

# II MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2022

RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

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

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 Huertas, 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.

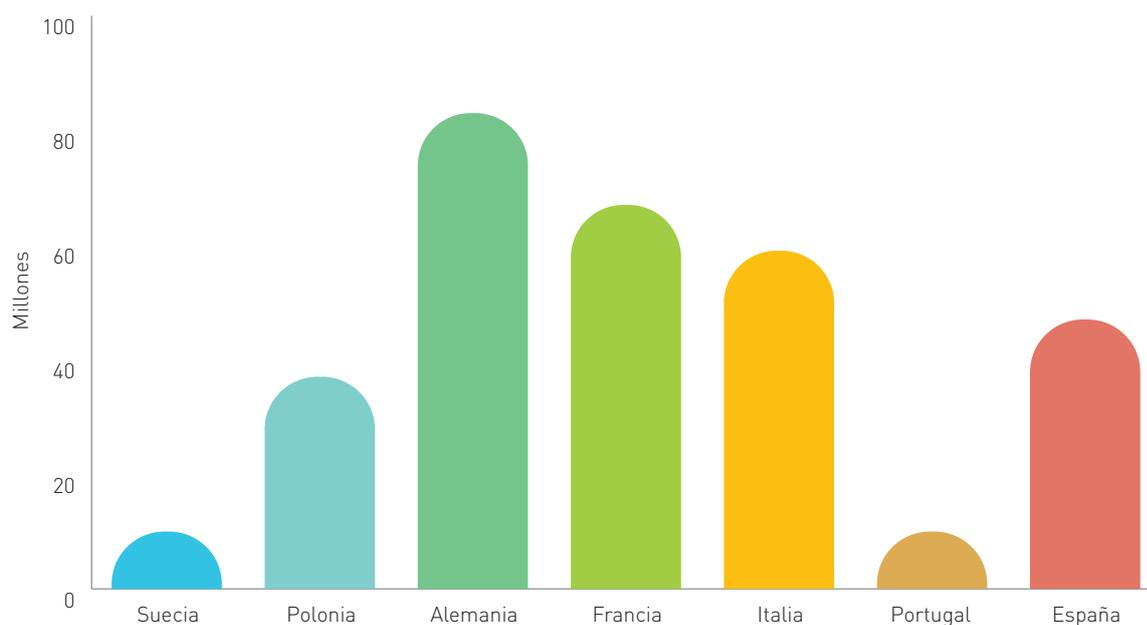
# RESUMEN EJECUTIVO

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.

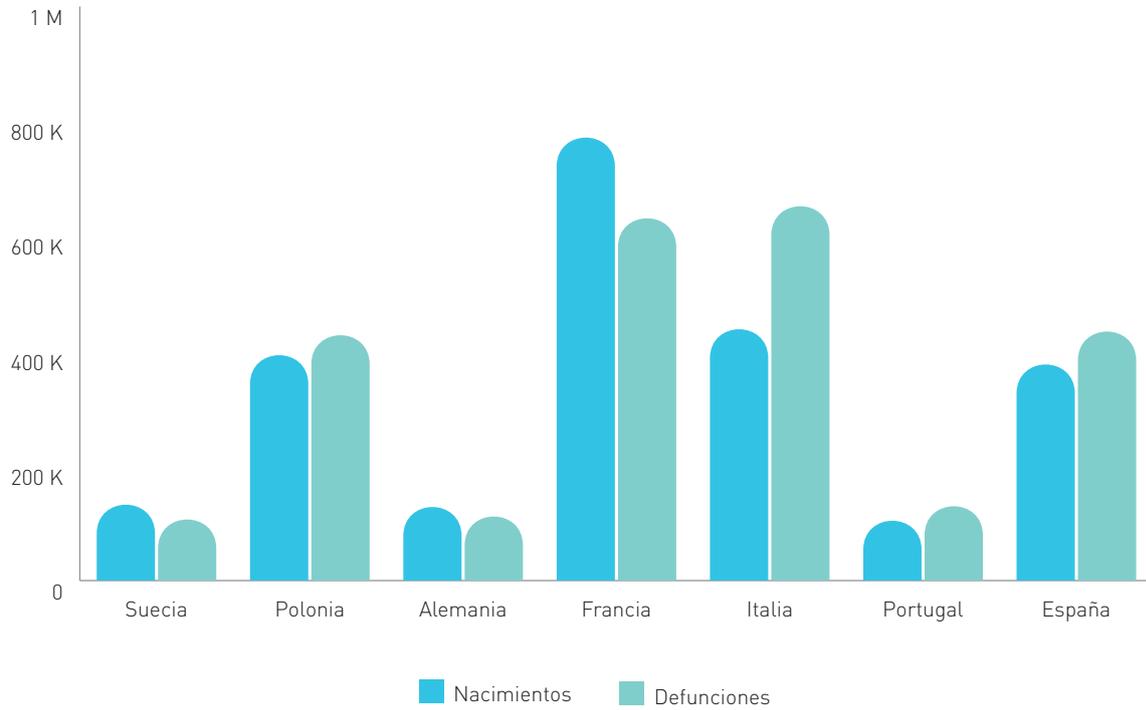
Cuatro son las partes principales del nuevo *Mapa de talento sénior*. En primer lugar, el contexto demográfico de Europa. El segundo y tercero capítulos analizan el mercado laboral de los séniores europeos mediante el trabajo por cuenta propia, el trabajo autónomo y el emprendimiento. La última y cuarta 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.

