

IV MAPA DE TALENTO SÉNIOR 2024

IV MAPA DE TALENTO SÉNIOR

La brecha de género

CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGEINGNOMICS
FUNDACIÓN MAPFRE

AUTORES Y COORDINADOR

Rafael Puyol
Alfonso Jiménez
Iñaki Ortega

COLABORADORES

Helena Antolín
Alicia Coronil
Lucila García
María Teresa Gómez
Mirian Izquierdo
Concha Montoya
Pilar Roch

Carta de presentación

El Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE presenta la cuarta edición del *Mapa del talento sénior*, una de las publicaciones de referencia que tenemos en nuestro país para entender mejor la realidad laboral que rodea a los mayores de 55 años, una cohorte de población que está llamada a ganar cada vez más protagonismo en sociedades que están ganando longevidad, como sucede en España.

Las tres anteriores abordaron, como temas centrales, la primera radiografía de la integración de los séniores en el mercado de trabajo, una comparativa con países seleccionados de nuestro entorno geográfico y económico, y la colaboración intergeneracional como vía para aumentar la productividad y mejorar el clima laboral, respectivamente. El *IV Mapa del talento sénior* está centrado en la brecha de género dentro del colectivo de los mayores de 55 años.

Hablamos de brecha de género para referirnos a la postergación que históricamente ha venido sufriendo la mujer en numerosos ámbitos sociales y económicos. Se trata de una lacra que, desgraciadamente, en muchos países se mantiene cuando no aumenta hasta niveles de invisibilidad y deshumanización insoportables. Por suerte, en España y en otros Estados de nuestro entorno, la reducción de la brecha es evidente gracias a la toma de conciencia del conjunto de la sociedad sobre la injusticia que supone la discriminación por género y la pérdida de oportunidades que esto acarrea. Tanto los poderes públicos, con el impulso y aprobación de medidas de obligado cumplimiento, como las empresas están contribuyendo decisivamente a la mejora de la situación. Estas últimas, tanto en el ámbito interno, adecuando la gestión de sus recursos humanos, como en el externo, a través de iniciativas de carácter colectivo. Entre ellas merece destacarse ClosinGap, una organización sin ánimo de lucro en la que participan empresas líderes de diferentes sectores, como es el caso de MAPFRE, que viene trabajando desde hace más de seis años en la reducción de la brecha de género en los distintos ámbitos económicos y sociales.

ClosinGap ha elaborado un indicador de la desigualdad de género que, en su última cuantificación, sitúa en 39 años el tiempo necesario para alcanzar la paridad si se mantiene el ritmo actual de reducción; y estima que el





coste de las desigualdades entre mujeres y hombres equivale al 15,8 % del PIB de 2022. Es evidente que no podemos esperar todo ese tiempo y, de hecho, lo que se persigue con el indicador es llamar la atención sobre la necesidad de adoptar medidas más ambiciosas, empezando por la infancia y por la eliminación de roles discriminatorios en el seno de las familias. Estoy convencido de que ese período se acortará si sumamos los esfuerzos de todos en la misma dirección.

Pero si hay que señalar un colectivo en el que la brecha se hace más patente y presenta más resistencia a su disminución es en el segmento sénior de la población. En esta capa de población sigue siendo importante la diferencia de las mujeres en materia de pensiones; en el impacto de los cuidados, tanto en los cuidadores como en quienes los reciben; y en el nivel de integración y de las condiciones de la mujer mayor de 55 años en el mundo laboral, aspecto este último que está en el origen de los dos anteriores. Por eso, encuentro más que justificada la decisión del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE de apelar a la colaboración de ClosinGap para la realización de este trabajo. La erradicación de fenómenos tan arraigados como la discriminación por género requiere del empeño individual de ciudadanos y empresas, pero también de acciones colectivas que permitan aunar esfuerzos y acelerar el cierre de esta brecha de desigualdad hacia el objetivo final, que no puede ser otro que el de conseguir la plena igualdad de oportunidades, eliminando todo tipo de discriminación, particularmente las dos que aquí nos ocupan: edad y género. Con ello, no solo estaremos cerrando una brecha injusta hacia quienes la padecen, sino que también estaremos impulsando un mayor crecimiento económico que se traducirá en más y mejor desarrollo social.

Antonio Huertas Mejía
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 *ageing-nomics*, y en asociación con varias instituciones académicas, se ha desarrollado una intensa actividad pública. Esta realidad, conocida como economía plateada o economía sénior, había sido detectada por instituciones como el Foro Económico Mundial, la OCDE o la Comisión Europea, pero no había tenido un impacto relevante en la opinión pública en España hasta el último lustro. La publicación del libro *La revolución de las canas* en el año 2018, firmado por Antonio Huertas, presidente de MAPFRE, y el profesor Iñaki Ortega ayudó a esta divulgación.

Así, en diciembre de 2020, y amadrinado por Teresa Ribera, vicepresidenta tercera del Gobierno y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, nace el Centro de Investigación Ageingnomics en el seno de Fundación MAPFRE, bajo la dirección del economista y actuario Juan Fernández Palacios. El centro tiene por objeto el estudio y promoción de la llamada “generación de las canas”, que se sitúa entre los 50 y los 75 años de edad. Son aquellas personas que tienen salud y calidad de vida para seguir aportando a la sociedad con su talento, trabajo social o capacidad de consumo. Diversos estudios de economía plateada sitúan la franja de edad a partir de los 55 años, mientras que el Centro de Investigación Ageingnomics cierra la cohorte con la llamada edad prospectiva o inicio de la ancianidad, en los 75 años.

Este centro nace con la visión de conseguir que España lidere una estrategia mundial para que el alargamiento de la vida suponga oportunidades para aquellos territorios que exploren nuevos nichos económicos. Para ello, desarrolla la misión de divulgar una mirada positiva del cambio demográfico sobre la base de las oportunidades económicas y sociales que supone el envejecimiento de la población.

