	2,3		2,0			2,3	1,8	
Alemania	3,2	3,8	1,1	2,7	3,1		3,0	3,5	1,1
Francia	5,1	7,5		5,7	6,0		5,4	6,7	3,3
Italia	5,1	5,0	2,7	5,5	3,8	2,6	5,3	4,5	2,6
Portugal	6,1	7,5		4,6	5,9		5,3	6,8	3,5
España	11,0	12,2	5,2	14,3	12,9	7,7	12,5	12,5	6,3

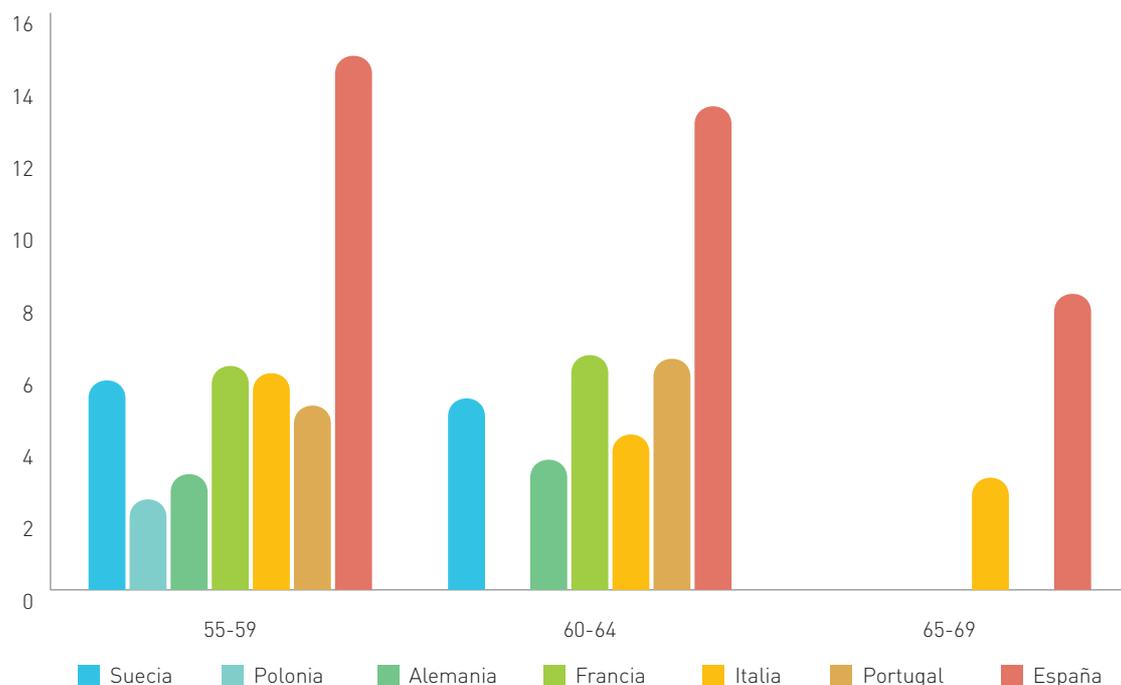
Fuente: Eurostat.

**Gráfico 33.** Tasas de desempleo por grupos de edad. Varones (2020)



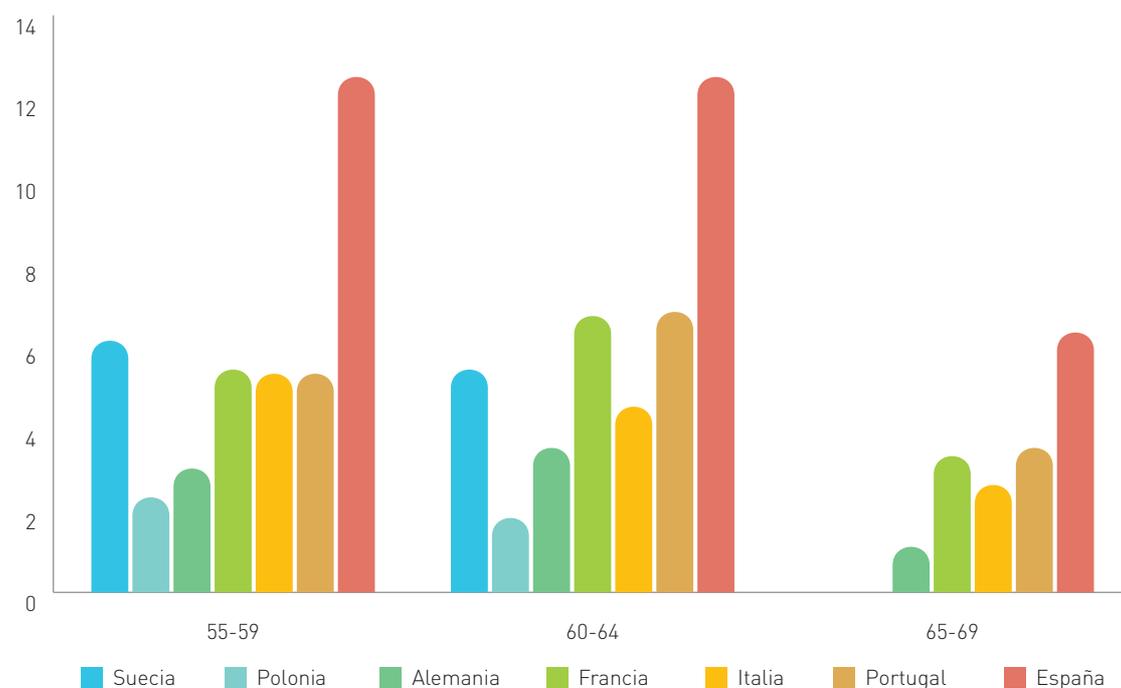
Fuente: Eurostat.

**Gráfico 34.** Tasas de desempleo por grupos de edad. Mujeres (2020)



Fuente: Eurostat.

**Gráfico 35.** Tasas de desempleo por grupos de edad. Total (2020)



Fuente: Eurostat.

Los índices varían según el nivel educativo (véanse cuadro 31-33 y gráficos 36-38). Los más altos tanto a nivel general, como por sexos, son los de los trabajadores con nivel educativo más bajo.

Una vez más las cifras españolas vuelven a mostrar el panorama más sombrío en ambos sexos. Los valores disminuyen entre los que tienen estudios secundarios superiores o postsecundarios

y mucho más entre los que han cursado estudios terciarios. Pero una vez más tenemos que señalar el mayor desempleo de nuestros titulados superiores (varones y mujeres) en relación con el que tienen los demás países. Así pues, destacamos dos conclusiones:

1. Una correlación directa entre el paro y el nivel de estudios en el sentido de que a mayor nivel educativo, menor nivel de paro, y viceversa. Es un hecho que no solo se da entre

los trabajadores sénior sino en todas las franjas etarias de la pirámide laboral.

2. La situación especialmente desfavorable que tiene España en comparación con el resto de los países, en todos los niveles educativos y en ambos sexos. La posición menos mala es la de las mujeres con estudios superiores, aunque sigan teniendo peores cifras de paro que en los demás territorios.

**Cuadro 31.** Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años).  
Varones (2020)

Nivel Educ.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	13,8	5,1	6,6	8,2	8,0	6,8	15,2
II	5,1	2,4	3,7	5,6	3,6	6,5	10,3
III	4,8		2,1	4,4	1,1	6,0	7,2

Fuente: Eurostat.

**Cuadro 32.** Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años).  
Mujeres (2020)

Nivel Educ.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	13,0		6,0	7,2	8,9	5,7	20,6
II	4,5	1,7	2,7	6,3	3,8	6,6	13,2
III	3,2		1,4	4,1	1,6		6,8

Fuente: Eurostat.

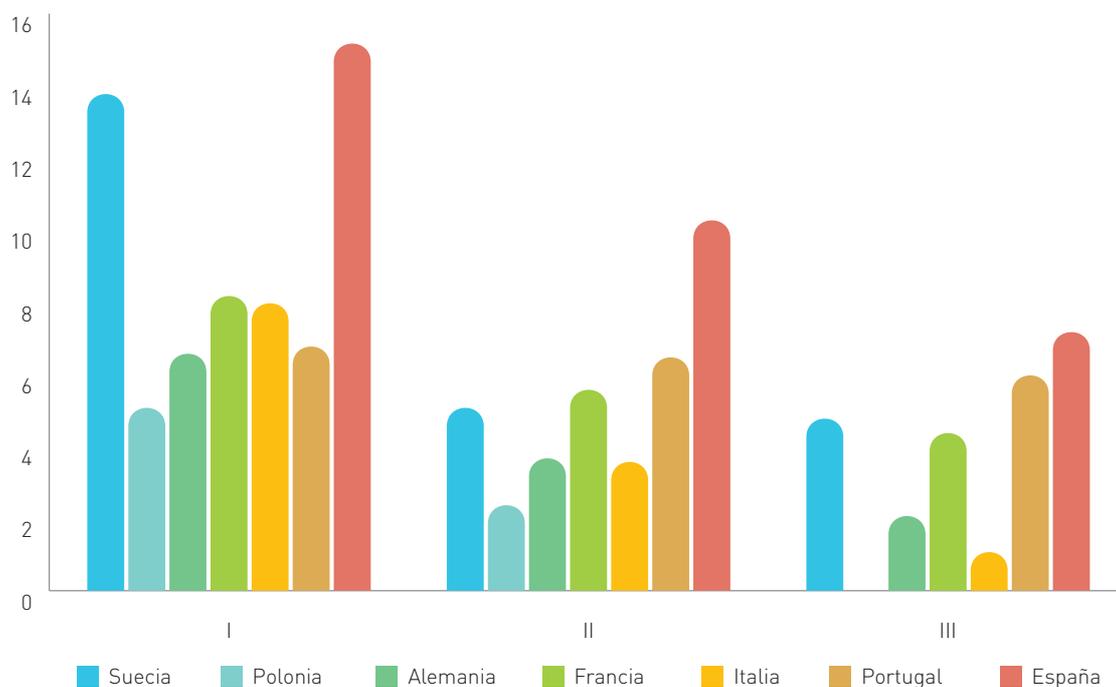
**Cuadro 33.** Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años).  
Total (2020)

Nivel Educ.	Suecia	Polonia	Alemania	Francia	Italia	Portugal	España
I	13,4	5,6	6,3	7,7	8,3	6,3	17,5
II	4,3	2,1	3,2	6,0	3,7	6,6	11,7
III	3,8	1,3	1,7	4,2	1,4	4,0	7,0

Fuente: Eurostat.

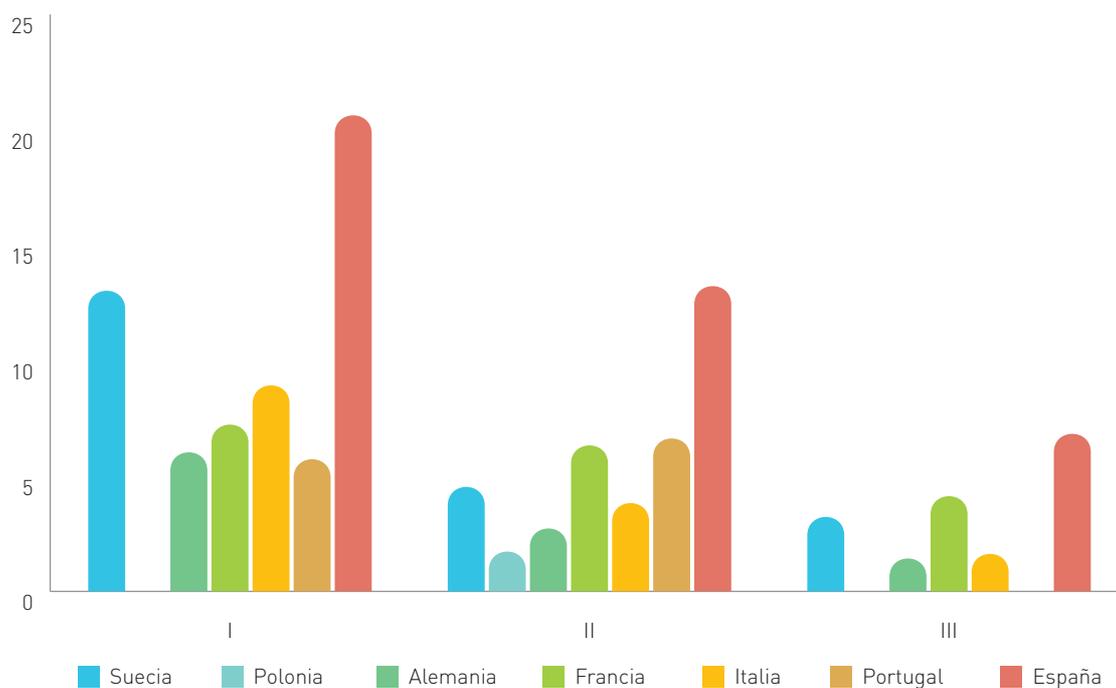


**Gráfico 36.** Tasas de desempleo de los séniore por nivel educativo (55-64 años).  
Varones (2020)



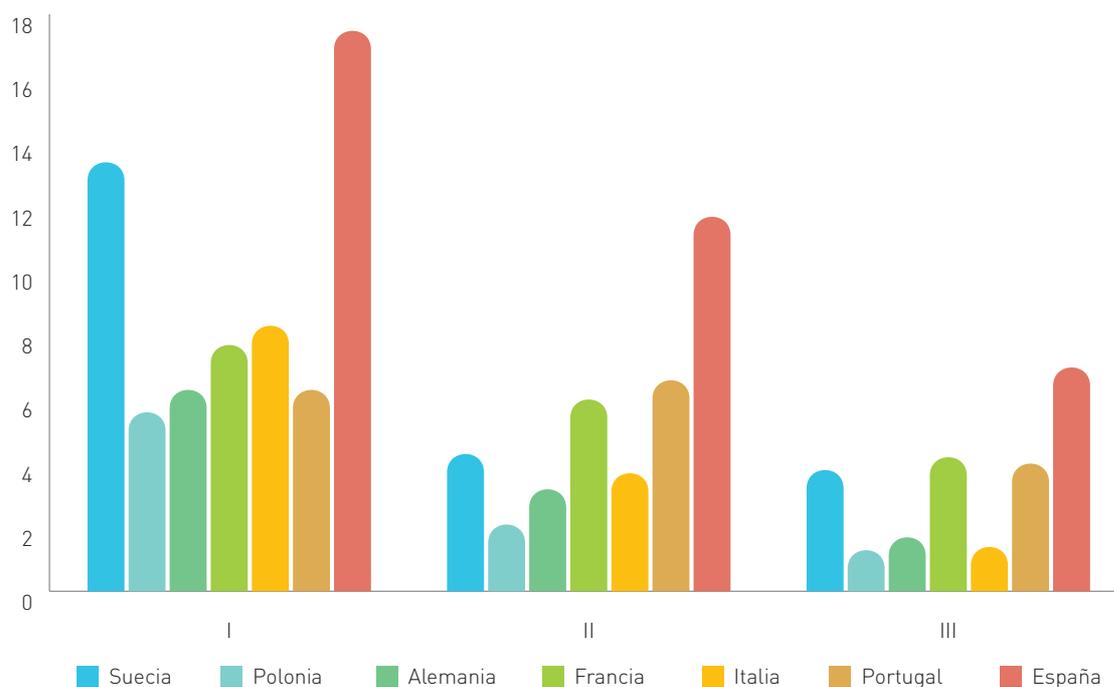
Fuente: Eurostat.

**Gráfico 37.** Tasas de desempleo de los séniore por nivel educativo (55-64 años).  
Mujeres (2020)



Fuente: Eurostat.

**Gráfico 38.** Tasas de desempleo de los séniores por nivel educativo (55-64 años). Total (2020)



Fuente: Eurostat.

En cuanto a la duración del desempleo (véanse cuadro 34 y gráfico 39), se observan dos situaciones diferentes: en Suecia, Polonia y Alemania, la duración media oscila entre los 3 y 11 meses; en

cambio, en Francia, Italia, Portugal y España, el paro habitual dura más. En Francia el intervalo con un porcentaje más fuerte es el de 24 a 47 meses y en Italia, Portugal y España, el de 48 meses y más.

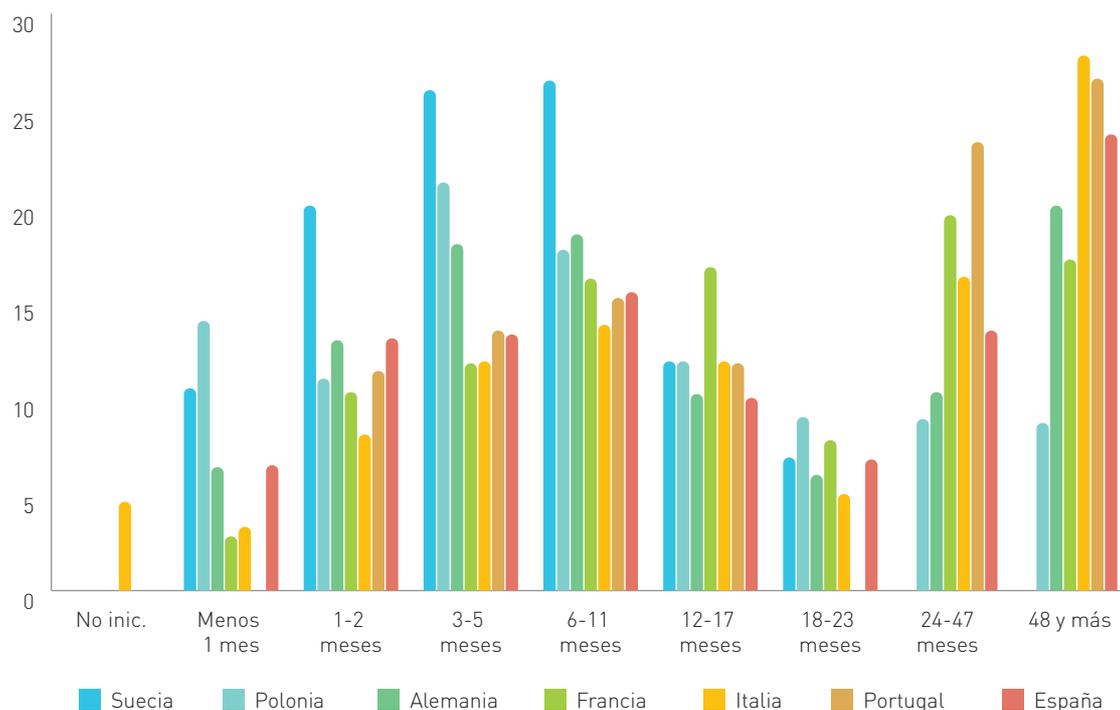
**Cuadro 34.** Duración del desempleo de los séniores (55-64 años) (2020) (en %)

Países	No inic.	Menos 1 mes	1-2 meses	3-5 meses	6-11 meses	12-17 meses	18-23 meses	24-47 meses	48 y más
Suecia		10,2	19,7	25,7	26,2	11,6	6,6		
Polonia		13,7	10,7	20,9	17,4	11,6	8,7	8,6	8,4
Alemania		6,1	12,7	17,7	18,2	9,9	5,7	10,0	19,7
Francia		2,5	10,0	11,5	15,9	16,5	7,5	19,2	16,9
Italia	4,3	3,0	7,8	11,6	13,5	11,6	4,7	16,0	27,5
Portugal			11,1	13,2	14,9	11,5		23,0	26,3
España		6,2	12,8	13,0	15,2	9,7	6,5	13,2	23,4

Fuente: Eurostat.



**Gráfico 39.** Duración del desempleo de los séniores (55-64 años) (2020) (en %)



Fuente: Eurostat.

El desempleo de larga duración (12 meses y más) como porcentaje del desempleo total (véanse cuadro 35 y gráfico 40) alcanza valores francamente bajos en el caso de Suecia (18 %) y

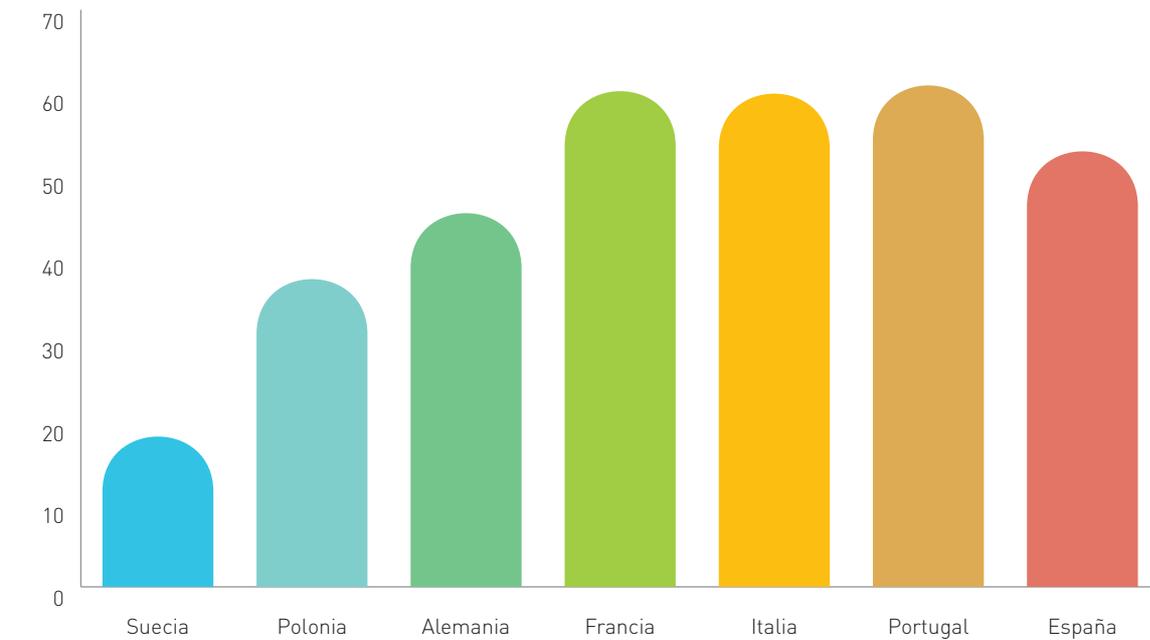
es superior al 50 % en Francia, Italia, Portugal y España. Por una vez, nuestro país tiene en este indicador mejores valores relativos que los de los otros países del grupo.