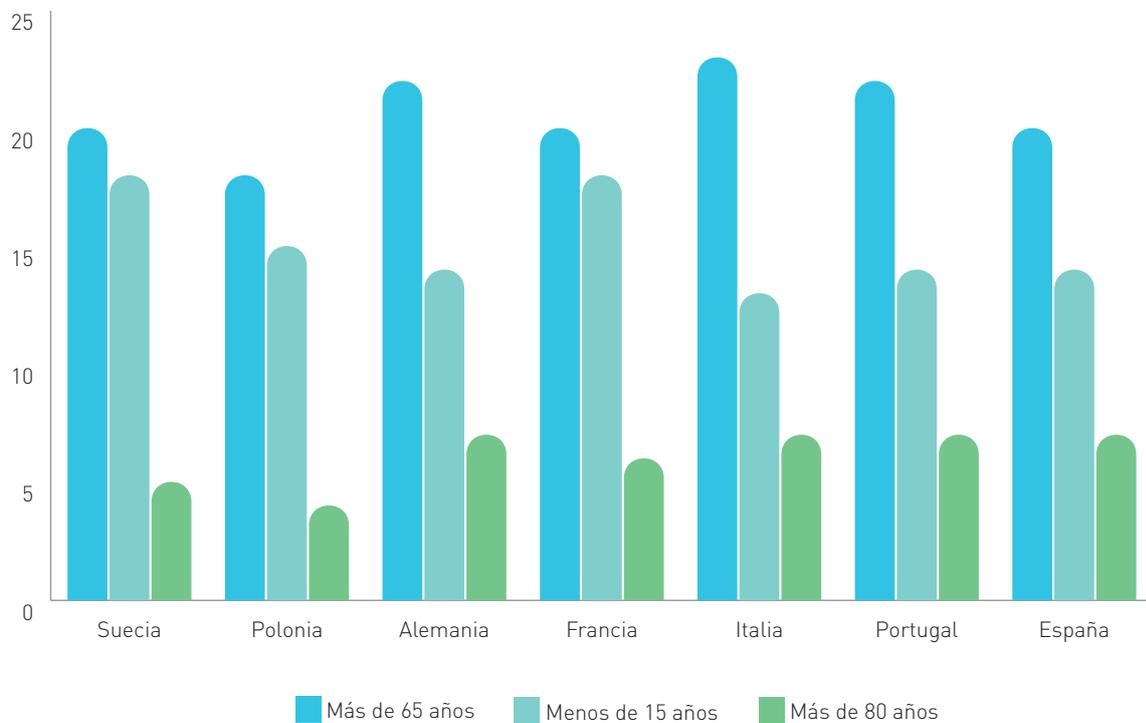
La demografía no es la única variable que influye sobre el mercado de trabajo, pero es un componente básico a través del cuádruple efecto que ejercen la natalidad, las migraciones, la composición por sexos y la estructura por edades de una población. A continuación, un breve resumen de estas cuestiones 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.