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





Las actuaciones que desarrolla el centro ayudan a que ciudadanos e instituciones —territorios o empresas— tomen las decisiones adecuadas para alargar la vida laboral, mejorar la vida de los mayores con nuevas soluciones, pero también para que se ahorre más en previsión de una larga vejez, y se invierta más en proyectos que sirvan a una cada vez más amplia población mayor. Estas actuaciones se sitúan en tres grandes campos que se complementan.

El primero, la divulgación, que supone elaborar documentos accesibles para el gran público como las guías para el emprendimiento sénior o la vivienda para mayores. El segundo, la investigación, con documentos que monitorizan el consumo (*Barómetro del consumidor sénior*, que en 2024 alcanzará la quinta edición), el mercado laboral (*Mapa de talento sénior*, que con la edición que tiene en sus manos alcanza los cuatro estudios), las empresas oferentes (*Monitor de empresas de la economía sénior*, que ha presentado en 2024 su tercera actualización) y las propias Administraciones (*Ranking de territorios por la economía sénior*, con la próxima edición de la tercera entrega). Sin olvidar los seminarios académicos, celebrados todos los años ininterrumpidamente desde 2020, en formato *call of papers*, siempre en colaboración con universidades, o proyectos de alto alcance investigador para conseguir un estándar en la medición de la economía plateada. Finalmente, el centro acompaña y fomenta proyectos de emprendedores de impacto social en el campo de esta economía de la longevidad, como las incubadoras TALES, en colaboración con universidades públicas, o a través de los premios de innovación social de Fundación MAPFRE.

Autores



Rafael Puyol es licenciado y doctor por la Universidad Complutense de Madrid, de la que ha sido catedrático de Geografía Humana y desempeñado los cargos de vicedecano de la Facultad de Geografía e Historia, vicerrector de Ordenación Académica y rector. En la actualidad, es rector honorario. Tam-

bién fue colaborador científico por oposición del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Ha sido director del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional y presidente de IE University. Actualmente es el presidente de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). Está especializado en demografía y ha publicado 21 libros y más de 300 artículos de su especialidad. Sus líneas de investigación prioritarias son las migraciones y el envejecimiento demográfico.



Alfonso Jiménez es doctor en Psicología, además de titulado por INSEAD, IESE y el IC-A. Acumula 41 años de carrera profesional, 32 como consultor de Organización y Personas, 26 como CEO y 20 como emprendedor. Ha sido profesor en la Universidad Autónoma de Madrid, en la UC3M, en el IE Business

School, en la Universidad Europea, en el Centro de Estudios Garrigues, en la Sagardoy Business & Law School, en la Escuela de Consejos del IESE-AED-KPMG y en el Instituto de Gobernanza Empresarial. Fue fundador y administrador único de PeopleMatters. Actualmente, es *partner* de Exec Avenue y miembro de los Consejos Asesores de Atrevia, Workday y la Fundación AYO, fundador de Recruiting Erasmus, vocal de la Junta Directiva Nacional de la Asociación Española de Directivos (AED) y presidente del Consejo Asesor de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH).



Iñaki Ortega es doctor en Economía y profesor universitario. Actualmente es director general de Llorente & Cuenca (LLYC), además de consejero asesor del Centro de Investigación Ageingomics de Fundación MAPFRE, profesor en la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) y director de los programas

de liderazgo público de la CEOE. Es habitual articulista en los periódicos





de mayor tirada en España con cerca de 1.000 artículos publicados y director de más de 30 proyectos de investigación en materia de emprendimiento y diversidad. Es autor de nueve libros, el titulado *La revolución de las canas*, firmado junto a Antonio Huertas, fue elegido en 2019 como uno de los diez mejores libros de empresa escritos en español y ha sido traducido al inglés y al portugués. Es considerado uno de los mayores expertos en economía plateada y requerido para impartir conferencias sobre este particular en todo el mundo, así como para participar en numerosos medios de comunicación.

Agradecimientos

A la asociación ClosinGap por la convocatoria del grupo enfocado, así como por la difusión de la encuesta a la población informada. También a todos los profesionales que participaron en el *focus group* y revisaron sus conclusiones.

A Carmen Alemán de SECOT, Anastasia de las Peñas de MAPFRE y Clara Bazán de Fundación MAPFRE por su colaboración en conseguir que decenas de directivos respondiesen a la encuesta en línea.

Una mención especial para Pilar Roch, Helena Antolín, Mirian Izquierdo, Alicia Coronil, Lucila García, Concha Montoya y María Teresa Gómez, que han plasmado en un artículo de opinión realizado exprofeso para este estudio sus reflexiones sobre el talento sénior.

Por último, a Rosa Santero Sánchez, profesora del Departamento de Economía Aplicada I, Historia e Instituciones Económicas de la Facultad de Ciencias de la Economía y la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos, así como a Miriam Gómez por su trabajo de ordenación de los gráficos y cuadros.



ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 17 |
| METODOLOGÍA | 33 |
| PARTE I. EL MERCADO LABORAL DE LAS MUJERES SÉNIOR | 39 |
| 1. Introducción | 41 |
| 2. El contexto demográfico del mercado de trabajo en España | 43 |
| 3. Análisis general del mercado laboral sénior | 49 |
| 4. Análisis por comunidades autónomas del mercado laboral de las mujeres sénior | 79 |
| Conclusiones | 85 |
| PARTE II. EL TRABAJO AUTÓNOMO Y EL EMPRENDIMIENTO DE LAS MUJERES SÉNIOR | 89 |
| PARTE III. EL EMPRENDIMIENTO SÉNIOR | 101 |
| PARTE IV. LA BRECHA SALARIAL EN LOS SÉNIORES | 113 |
| PARTE V. LA PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS SOBRE EL TALENTO SÉNIOR FEMENINO | 117 |
| 1. Grupos enfocados o <i>focus groups</i> | 121 |
| 2. Encuesta a personas directivas | 125 |
| 3. Artículos de opinión | 129 |
| PARTE VI. BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS DE INTEGRACIÓN DEL TALENTO FEMENINO SÉNIOR EN EL MUNDO | 139 |