**Cuadro 35.** Desempleo de larga duración (12 meses y más) como porcentaje del desempleo total (2020)

Países	%
Suecia	18,2
Polonia	37,3
Alemania	45,3
Francia	60,1
Italia	59,8
Portugal	60,8
España	52,8

Fuente: Eurostat.

**Gráfico 40.** Desempleo de larga duración (12 meses y más) como porcentaje del desempleo total (2020)



Fuente: Eurostat.





ANÁLISIS DEL TRABAJO AUTÓNOMO  
Y DEL EMPRENDIMIENTO SÉNIOR  
EN EUROPA

— | PARTE III



En el *Mapa del talento sénior* del año 2021 realizamos una fotografía del trabajo por cuenta propia en España en el que constatamos que había una afiliación de mayores de 55 años a estos regímenes de Seguridad Social de más de 900.000 trabajadores, lo que suponía el 28 % del total del trabajo autónomo en nuestro país, y que el trabajo autónomo de los séniores estaba creciendo.

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

La mayoría de ellos se situaban en el tramo de edad de los 55 a los 59 años (60 % de todos ellos), cayendo al siguiente tramo al 35 %, siendo ya mucho menor a partir de los 65 años. Aunque hay una gran cantidad de trabajadores sénior autónomos, esto no se traduce en “emprendimiento” de proyectos empresariales, la gran mayoría utilizan esta fórmula como autoempleo, siendo la necesidad la principal motivación para el emprendimiento.

Por todo lo anterior, decidimos también comparar nuestra realidad con la de otros países europeos. Este capítulo analiza la situación del trabajo autónomo en los siete países europeos investigados en el presente estudio, a saber: Alemania, Francia, Italia, Polonia, Suecia, Portugal y España.





# 1. EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

La primera conclusión es que el peso que tiene el trabajo autónomo en España está muy alineado con el resto de los países europeos, alcanzando el 15,9 % del total de los trabajadores según la encuesta de Eurostat, frente al 14,3 % del total de los siete países analizados (Suecia, Polonia, Alemania, Francia, Italia, Portugal y España).

En el cuadro 36 podemos ver el peso del trabajo autónomo general en cada uno de los países investigados, siendo Alemania el país en el que menos peso tiene (8,8 %) e Italia el que más (21,8 %).

Aunque en general podríamos concluir que en los países del Norte de Europa el trabajo autónomo tiene menos peso que en los del Sur, Polonia rompería esta agrupación geográfica con un peso general del 19,7 % por encima de España y de Portugal.

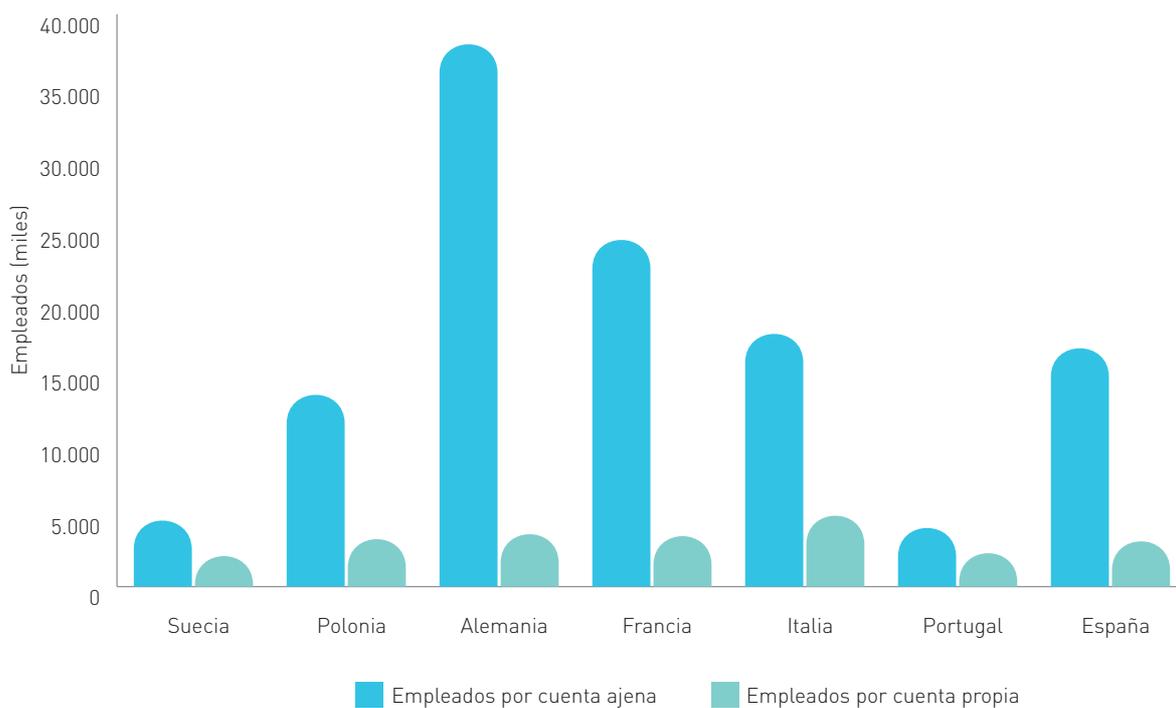
Si nos comparamos con Alemania, podemos observar que en valores absolutos España tiene un número similar de trabajadores autónomos, pero con una fuerza laboral que es más del doble que la nuestra (véase gráfico 41).

**Cuadro 36.** Tipos de empleados en los países europeos objeto del estudio (en miles) y peso de los empleados por cuenta propia sobre el total

País	Total empleados	Empleados por cuenta ajena	Empleados por cuenta propia	% cuenta propia
Suecia	5.120,3	4.577,8	542,5	10,6
Polonia	16.656,0	13.370,4	3.285,6	19,7
Alemania	41.499,9	37.868,6	3.631,3	8,8
Francia	27.694,6	24.199,1	3.495,5	12,6
Italia	22.553,9	17.630,0	4.923,9	21,8
Portugal	4.812,3	4.067,1	745,2	15,5
España	19.758,5	16.625,6	3.132,9	15,9
Total 7 países	138.095,5	118.338,6	19.756,9	14,3

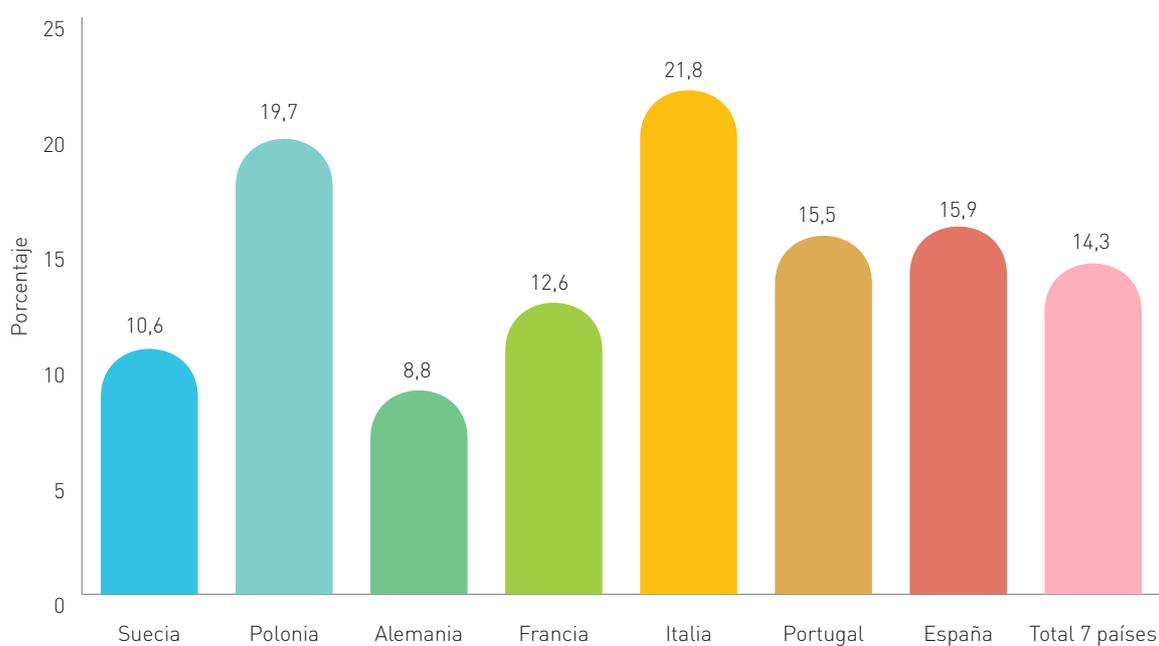
Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

**Gráfico 41.** Empleados por tipo de empleo



Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

**Gráfico 42.** Empleo por cuenta propia



Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

En el gráfico 42 se puede observar cómo España y Portugal son los dos países que están más próximos a la media de los siete países analizados, teniendo a Italia y Polonia por encima, y a Alemania, Suecia y Francia por debajo.

En conclusión, podemos destacar que el peso que tiene el trabajo por cuenta propia está en torno al 14,3 % y que España está muy próxima a esa media de los siete países investigados.

En todos los países hay una gran distancia entre hombres y mujeres en cuanto al trabajo por cuenta propia, siendo siempre mayor en el caso de los hombres que en el de las mujeres, habiendo una diferencia media de más de siete puntos, aunque en algunos países alcanza más de casi 10 puntos, como es el caso de Italia. Por tanto, podemos concluir que en toda Europa el trabajo por cuenta propia está mucho más extendido entre los hombres que entre las mujeres.

**Gráfico 43.** Empleo por cuenta propia (por sexo)

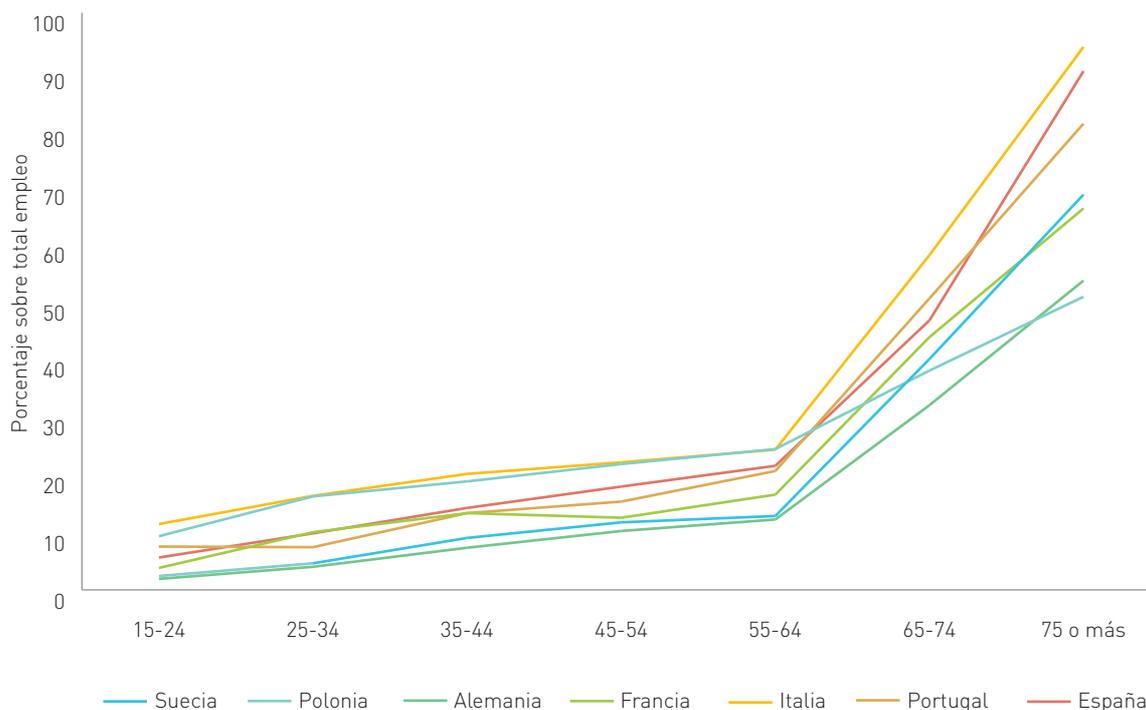


Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

En el primer *Mapa de talento sénior* concluíamos que el peso que va teniendo por diferentes tramos de edad el trabajo por cuenta propia en España era ascendente. Ahora, conforme al estudio que tiene en sus manos, y con datos anuales de 2021, podemos afirmar que es un fenómeno paneuropeo. En todos los países el trabajo por cuenta propia gana peso sobre el

total de trabajadores a medida que avanzamos en tramos de edad. En el gráfico 43 podemos observar cómo crece el peso del trabajo por cuenta propia en todos los países a partir de los 55 años. Es decir, el trabajo autónomo es un fenómeno más presente proporcionalmente en los séniores europeos que en el resto de las edades.

**Gráfico 44.** Evolución del empleo por cuenta propia



Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

En el caso español, podemos observar el peso que alcanza al final de la carrera profesional, en el último tramo analizado, aunque Italia siempre nos supera incluso en ese tramo de edad. Un fenómeno interesante es Polonia en el que, como hemos visto, tienen cifras importantes de trabajadores autónomos, pero en los últimos tramos se moderan (véase gráfico 44).

En el cuadro 37 podemos ver la evolución del peso del trabajo por cuenta propia en los tramos de edad sénior (55-64 años, 65-74 años y 75 o más años) y en todos los casos el peso de este tipo de trabajadores se va incrementando con la edad. Este fenómeno que ya describimos

en el primer *Mapa del talento sénior* sucede en todos los mercados europeos analizados.

Así, el peso que tienen los trabajadores por cuenta propia en el colectivo sénior, incluyendo los tres tramos de edad analizados, va del 29,4 % de Italia al 15,1 % de Alemania, situándose en el caso español en el 23,5 %.

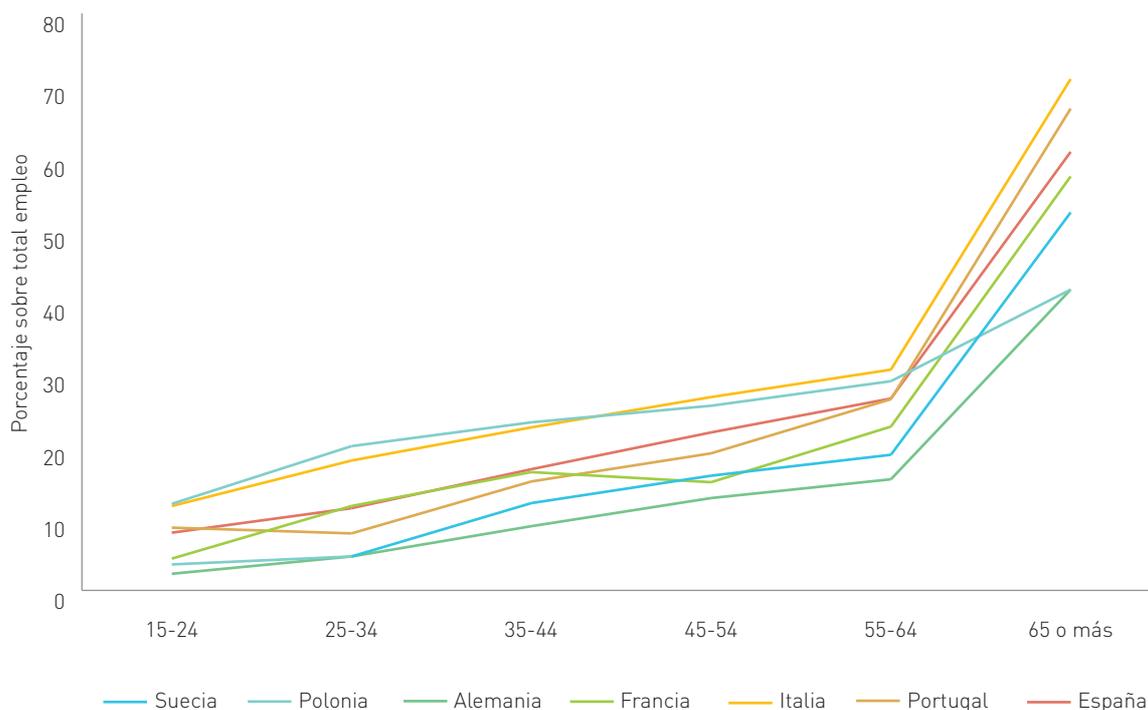
Igualmente, este fenómeno del incremento del peso del trabajo por cuenta propia entre los trabajadores sénior se da tanto en hombres (véase gráfico 45) como en mujeres (véase gráfico 46), aunque como se ha comentado hay una brecha importante en todos los países por sexo.

**Cuadro 37.** Tipos de empleados sénior en los países europeos objeto del estudio (en miles) y peso de los empleados por cuenta propia sobre el total

País	55-64 años			65-74 años			75 o más años			Total trabajadores sénior		
	Total empleados	Empleados por cuenta ajena	Empleados por cuenta propia	Total empleados	Empleados por cuenta ajena	Empleados por cuenta propia	Total empleados	Empleados por cuenta ajena	Empleados por cuenta propia	Total empleados	Empleados por cuenta ajena	Empleados por cuenta propia
Suecia	934,7	815,2	119,5	206,0	127,4	78,6	61,5	19,4	42,1	1.202,2	962,0	240,2
Polonia	2.541,2	1.922,2	619,0	387,4	240,2	147,2	31,5	15,5	16,0	2.960,1	2.177,9	782,2
Alemania	9.211,4	8.085,3	1.126,1	1.170,9	796,0	374,9	175,4	81,3	94,1	10.557,7	8.962,6	1.595,1
Francia	4.715,7	3.937,4	778,3	420,0	236,1	183,9	30,7	10,4	20,3	5.166,4	4.183,9	982,5
Italia	4.588,1	3.474,4	1.113,7	613,4	257,9	355,5	91,3	5,4	85,9	5.292,8	3.737,7	1.555,1
Portugal	910,2	722,4	187,8	162,6	80,5	82,1	27,1	5,2	21,9	1.099,9	808,1	291,8
España	3.614,3	2.836,3	778,0	264,4	140,9	123,5	15,9	1,6	14,3	3.894,6	2.978,8	915,8

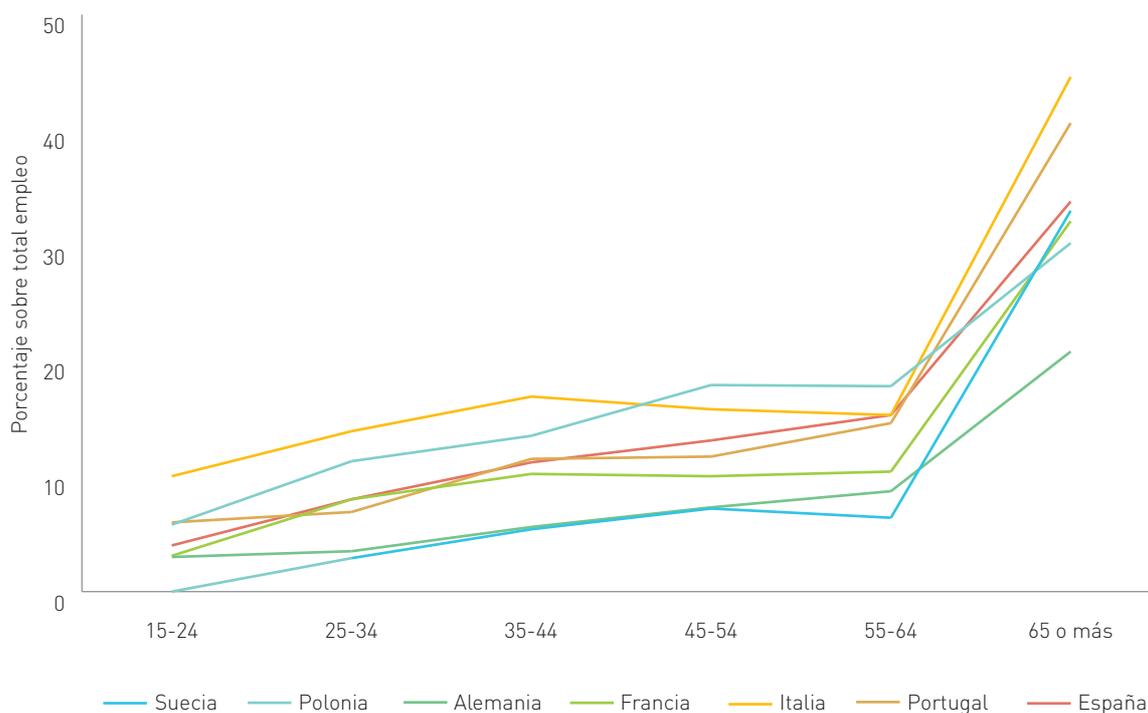
Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey de Eurostat* –datos anuales 2021–.

**Gráfico 45.** Evolución del empleo por cuenta propia (hombres)



Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

**Gráfico 46.** Evolución del empleo por cuenta propia (mujeres)



Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.

Entre los trabajadores por cuenta propia hay algunos que tienen empleados, bien contratados directamente o bien a través de una sociedad mercantil, y otros que no tienen empleados y que utilizan la fórmula como autoempleo. En el caso español se da la circunstancia de que en el inicio de la carrera el porcentaje de trabajadores por cuenta propia con empleados es muy bajo y se sitúa en torno al 31-32 % en los tramos de madurez de carrera; esto es uno de cada tres trabajadores por cuenta propia generan empleo para otros. Sin embargo, los trabajadores por cuenta propia más séniores, los mayores de 65 años, este porcentaje se incrementa hasta el 45 %. Esto posiblemente se deba a que los trabajadores por cuenta propia se retiran antes del mercado laboral que aquellos otros que tienen empleados y que

dilatan la vida laboral en su condición de empresario. Por tanto, el abandono de la vida activa se da en tres momentos en función del tipo de empleado del que se trate, saliendo primero del mercado los trabajadores por cuenta ajena, después los trabajadores por cuenta propia autoempleados y, finalmente, los trabajadores por cuenta propia con equipos, bien contratados directamente en su condición de autónomos o bien a través de una sociedad mercantil.

España es el país analizado en el que el tramo de trabajadores por cuenta propia mayores de 65 años con empleados contratados es el más alto. En otros países, como puede verse en el cuadro 38, los porcentajes son mucho menores en las etapas finales de la actividad.