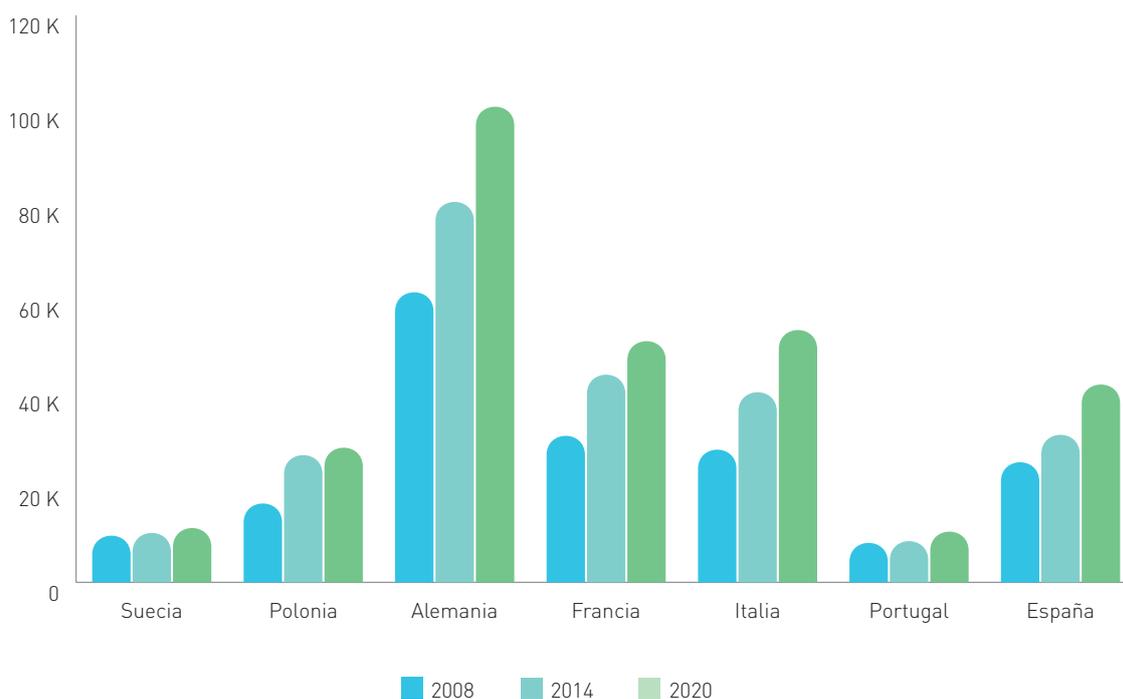
gracias a sus políticas de ayuda familiar. Las cifras negativas del crecimiento vegetativo son corregidas por saldos migratorios favorables provocando que el crecimiento real –combinación del saldo natural y migratorio– sea positivo en todos los territorios, salvo Italia, donde el balance migratorio 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.