Índice de cuadros

Resumen ejecutivo

| | |
|---|----|
| Cuadro A. Activos, ocupados y desempleados de 55-69 años divididos por género | 20 |
| Cuadro B. Evolución de trabajadores por cuenta propia y ajena de 55-69 años en el período 2003-2023 | 21 |

Informe

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Mujeres y hombres en la población sénior española (2008) | 44 |
| Cuadro 2. Mujeres y hombres en la población sénior española (2022) | 44 |
| Cuadro 3. Mujeres y hombres en la población sénior española. Análisis comparativo entre 2008 y 2022 | 44 |
| Cuadro 4. Mujeres y hombres en la población sénior extranjera (2008) | 47 |
| Cuadro 5. Mujeres y hombres en la población sénior extranjera (2022) | 47 |
| Cuadro 6. Actividad por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos y % respecto al total de cada sexo | 49 |
| Cuadro 7. Actividad por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y % respecto al total de cada sexo | 49 |
| Cuadro 8. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (3T 2023) | 51 |
| Cuadro 9. Ocupados por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos y porcentajes sobre el total de cada sexo | 53 |
| Cuadro 10. Ocupados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y porcentajes sobre el total de cada sexo | 53 |
| Cuadro 11. Ocupados por sexo, nacionalidad y edad (3T 2023). 55 años y más | 55 |
| Cuadro 12. Tasas de empleo por sexo y grupos de edad (3T 2023) | 56 |
| Cuadro 13. Ocupados por sexo, nivel de instrucción alcanzado y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos | 58 |
| Cuadro 14. Ocupados por sexo, rama de actividad y grupos de edad (3T 2023). 50 años y más | 59 |
| Cuadro 15. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más | 61 |
| Cuadro 16. Ocupados por sexo, situación profesional y edad (3T 2023). 50 años y más | 63 |
| Cuadro 17. Ocupados por sexo, ocupación y edad (3T 2023). 55 años y más | 64 |
| Cuadro 18. Ocupados por sexo, tipo de jornada y grupos de edad. 3T 2023. Valores absolutos y relativos | 66 |
| Cuadro 19. Ocupados por sexo, tipo de sector (público o privado) y grupos de edad (3T 2023). 50 años y más | 68 |
| Cuadro 20. Asalariados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y porcentaje respecto del total de cada sexo | 69 |
| Cuadro 21. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos y porcentaje respecto al total de cada sexo | 70 |
| Cuadro 22. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y porcentaje respecto al total de cada sexo | 71 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 23. Tasas de paro por sexo y grupos de edad (3T 2023) | 74 |
| Cuadro 24. Tasas de paro por sexo, nivel de formación alcanzado y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más | 75 |
| Cuadro 25. Parados por sexo, tiempo de búsqueda de empleo (3T 2023) | 76 |
| Cuadro 26. Parados por sexo, sector económico y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más | 77 |
| Cuadro 27. Tasas de actividad por comunidades autónomas por sexo y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más | 80 |
| Cuadro 28. Clasificación de las comunidades por la diferencia en la tasa de actividad por sexos (3T 2023). 55 años y más | 80 |
| Cuadro 29. Tasas de empleo por comunidades autónomas, sexo y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más | 81 |
| Cuadro 30. Clasificación de las comunidades por la diferencia en la tasa de empleo por sexos (3T 2023). 55 años y más | 82 |
| Cuadro 31. Tasas de paro por comunidades autónomas, sexo y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más | 82 |
| Cuadro 32. Clasificación de las comunidades por la diferencia en la tasa de paro por sexos (3T 2023). 55 años y más | 83 |
| Cuadro 33. Evolución de los trabajadores por cuenta propia y ajena en el período 2003-2023 | 93 |
| Cuadro 34. Trabajadores por cuenta propia y ajena por tramos de edad | 94 |
| Cuadro 35. Peso relativo de trabajadores sénior sobre total | 100 |
| Cuadro 36. Muestra GEM 2019 y 2009 de España por sexo y grupo de edad | 103 |
| Cuadro 37. Muestra involucrada en TEA (Total early-stage Entrepreneurial Activity) | 104 |
| Cuadro 38. Valores TEA por sexo y grupo de edad | 105 |
| Cuadro 39. Estado de la actividad por sexo y grupo de edad | 106 |
| Cuadro 40. Nivel tecnológico del proyecto por sexo y grupo de edad | 107 |
| Cuadro 41. Sector de la empresa por sexo y grupo de edad | 107 |
| Cuadro 42. Número de puestos que se espera crear con el proyecto por sexo y grupo de edad | 108 |
| Cuadro 43. Número actual de puestos de trabajo en el proyecto por sexo y grupo de edad | 109 |
| Cuadro 44. Importancia de la exportación sobre los ingresos por sexo y grupo de edad | 110 |
| Cuadro 45. Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora, por edad y período (en %) | 116 |
| Cuadro 46. Personas y entidades participantes en el grupo enfocado | 122 |
| Cuadro 47. Propuestas por el talento sénior femenino en España | 124 |
| Cuadro 48. Personas y entidades participantes con artículo de opinión | 129 |
| Cuadro 49. Selección de buenas prácticas corporativas internacionales para la integración del talento sénior femenino | 145 |

Índice de gráficos

Resumen ejecutivo

| | |
|--|----|
| Gráfico A. Ocupados por sexo, nivel de formación alcanzado y edad (3T 2023) (en %) | 19 |
|--|----|