**Cuadro 38.** Porcentaje de empleados por cuenta propia con empleados a su cargo

País	15-24 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55-64 años	65 o más años
Suecia	0,0	37,1	<b>45,1</b>	39,8	34,0	16,7
Polonia	20,7	16,3	24,0	22,2	21,4	<b>27,5</b>
Alemania	0,0	37,7	49,7	<b>54,9</b>	50,5	42,0
Francia	23,7	32,6	43,2	42,1	<b>44,5</b>	30,0
Italia	9,5	20,7	26,0	<b>31,9</b>	30,4	30,1
Portugal	0,0	15,1	35,6	<b>39,4</b>	37,4	33,2
España	12,9	19,7	31,9	32,5	31,5	<b>45,2</b>

Fuente: elaboración propia a partir de *Labour Force Survey* de Eurostat –datos anuales 2021–.



## 2. EL EMPRENDIMIENTO

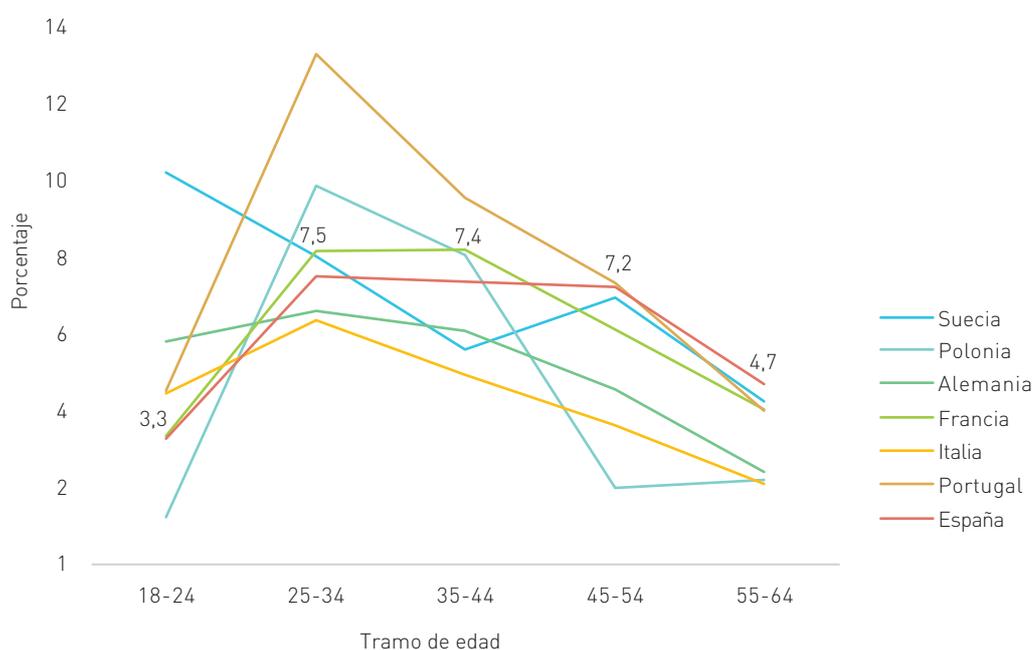
También hemos querido analizar en profundidad el emprendimiento en Alemania, Francia, Italia, Polonia, Suecia, España y Portugal. Para ello, hemos acudido a la principal fuente internacional de análisis del emprendimiento, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), accediendo a los microdatos disponibles para esos siete países europeos.

Una variable clave en el GEM es el análisis del emprendimiento incipiente a través de una tasa (TEA) que analiza el número de nuevos emprendedores de cada uno de los más de 120 países analizados, entendiendo por tal aquellos que han puesto en marcha un proyecto empresarial en los últimos 42 meses. Esto es, no incluye el acumulado de empresarios

consolidados y solo tiene en cuenta los “nuevos emprendedores”.

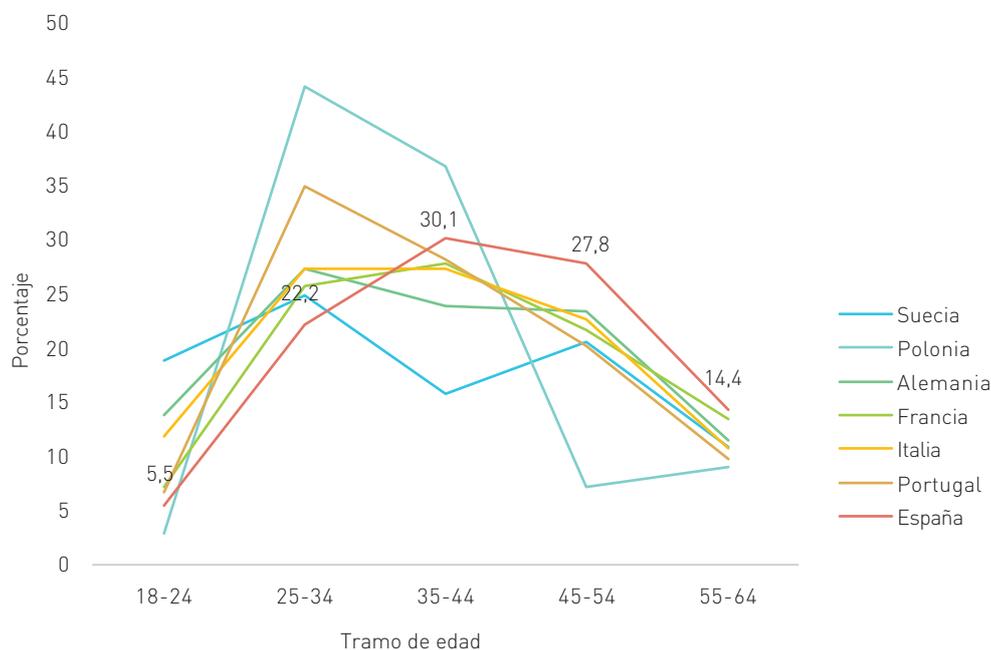
En el gráfico 47 podemos observar el nivel de TEA en diferentes tramos de edad en los países analizados. La TEA de España está en la media en todos los tramos de edad, excepto en el tramo de los emprendedores sénior, entre 55 y 64 años, en el que somos el país de los analizados con la TEA más alta (4,7 %). En este punto recordemos de nuevo que la TEA solo incluye los nuevos emprendedores, esto es, el 4,7 % de los encuestados en el tramo de edad entre los 55 y 64 años manifiesta que ha puesto en marcha un proyecto empresarial en los últimos 42 meses. Podríamos concluir que los séniores españoles son los que más están dispuestos a emprender un proyecto de Europa.

**Gráfico 47.** TEA por país y tramo de edad



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data (datos 2016 para Portugal).

**Gráfico 48.** Porcentaje de cada tramo de edad en la TEA de su país



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data (datos 2016 para Portugal).

En el gráfico 48 hacemos otro análisis de la TEA que consiste en comparar el peso de esta en cada tramo de edad sobre el total. Esto es, del total de emprendedores, qué peso tiene cada tramo de edad.

Los resultados son bastante sorprendentes y diferenciales para el caso español, ya que mientras que en los otros países el peso de la TEA es mayor en los tramos “jóvenes” de la vida profesional, en el caso español tenemos un espíritu emprendedor bastante más tardío. España es el país en el que el peso relativo de emprendimiento es mayor en los dos tramos finales de edad analizadas, tanto entre los profesionales de 45 a 54 años, como entre los trabajadores sénior (entre los 55 y los 64 años).

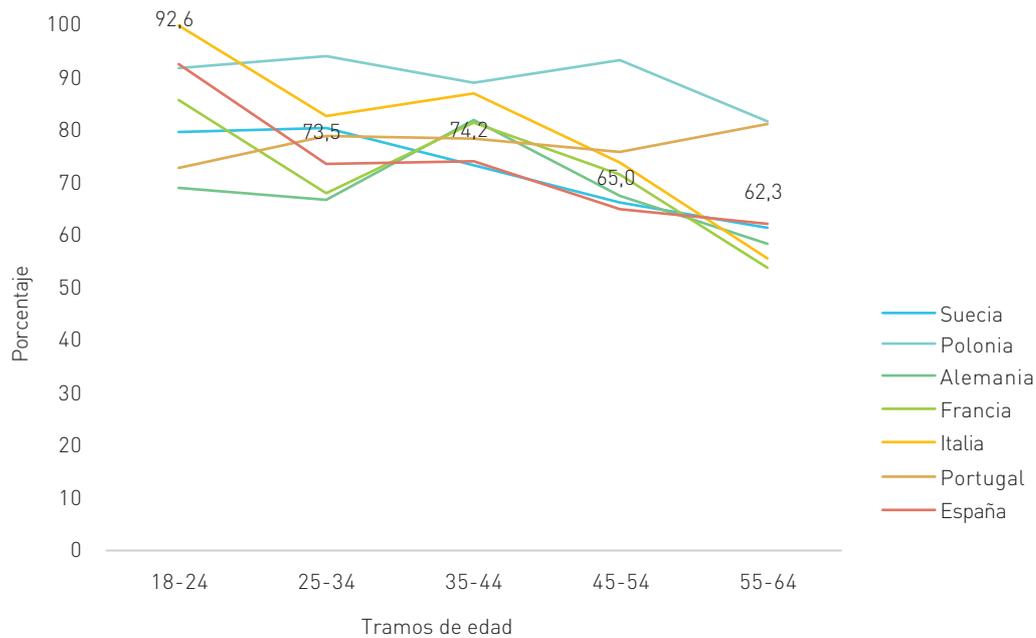
Por otro lado, la encuesta GEM analiza las razones del emprendimiento en dos categorías, si este está motivado por el aprovechamiento de

una “oportunidad” o si está causado por la “necesidad”.

En el gráfico 49 podemos observar por tramos de edad el peso del emprendimiento incipiente impulsado para aprovechar una “oportunidad”. En este punto se constata que en el caso español esta razón va perdiendo peso en relación con la edad. También que en todos los países el emprendimiento incipiente movido por una oportunidad es menor en los profesionales sénior en todos los países.

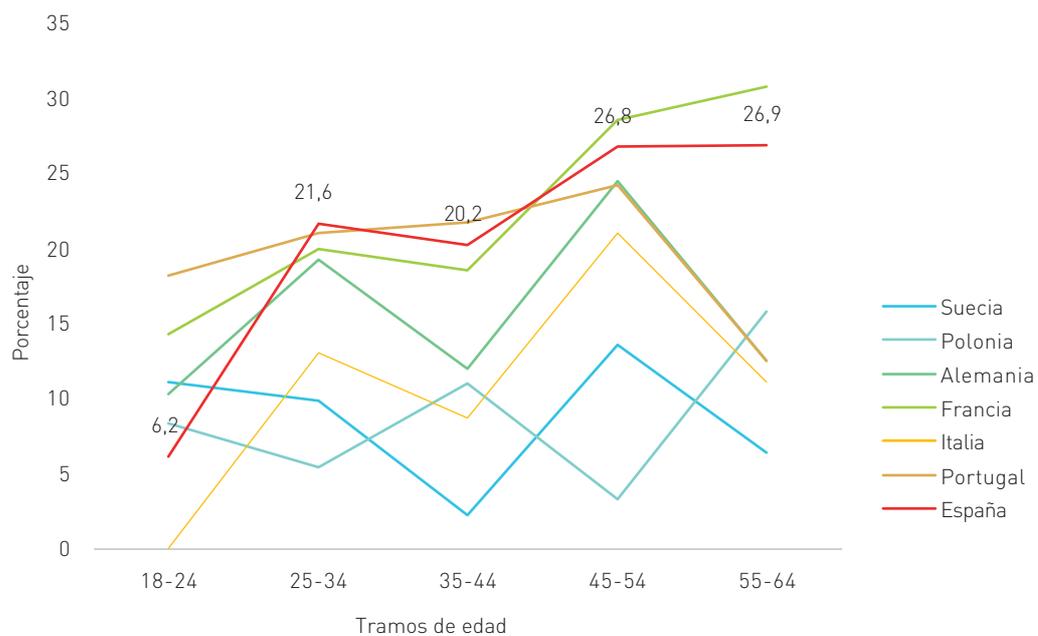
El gráfico 50 representa las respuestas respecto a la otra razón para la puesta en marcha de un nuevo proyecto emprendedor, hacerlo por “necesidad”. Lógicamente, en este caso el gráfico muestra tendencias opuestas a la anterior (hacerlo como “oportunidad”, véase gráfico 49) y es ascendente en el caso español, alcanzando el 26,9 % de los proyectos emprendidos por séniores.

**Gráfico 49. TEA por oportunidad**



Fuente: elaboración propia a partir de *GEM 2018 APS Global Individual Level Data* (datos 2016 para Portugal).

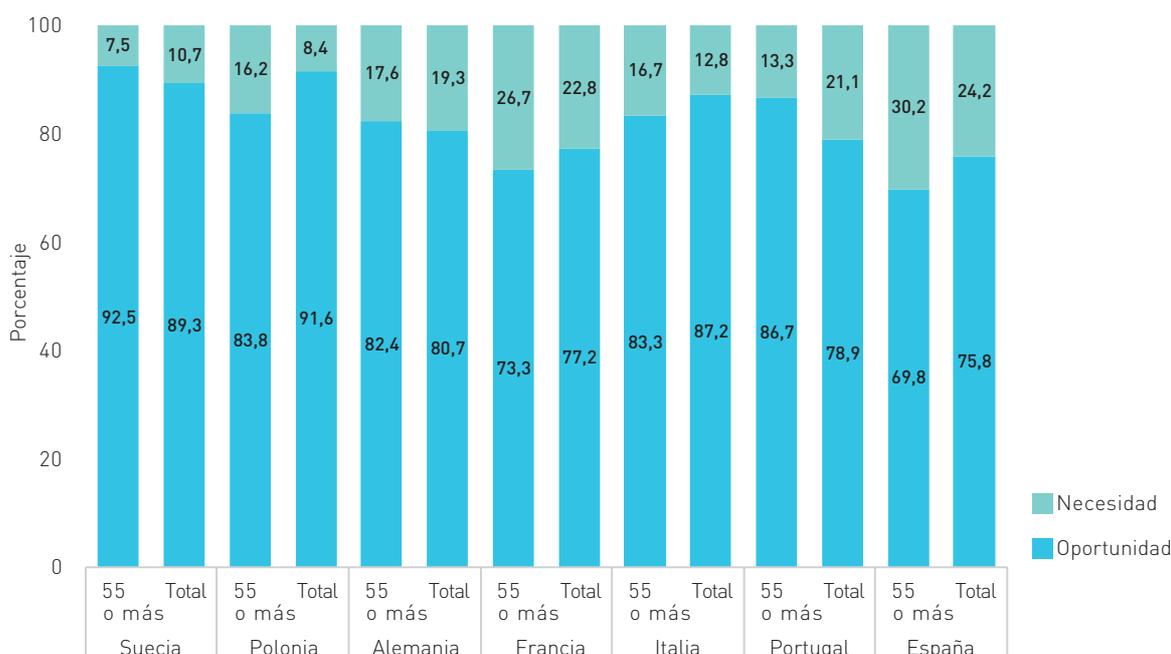
**Gráfico 50. TEA por necesidad**



Fuente: elaboración propia a partir de *GEM 2018 APS Global Individual Level Data* (datos 2016 para Portugal).



**Gráfico 51.** Razón del emprendimiento por país (séniores vs. total)



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data (datos 2016 para Portugal).

Así podemos concluir que el emprendimiento sénior está mucho más motivado para cubrir una necesidad, posiblemente derivada de la pérdida de empleo y las dificultades de acceso al mercado laboral, que como una oportunidad de negocio en sí.

En el gráfico 51 representamos el peso de ambos tipos de razones para emprender (necesidad frente a oportunidad) para el tramo sénior de edad (55-64 años) y para el total de cada país. Se aprecia claramente que España es el país de los analizados en el que emprender por “necesidad” es más relevante, siendo todavía más significativo para los séniores.

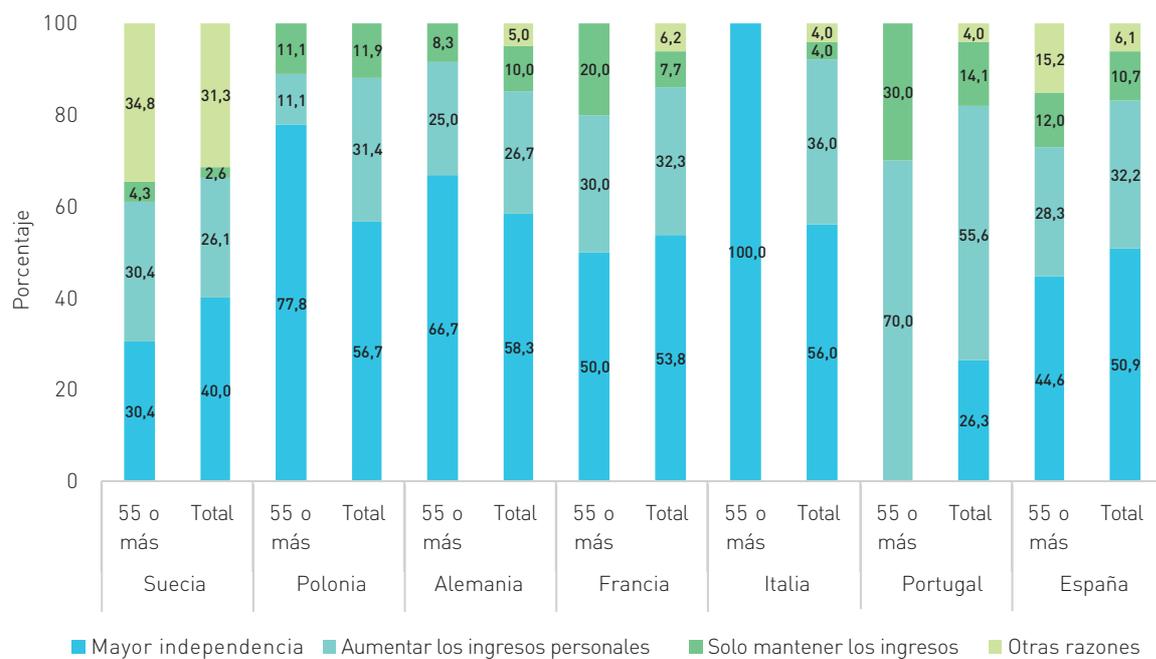
Por otra parte, hay países (Suecia, Alemania y Portugal) en el que el emprendimiento sénior por necesidad es menor que en el total de los emprendedores de su país. Nuevamente todo apunta a que tenemos unas circunstancias en las que el emprendimiento se visualiza como la

única salida para aquellos profesionales que quieren seguir activos.

A su vez, la encuesta GEM a los que responden que han emprendido como oportunidad, les pregunta por el tipo de oportunidad. Otra vez, hemos segmentado las respuestas por tramos de edad y hemos representado las mismas solo para el tramo sénior y para el total de los emprendedores que han manifestado que lo han hecho como oportunidad.

Los resultados son presentados en el gráfico 52 en el que podemos observar cómo en el caso español hay una diversidad de respuestas (búsqueda de independencia u obtener ingresos adicionales) en ambos grupos (séniores y total). En general, en otros países, excepto España y Portugal, la búsqueda de independencia es la principal respuesta tanto para los emprendedores sénior como para la totalidad de emprendedores independientemente de su edad.

**Gráfico 52.** Tipo de oportunidad por países

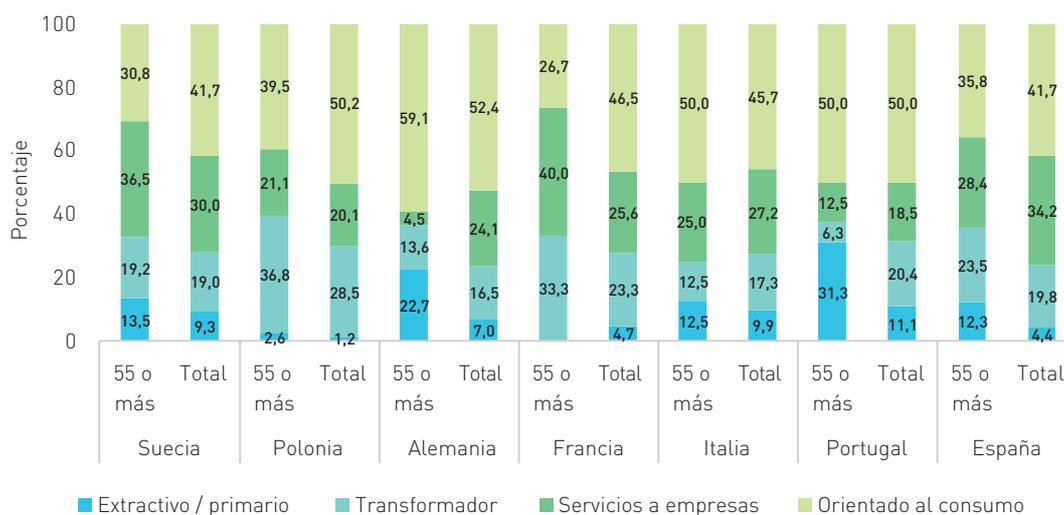


Fuente: elaboración propia a partir de *GEM 2018 APS Global Individual Level Data* (datos 2016 para Portugal).

En el gráfico 53 se representa el tipo de empresa emprendida y en general se observa que son las actividades de servicios las que dominan los proyectos puestos en marcha tanto por los séniores, como por el resto de los emprendedores, lo cual es congruente con el peso que tienen los servicios en la nueva economía.