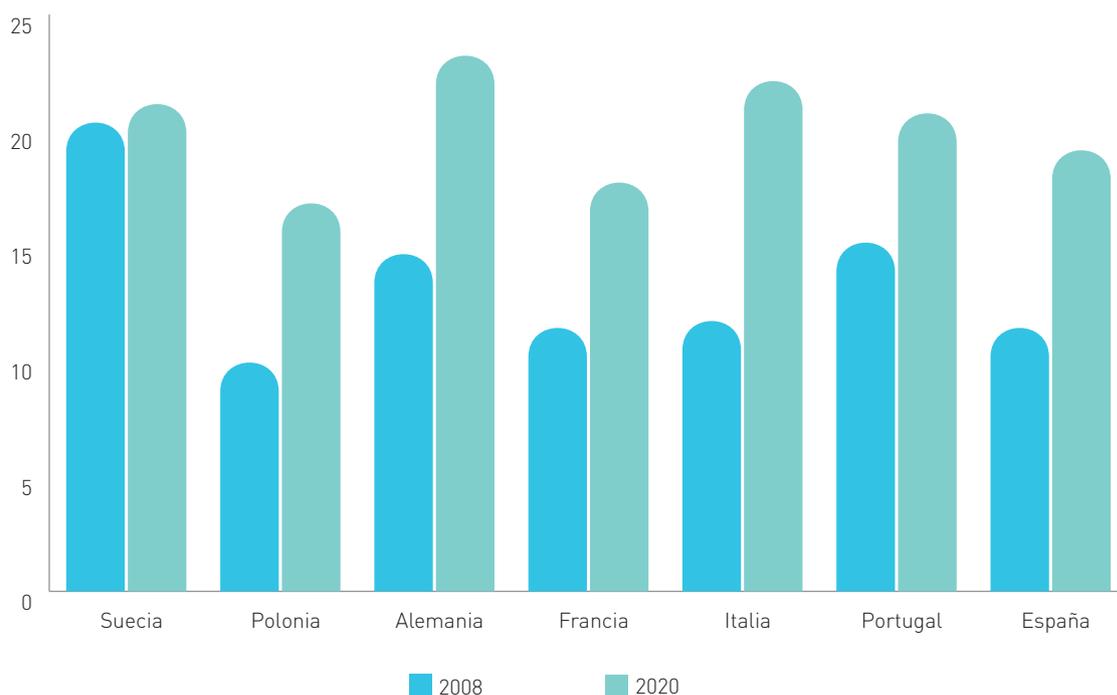
En lo que respecta al empleo, es decir, las personas sénior europeas asalariadas o que tienen un puesto de trabajo por cuenta ajena, los hallazgos son:

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.

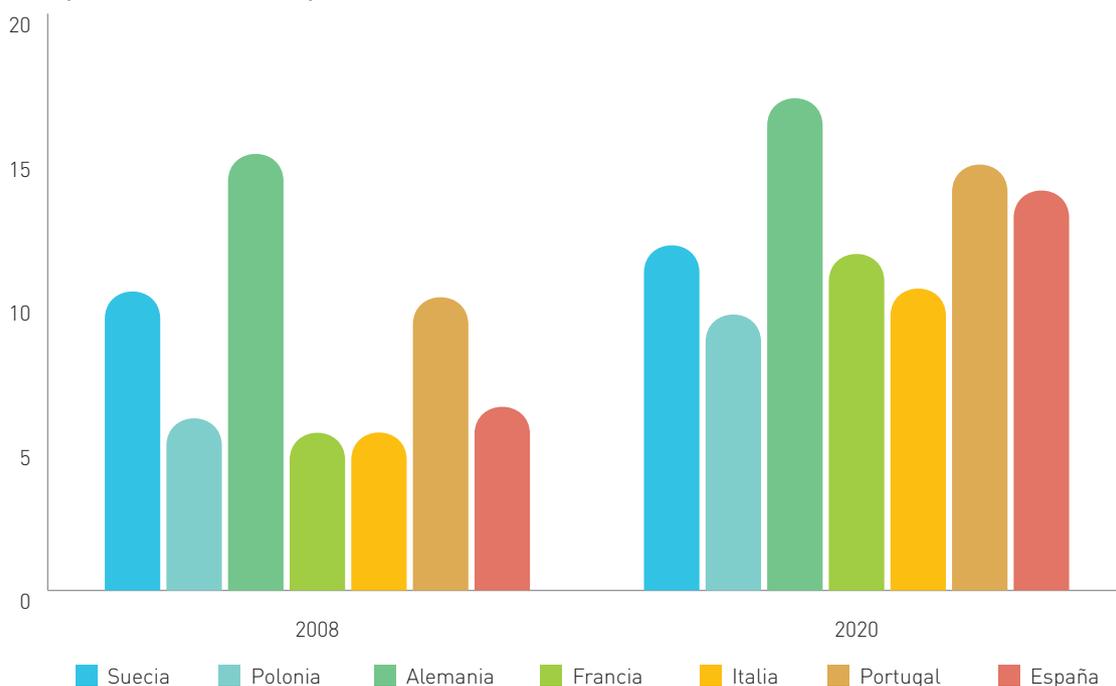
El desempleo también ha sido estudiado entre las personas sénior que queriendo trabajar no encuentran un empleo. Aquí las principales enseñanzas son:

- 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.