Informe

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Mujeres y hombres en la población sénior española (2008) | 45 |
| Gráfico 2. Mujeres y hombres en la población sénior española (2022) | 45 |
| Gráfico 3. Mujeres y hombres en la población sénior española. Análisis comparativo entre 2008 y 2022 | 46 |
| Gráfico 4. Hombres y mujeres en la población sénior extranjera (2008) (en miles) | 47 |
| Gráfico 5. Mujeres y hombres en la población sénior extranjera (2022) (en miles) | 48 |
| Gráfico 6. Evolución de la actividad por sexo y grupos de edad (3T 2008) (en miles) | 50 |
| Gráfico 7. Evolución de la actividad por sexo y grupos de edad (3T 2023) (en miles) | 50 |
| Gráfico 8. Tasas de actividad (3T 2023) | 52 |
| Gráfico 9. Evolución de la ocupación por sexo y grupos de edades (3T 2008) (en miles) | 54 |
| Gráfico 10. Evolución de la ocupación por sexo y grupos de edades (3T 2023) (en miles) | 54 |
| Gráfico 11. Ocupados por sexo, nacionalidad y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más | 56 |
| Gráfico 12. Tasas de ocupación por sexo y grupos de edad (3T 2023) | 57 |
| Gráfico 13. Ocupados por sexo, rama de actividad y edad (3T 2023). 50 años y más. Valores absolutos | 60 |
| Gráfico 14. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %). Hombres | 61 |
| Gráfico 15. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %). Mujeres | 62 |
| Gráfico 16. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %). Ambos sexos | 62 |
| Gráfico 17. Ocupados por sexo, situación profesional y edad (3T 2023). 50 años y más (en %) | 63 |
| Gráfico 18. Ocupados por sexo, ocupación y edad (3T 2023). 55 años y más (en %) | 65 |
| Gráfico 19. Ocupados por sexo, tipo de jornada y edad (3T 2023). Hombres. 55 años y más (en %) | 67 |
| Gráfico 20. Ocupados por sexo, tipo de jornada y edad (3T 2023). Mujeres. 55 años y más (en %) | 67 |
| Gráfico 21. Ocupados por sexo, tipo de jornada y edad (3T 2023). Ambos sexos. 55 años y más (en %) | 67 |
| Gráfico 22. Ocupados por sexo, tipo de sector y edad (3T 2023). 50 años y más (en %) | 69 |
| Gráfico 23. Asalariados por sexo y edad (3T 2023) | 70 |
| Gráfico 24. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos | 71 |
| Gráfico 25. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos | 72 |
| Gráfico 26. Tasas de paro, por sexo y grupos de edad (3T 2023) | 74 |
| Gráfico 27. Tasas de paro por sexo, nivel de formación alcanzado y edad (3T 2023). 55 años y más | 75 |
| Gráfico 28. Parados por sexo, búsqueda de empleo y edad (3T 2023). 55 años y más (en %) | 76 |
| Gráfico 29. Parados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %) | 78 |
| Gráfico 30. Trabajadores activos por tipo de régimen | 91 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 31. Trabajadores activos por tipo de régimen y sexo | 92 |
| Gráfico 32. Peso de los trabajadores activos por cuenta propia por tramo de edad y sexo | 95 |
| Gráfico 33. Evolución de trabajadores sénior por sexo | 96 |
| Gráfico 34. Trabajadores sénior por cuenta propia por tipo de actividad y sexo | 97 |
| Gráfico 35. Porcentaje de trabajadores sénior por cuenta propia distribuidos por tipo | 98 |
| Gráfico 36. Porcentaje de trabajadores sénior por cuenta propia por tramo de edad y sexo | 99 |
| Gráfico 37. Brecha salarial entre hombres y mujeres en España | 115 |



RESUMEN EJECUTIVO

Este informe sobre el talento sénior pone el foco en su distribución por sexo, variable que ya estaba considerada en los volúmenes anteriores, pero que en este caso vamos a convertir en enfoque prioritario.

Las diferencias de todo tipo que existen entre hombres y mujeres han sido un tema habitualmente abordado en los análisis demográficos, económicos y sociales. Sin embargo, el cruce de edad y género no ha tenido la misma consideración; de hecho, podemos considerar como inédito el estudio que tiene en sus manos de medición de la presencia de la mujer sénior en el mercado laboral.

En esta cuarta edición del *Mapa de talento sénior* se continúa poniendo en valor con datos la capacidad y el valor del trabajo sénior. La perspectiva prioritaria es el análisis de la contribución que los adultos mayores hacen al mercado laboral; es decir, una dimensión que ha primado particularmente la edad. Ahora, en este nuevo volumen, introducimos también la dimensión género para combinar ambas dos y así conocer los rasgos que presentan, las semejanzas y las diferencias que existen entre los hombres y las mujeres sénior.

La metodología aplicada en la investigación ha sido mixta. Por un lado, se han utilizado fuentes

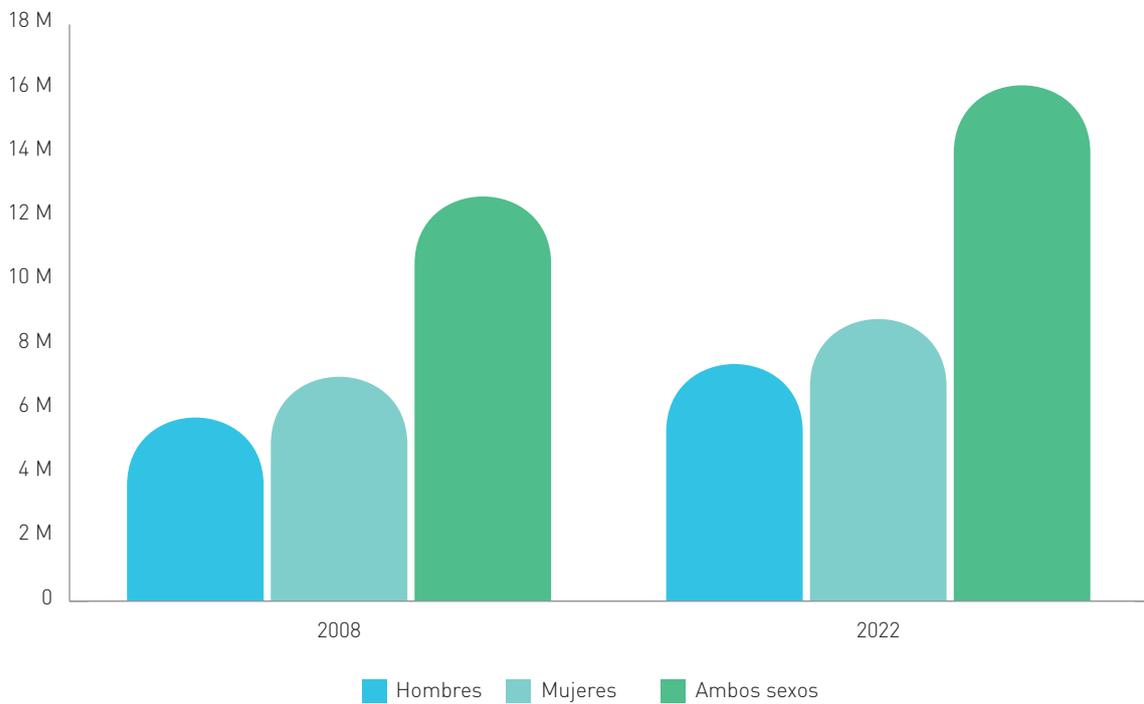
disponibles de datos oficiales del INE/EUROSTAT y de reconocido prestigio como el informe GEM, y se ha estudiado su evolución temporal en la última década. Por otro lado, se han contrastado esos datos con fuentes cualitativas como una encuesta a 100 profesionales realizada en el mes de junio de 2024, un grupo enfocado en abril de 2024 compuesto por una veintena de directivas, siete artículos de opinión de directivas de reconocido prestigio y un exhaustivo trabajo de campo para identificar buenas prácticas corporativas internacionales de integración de mujeres sénior.