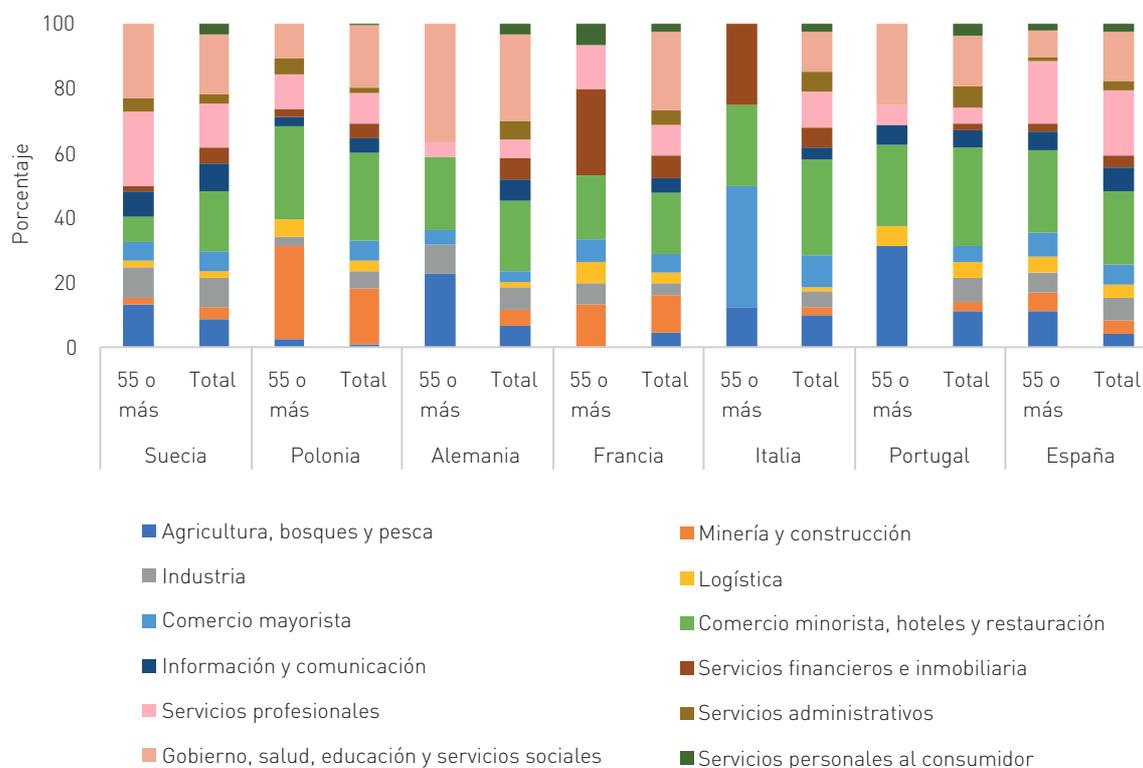
En el gráfico 54 se representan los sectores concretos de los proyectos de emprendimiento, siendo en general el sector del comercio minorista, hoteles y restaurantes, el más numeroso en muchos países incluyendo España, aunque hay diferencias por país de acuerdo con la configuración sectorial de cada uno.

**Gráfico 53.** Tipo de empresa



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data (datos 2016 para Portugal).

**Gráfico 54.** Sectores detallados de actividad de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data (datos 2016 para Portugal).

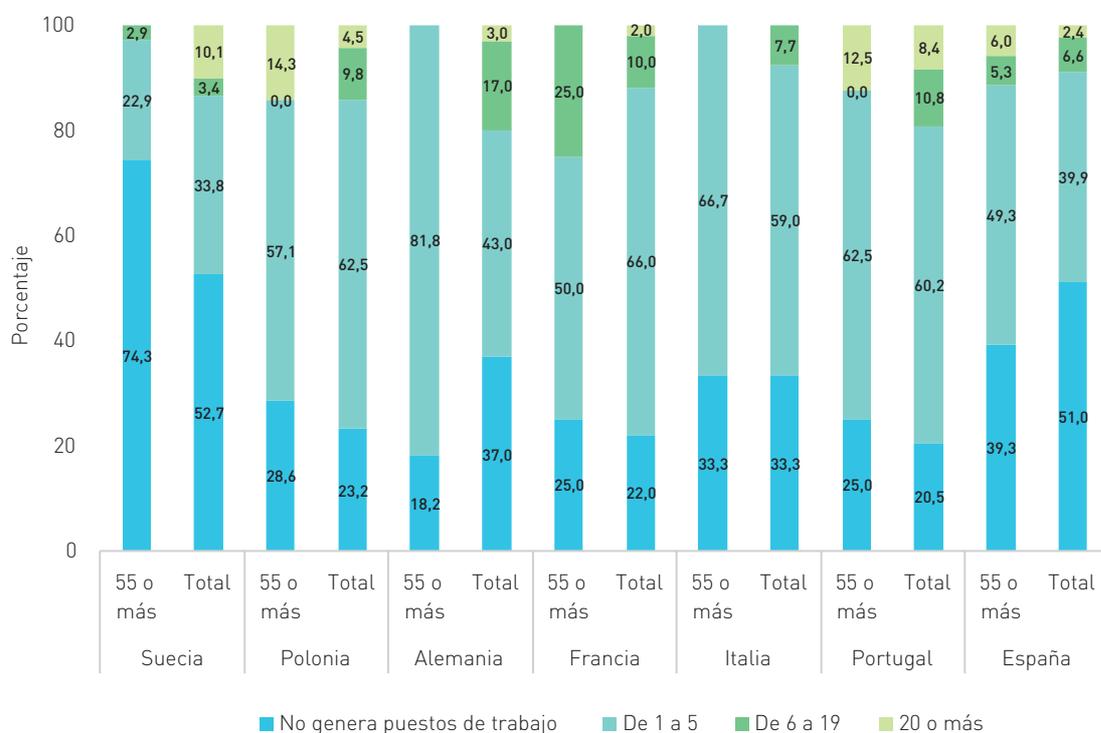
También el GEM obtiene información del impacto en cuanto a generación de puestos de trabajo de los nuevos proyectos puestos en marcha por los emprendedores de los diferentes países, teniendo en cuenta que se analizan los nuevos proyectos que, en muchas ocasiones, no han podido desplegar un proceso de crecimiento en cuanto a empleo generado que, por otra parte, es el principal gasto de muchos proyectos.

En el gráfico 55 se representa el impacto por país para dos tramos de edad, por una parte, los emprendedores sénior, y por otra, el total de emprendedores. Podemos observar que la

mayor parte de los proyectos o no generan puestos de trabajo o generan tan solo entre 1 y 5 puestos, y son minoría los nuevos proyectos que generan más de 6 puestos.

En el caso español apenas hay diferencia en cuanto al impacto en puestos de trabajo de los proyectos de emprendedores sénior respecto al total. Curiosamente, podríamos decir que generan más puestos los emprendedores sénior españoles. Llamaría la atención el peso que en el caso sueco tienen los proyectos sin generación de empleo, especialmente en los emprendedores sénior de aquel país.

**Gráfico 55.** Impacto en puestos de trabajo generados



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data (datos 2016 para Portugal).



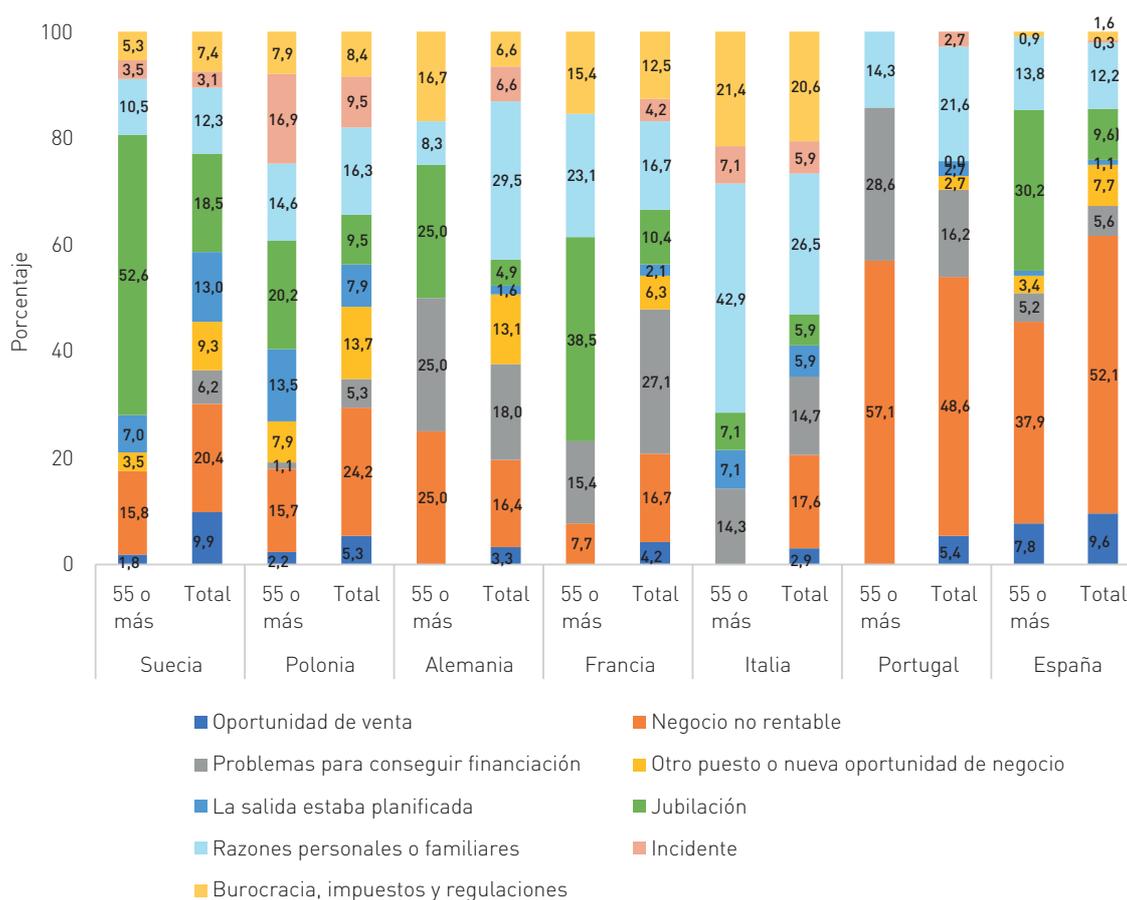
Finalmente, en el gráfico 56 analizamos las razones por las que los emprendedores abandonan los proyectos en cada país y por tramos de edad, comparando especialmente los emprendedores sénior con el total de emprendedores.

Podemos observar el importante peso que tiene en el caso español y portugués que el negocio no

sea rentable, tanto para los séniores, como para el total de los emprendedores.

En el caso español una razón para el abandono del proyecto de los séniores es el acceso a la jubilación, siendo esta junto con la baja rentabilidad las principales razones de la salida de los proyectos empresariales.

**Gráfico 56.** Razones de salida del negocio



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data (datos 2016 para Portugal).

ANÁLISIS POR PAÍSES DEL TALENTO  
SÉNIOR EUROPEO

— | PARTE IV



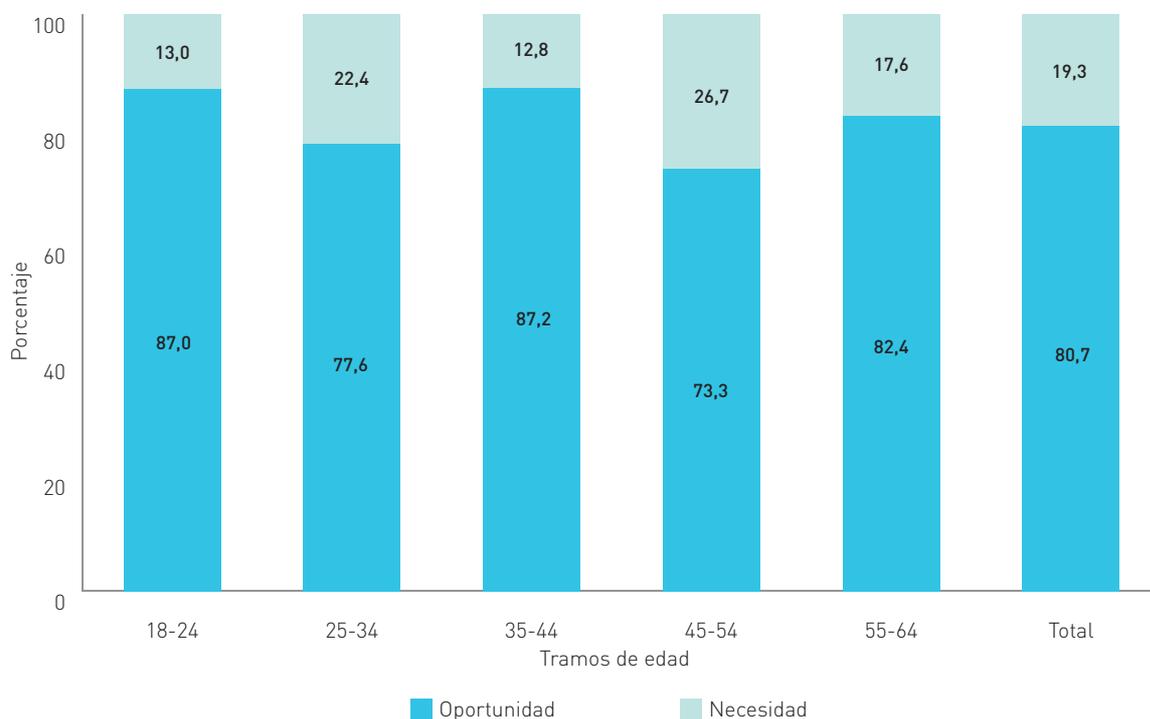
# 1. ALEMANIA

## 1.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas

En el centro-oeste europeo los datos del trabajo sénior de Alemania son mucho mejores que los de Francia. Se puede decir que detrás de Suecia el país teutón tiene resultados más alentadores. Es el territorio donde más ha crecido el empleo sénior tras Italia y el tercero por la tasa de aumento del trabajo femenino (después de Italia y Polonia). Presenta datos semejantes a los suecos por los porcentajes de población empleada sénior por sexo y la participación más alta de la población ocupada en el conjunto de la ocupación. Es el segundo país con mejores tasas de empleo con niveles algo más reducidos que

los suecos, y tras Polonia el segundo Estado con porcentajes de séniores más altos en el nivel educativo que hemos llamado en este informe como II. Alrededor de un tercio de los séniores alemanes tiene estudios superiores (igual que en Suecia y, en este caso, que Francia). Posee un porcentaje fuerte de asalariados semejante al francés e incluso al español, y la mayor cifra relativa de trabajadores a tiempo parcial. Es el único país, junto con Polonia, con una evolución positiva del desempleo y con niveles predominantes de duración del desempleo inferiores a un año. Tras Polonia y Suecia, posee los porcentajes de paro de larga duración más cortos y solo es aventajado por Suecia en lo que se refiere a la vida laboral media más larga.

**Gráfico 57.** Razón del emprendimiento en Alemania



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data.

## Ficha 1. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Alemania

Compañía	Contexto	Política salarial	Training	Movilidad interna	Horarios	Movilidad externa / recruiting	Planificación de carrera	Condiciones laborales	Retiro activo	Otros
Deutsche Bank	Cumplir requisitos de clientes Impactos negativos de políticas de RR. HH. excesivamente orientados a trabajadores jóvenes Enfoque general de diversidad generacional Escasez de habilidades y conocimientos en ciertas áreas	X	Transferencia de conocimiento: grupos y tandems intercambio know-how	Rotaciones como medio de ascenso profesional. También para jóvenes	Política de balance vida laboral-profesional	Enfoque de diversidad: Mantener el equilibrio de la estructura generacional en la incorporación de personal				1. Acciones de visibilización de trabajadores mayores 2. Potenciar el trabajo intergeneracional
BMW	Programa "Today for tomorrow". Contar con una estructura de personal equilibrada corrigiendo impacto negativo de estrategias de RR. HH. anteriores Incrementar flexibilidad, fiabilidad y conocimiento	Estructura remunerativa flexible parcialmente apoyada en el rendimiento personal	Grupos de transferencia de conocimiento Tutoriales y herramientas de transmisión de capacidades y habilidades			Seminarios dirigidos a desempleados de mayor edad facilitándoles el proceso de aplicación a nuevas contrataciones		Produktionssystem 2017. Medidas preventivas y de condiciones del entorno laboral ajustadas a la edad (p. ej., ergonomía)	Diseño de modelos de retiro ajustados a las circunstancias personales del trabajador	
Deutsche Post	"Generations Pact". Permitir que los trabajadores mayores continúen trabajando hasta la edad de jubilación (que aumentará de 65 a 67 años entre 2012 y 2029), teniendo en cuenta la creciente dificultad para trabajar y manteniendo los niveles de ingresos		Grupos de trabajo conjunto de los trabajadores mayores con los aprendices para transferencia de conocimiento mutuo		Implementación de la "Cuenta de ahorro de tiempo" que permite a los trabajadores acumular horas recuperables al final de la carrera profesional sin disminuir las retribuciones				Uso de la fórmula legal de retiro a tiempo parcial (Altersteilzeit)	

Fuente: elaboración propia.

## 1.2. Artículo de opinión de Bernard Asnong<sup>1</sup>

### Clint Eastwood y los señores en Alemania

He sido un fan de Clint Eastwood toda mi vida, desde que vi *The Gauntlet* [Ruta suicida] en 1977. He madurado con los años y mi apreciación de Clint como actor, y luego como director y productor, ha crecido. A los 91 años este actor americano no tiene intención de parar. Es la prueba viviente de que nunca se es demasiado viejo y, desde luego, no ha permitido que su edad le identifique. Hace poco dijo: "No tengo el mismo aspecto que a los 20 años, ¿y qué?". Con mucho más de 50 años, Clint sigue siendo una inspiración para mí. ¿Cómo puede seguir "produciendo", innovando, siendo creativo, dominando su arte...?

En TÜV SÜD, sin duda, creamos un entorno en el que los empleados de todas las edades pueden seguir contribuyendo y superándose. El 34 % de nuestra plantilla, a nivel mundial, tiene más de 50 años y el 26 % menos de 34. Es un buen equilibrio y algo de lo que estamos orgullosos. Parte de nuestro éxito se debe en gran medida a esta diversidad y equilibrio de edades. Aunque no tenemos un programa formal de Reverse Mentoring, es algo que ocurre todos los días en nuestra organización. Los jóvenes se nutren de la sabiduría de los trabajadores más maduros y los más maduros de la frescura que traen los más jóvenes. Somos una organización que vende experiencia en muchos campos. Esta experiencia se enriquece con nuestra diversa composición.

También cabe señalar que la edad es la única dimensión de la diversidad que afecta a todos los ciudadanos de este mundo y a nuestras organizaciones. Abracemos este hecho. Se pide a

todos que contribuyan, y así aprovechamos las competencias, habilidades y experiencia de todos. También existe el viejo adagio que dice que "no se pueden enseñar trucos nuevos a un perro viejo", lo que significa que es muy difícil enseñar a alguien nuevas habilidades o cambiar los hábitos o el carácter de alguien. Las investigaciones indican que, de hecho, la inteligencia cambia con el tiempo. Lo que se conoce como inteligencia fluida e inteligencia cristalizada. La inteligencia fluida (capacidad de utilizar la lógica) disminuye con la edad, mientras que la inteligencia cristalizada (capacidad de utilizar los conocimientos previos adquiridos mediante la educación y la experiencia) se mantiene o mejora con el tiempo. La voluntad de querer seguir aprendiendo es la clave, da igual la edad.

Hay que también resaltar el hecho de que se acerca una "tormenta", que todos conocemos bien. Los baby boomers pronto dejarán el mercado laboral y no habrá suficientes jóvenes para reemplazarlos. Un tema de pura oferta y demanda. Mejor cuidar a nuestro talento *silver* y focalizar en campañas de reclutamiento para este sector *silver*. En TÜV SÜD, nos comprometemos a garantizar que todos los empleados, independientemente de su edad, tengan las mismas oportunidades de triunfar y avanzar en sus carreras. El aprendizaje permanente, el acceso a la tecnología digital y la exploración de nuevas ideas se fomentan en gran medida, ya que creemos que son claves para la innovación, la mejora de la capacidad social y el aumento de los conocimientos.

Un lugar de trabajo diverso e inclusivo refleja mejor la comunidad en la que vivimos y da color a la vida en el lugar de trabajo. Únase a nuestra estrategia como empresa alemana y reconozca la contribución de todos y cada uno de los empleados de su organización.

1 Global HR Business Partner / Industry Service / Real Estate & Infrastructure de la empresa alemana TÜV SÜD.





## 2. PORTUGAL

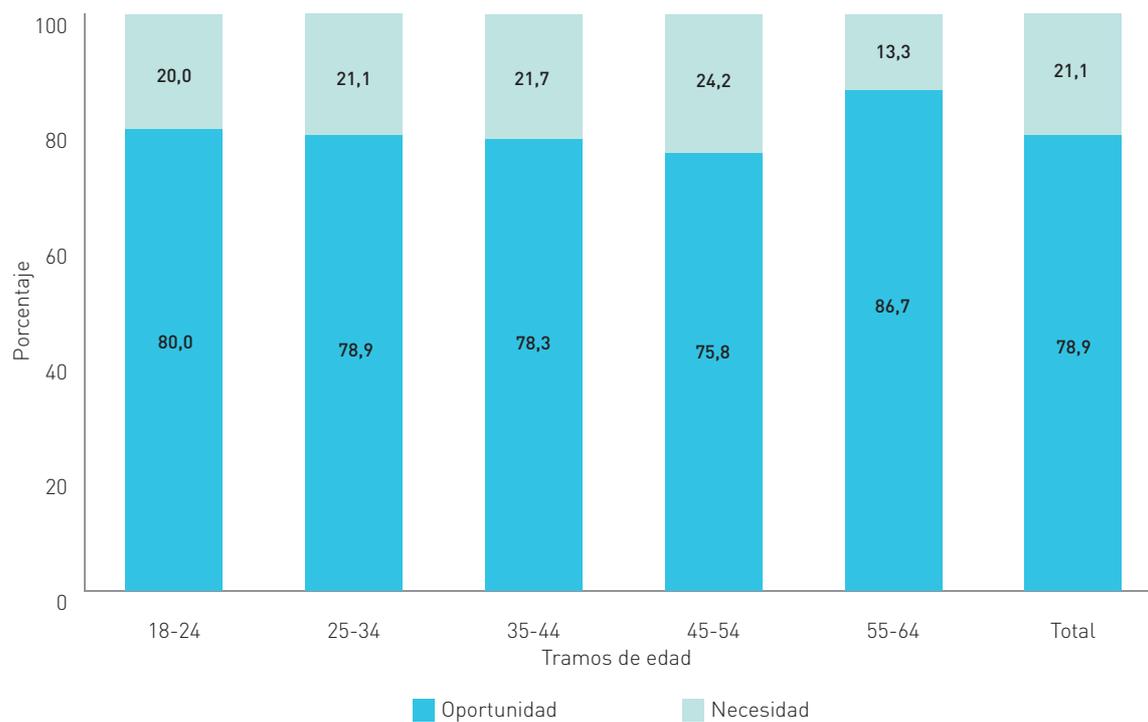
### 2.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas

En el ruedo ibérico España presenta mejores cifras de aumento que Portugal y porcentajes semejantes de participación de la población empleada sénior en la población empleada total. Es preciso destacar que Portugal tiene los datos de crecimiento de los ocupados sénior más bajos de la muestra exceptuados los nórdicos, que partían de una situación mucho mejor. Sin embargo, Portugal tiene una participación mucho más igualitaria que Italia y España en lo que se refiere a los porcentajes de séniores por sexos. En este caso, Italia tiene las peores cifras. En cuanto a las tasas de empleo, Portugal arroja las mejores cifras con España e Italia detrás que presentan datos muy semejantes. Los tres países tienen valores relativos altos de trabajadores con nivel I de estudios. Portugal bate el récord en este nivel (60 %), Italia en el nivel II y España posee las cifras más fuertes de trabajadores con estudios terciarios, especialmente las mujeres. En los tres

países existen porcentajes elevados y semejantes de trabajadores por cuenta ajena (en torno al 75 %) y valores relativos igualmente altos de ocupados a tiempo completo. Y en todos aumenta el desempleo con valores mucho más intensos en Italia y España que en Portugal que, sin embargo, tiene el porcentaje más alto de participación de los desempleados sénior en el total de población desocupada. España tiene claramente las peores tasas de desempleo en todos los grupos de edad e Italia y Portugal valores muy semejantes, pero los tres países tienen índices de desempleo de larga duración por encima del 50 %. Como se puede observar, en el bloque mediterráneo existen diferencias notables. La mejor evolución del empleo sénior la tiene Italia y la peor Portugal, y España con valores de crecimiento intermedios. En cambio, Portugal tiene mejores tasas de empleo y un nivel de desocupación más bajo que Italia y España. Y los tres se parecen por poseer porcentajes fuertes y semejantes de trabajadores por cuenta ajena, valores relativos altos de ocupados a tiempo completo y altos porcentajes de desempleo de larga duración.