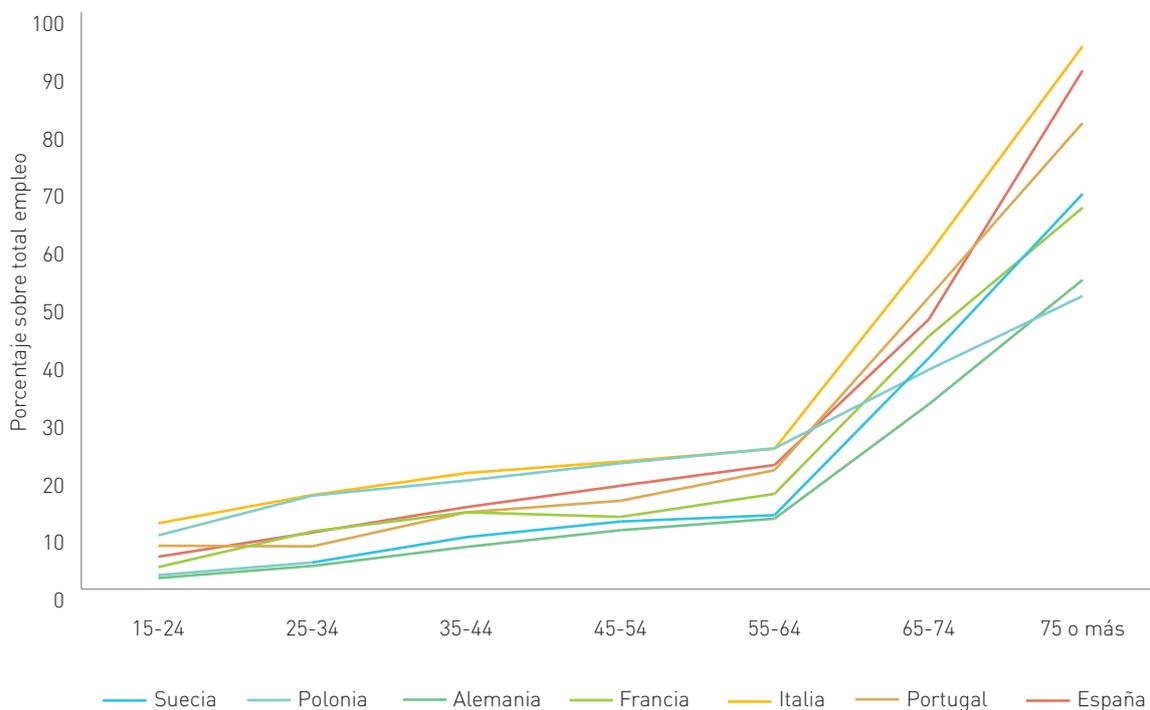
La siguiente etapa del *II Mapa de talento sénior* estudia el trabajo no asalariado en sus dos formas: *trabajo autónomo y emprendimiento*. Es preciso recordar que un autónomo es un autoempleado que no tiene trabajadores a su cargo, mientras que un emprendedor –usando la definición de GEM– es aquel que 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, acerque la edad real de salida del

**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

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.



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

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

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

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

Edición: Míriam López

Maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

© De esta edición:

2022, Fundación MAPFRE

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid

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

**Más información en:**

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

**Citar como:** Puyol, R., Jiménez, A. y Ortega, I., *El Mapa de talento sénior. España en el contexto europeo. Resumen ejecutivo*. Madrid: Fundación MAPFRE, 2022.

Depósito Legal: M-26383-2022