A continuación, se resumen los cinco apartados del informe: mercado laboral, trabajo por cuenta propia y emprendimiento, brecha salarial, percepción social y buenas prácticas, y se ha añadido un sumario de recomendaciones y hallazgos.

1. Mercado laboral

El proceso de envejecimiento tiene sobre todo nombre de mujer. Eso significa que en la evolución reciente (2008-2022) de la población las féminas crecieron más que los hombres (1,8 millones frente a 1,66) y que en el conjunto de la población sénior suponen un porcentaje superior (55 %) al de hombres. Esa mayor proporción en España se da también entre la población nacional y la residente extranjera.

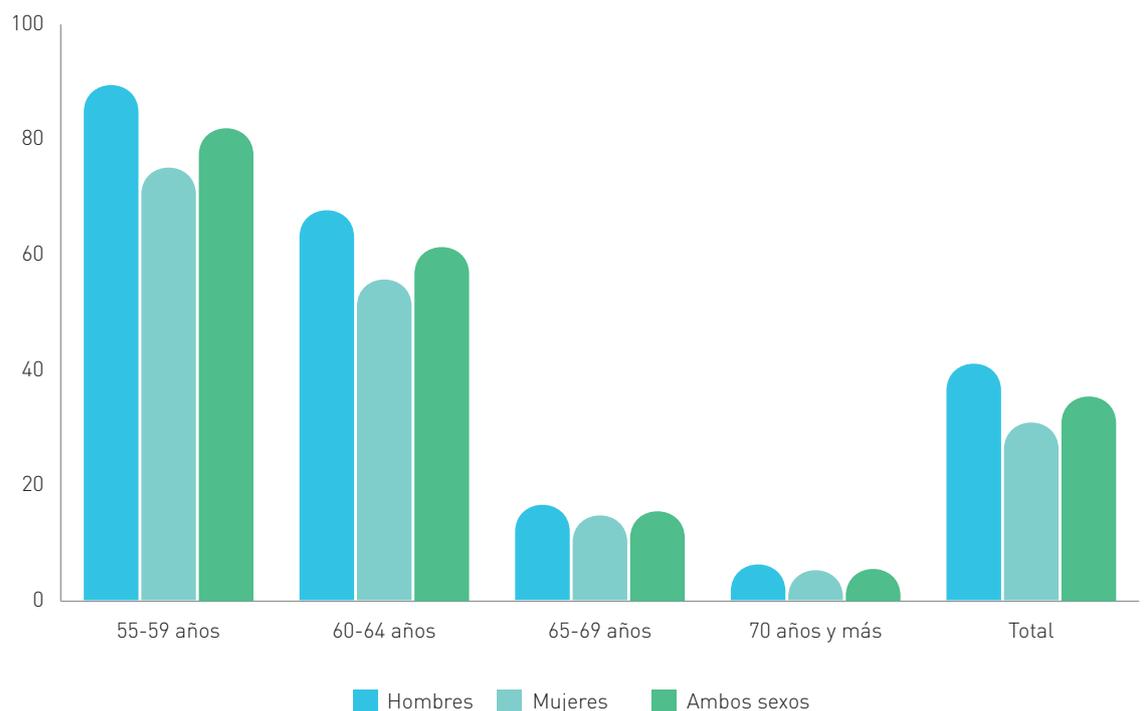
Gráfico 3. Mujeres y hombres en la población sénior española. Análisis comparativo entre 2008 y 2022



El mayor crecimiento de las mujeres en la población total se produce también en la población activa y en la ocupada. Sin embargo, aunque las distancias se reducen, sigue habiendo

más hombres activos y ocupados que mujeres, y las tasas de actividad y ocupación femeninas son inferiores a las masculinas.

Gráfico 8. Tasas de actividad (3T 2023)



Menos mujeres, pero, sin embargo, con mejores niveles de educación, en particular universitaria. Precisamente la educación, la sanidad y la hostelería son las principales ramas de actividad de las mujeres. Todas ellas ocupaciones terciarias que suponen el 90 % de los empleos femeninos.

En comparación con los hombres, hay menos mujeres en los trabajos por cuenta propia, más en las actividades a tiempo parcial y más trabajando en el sector público. Hay bastantes mujeres en las ocupaciones técnicas y profesionales, pero también en las actividades elementales. Es un

curioso contraste que no se da con esa intensidad en el caso de los hombres. Pese al elevado número de “profesionales”, hay todavía pocas mujeres en la categoría de directoras y gerentes.