**Gráfico 58.** Razón del emprendimiento en Portugal



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2016 APS Global Individual Level Data.

## Ficha 2. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Portugal

Compañía	Contexto	Política salarial	Training	Movilidad interna	Horarios	Movilidad externa / recruiting	Planificación de carrera	Condiciones laborales	Retiro activo	Otros
Somague Engenharia	Alta valoración de la experiencia que aportan los trabajadores sénior Alta rotación de personal Gestionar el problema de actividades con alta exigencia física	Política salarial que potencia la estabilidad y fidelización (el objetivo es para reducir las tasas de rotación)	Programas de transferencia de conocimiento intergeneracional Programas de formación específicos para mantener actitudes positivas ante la diversidad generacional	Promociones según rendimiento personal		Acciones específicas de contratación de trabajadores mayores				
Plaza Hotels	La cadena busca un posicionamiento estratégico como hoteles familiares con clientes habituales en el cual encaja mejor los trabajadores de mayor edad, estabilidad y experiencia	Según rendimiento individual	Independiente de la edad	La asignación de tareas se realiza en función de las limitaciones físicas y capacidades de los trabajadores mayores	Las jornadas de trabajo y los horarios dentro de las mismas se adaptan a las circunstancias de los trabajadores de mayor edad				Mantienen puestos activos tras la jubilación	
Somelos	La empresa aspira a ser un empleador atractivo y retener a todos sus empleados el mayor tiempo posible, especialmente los de mayor experiencia y edad Para ello, ha diseñado varias medidas: una organización del trabajo mixta, promoción de la salud, un sistema de evaluación del desempeño laboral y capacitación e incentivos sociales	Política salarial basada en la evaluación del desempeño que incluye unos bonos específicos que favorecen a los trabajadores con mayor experiencia y trayectoria en la empresa	Grupos de trabajo mixtos: séniores y jóvenes Proyecto de transferencia de conocimiento intergeneracional					Acciones de promoción de hábitos de vida saludable y de servicios de reconocimiento y atención médica. La compañía ha reducido la tasa de absentismo laboral en todos los grupos de edad por debajo del 4 %		

Fuente: elaboración propia.



## 2.2. Artículo de opinión de Cristina Fernandes<sup>2</sup>

### El desafío del talento sénior en Portugal

Según datos de Naciones Unidas, por primera vez en la historia de la humanidad hay más personas vivas mayores de 65 años que mayores de 5 años. Para 2050, todos los países del mundo tendrán la mayoría de la población mayor de 65 años. No es, por tanto, un tema de interés exclusivo de los países desarrollados, y no se puede creer ingenuamente que la solución vendrá por los movimientos migratorios. Este es un desafío global que requiere respuestas en la misma escala.

En Portugal, el envejecimiento de la población es particularmente problemático. Es el tercer país más viejo de la Unión Europea. Posiblemente, sea el primero de la lista para 2050. Cuando evaluamos la tasa de natalidad, también vemos que es la 4.<sup>a</sup> más baja de Europa. Se sabe hoy que las madres portuguesas tienen, en promedio, 1,4 hijos, mientras que en 1960 el promedio era de 3,6. Esta diferencia es muy significativa y demuestra que Portugal ha alcanzado mínimos históricos. Como era de esperar, estos datos afectan al mercado laboral. Y es cuando pasamos a esta fase del análisis que el tema del talento sénior confirma su gran urgencia. Mirando las cifras de 2019, vemos que el 50 % de las personas desempleadas, registradas en el Instituto de Empleo e Formação Profissional (IEFP), tienen 45 años o más. Esto significa que hay una parte de la población activa portuguesa que se queda sin empleo, por diversas razones, y que

tiene grandes dificultades para reincorporarse a la vida activa.

Un paso importante en el intento de mitigar este fenómeno es el reconocimiento del problema. En otras palabras, es necesario que el análisis realizado y, después, el enfoque aplicado contemplen la noción de que este es un desafío para la sociedad y las empresas, al mismo tiempo. María Antónia Cadilhe, investigadora de la Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FP-CEUP), aclara que la sociedad ya busca algunas respuestas, aunque escasas, y que las empresas también tendrán que hacerlo.

En primer lugar, por dos motivos: porque el ciclo de vida de la colaboración se alarga –la edad de jubilación se ha ido adelantando y Europa pretende extenderla hasta los 70 años–; y también por la evidencia de que las organizaciones tendrán cada vez más personas mayores trabajando. Luego viene el tema de la diversidad de edades. En la actualidad, ya hay muchas personas liderando equipos con trabajadores de mayor edad, así como compañeros que realizan la misma función, con franjas de edad muy diferentes. Ya hay empresas que se preocupan por dar respuesta a estas preguntas, es decir, quieren consolidarse como “age-friendly”, tratando equitativamente a los distintos grupos de edad. Solo de esta manera las organizaciones pueden promover plenamente la diversidad de edad.

Uno de los factores que marca la diferencia es la implantación de un modelo de contratación no tan limitado en cuanto a edad. También porque, si por un lado hay empresas que afirman

2. Ph.D Management y profesora de la Universidade da Beira Interior en Portugal. Texto escrito sobre datos de la Associação para o Progresso da Direção de empresas.

tener escasez de talento y muchas cargas sociales, también es cierto que estas empresas, no pocas veces, apuestan reiteradamente por la misma base de captación: la del talento joven.

Es fundamental que Portugal se dé cuenta de que estas personas sénior, que aún tienen por delante 20 años de vida activa y con grandes aportaciones, están esperando la oportunidad de volver al mercado laboral.





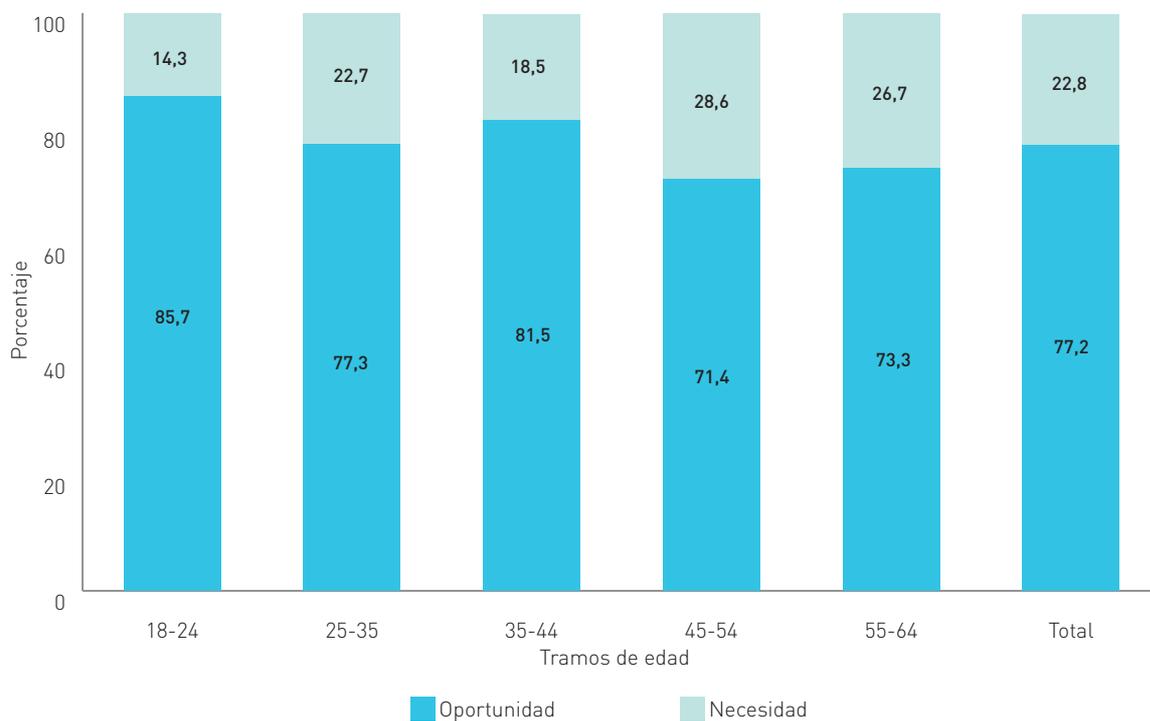
## 3. FRANCIA

### 3.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas

Francia presenta peores datos que los alemanes y por supuesto que los suecos e incluso por

alguna variable peores que los mediterráneos, particularmente en comparación con Italia. Quizás el rasgo más destacable del modelo francés sea la igualdad que se observa en las tasas de empleo y paro por sexos.

**Gráfico 59.** Razón del emprendimiento en Francia



Fuente: elaboración propia a partir de *GEM 2018 APS Global Individual Level Data*.

### Ficha 3. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Francia

Compañía	Contexto	Política salarial	Training	Movilidad interna	Horarios	Movilidad externa / recruiting	Planificación de carrera	Condiciones laborales	Retiro activo	Otros
Credit Lyonnais	Envejecimiento del personal Sector con ratios de permanencia muy altos y escasa rotación de personal		Desarrollar la formación específica a trabajadores sénior que favorezca el reciclaje profesional Grupos internos de transferencia de conocimiento				Hacer las carreras más dinámicas para trabajadores a partir de determinada edad. Evitar falta de motivación Reuniones de carrera Crear perfiles de competencias y situaciones personales individualizados para ajustar la promoción y movilidad interna y externa			Planes de acción individuales Misiones especiales para trabajadores mayores
Thales	RSC La compañía tiende a situarse en la vanguardia de nuevas tendencias laborales Envejecimiento de personal, inminentes jubilaciones de personal clave			Estrategia apoyada sobre la movilidad interna Se promueve la movilidad interna, pero es más difícil de conseguir			Planes de carrera específicos por edad Grupos de trabajo de gestión del entorno laboral en función de la edad			Programa de reconocimiento de expertos internos para luchar con problemas de retiro temprano
AXA France	Facilitar la transición entre el trabajo y la jubilación, ofreciendo opciones sobre el momento, el contexto y las condiciones de jubilación, con categorías específicas								Articulación de dos fases sucesivas limitadas a 30 meses con cinco fórmulas posibles y fechas diferenciadas para la entrada en el plan. Un periodo de 2/3 de tiempo parcial asistido (Temps Partiel/Abondé - TPA) Un periodo de 1/3 de la licencia de transición a la jubilación (Congé Transition Retraite - CTR) La posibilidad de optar por la jornada parcial asistida con una retribución adicional del 5 al 8 % según la fórmula a tiempo parcial elegida (90, 80, 60 o 50 %)	

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Artículo de opinión de Javier Rodríguez<sup>3</sup>

#### El Principito y los señores

Se quejaba el farolero, habitante de uno de los siete planetas visitados por El Principito de Antoine de Saint-Exupéry de que “la norma es la misma, pero este planeta gira cada vez más rápido”. Como trabajaba solo encendiendo y apagando los faroles de su planeta, nadie podía advertirle del absurdo de su esfuerzo.

Probablemente, trabajar en grupo con gente de su especialidad tampoco le habría ayudado a ver las cosas de manera muy distinta. Y es que, en el contexto tan volátil que vivimos, promover la creatividad, conjuntar perfiles variados y respetar sus diferencias (tanto el “disagree and commit” de Jeff Bezos como, por evidente que parezca, promover un buen ambiente y erradicar el acoso laboral) es la base del éxito.

En BNP Paribas somos conscientes del valor de una inclusión efectiva, no solo como palanca de cambio sino también como fuente de oportunidades, al proporcionar visión y agilidad para resolver los problemas integrando perspectivas diferentes, y diseñar así soluciones más adaptadas al entorno.

Por eso hemos sido pioneros en la vinculación a compromisos internacionales de alto impacto, y hemos promovido numerosas iniciativas tanto dentro como fuera del entorno laboral: BNP Paribas fue uno de los primeros bancos en adoptar políticas de prevención de la discriminación laboral y promoción de la diversidad, firmando en 2012 una declaración sobre Derechos

Humanos y publicando un conjunto de principios como banco sostenible. En 2016 firmó también con la OIT un acuerdo sobre inclusión de discapacitados, y otro en 2018 con el sindicato global UNI sobre beneficios sociales, contra el acoso y otros derechos fundamentales para los 190.000 empleados del banco en 65 países.

El compromiso es inequívoco, comenzando desde el propio CEO, que lo toma como algo personal desde que al comenzar su carrera presenciara situaciones cercanas a la violencia física y, más tarde, ya en BNP Paribas, contando con testimonios de empleados que pedían tomar partido al respecto.

Como dice Jean-Laurent Bonnafé (CEO, BNP Paribas): “Podemos fingir durante un día o dos, pero para sentirnos cómodos, especialmente en áreas relacionadas con la innovación o la asunción de riesgos, debemos sentirnos acogidos tal y como realmente somos”.

Algunas iniciativas que parten de los empleados del banco han cristalizado en auténticas redes catalizadoras de concienciación e innovación en diversidad. En cuanto a orientación sexual y de género, el motor es la red interna “BNP Paribas Pride”. Nacida en 2004, “Mixcity” es otra red que promueve el talento femenino, su acceso a puestos de responsabilidad y la conciliación laboral.

Y es a través de la red “WeGenerations” donde procuramos cuidar el diálogo y apoyo intergeneracional. Entre otras iniciativas incipientes, se lanzó un *mentoring* inverso que, derribando ciertos prejuicios, ahora es bidireccional y que complementa la ruptura de

3. Jefe de Gabinete de Presidencia de BNP Paribas España.

silos entre negocios y el *reskilling* propiciado por las demás iniciativas.

La diversidad intergeneracional no era el punto fuerte de El Principito, tan incomprendido por sus mayores. Imaginemos, por un momento, un giro en la obra maestra de Saint-Exupéry que

reuniera a los ocupantes de los siete planetas en uno solo, en un *workshop* sin orden del día, para ver qué sucedía. Los “luditas de la diversidad”, que todavía existen, se llevarían las manos a la cabeza. Otros, convencidos del valor añadido de la iniciativa, esperaríamos ansiosos las minutas del encuentro.

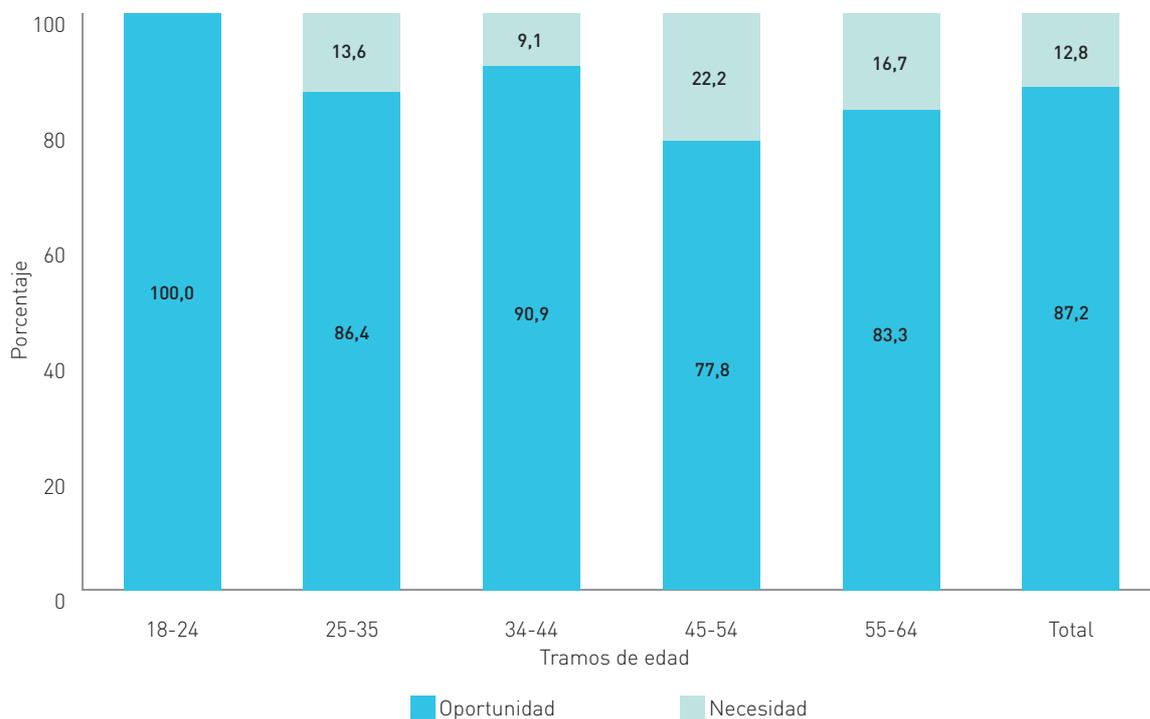
## 4. ITALIA

### 4.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas

En cuanto a los países mediterráneos, Italia arroja los mejores resultados en el trabajo de

los séniores en comparación con España y Portugal. Tiene las mayores cifras de crecimiento del empleo de los mayores, los porcentajes de crecimiento del trabajo femenino más fuertes y la tasa de participación más alta del empleo sénior en el conjunto de la población empleada.

**Gráfico 60.** Razón del emprendimiento en Italia



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data.

### Ficha 4. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Italia

Compañía	Contexto	Política salarial	Training	Movilidad interna	Horarios	Movilidad externa / recruiting	Planificación de carrera	Condiciones laborales	Retiro activo	Otros
Instituto Nazionale della Previdenza Sociale	Motivación de los trabajadores		Proyecto de formación especialmente dirigido a motivar a trabajadores del grupo de edad de 50 años  Formación y capacitación dirigida a movilidad interna	Acciones que favorezcan el trabajo por proyecto  Evitar que la movilidad interna se convierta en carga para el trabajador público				Acciones de tutoría de gerentes sénior motivados con trabajadores de media y baja cualificación con escasa motivación	Herramientas para alargar la vida laboral a pesar de la tendencia de rejuvenecimiento de la plantilla	
FAAC Group	Minorar la dificultad y resistencia al cambio de los trabajadores mayores  Mejorar la predisposición en este sentido de futuras generaciones de personal sénior	Cambios en política retributiva para evitar acomodo de trabajadores sénior	Transferencia de conocimiento intergeneracional  Grupos de trabajo y formación mixtos  Formación en nuevas tecnologías							
Gefran	Demanda de los clientes de personal con seniority  Conservar niveles mínimos de experiencia  Valoración de estabilidad de plantilla	Incentivar la permanencia y estabilidad del empleo	Formación específica a trabajadores de más edad en nuevas tecnologías  Grupos de trabajo de transferencia de conocimiento							

Fuente: elaboración propia.

## 4.2. Artículo de opinión de Íñigo Garde<sup>4</sup>

### La gestión del talento sénior

La tendencia demográfica nos muestra dos grandes desafíos que pueden comprometer la sostenibilidad de nuestro modelo económico y social: por un lado, la pérdida de población neta, con su grave impacto en la creación de riqueza y, por otro, una población joven decreciente que no podría satisfacer las necesidades crecientes de talento que requiere la nueva era marcada por el impacto de la tecnología y del cambio climático.

Si cada vez tenemos menos jóvenes, junto a una abundancia de población sénior excluida del mercado laboral, pero también una carencia estructural de talento cualificada y con un modelo de bienestar financieramente cuestionado, ¿no deberíamos incentivar el mantenimiento en activo de los más experimentados para cubrir las necesidades crecientes de talento?

A lo largo de nuestra historia, son muchos los ejemplos de personas referentes que han alcanzado el éxito a partir de los 50 años, demostrando que la edad es tan solo un número y no un impedimento para seguir desarrollándose profesionalmente.

Esto es lo que nos obliga a romper con los estereotipos creados. El sénior tiene mucha capacidad de aprender y adaptarse a modelos industriales y escenarios basados en la digitalización o afrontar y liderar procesos industriales como, por ejemplo, el que está teniendo lugar en el sector eléctrico o en los medios de

comunicación. Su propia experiencia vital le ha enseñado que, si toca emprender, tendrá tres cualidades que otras personas más jóvenes no tendrán: sabiduría, experiencia y el temple necesario para aguantar situaciones complejas.

Por todo ello, y como parte de la respuesta que podemos dar, desde Endesa, a través de nuestra Fundación, decidimos lanzar el programa SAVIA para concienciar y cambiar esta realidad. Queremos ser parte de ese cambio proponiendo y ofreciendo recursos y servicios que hagan al sénior más empleable y mejore sus oportunidades profesionales.