La distribución por sexos del desempleo ha sufrido un cambio. En 2008 había más hombres que mujeres; en 2023 sucede lo contrario, tanto en cifras absolutas, como relativas. En el paro, las mujeres están en desventaja en cualquier nivel educativo, por el tiempo de búsqueda de empleo dentro de la categoría prioritaria de los dos años y más, así como por el porcentaje de las que han dejado su último empleo hace más de un año.

Gráfico A. Ocupados por sexo, nivel de formación alcanzado y edad (3T 2023) (en %)

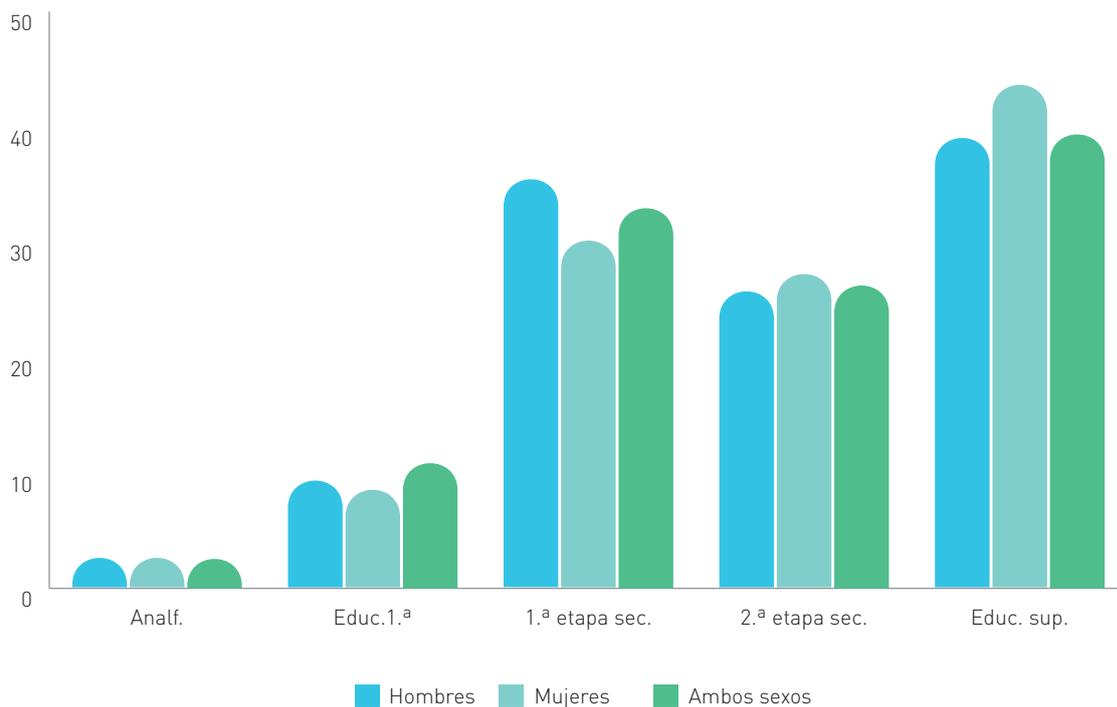
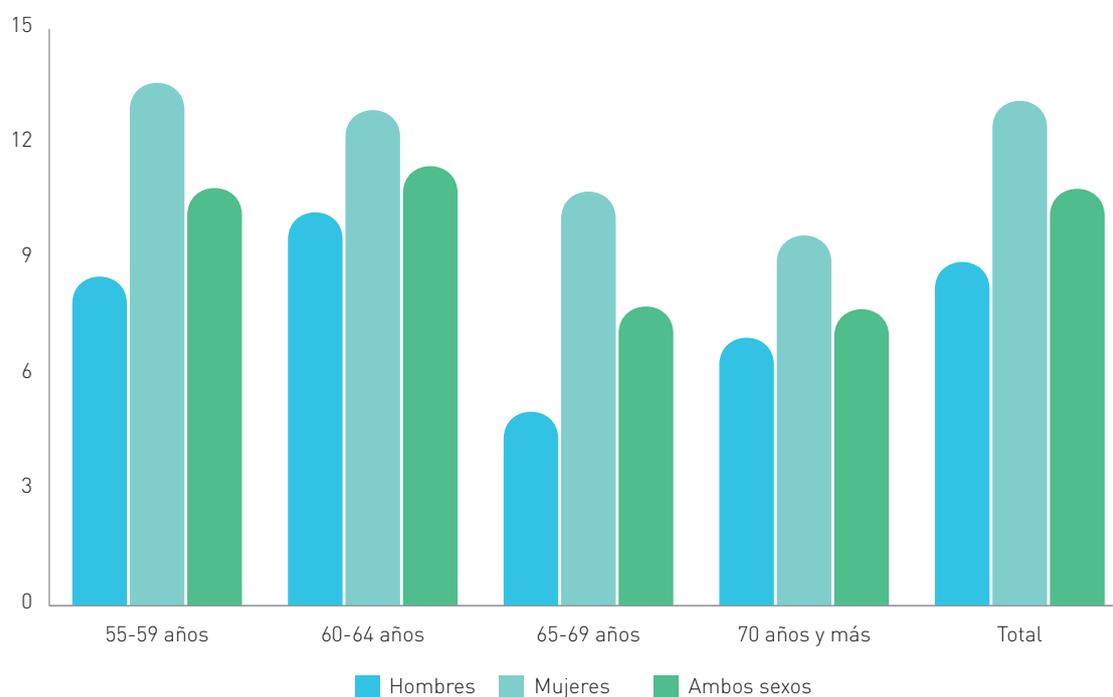


Gráfico 26. Tasas de paro, por sexo y grupos de edad (3T 2023)



El análisis agregado de las cohortes de 55 a 69 años nos lleva a la conclusión de que, en este tramo de edad más proclive a la actividad, la brecha de género se manifiesta teniendo tasas

de empleo y actividad 10 puntos inferiores las mujeres y una tasa de desempleo mayor en cerca de 5 puntos.

Cuadro A. Activos, ocupados y desempleados de 55-69 años divididos por género

| Activos | | Tasa de actividad | | Ocupados | |
|---------|---------|-------------------|---------|----------|---------|
| Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres |
| 2.664,4 | 2.283,2 | 59,15 | 48,17 | 2.385,7 | 1.967,8 |

| Tasas de empleo | | Parados | | Tasa de desempleo | |
|-----------------|---------|---------|---------|-------------------|---------|
| Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres | Hombres | Mujeres |
| 53,86 | 41,85 | 234,1 | 297,2 | 8,78 | 13,01 |

Fuente: EPA.

Nota: La EPA va dando los datos por grupos quinquenales y tiene un último grupo "abierto" de 70 años y más. Por lo tanto, solo es posible dar los datos de 55 a 69 años y no de 55 a 70 años.

El análisis exclusivamente de la cohorte de 55 a 69 años permite concluir que, en este grupo de edad, donde es más natural la actividad, la

brecha de género es evidente teniendo tasas de trabajo por cuenta ajena las mujeres inferiores en casi 10 puntos a los hombres.

Cuadro B. Evolución de trabajadores por cuenta propia y ajena de 55-69 años en el período 2003-2023

| | 55-69 años | | | | |
|--|------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2003 T4 | 2008 T4 | 2013 T4 | 2018 T4 | 2023 T4 |
| Ambos sexos | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 623 | 746 | 684 | 784 | 994 |
| Trabajador por cuenta ajena | 1.369 | 1.827 | 2.333 | 3.056 | 3.948 |
| Total trabajadores activos | 1.992 | 2.573 | 3.017 | 3.840 | 4.942 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 31,28 | 28,99 | 22,67 | 20,42 | 20,11 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 68,72 | 71,01 | 77,33 | 79,58 | 79,89 |
| Hombres | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 435 | 523 | 451 | 535 | 643 |
| Trabajador por cuenta ajena | 938 | 1.106 | 1.262 | 1.582 | 1.975 |
| Total trabajadores activos | 1.373 | 1.629 | 1.713 | 2.117 | 2.618 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 31,68 | 32,11 | 26,33 | 25,27 | 24,56 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 68,32 | 67,89 | 73,67 | 74,73 | 75,44 |
| Mujeres | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 189 | 223 | 233 | 248 | 353 |
| Trabajador por cuenta ajena | 431 | 720 | 1.071 | 1.478 | 1.972 |
| Total trabajadores activos | 620 | 943 | 1.304 | 1.726 | 2.325 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 30,48 | 23,65 | 17,87 | 14,37 | 15,18 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 69,52 | 76,35 | 82,13 | 85,63 | 84,82 |

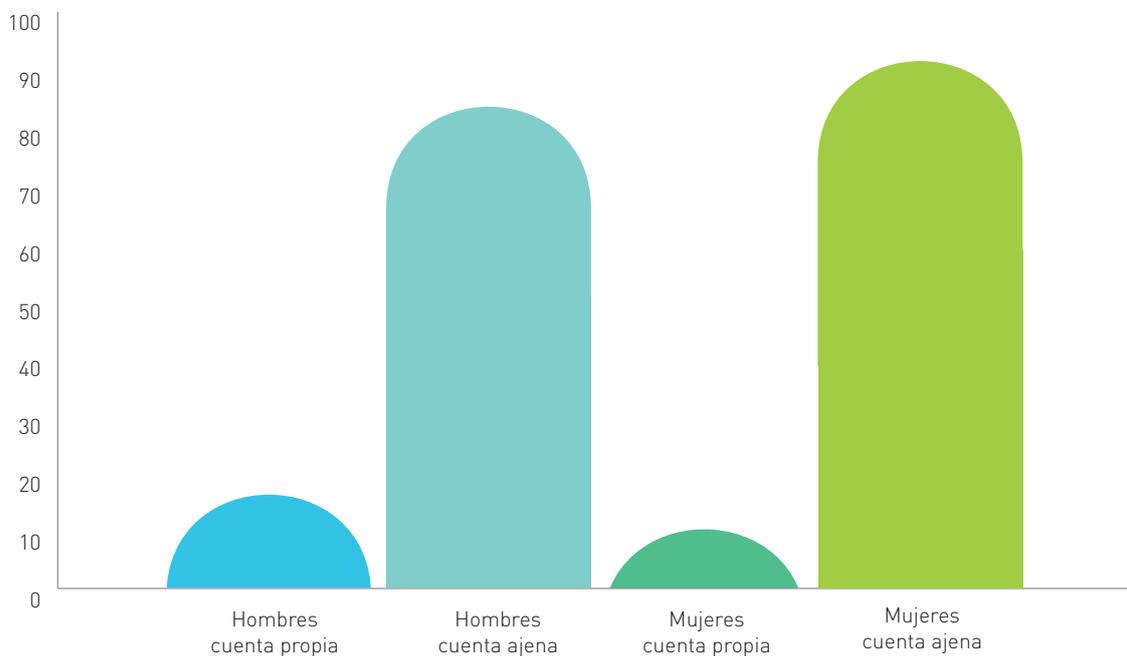
2. Trabajo autónomo y emprendimiento

El trabajo por cuenta propia en 2023 está más extendido entre los hombres que entre las mujeres. De los 3,3 millones de trabajadores por

cuenta propia, 1,2 millones son mujeres frente a los 2,1 millones de hombres, prácticamente el doble en valores absolutos, lo que supone unos porcentajes del 10,54 y del 16,41 % del total de trabajadores activos, porcentajes superiores a los de 2022 (10,04 y 16,34 %).