SAVIA cuenta actualmente con 30.000 usuarios, que son profesionales con un largo recorrido de experiencia y buen hacer. Con mucho que aportar a la sociedad, hemos construido una red con 440 empresas que apoya el talento sénior con recursos y herramientas. A tal fin, aglutina servicios y recursos, genera actividad e inspira cambios para poner en valor la experiencia y el talento de toda una generación: la GENERACIÓN SAVIA.

Es imprescindible incorporar la necesidad de contar con los más experimentados en los procesos de cambio, y esto implica aplicar una mirada nueva a este problema, impulsar nuevas maneras de colaboración profesional, adecuar la legislación y que todos los actores de la sociedad civil entendamos que, en un escenario con perspectiva de un envejecimiento de la pirámide social en España, o contamos con los profesionales más experimentados, o tendremos un problema estructural y de desarrollo que repercutirá en la economía y en la sostenibilidad del sistema.

4. Director de Relaciones Institucionales y Sectoriales de Endesa. Endesa es una de las tres grandes empresas de energía que operan en España; es propiedad en un 70 % de la eléctrica italiana Enel, cuyo principal accionista es a su vez el Estado italiano.



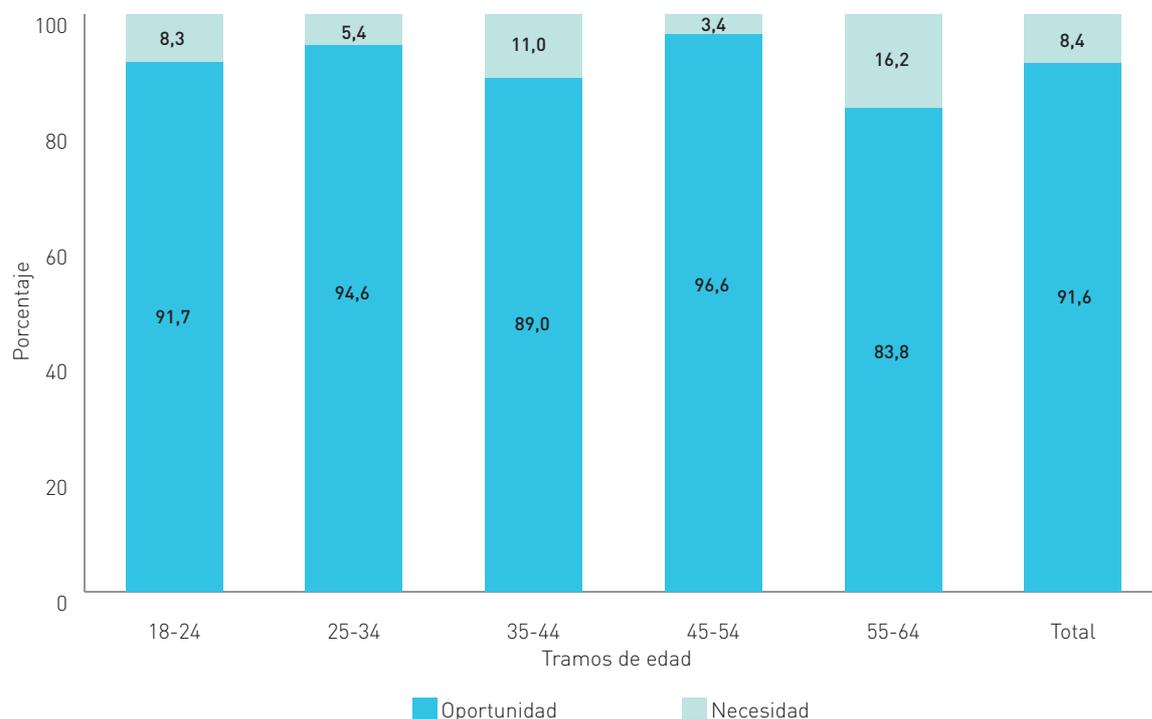
## 5. POLONIA

### 5.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas

En el este de la Unión Europea, Polonia presenta algunos rasgos específicos que la singularizan y otros que la acercan a los países del sur de Europa. Comparte con Italia ser el país donde más ha crecido el empleo en términos relativos, protagonizado particularmente por las mujeres. Y con los demás países mediterráneos, el tener bajas tasas de empleo en los grupos de 55 a 69 años, una duración de la vida laboral media reducida (España e Italia), un porcentaje de trabajadores a tiempo parcial modesto (Italia, España y Portugal) y las cifras más pequeñas de titulados superiores sénior (Italia y Portugal).

Sin embargo, se singulariza por poseer la tasa más baja de participación de la población empleada sénior en el conjunto de la población empleada y la diferencia más acusada por sexos (hombres, 59 %, y mujeres, 41 %). Es el país con un porcentaje de séniores más alto en el nivel educativo II, sobre todo los varones. Y el que tiene especiales especificidades en el desempleo. Junto con Alemania, ha visto disminuir el paro; posee el porcentaje más pequeño de participación de los desempleados sénior en el total del desempleo; es el que tiene la diferencia más acusada en el paro sénior entre hombres y mujeres (68 y 32 %, respectivamente), las tasas de paro más pequeñas por grupos de edades y después de Suecia el porcentaje de desempleo de larga duración más corto.

**Gráfico 61.** Razón del emprendimiento en Polonia



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data.

## Ficha 5. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Polonia

Compañía	Contexto	Política salarial	Training	Movilidad interna	Horarios	Movilidad externa / recruiting	Planificación de carrera	Condiciones laborales	Retiro activo	Otros
Energa	Necesidad de retener a los trabajadores mayores por convenios colectivos. Pocas bajas voluntarias derivadas de altos salarios y seguridad laboral	Salarios por encima de la media  Reconocimientos especiales y premios de aniversario al alcanzar niveles de antigüedad y seniority	Enfocado en trabajadores mayores a la capacitación por necesidades de apertura del mercado y entrada de competencia	Basada en reestructuraciones y cambios tecnológicos				Mejoras derivadas de los avances tecnológicos		
Wojdyła Business Park	Imagen y reputación  Necesidades de personal fiel, experto y versátil  Escasez de mano de obra de construcción en Polonia	En función del rendimiento	Formación específica para cada grupo de edad  Grupos de trabajo intergeneracionales para asegurar una adecuada transferencia de conocimiento	Diferir a los trabajadores sénior a los puestos que demandan mayor grado de precisión y menos esfuerzo físico  Creación de tareas específicas para trabajadores mayores		Política de contratación abierta a trabajadores mayores en combinación con revisiones médicas para detectar problemas de salud		Revisiones médicas cada seis meses	Puestos abiertos a etapa posterior a la jubilación	
Tesco Poland	Alta rotación de personal entre los trabajadores más jóvenes  Preferencia de clientes hacia los trabajadores mayores en determinadas áreas  Estabilidad ofrecida por los trabajadores sénior  Escasez de mano de obra  Reputación e imagen	Incentivos salariales por seniority	Acciones formativas específicas para favorecer la colaboración intergeneracional y evitar discriminaciones			Contratación de trabajadores sénior en funciones cercanas a los RR. HH.				

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. Artículo de opinión de Klaus Ganter<sup>5</sup>

### Los séniores en el mercado laboral polaco

Para poder comentar el mercado laboral sénior, es importante hacer un pequeño resumen de la situación política y económica del país durante los últimos 25-30 años. Con la caída del muro en 1989, la situación política y, desde luego, la económica empieza a cambiar a pasos agigantados. La economía polaca empieza a despegar en un sentido claro, que es el de generar riqueza a través de dos vías: la acumulación de capital y los medios de producción mediante la propiedad privada.

Dicho esto, la generación de los 50-60 años en Polonia es la primera generación que se enfrenta a un nuevo modelo político y económico, que le obliga a prepararse rápidamente a un nuevo sistema con nuevas posibilidades de desarrollo personal. La mezcla educacional de los actuales "sénior" entre dos sistemas económicos diferentes, el planificado y el liberal, ha conseguido que Polonia haya crecido en los últimos 20 años un 4,2 % de media.

La rapidez con la que se mueve el mundo ha obligado en Polonia a que la generación de los 50-60 años tenga que asimilar, entender e implementar sistemas de producción mucho más rápido que en otros mercados vecinos. Esto ha supuesto que la agilidad de los llamados séniores haya tenido que ser necesariamente muy intensa. Por tanto, la preparación que tienen en idiomas, tecnología y sistemas innovadores de producción es muy cualificada. Esta es la razón

por la que esta generación ha abierto mucho las puertas a las generaciones que les siguen.

Otro punto muy relevante de esta generación que merece ser tratado es la importancia del trabajador sénior por cuenta propia. Este segmento de la población es uno de los más importantes en el mercado, que supone casi el 30 % de la población activa sénior en el país, y uno de los porcentajes más importantes en la UE.

Para esa generación, la motivación fue y sigue siendo el emprendimiento, en su momento por las posibilidades de nuevas actividades empresariales y profesionales, y que, como explicaba al principio, fue motivado por el cambio del sistema político y económico. En la actualidad, se debe más por la experiencia y la preparación educacional, así como por el poder adaptarse a los nuevos cambios.

Los actuales séniores polacos fueron los primeros que contaron con más posibilidades en su etapa de formación educativa gracias al nuevo enfoque del país. Muchos pudieron viajar y estudiar en otros países, y al volver a Polonia, implementar nuevos sistemas de trabajo, y sobre todo regresaron con una mentalidad mucho más abierta, comparado sobre todo con el sistema antiguo.

En muchos países los séniores son el futuro laboral. En mi opinión, los séniores en Polonia son el presente y desde luego el futuro laboral, muy necesarios para entender el desarrollo actual del país y base para seguir encarando el próximo futuro.

5. Profesional del comercio exterior que ha desarrollado gran parte de su carrera profesional y emprendedora en Polonia.





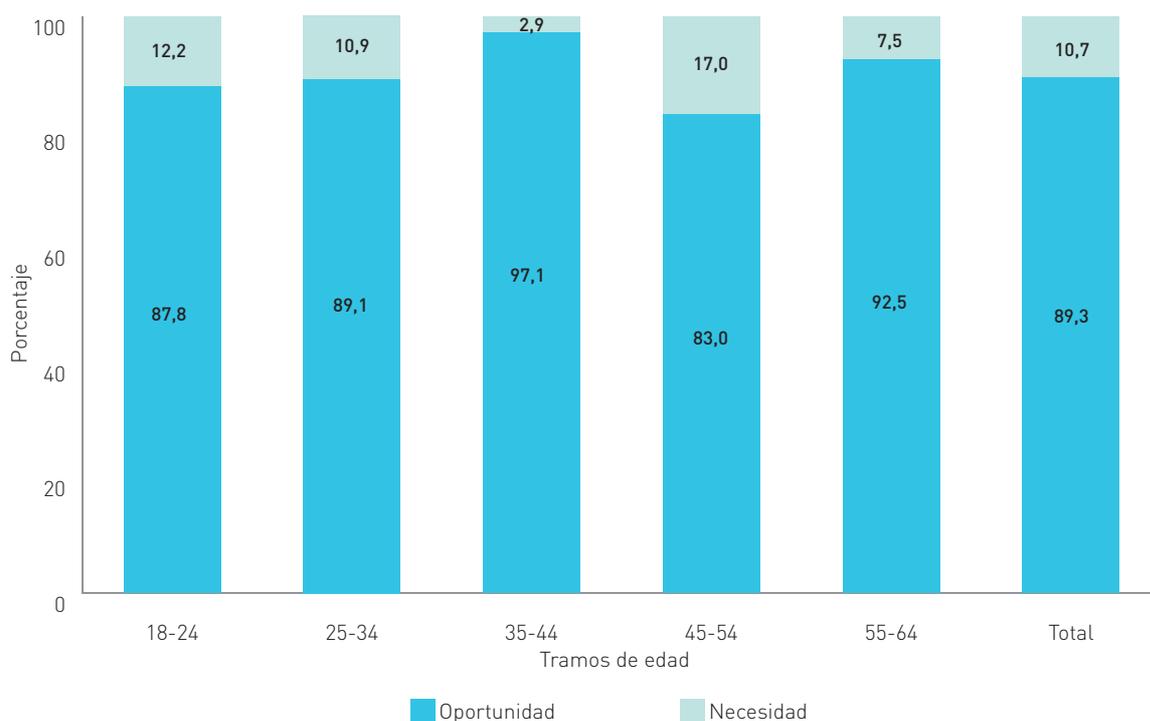
## 6. SUECIA

### 6.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas

Sin duda, el país que presenta mejores condiciones para el talento sénior y, por lo tanto, mejores resultados, es el modelo nórdico representado por Suecia. Un modelo caracterizado por tener las tasas más altas de actividad y empleo tanto masculinas como femeninas en los diferentes grupos de edad, muy particularmente en los de 60-64 y 65-69 años, en los que el resto de los países tienen valores muy simbólicos. Ambos sexos participan de manera

bastante igualitaria en el trabajo sénior, que presenta una alta tasa de participación en el conjunto del mercado de trabajo. La duración media de la vida laboral (42 años) es la más elevada de la UE y junto con Alemania tiene el porcentaje de trabajadores a tiempo parcial más fuerte (un tercio). Una fuerza laboral en la que hay un elevado número de graduados universitarios sobre todo mujeres. Las tasas de desempleo son moderadas y, además, más del 50 % de los parados están en esa situación menos de un año. La tasa de desempleo de larga duración de Suecia es la más baja de todo el conjunto.

**Gráfico 62.** Razón del emprendimiento en Suecia



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data.

## Ficha 6. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en Suecia

Compañía	Contexto	Política salarial	Training	Movilidad interna	Horarios	Movilidad externa / recruiting	Planificación de carrera	Condiciones laborales	Retiro activo	Otros
Vatenfall Nordic AB	Retención de trabajadores sénior Legado intergeneracional 33 % del personal entre 50 y 60 años 5 % de más de 60 años Jubilaciones prematuras descapitalizaban de conocimiento la organización "Vatenfall Aging workforce management program"		Seminarios específicos para mayores de 57 años para potenciar su motivación y "awareness" <i>Training</i> dirigido al <i>management</i> sobre gestión de la diversidad generacional Transferencia de conocimiento		Programa 80-90-100 que flexibiliza horarios para mayores de 58 años	<i>Senior resource pool</i> . Programa de recontratación de trabajadores			Fijación de la edad de jubilación con compensación completa en 65 años, salvo casos excepcionales	
Sparbanken Skane	Política de diversidad 20 % de la plantilla en edades sénior (más de 55 años) Preferencia de clientes		Grupos intergeneracionales de intercambio de conocimientos y habilidades Programa de <i>mentoring</i>							
Volvo	Lograr objetivos de diversidad Mejorar ergonomía en las condiciones de trabajo para los trabajadores mayores (casi el 18 %) Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo Mejorar conocimientos y habilidades de los trabajadores		La empresa ofrece apoyo económico y financiero a aquellos trabajadores que preparen títulos oficiales (secundaria, superior...)	Los trabajadores que cumplen con los requisitos pueden solicitar el traslado a los puestos de trabajo "sénior"				Creación de puestos de trabajo "sénior" dedicados a trabajadores calificados como tales. Dichos puestos de trabajo cuentan con unas condiciones laborales y de horario especialmente adaptadas al colectivo  La empresa subvenciona todo tipo de actividades de salud y bienestar ( <i>keep fit activities</i> ) que los trabajadores deciden realizar fuera de su horario laboral		

Fuente: elaboración propia.

## 6.2. Artículo de opinión de Laura Ruiz de Galarreta<sup>6</sup>

### La cultura sueca de los séniores

Hace unos meses IKEA España presentaba en Madrid la iniciativa "Next Gen: Séniores. Rediseñando la ciudad del futuro para la sociedad más longeva de la historia", una instalación artística interactiva creada a partir del estudio realizado por la compañía para analizar los principales retos relacionados con el envejecimiento de las ciudades.

Era el primer hito de un proyecto de mayor envergadura que IKEA está desarrollando a lo largo de todo 2022: si en Madrid se invitaba a toda la población a visitar la instalación y compartir sus reflexiones para detectar los retos clave a abordar sobre dicho envejecimiento, semanas después, en Barcelona, se analizaban estas aportaciones en unas jornadas de Design Thinking para pensar en posibles soluciones y tomar conciencia sobre el futuro de las personas mayores. La iniciativa concluirá en septiembre, cuando las mejores ideas se presenten en fase de prototipado coincidiendo con el World Design Capital Valencia 2022.

Y es que sabemos que España será en 2050 uno de los países más envejecidos del mundo y que dentro de 30 años nuestro país contará con 14 millones de personas mayores de 65 años, el 30 % de la población, y esto supone un cambio demográfico sin precedentes, pero "¿cómo se pueden adaptar las ciudades a esta realidad para mejorar la calidad de vida de los séniores del futuro?", nos planteábamos en IKEA.

Por eso, toda la iniciativa comenzó con un estudio a gran escala, que analizara las oportunidades existentes para mejorar la calidad de vida de las personas mayores en las ciudades. En primer lugar, desde un punto de vista cualitativo y junto a la consultora estratégica Soulsight, se realizaron entrevistas a decenas de expertos de distintas áreas, además de revisar bibliográficamente toda la literatura de este campo. En un segundo nivel se realizaron también dos encuestas a la población: por un lado, se consultó a individuos de entre 18 y 65 años sobre cómo veían su futuro como personas sénior y cuáles eran sus principales preocupaciones para esa etapa de la vida; y, por otro, a la población comprendida entre 65 y 80 años, para saber cómo se sentían en esta edad. Entre los principales hallazgos, me atrevo a destacar tres áreas interesantes sobre las que el estudio pone el foco como posibles, e importantes, espacios de mejora de la calidad de vida de la población sénior del futuro: la soledad, la ocupación y la vivienda.

*La soledad.* Se manifiesta como una de las grandes preocupaciones entre la población encuestada. El 60 % afirmaba tener miedo a la soledad pensando en su futuro y es que se estima que, en 2050, se triplicará el número de personas de más de 80 años, según Naciones Unidas. Hoy en día esta situación ya es una realidad en muchos hogares de nuestro país: un 23 % de los españoles entre 65 y 80 años declara tener apenas relación con su familia. Si bien países como Holanda están testando modelos de comunidades de convivencia intergeneracional en las que hay un claro beneficio para las distintas generaciones que forman parte de ellas, como sociedad global, aun no contamos con una solución a este reto, que sin duda merece reflexión

<sup>6</sup> Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Ikea en España.

y respuesta. Esta misma situación pone en valor otros conceptos, como el de la amistad y su importancia también en esta etapa de nuestra vida como una forma de construir nuevas formas de convivencia que ayuden a paliar la soledad.

*La ocupación del tiempo.* Cada vez vivimos más y se calcula que en 2067 se multiplicará por 18 el número de personas con 100 años en España, ¿cómo ocuparán su tiempo los señores del futuro? La investigación de IKEA apunta hacia un gran interés por aprender cosas nuevas entre las personas mayores de hoy en día, 6 de cada 10 así lo manifiesta. Un punto que coincide con el 86 % de las personas menores de 65 años, que afirma estar interesado en aprender algo nuevo al jubilarse. Los datos muestran una gran energía tanto entre los señores actuales como en los futuros señores para ocupar el tiempo libre, seguir contribuyendo a la sociedad y seguir creciendo y desarrollándose como individuos. Sin embargo, si en el tiempo de ocio las ocupaciones más frecuentes de los señores de hoy son ver la televisión (76,3 %), salir a pasear (71,5 %) y estar con la familia (68,6 %), hay una tendencia generalizada a homogeneizar el ocio para las personas mayores a diferencia de lo que sucede con el tiempo de ocio de otros sectores de la población, cuando en realidad los señores del futuro demandarán actividades diferentes y mucho más diversas. Interesante también en este punto es el aspecto relativo a la percepción del tiempo de las personas mayores. Si bien es verdad que vivimos en un mundo acelerado, las personas mayores caminan más despacio, comen más despacio, en su vida no tienen cabida los ritmos acelerados. De ahí que una de las conclusiones que anticipan los datos es la necesidad de que en las ciudades haya espacios en los que se desacelere ese ritmo, lugares de encuentros informales, de reunión y de conversación.

*La vivienda.* Con respecto al lugar en la que les gustaría vivir, la mitad de los encuestados (56 %) declaraba su intención de seguir viviendo en la misma ciudad que habita actualmente. Y, de hecho, para la gran mayoría (87 %) su ciudad cuenta con todo lo que cree que puede necesitar en la tercera edad. Aun así, 6 de cada 10 mejorarían la atención sanitaria en su ciudad, el 43 % incluirían mejoras en accesibilidad y transporte público, en el tipo de vivienda (34 %) y en el acceso a la naturaleza (26 %). Tan solo 1 de cada 4 españoles se trasladaría a un entorno rural para jubilarse. Con respecto al hogar en el que les gustaría vivir, la mayoría (70 %) de menores de 65 años también afirmaba considerar que podrá seguir viviendo en su casa actual, ya que cumple con todos los requisitos necesarios de accesibilidad. En caso de necesitar ayuda, las opciones preferidas son vivir con la familia (47 %) y vivir individualmente con ayuda puntual (35 %) mientras que solo un 1 de cada 10 españoles optaría por ingresar en una residencia.

Todas estas respuestas están claramente enlazadas con la realidad de nuestros hogares, espacios cargados de símbolos y objetos que, más allá de su función, nos recuerdan vivencias y momentos de nuestra vida. Nuestro hogar es parte de nosotros y de nuestra historia y deberíamos facilitar que los mayores pudieran permanecer en el suyo el mayor tiempo posible.

IKEA nació hace casi ocho décadas en Suecia y desde hace 25 años trabaja en España con la misión de crear un mejor día a día para la mayoría, con un concepto que ha cambiado los hogares para siempre: que todas las personas puedan acceder a productos funcionales, de diseño, sostenibles, de calidad y a un precio asequible. Este es nuestro compromiso. Y para

llegar a él nos guiamos por nuestros valores: somos una empresa inclusiva, que apuesta por la igualdad y que cuida el planeta y trabajamos para reducir las barreras que pueden impedir el acceso a un lugar que independientemente

de su tamaño, forma o color, nos dé la paz, la dignidad y la oportunidad de mantener la vida que soñamos. Porque en IKEA creemos que todos merecemos un verdadero hogar, y nuestros mayores, más que nadie.





## 7. ESPAÑA

### 7.1. Análisis del mercado laboral sénior y buenas prácticas corporativas

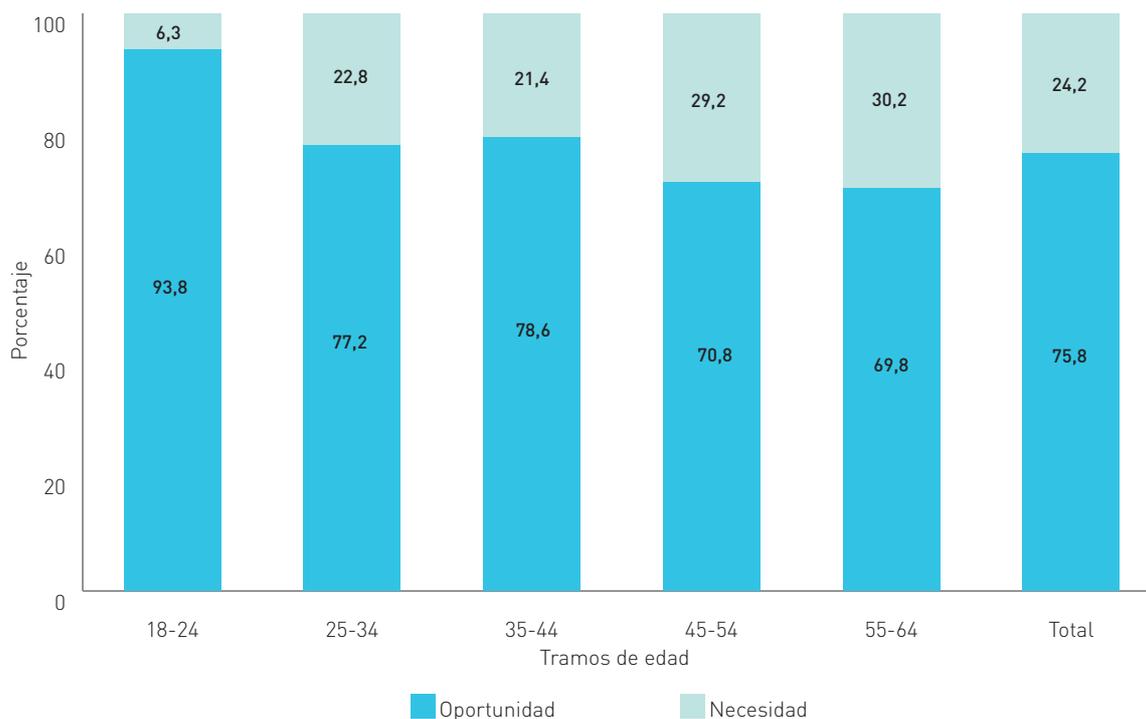
En comparación con el resto de los países del estudio, España no tiene precisamente una buena posición en lo que se refiere al trabajo sénior. Salvo Suecia y Portugal, ostenta los índices más bajos de crecimiento de la población empleada de 55 a 69 años. Es el quinto país en cuanto a la participación de la población ocupada mayor en el conjunto de la población empleada. Tiene la peor tasa de empleo en el grupo de 55 a 59 años y, junto con Francia, el valor más bajo en el tramo de 65 a 69 años. Tras Portugal posee el porcentaje más alto de trabajadores sénior con estudios de nivel inferior, lo que condiciona el crecimiento de los señores en el mercado laboral en el que existe cada vez más una mayor exigencia de formación. España posee la tasa más baja de trabajadores mayores a tiempo parcial. Tras Italia tenemos el mayor crecimiento del desempleo sénior y somos el tercer país con una participación más fuerte de la población desempleada mayor en el total de la población desocupada. Además, ostentamos las cifras más fuertes de desempleados en todos los grupos de edad y nos alineamos con Italia, Portugal y Francia en el pelotón de países con un desempleo mayor de larga duración. Detrás de Italia y muy cerca de Polonia tenemos la tercera duración media de la vida laboral más corta.

Solo nos sirve de alivio el hecho de que somos el tercer país en el que más ha crecido relativamente el empleo sénior femenino (detrás de

Polonia e Italia) y que tenemos mejores datos que esos dos países en la proporción de mujeres en el conjunto de la población empleada sénior. También poseemos los porcentajes más altos de trabajadores sénior con estudios terciarios, muy particularmente en el caso de las mujeres y con Francia, el menor desequilibrio en la población desempleada por sexos.

En todos los países de nuestro análisis caben recorridos de mejora, pero en el caso de España el camino va a ser largo porque tenemos un cierto retraso comparativo con los países donde observamos las mejores prácticas (sin duda, Suecia y Alemania). Como decíamos al principio, en todos ellos y de una manera muy especial en España, será necesario trabajar más años, en particular en las ocupaciones focalizadas en el sector terciario. Los trabajadores manuales deberán tener otro calendario. La prolongación de la actividad, comentábamos, va a exigir un cambio de legislación y un cambio de mentalidad. Una legislación que contemple el retiro como un derecho no como un deber, facilite el trabajo, al menos voluntario, por encima de la edad de jubilación, acerque la edad real de salida del trabajo a la edad legal y corrija las jubilaciones anticipadas. Y un cambio de mentalidad por parte de todos los grandes actores del mercado laboral que deben comprender que en esa próxima vida de 90-100 años la prolongación del trabajo se va a convertir en una necesidad ineludible. La automatización y la robotización plantearán otro escenario, pero eso será más tarde.

**Gráfico 63.** Razón del emprendimiento en España



Fuente: elaboración propia a partir de GEM 2018 APS Global Individual Level Data.

La metodología utilizada para seleccionar una serie de buenas prácticas de empresas en España en relación con el talento sénior ha combinado varias herramientas cualitativas. Se ha optado por un grupo enfocado (*focus group*) que se celebró el 1 de marzo de 2022. Además, las conclusiones obtenidas se han contrastado con el estado del arte de esta temática en España (con fecha límite de mayo de 2022) usando fuentes primarias y secundarias de calidad contrastada.

Es importante precisar que el término sénior utilizado en la selección de las buenas prácticas se entiende como aquellos profesionales que superan los 55 años y alcanzan hasta los 75 años.

### 1. Grupo enfocado o *focus group*

Un grupo de discusión o *focus group* es una técnica de investigación cualitativa destinada a obtener información sobre un tema concreto a

partir de una serie de conversaciones semidirigidas entre los participantes.

El objetivo del grupo enfocado de este *II Mapa del talento sénior* fue doble:

1. Obtener información espontánea y directa de los diferentes agentes convocados sobre la gestión del talento sénior en las empresas españolas.
2. Identificar con esa información ítems y compañías con un desempeño notable y/o pionero en el tratamiento del talento sénior español que puedan ser considerados como ejemplos a seguir o buenas prácticas.

Los participantes convocados fueron entidades de reconocido prestigio con producción de conocimiento en los asuntos del talento sénior (Fundación máshumano-SAVIA, Fundación MAPFRE, Fundación Edad y Vida, Fundación ADECCO,

**Cuadro 39.** Expertos consultados en la selección de buenas prácticas de talento sénior 2021

Nombre	Entidad
Joaquim Borrás y María José Abraham	Fundación Edad y Vida
Gloria Juste	Fundación SAVIA
Juan Martín	CENIE
Benigno Lacort	Senior Economy Forum
Susana Farrán	Fundación Transforma España
Elena Sanz	Fundación MAPFRE
Francisco Mesonero	Fundación ADECCO
Inocente Gómez y Carmen Alemán	SECOT

Fundación Transforma y Círculo de Empresarios). También otras entidades que representan al colectivo sénior (SECOT) y organizadoras de encuentros sobre la temática sénior y el mercado laboral (Senior Economy Forum). Puede verse en los anexos el detalle de participantes, sus currículums, convocatorias y condicionantes del moderador.

Las cuestiones tratadas fueron:

- Identificar y cuantificar las principales fortalezas, carencias, oportunidades y debilidades de la gestión del talento sénior en las empresas con actividad en España.
- Seleccionar los ámbitos principales de actuación para que una empresa gestione óptimamente el talento sénior.
- Proponer las actuaciones corporativas más destacables a conocer de un modo mucho más preciso y dotar así de mayor probabilidad de éxito a las políticas de recursos humanos en este ámbito.
- Comparar el desempeño económico de nuestro entorno (España) con los de otros similares (Europa), lo cual facilita sacar conclusiones válidas y útiles.

- Debatir sobre factores determinantes del alargamiento de la vida laboral como el *reskilling* y el *upskilling*.

## 2. Estado del arte o *state of the art*

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

Las fuentes analizadas –con fecha límite de publicación de mayo de 2022– han sido primarias (informes elaborados por las propias empresas sobre sus actuaciones en el campo del talento sénior) y fuentes secundarias (informes realizados por entidad de reconocido prestigio que seleccionan los principales programas de talento sénior en las empresas españolas). Estos últimos informes han sido los siguientes:



- *Los trabajadores sénior en las empresas españolas*. IE Foundation, 2018.
- *Carrera y talento sénior*. Fundación Compromiso y Transparencia, 2019.
- *Los trabajadores sénior en las empresas europeas*. IE Foundation, 2019.
- *Carrera y talento sénior*. Fundación Compromiso y Transparencia, 2020.
- *Programa Piloto Talento Sénior*. Fundación Transforma España, 2020.
- *El talento sénior y el valor de la experiencia*. Círculo de Empresarios y Fundación Transforma España, 2021.
- *Mapa de talento sénior*. Fundación MAPFRE, 2021.
- *Libro Blanco sobre la gestión del talento sénior en España*. Fundación ADECCO y Fundación SERES, 2021.
- *Índice de Innodiversidad*. Fundación IE, 2021.
- *Libro Blanco sobre mejores prácticas para la gestión de talento sénior*. EAE, 2021.
- *The Economics impact of ageism*. McKinsey, 2021.
- *Ageism in the workplace*. London School of Economics, 2022.

## Conclusiones

Cuatro han sido los ámbitos que seleccionaron los expertos participantes en el grupo enfocado para clasificar las mejores prácticas

empresariales en el ámbito del talento sénior y que tienen encaje en el estado del arte analizado:

1. Desarrollo profesional del colectivo de trabajadores sénior.
2. Beneficios sociales de los trabajadores sénior.
3. Reputación corporativa en el campo del talento sénior.
4. Gestión de la diversidad generacional con el cliente sénior.

En cada uno de estos ámbitos las empresas seleccionadas con sus correspondientes programas han sido las que a continuación se indican. No obstante, la selección de estas buenas prácticas no supone que las empresas que no aparecen en la lista no dispongan de programas de calidad en este ámbito, sino simplemente que no aparecieron en la lista consensuada entre los expertos fruto del proceso cualitativo del grupo enfocado y de una manera espontánea.

- I. Desarrollo profesional del colectivo de trabajadores sénior
  - MAPFRE. Proyecto Ageing
  - RENFE. Programa de Mentoring
  - ATENZIA. Programa +45
- II. Beneficios sociales de los trabajadores sénior
  - EL CORTE INGLÉS. Plan voluntario de bajas en el que quedan excluidos los séniores
  - SACYR. Programa Generación Sacyr Sénior
  - TALGO. Plan de becas para séniores

- III. Reputación corporativa en el campo del talento sénior
  - CEOE. Creación de la Comisión Sectorial de Senior Economy
  - ENDESA. Programa “Séniors al servicio de las pymes”
  - CELLNEX. Programa Bridge de aceleración de proyecto de impacto social
- IV. Gestión de la diversidad generacional con el cliente sénior
  - SANTALUCÍA. Campaña de publicidad “La alegría de vivir”
  - PIKOLÍN. Campaña de publicidad “Injubilables”
  - ADOLFO DOMÍNGUEZ. Campaña de publicidad “Sé más viejo”

### Ficha 7. Buenas prácticas empresariales de talento sénior en España

Categoría	Empresa	Nombre del programa
I. Desarrollo profesional	MAPFRE	Programa Ageing
	RENFE	Programa de Mentoring
	ATENZIA	Programa +45
II. Beneficios sociales	EL CORTE INGLÉS	Plan voluntario de bajas en el que quedan excluidos los séniors
	SACYR	Programa Generación Sacyr Sénior
	TALGO	Plan de becas para séniors
III. Reputación corporativa	CEOE	Creación de la comisión sectorial de senior economy
	ENDESA	Programa “Seniors al servicio de las pymes”
	CELLNEX	Programa Bridge de aceleración de proyecto de impacto social
IV. Gestión cliente diverso	SANTA LUCÍA	Campaña de publicidad “La alegría de vivir”
	PIKOLÍN	Campaña de publicidad “Injubilables”
	ADOLFO DOMÍNGUEZ	Campaña de publicidad “Sé más viejo”

Fuente: elaboración propia.

Puede verse en siguientes apartados el detalle de cada una de las buenas prácticas seleccionadas que incluye una llamada a la fuente original.

### 7.2. Artículo de opinión de Iñigo Sagardoy<sup>7</sup>

#### SOS del talento sénior

El talento sénior se presenta, hoy en día, como uno de los principales desafíos del mercado de

trabajo en España. Las cifras –y la propia realidad– así lo avalan. Los recientes datos de la EPA en el primer trimestre del 2022 nos señalaban que el paro subió alrededor de 71.000 personas, de las cuales el 47 % pertenecía al colectivo sénior (entendiendo en este artículo por esta categoría el de los mayores de 50 años). Igualmente, a fecha de hoy, los desempleados sénior representan el 30 % del desempleo general, y sigue creciendo en los últimos años. Así 1 de cada 3 parados en España es

7. Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad Francisco de Vitoria y presidente de Sagardoy Abogados.



mayor de 50 años, y lo que resulta más importante, se trata de parados de larga duración. España no se puede permitir un derroche de talento, normalmente experimentado y con magníficas cualidades físicas y mentales, tan impresionante. Adicionalmente, en este punto también, sobresalimos —en negativo— si nos comparamos con nuestros homólogos europeos, donde la media europea de la tasa de empleabilidad está en torno al 60 % y en España nos aproximamos más al 50 %, casi 10 puntos de diferencia.

Ante esta realidad práctica, urge afrontar un enfoque integral de apuesta decidida por el talento sénior en nuestro país. A mi modo de ver, esa aproximación debería realizarse fundamentalmente en tres campos prioritarios.

Un primer campo de actuación debiera ser el social/cultural. Destacar la riqueza y aportación en todos los ámbitos del talento sénior debería ser de enorme importancia. Es cierto que en algunos sectores económicos el rejuvenecimiento de los empleados para acometer determinadas innovaciones parece necesario, pero ello no es incompatible con una promoción activa del mantenimiento del talento más sénior. El aprendizaje es mutuo.

Un segundo campo debería ser el legislativo. Existen infinidad de propuestas que se pueden implementar referidas al área de la previsión social (retraso de edad de jubilación, compatibilidad de pensión y trabajo, penalización de jubilaciones anticipadas, etc.), como de otro tipo más sustantivo (reconocimiento de derechos de igualdad generacional, formación obligatoria para la recualificación profesional, información no financiera sobre edades en la plantilla, etc.). La fuerza de una normativa prosénior no es nada desdeñable.

Finalmente, el ejemplo. Las buenas prácticas empresariales, como las que se desarrollan en esta investigación, son un motor muy efectivo para que empresas u organizaciones de todo tipo vean en el talento sénior un aliado que suele hacer más competitivas y productivas las mismas. El resultado exitoso de este tipo de prácticas empresariales, cuando se hacen públicas, es más que necesario para que otras entidades se muevan en la misma dirección.

En fin, todavía queda mucho camino por recorrer, pero bien sea por la propia naturaleza del envejecimiento natural de nuestra población, o por los aprendizajes de un pasado que debemos olvidar, creo que en breve iremos viendo nuevas macro tendencias de una mayor empleabilidad del talento sénior, y conseguiremos estar orgullosos, como sociedad y como empresa, de un “mapa del talento sénior” muy logrado.

### 7.3. Detalle de las buenas prácticas seleccionadas

#### I. Desarrollo profesional del colectivo de trabajadores sénior

##### MAPFRE. Proyecto Ageing

*Descripción:* tiene como principal objetivo consolidar un entorno laboral en el que se aproveche todo el talento disponible en la organización con independencia de su edad. El plan director del proyecto tiene tres líneas de actuación: en primer lugar, el fomento del talento sénior; en segundo lugar, la transición a la jubilación, y, por último, la flexibilidad en las condiciones laborales.

*Departamento responsable:* Dirección General de Personas y Organización.

*Sobre la empresa:* MAPFRE es una aseguradora global con presencia en los cinco continentes. Compañía de referencia en el mercado asegurador español, es la mayor aseguradora española en el mundo, de las principales multinacionales del sector en Latinoamérica y se encuentra dentro del Top 5 en No Vida en Europa por volumen de primas. MAPFRE cuenta con más de 32.000 empleados y 5.400 oficinas en todo el mundo.

*Fuente:* <https://www.mapfre.com/envejecimiento/>

### **RENFE. Programa de Mentoring**

*Descripción:* consta de dos programas de *mentoring* que buscan favorecer la transmisión de experiencias y conocimientos en operaciones ferroviarias y en todo lo relacionado con la estrategia comercial de RENFE. Se trata de programas estructurados, conformados cada uno de ellos por 8 sesiones de hora y media de duración, a desarrollar a lo largo de 12 meses. Los *mentees* son titulados universitarios con excelentes conocimientos teóricos, seleccionados a partir de los resultados de una evaluación de potencial previa, destacan el *know-how* y el aprendizaje que están adquiriendo de áreas diferentes a la suya y de otras formas de trabajar, y los mentores, a su vez, consideran el intercambio de experiencias como una vivencia muy positiva porque les permite ver cómo piensan las generaciones más jóvenes y cómo resuelven problemas desde otras perspectivas.

*Departamento responsable:* Área de Selección, Desarrollo de Carrera Profesional y Mentoring.

*Sobre la empresa:* Grupo RENFE es el líder de transporte ferroviario de viajeros y mercancías y referente en el sector de la movilidad en España. El grupo nace en 2005 –a raíz del proyecto de liberalizar el transporte ferroviario–, se escinde la antigua RENFE en dos empresas con

competencias bien diferenciadas. Grupo RENFE es la operadora, la encargada de prestar el servicio de transporte de viajeros y mercancías, y ADIF, la responsable de administrar la infraestructura ferroviaria.

*Fuente:* <https://www.corresponsables.com/entrevistas/renfe-talento-senior-palanca-competitividad-empresa>

### **ATENZIA. Programa +45**

*Descripción:* programa que busca alcanzar que el 45 % de la plantilla de Atenzia tenga más de 45 años en 3 años y mantenerlo como indicador del compromiso de la compañía con el empleo sénior. Con este objetivo se han implementado una serie de acciones destinadas a trabajar en dos vías: una primera, la atracción del talento de más de 45 años, y la otra, el desarrollo y fidelización del talento sénior actual. Estas acciones se dirigen a toda la organización sin distinción de edad, y contemplan desde la formación al personal de recursos humanos para identificar y evitar prejuicios en la selección de personal, hasta la creación de grupos intergeneracionales de trabajo, el intercambio de conocimiento o el *mentoring* bidireccional.

*Departamento responsable:* dirección general.

*Sobre la empresa:* empresa española especialistas en el ámbito social y de la salud con 25 años de experiencia en teleasistencia. Gestiona programas de prevención y atención permanente que incluyen atención de emergencias, apoyo psicosocial, promoción de hábitos saludables, adherencia terapéutica y monitorización de constantes vitales.

*Fuente:* <https://atenzia.co/pdf/Memoria-de-actividades-y-RSC-Atenzia.pdf>



## II. Beneficios sociales de los trabajadores sénior

### EL CORTE INGLÉS. Plan voluntario de bajas en el que quedan excluidos los séniores

*Descripción:* en el expediente de regulación de empleo (ERE) de 2021 basado en la pérdida de actividad fruto de la pandemia y la digitalización del comercio, se consiguió pactar con los sindicatos CC. OO., Fasga, Fetico y UGT un texto que excluía a los mayores de 50 años, los eventuales o con contratos de relevo, así como los que solo trabajen días sueltos, colectivos más vulnerables y con más difícil reinserción en el mercado laboral. En el comunicado conjunto dejaron claro que no era un plan de rejuvenecimiento ni de desvinculación, sino un proceso de reducción de plantilla y reorganización de la empresa. Por tanto, al no ser una jubilación anticipada sino una finalización de vida laboral en El Corte Inglés, la empresa quería garantizar que los colectivos a proteger debían ser aquellos que tenían más difícil su integración en el mercado laboral.

*Departamento responsable:* Dirección de Recursos Humanos.

*Sobre la empresa:* El Corte Inglés es un grupo de distribución mundial con sede en España compuesto por empresas de distintos formatos, siendo el principal el de grandes almacenes, seguido por el de la venta en internet. Su liderazgo en España está basado en más de 2.000 centros y tiendas franquiciadas y más de 80.000 empleados. Asimismo, se trata de una empresa familiar, al concentrarse la mayor parte de sus acciones entre familiares del fallecido empresario Ramón Areces y César Rodríguez González y la fundación que lleva su nombre.

*Fuente:* <https://elpais.com/economia/2021-03-08/el-corte-ingles-excluye-del-ere-a-los-mayores-de-50-anos.html>

### SACYR. Programa Generación Sacyr Sénior

*Descripción:* este proyecto ayuda a reafirmar el compromiso de SACYR con la diversidad, en este caso con la diversidad generacional. Busca atraer, motivar y retener el talento sénior (mayores de 50 años) evitando discriminaciones edadistas para aplicar los mismos esfuerzos a las cinco generaciones de personas que forman nuestra compañía. El objetivo es cubrir todo el ciclo de vida del empleado, adaptando nuestros beneficios y políticas a las necesidades y motivaciones del empleado mayor de 50 años, con proyectos como el de jubilación guiada, que los acompaña en el último tramo de su vida laboral para que sea lo más cómodo y fácil posible.

*Departamento responsable:* Dirección de Recursos Humanos de Sacyr Servicios.

*Sobre la empresa:* grupo español de construcción, infraestructuras y servicios presente en más de 20 países, en cuatro continentes y más de 40.000 empleados. Sacyr está especializada en infraestructuras con presencia en los segmentos de construcción, concesiones de infraestructuras y prestación de servicios.

*Fuente:* <https://www.sacyr.com/-/fundacion-seres-premia-sacyr-generacion-senior>

### TALGO. Plan de becas para séniores

*Descripción:* el programa de becas está dirigido a familiares de la plantilla de TALGO que deseen formarse en el área de gestión empresarial (comercial, financiera, administrativa, marketing...) que estimen más necesaria con el fin de

potenciar sus capacidades para emprender o mejorar la gestión de su negocio. Los cursos son impartidos por un nutrido grupo de séniores de exdirectivos de empresas voluntarios, expertos en las distintas áreas que conforman los módulos del programa formativo.

*Departamento responsable:* Fundación TALGO.

*Sobre la empresa:* es una empresa ferroviaria española con presencia internacional creada en 1942, conocida principalmente por ser la creadora de los trenes TALGO, que además ofrece servicios de mantenimiento de trenes y relativos a equipos ferroviarios. TALGO puso en marcha su fundación a finales de 2013, con la misión de convertirse en referencia nacional e internacional para el fomento del conocimiento y la investigación en materia de innovación y desarrollo tecnológico ferroviario, así como instrumento para la seguridad e integración social y cultural, mediante alianzas estratégicas.

*Fuente:* <https://www.fundaciontalgo.com/-/emprendedores-de-cursos-secot>

### III. Reputación corporativa en el campo del talento sénior

#### **CEOE. Creación de la Comisión de Economía Sénior**

*Descripción:* CEOE ha constituido y puesto en marcha la Comisión de Economía Sénior (también conocida como *silver economy*) como órgano de análisis, seguimiento, concienciación e impulso de las oportunidades que genera la economía vinculada a los mayores de 50 años. La nueva comisión ejercerá como voz de CEOE para la puesta en valor de las oportunidades de la economía sénior y como lugar de encuentro de los diferentes sectores involucrados en esta

nueva realidad. Además, planteará propuestas de diferente tipo en este ámbito ante los poderes públicos y el conjunto de la sociedad. Así, hará un seguimiento y análisis de la economía vinculada a los mayores de 50 años y propondrá instrumentos y acciones para concienciar a los agentes de interés de las oportunidades que presenta esta economía. También se centrará en el análisis y debate de los principales sectores, actividades y productos financieros vinculados a este segmento de la población en España. Asimismo, realizará recomendaciones de política económica en este ámbito y actuará como interlocutor en estos temas con la Administración.

*Departamento responsable:* presidencia CEOE.

*Sobre la empresa:* la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) representa y defiende a las empresas y a los empresarios españoles. Fundada en 1977, la CEOE integra con carácter voluntario a dos millones de empresas y autónomos de todos los sectores de actividad, que se vinculan a la CEOE a través de más de 4.500 asociaciones de base.

*Fuente:* <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/ceoe-constituye-la-comision-de-economia-senior-para-impulsar-el-analisis-y-las>

#### **ENDESA. Programa “Séniores al servicio de las pymes”**

*Descripción:* Endesa con la colaboración de Generación SAVIA ha puesto en marcha este programa “Séniores al servicio de las pymes”, destinado a ayudar a las pequeñas y medianas empresas españolas que se hayan visto afectadas por el impacto económico derivado de la pandemia de la covid-19. “Séniores al servicio de las pymes” ofrecerá un servicio de asesoramiento gratuito y



personalizado de 60 horas, impartido por profesionales sénior de alta cualificación, a un total de 50 empresas españolas en torno a tres ejes de actuación.

Además de este impacto positivo en empresas españolas afectadas por la crisis, el programa también tiene como objetivo dar visibilidad y oportunidades de empleo al talento sénior. Para ello, contará con hasta 50 expertos de este perfil de edad, preferentemente registrados en la plataforma Generación SAVIA, destinada a mejorar la empleabilidad de los profesionales mayores de 50 años.

*Departamento responsable:* Dirección RSC y Fundación máshumano.

*Sobre la empresa:* la Empresa Nacional de Electricidad, S. A. (Endesa), es una empresa española que opera en los sectores eléctrico y gasístico. Actualmente es propiedad en un 70 % de la eléctrica italiana Enel –cuyo principal accionista es a su vez el Estado italiano–, estando el resto en manos de inversores y accionistas privados. Endesa es una de las tres grandes compañías del sector eléctrico en España que, junto a Iberdrola y Naturgy, dominan en torno al 90 % del mercado eléctrico nacional. Endesa desarrolla actividades de generación, distribución y comercialización de electricidad y gas natural.

*Fuente:* <https://www.endesa.com/es/prensa/sala-de-prensa/noticias/social/endesa-lanza-programa-asesoramiento-pymes-afectadas-cri-sis-covid19>

#### **CELLNEX. Programa Bridge de aceleración de proyecto de impacto social**

*Descripción:* Cellnex Bridge es la aceleradora corporativa de *startups* con impacto positivo

que sirvan de pasarela para que nadie se quede desconectado de una sociedad cada vez más digitalizada. Proyectos que trabajan en la reducción de brechas digitales, sociales o territoriales mediante la conectividad. Bridge pone un especial foco en el talento sénior.

*Departamento responsable:* Fundación Cellnex.

*Sobre la empresa:* Cellnex Telecom es el principal operador europeo de infraestructuras de telecomunicaciones inalámbricas, con un portafolio de cerca de 128.000 emplazamientos, 71.000 de ellos ya en cartera y el resto en proceso de cierre o despliegues previstos hasta 2030.

*Fuente:* <https://www.cellnextelecom.com/la-fundacion-cellnex-lanza-su-primer-programa-de-aceleracion-para-startups-de-impacto-social/>

#### **IV. Gestión de la diversidad generacional con el cliente sénior**

##### **SANTALUCÍA. Campaña de publicidad “La alegría de vivir”**

*Descripción:* A ritmo de “La alegría de vivir” del cantante de flamenco Ray Heredia, fundador de Ketama, la campaña de Santalucía rinde homenaje a los mayores. La campaña es un himno y un canto a la vida que cuenta con una emblemática banda sonora que la convierte en “un homenaje a la vida desde lo que más han vivido”. Un guiño a los que más han sufrido con la pandemia: las personas mayores. Y que recuerda que nos queda mucho por vivir y mucho que cuidar.

*Departamento responsable:* Dirección de Marketing Operativo, Digital y Publicidad.

*Sobre la empresa:* grupo español de empresas –aseguradoras, financieras y de servicios– con más de cien años de historia. Tiene presencia en España y Latinoamérica y cuenta con más de 15.000 trabajadores.

*Fuente:* <https://www.youtube.com/watch?v=2ST-8loyQSKQ>

### **PIKOLÍN. Campaña de publicidad “Injubilables”**

*Descripción:* “Injubilables” es una campaña de publicidad de la empresa de colchones Pikolín que muestra relatos de personas sénior que saben cómo mantener vivo el deseo de amar durante toda la vida. Personas como Danielle y Rosa, que nos transmiten e inspiran su actitud de pasión vital. La campaña convierte al colectivo de los señores en un referente aspiracional, mostrando cómo los más mayores nos muestran cómo viven su vida con pasión. Porque se vive en una sociedad en la que la pasión vital solo se comunica y se entiende asociada a personas jóvenes, y Pikolín quiere impulsar un cambio social. Porque las ganas de vivir cada momento con entusiasmo no entienden de edades, ni de idiomas, y sí entienden de actitud.

*Departamento responsable:* Dirección de Marketing y Comunicación.

*Sobre la empresa:* Grupo Pikolín es una empresa española líder en el sector del descanso. Nace en Zaragoza como fabricante de camas que pronto deriva en colchones hasta el momento actual en el que ofrece todos los productos asociados al descanso.

*Fuente:* <https://www.youtube.com/watch?v=B-qlEbya8woY&t=14s>

### **ADOLFO DOMÍNGUEZ. Campaña de publicidad “Sé más viejo”**

*Descripción:* la campaña de publicidad de Adolfo Domínguez “Sé más viejo” es una campaña sobria, clásica, que se basa en la defensa de la sabiduría que aporta la vejez en un mundo en el que “solo importa lo último, lo nuevo, lo que acaba de salir”. La firma invita a pensar como los viejos porque “los viejos saben cosas. Los viejos han visto. Y saben que no todo lo nuevo es necesariamente mejor. Que hay algo absurdo en comprar algo y no usarlo. Que no hay que comprar más, sino elegir mejor. Que si algo es perfecto, deberías repetir. Que lo sostenible es tener una falda que te dure diez años. Que es mejor saber de estilo que de modas”.

*Departamento responsable:* Dirección de Comunicación y Visual Merchandising.

*Sobre la empresa:* Adolfo Domínguez es un grupo internacional de moda que nace como empresa textil que toma su nombre de su dueño y creador, el diseñador de moda gallego Adolfo Domínguez. A partir de los años ochenta sus tiendas comienzan a tener relevancia tanto a nivel nacional como internacional. Adolfo Domínguez ha obtenido numerosos reconocimientos por su labor en la moda, como el Lifetime Achievement y La Aguja de Oro del Ministerio de Cultura de España.

*Fuente:* <https://www.adolfodominguez.com/es/se-mas-viejo.html>





# ANEXO SOBRE GRUPO ENFOCADO

## CONVOCATORIA

A través de una comunicación emitida con un mes de antelación, los representantes de esas entidades fueron invitados a participar en la sesión de un grupo enfocado el 1 de marzo de 2022 a las diez de la mañana en la sede de Fundación MAPFRE en el Paseo Recoletos número 23 de Madrid. Finalmente excusaron su asistencia los representantes del Círculo de Empresarios y Fundación máshumano-SAVIA, pero asistieron ocho representantes del resto de entidades. En concreto participaron en el *focus group*: María José Abraham y Joaquim Borrás, por Fundación Edad y Vida; Carmen Alemán e Inocente Gómez, por SECOT; Benigno Lacort, por Senior Economy Forum; Elena Sanz, por Fundación MAPFRE; Francisco Mesonero, por Fundación ADECCO, y Susana Farrán, por Fundación Transforma España. El grupo de discusión fue dinamizado por el profesor Iñaki Ortega, que ejerció de moderador y levantó acta de la sesión sobre la base de la grabación de esta.

## MODERADOR

Para que el grupo de discusión permitiese obtener los objetivos señalados, el rol del moderador debía cumplir con los siguientes requisitos:

- Preparar el ambiente para la adecuada celebración del *focus*, para lo que se dispuso una luminosa sala en la azotea de Fundación MAPFRE con café y agua para quien lo deseara.
- Anticipar con tiempo a los participantes el objetivo de la sesión y la explicación del

funcionamiento de la dinámica; así como repetir sintéticamente al inicio de esta.

- Presentar a los participantes en el grupo y garantizar que todos ellos intervienen de una manera equitativa. Para ello ha de evitar que la conversación quede monopolizada por unos pocos y animar a todos a participar, aunque sin forzar a nadie.
- Recalcar el compromiso de confidencialidad y el carácter anónimo de la información recogida a través de estricto cumplimiento de las normas de Chatham House (los participantes tienen el derecho a utilizar la información que reciben, pero no puede revelarse ni la identidad ni la afiliación del emisor de esa opinión).
- Promover el rigor de las conclusiones de la sesión para lo cual ha de abstenerse de valorar las aportaciones de ningún miembro al debate; reconducir el debate y evitar que las conversaciones se desvíen hacia cuestiones ajenas a los objetivos del grupo enfocado.
- Ofrecer la posibilidad de ampliar información sobre lo debatido. Opción que ejercieron tres organizaciones participantes del grupo, a saber: SECOT, Fundación Transforma España y Senior Economy Forum.
- Gestionar adecuadamente los tiempos de inicio (10.00 h) y final de la sesión (12.00 h).
- Garantizar que las conclusiones del grupo enfocado representan el sentir de los participantes. Para ello se promovió un proceso de

iteración de este documento que llevó a ser revisado por los participantes hasta en dos ocasiones (el día 9 de mayo de 2022 se enviaron las conclusiones a todos los participantes y fueron matizadas por SECOT, Senior Economy Forum, Fundación MAPFRE y Fundación Transforma España; el 16 de mayo se envió nueva versión que fue corregida esta vez por Fundación MAPFRE y Fundación Transforma España).

## PARTICIPANTES EN EL GRUPO ENFOCADO

### Benigno Lacort. Senior Economy Forum



Benigno Lacort es ingeniero de Telecomunicación por la UPM. Formación de posgrado entre otras instituciones por Harvard Business School. Profesor de la Universidad Europea de Madrid. CEO y fundador de Senior Economy Forum, *think tank* especializado en el desarrollo de la economía sénior en nuestro país. Vicepresidente del Comité Técnico de Normalización 158 de UNE especializado en servicios para la promoción de la autonomía personal y para personas en situación de dependencia. Asimismo, es consejero delegado de Atenzia y cuenta con más de 30 años de experiencia en compañías nacionales e internacionales. Ha sido director general de la patronal del sector de la industria tecnológica digital en España (AMETIC), integrada en la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). También fue CTO en Atento (Grupo Telefónica); consejero delegado de la Sociedad Andaluza para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (Sandetel); Strategy & Business Development Deputy Manager en el Centro de

Investigación Aeroespacial BRTC de Boeing en Europa, y Senior Manager en PwC.

### Sobre Senior Economy Forum

Senior Economy Forum es un *think tank* pionero en el análisis de la economía sénior, órgano gestor de múltiples iniciativas innovadoras en este campo entre las que destacan los encuentros anuales que se celebran desde 2018. En el año 2022 se celebra la V edición de este foro convertido ya en una referencia de la economía sénior en España.

### Susana Farrán. Fundación Transforma España



Susana Farrán es Project Leader en la Fundación Transforma España, con la responsabilidad de planificación, gestión y desarrollo de los proyectos de la Fundación como proyecto Talento Sénior, Talent Summit o Programa Multicompañía de Desarrollo de Talento, entre otros. Susana es licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y máster en Ejecutivo de Cuentas; lleva más de 16 años trabajando en relevantes agencias nacionales y multinacionales gestionando cuentas de múltiples sectores en campañas integradas offline y online, tanto en ATL como en BTL. Paralelamente, realiza colaboraciones académicas en grado y posgrado en la Universidad Nebrija.

### Sobre Fundación Transforma España

La Fundación Transforma España pretende fijar un punto de partida que convierta a España en un protagonista de referencia. España se enfrenta a la necesidad, al reto y a la oportunidad de transformarnos profundamente como país

para afrontar en óptimas condiciones un futuro tan apasionante como competitivo y exigente.

El objetivo de la Fundación es aunar esfuerzos de todos los interesados en aportar ideas, compartir puntos de vista y discutir enfoques para formular propuestas de acción. Estas propuestas se concretan en iniciativas de concienciación formuladas desde y con la sociedad civil española. Por ello la Fundación busca ser una organización estable y de carácter participativo, guiada por un sano y crítico optimismo en las posibilidades de desarrollo de nuestro país. Independiente, apartidista e integradora, está orientada a la promoción y difusión de ideas y actividades para facilitar e impulsar la profunda transformación de España.

### Carmen Alemán. SECOT



Carmen es directora de Relaciones Institucionales de SECOT. Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid,

Executive MBA por el IE, Curso de Dirección de Fundaciones San Pablo CEU. Ha desarrollado su carrera profesional anteriormente en Banco Santander, durante 15 años, en Banca Corporativa y en la Cámara de Comercio de Madrid.

### Inocente Gómez. SECOT



Inocente es presidente de SECOT. Licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Murcia, PDD por el IESE y máster en Relaciones Internacionales en la EOI. Ha desarrollado toda su carrera profesional en el Grupo Repsol, ocupando puestos técnicos, de gestión y directivos en las áreas

de I+D y distintas áreas comerciales. Se prejubiló en 2008 como director de Lubricantes, Asfaltos y Especialidades.

### Sobre SECOT

Seniors para la cooperación técnica (SECOT) es una asociación sin ánimo de lucro apolítica, independiente y no confesional, declarada de utilidad pública en 1995. Sus voluntarios son los séniores, profesionales, directivos y empresarios que habiendo finalizado su actividad laboral o que encontrándose en activo deseen, con espíritu altruista, ofrecer su experiencia y conocimientos en gestión empresarial o académica a quienes lo necesitan. El Estatuto del Sénior regulará su condición de voluntario. Los séniores asesoran de forma confidencial analizando, ofreciendo su diagnóstico y proponiendo acciones para el desarrollo empresarial. SECOT permite a personas jubiladas y otros voluntarios ofrecer su experiencia y conocimientos en gestión empresarial. Al mismo tiempo, fomenta la creación y mantenimiento de puestos de trabajo.

### Francisco Mesonero. Fundación ADECCO



Francisco Mesonero es director general de la Fundación ADECCO. Es licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla y miembro del Colegio de

Abogados de Sevilla. Desde 1992 desarrolla su trayectoria profesional en el Grupo ADECCO. En 1999 se incorpora a la Fundación ADECCO como director general. Al mismo tiempo es panelista, conferenciante y asesor en materia legislativa laboral de los gobiernos de Ecuador, Colombia, México, Perú y Chile. En la actualidad es

presidente del observatorio de seguimiento de los ODS de la Agenda 2030 en CEIM (Confederación de Empresarios de Madrid); secretario general y tesorero del Club de Consejeros de España; consejero del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial en representación de CEPYME; patrono de la Fundación Másfamilia entre otras responsabilidades. Es profesor en el Instituto de Empresa y en la Loyola Business School.

### **Sobre Fundación ADECCO**

Fundación en España del líder mundial en el ámbito de los recursos humanos. La Fundación promueve iniciativas sociales en favor de la inclusión laboral de personas en riesgo de exclusión: con discapacidad, mayores de 45 años desempleados de larga duración, mujeres con responsabilidades familiares no compartidas y/o víctimas de la violencia de género, entre otros.

### **María José Abraham. Fundación Edad&Vida**



María José Abraham es directora general de la Fundación Edad&Vida. Ha trabajado durante más de 17 años en ISS Facility Services. Empezó en ISS

como gerente, pasando después por distintas divisiones como directora de Operaciones, para llegar a directora Corporativa del Sector Sanidad, para después compaginar este cargo con la creación de la división de Hostelería, que pasó a dirigir hasta su salida de ISS:

María José tiene una gran capacidad de liderazgo y gestión de equipos, es licenciada en ADE por ESADE y PDG por IESE Business School.

### **Joaquim Borrás. Fundación Edad&Vida**



Presidente de la Fundación Edad&Vida desde 2017. Borrás estudió Ciencias Empresariales en ESADE y participó en un programa internacional de Management en Hautes Études Commerciales (HEC) en París y en la MC Gill University de Canadá.

Ha sido presidente de ISS Facility Services en Iberia, empresa que él mismo creó en 1999 y que integra a más de 50 compañías, empleando a más de 36.000 personas (1.500 con discapacidad o en riesgo de exclusión social) en España y Portugal. Anteriormente, fue director general para Iberia de Nilfisk Advance, empresa fabricante de equipos de limpieza profesionales. Con una larga trayectoria en el mundo de la empresa, Borrás ha estado siempre muy vinculado al mundo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

### **Sobre la Fundación Edad&Vida**

Desde 2000 es el punto de encuentro de empresas privadas, asociaciones de personas mayores e instituciones académicas que, conscientes de este nuevo contexto, trabajan para recoger las nuevas necesidades de las personas mayores, de hoy y del mañana, e impulsar iniciativas que contribuyan a mejorar su calidad de vida de manera responsable y sostenible. Es una fundación privada apolítica cuya misión es promover desde las empresas de diversos sectores, en colaboración con instituciones de investigación y formación y organizaciones de personas mayores, la búsqueda de soluciones para la mejora de la calidad de vida de las personas mayores y de las que van a serlo. Su razón de ser es facilitar la corresponsabilidad y el equilibrio, entre el

sector público y la iniciativa privada, con el fin de dar respuesta a los retos económicos y sociales del cambio demográfico actuando desde una perspectiva de eficiencia y sostenibilidad, generando un estado de opinión independiente que facilite la mejora de los comportamientos de todos los actores en el entorno de las personas para cuando sean mayores.

### Elena Sanz Isla. Fundación MAPFRE



Elena Sanz es patrona de Fundación MAPFRE, vocal de Consejo de Administración de MAPFRE España y directora general de Personas y Organización.

Desde 2017 es miembro del Comité Ejecutivo del Grupo, convirtiéndose así en la primera mujer en acceder a esta posición en MAPFRE.

Su trayectoria profesional ha estado siempre vinculada al Grupo MAPFRE, donde ha ocupado distintos cargos tanto en España como a nivel internacional desde que comenzó a trabajar en el grupo en el año 1994.

Elena es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Alcalá de Henares y tiene un máster universitario en Gerencia de Riesgos y Seguros por la Universidad Pontificia de Salamanca.

Gestiona diariamente el talento de más de 32.000 empleados del grupo en los cinco continentes y la publicación británica *Intelligent Insurer* la definió como una de las mujeres más influyentes del sector asegurador.

Asimismo, Elena es la máxima responsable de la coordinación e impulso de la agenda de sostenibilidad del Grupo MAPFRE. Preside para ello el Comité operativo de Sostenibilidad, en el que están representadas diferentes áreas de la compañía y que coordina los distintos esfuerzos del grupo en esta materia. Elena también preside el Comité de Voluntariado del grupo.

### Sobre Fundación MAPFRE

Fundación MAPFRE es una institución no lucrativa creada por MAPFRE en 1975 cuyo principal objetivo es contribuir al bienestar de los ciudadanos y la sociedad a través de cinco áreas especializadas. Colabora con un amplio número de instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, ONG, museos, fundaciones y asociaciones con objetivos afines. Fundación MAPFRE es el resultado de la fusión en el año 2006 de diferentes fundaciones creadas por MAPFRE para canalizar, de forma especializada, la actuación socialmente responsable de la entidad hacia la sociedad.

Sus áreas especializadas son la seguridad de las personas y de sus patrimonios, con especial atención a la seguridad vial, la prevención y la salud; la mejora de la calidad de vida de las personas; la difusión de la cultura, las artes y las letras; la formación e investigación en materias relacionadas con el seguro y la previsión social, y, finalmente, la investigación y divulgación de conocimientos en relación con la historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos; sin olvidar la mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la sociedad.

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

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

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

Edición: Míriam López

Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

© De esta edición:

2022, Fundación MAPFRE

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid

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

**Más información en:**

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

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

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

*España en el contexto europeo.* Madrid: Fundación MAPFRE, 2022.

Depósito Legal: M-26383-2022