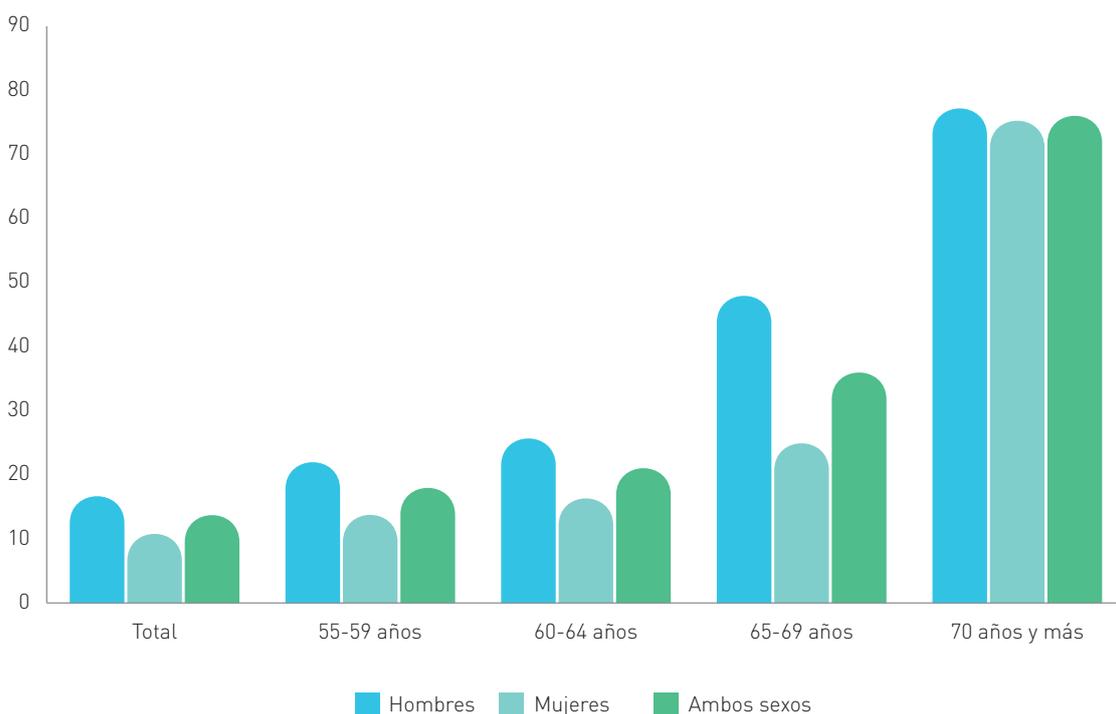
Gráfico 31. Trabajadores activos por tipo de régimen y sexo



En el caso de los séniores sucede algo similar, hay solo 365.000 mujeres autónomas frente a 673.000 hombres trabajando por cuenta propia. Este diferencial se mantiene en todas las

cohortes de edad de la población sénior, pero crece la brecha conforme avanzan los años de vida laboral y nos acercamos a la edad de jubilación legal.

Gráfico 32. Peso de los trabajadores activos por cuenta propia por tramo de edad y sexo



En cualquier caso, de los más de un millón de séniores que son autónomos (1.038.000) únicamente el 38 % son mujeres, lo que consolida la brecha de género, ya que esta modalidad del

trabajo por cuenta propia es una vía para mantenerse activo laboralmente y que en España no se usa de una manera intensa por las mujeres sénior.

Cuadro 35. Peso relativo de trabajadores sénior sobre total

| | Total | 55 y más años | Porcentaje |
|--|---------|---------------|------------|
| | 2023 T4 | 2023 T4 | 2023 T4 |
| Ambos sexos | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 3.303 | 1.035 | 31,34 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 20.934 | 3.961 | 18,92 |
| Total trabajadores activos | 24.237 | 4.996 | 20,61 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 13,63 | 20,72 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 86,37 | 79,28 | |
| Hombres | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 2.095 | 673 | 32,12 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 10.673 | 1.984 | 18,59 |
| Total trabajadores activos | 12.768 | 2.657 | 20,81 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 16,41 | 25,33 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 83,59 | 74,67 | |
| Mujeres | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 1.209 | 365 | 30,19 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 10.261 | 1.976 | 19,26 |
| Total trabajadores activos | 11.470 | 2.341 | 20,41 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 10,54 | 15,59 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 89,46 | 84,41 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/23).

Es positiva la evolución que tiene la mujer en cuanto a la involucración en nuevos proyectos de emprendimiento medidos por la tasa TEA, igualando prácticamente su participación a la de los

hombres en dicha actividad en los menores de 55 años (6,75 vs. 6,53). Aunque todavía sigan siendo muy inferiores para los séniores (4,63 % en hombres y 3,8 % en mujeres).

Cuadro 38. Valores TEA por sexo y grupo de edad

| | | TEA por grupo de edad | | |
|--------------------------|--------|-----------------------|-------|-------|
| | | <55 | 55-64 | Total |
| GEM 2019 | Total | 6,64 | 4,21 | 6,15 |
| | Hombre | 6,75 | 4,63 | 6,33 |
| | Mujer | 6,53 | 3,80 | 5,97 |
| GEM 2009 | Total | 5,77 | 1,66 | 5,10 |
| | Hombre | 7,06 | 2,14 | 6,29 |
| | Mujer | 4,42 | 1,21 | 3,88 |
| Diferencia GEM 2019-2009 | Total | 0,87 | 2,55 | 1,05 |
| | Hombre | -0,30 | 2,50 | 0,05 |
| | Mujer | 2,11 | 2,60 | 2,09 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

Por último, llama la atención el bajo nivel de desarrollo tecnológico de los proyectos emprendidos por las mujeres sénior. Así, del total de proyectos emprendidos por séniores con un nivel tecnológico medio o alto, el 91,3 % lo han hecho hombres y solo un 8,7 % mujeres sénior. Al mismo tiempo, desde 2009, se ha incrementado la visión “conservadora” en general de todos los emprendedores, aunque es más destacado el fenómeno, en el caso de las mujeres

sénior, que un 35,82 % considera que no va a contratar a ningún empleado.

3. Sueldo de los séniores por género

La brecha salarial entre hombres y mujeres es mayor en función de los tramos de edad, siendo superior en el colectivo de los trabajadores sénior, lo que lleva a empeorar la fotografía del talento de las mujeres mayores.

Cuadro 45. Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora, edad y período (en %)

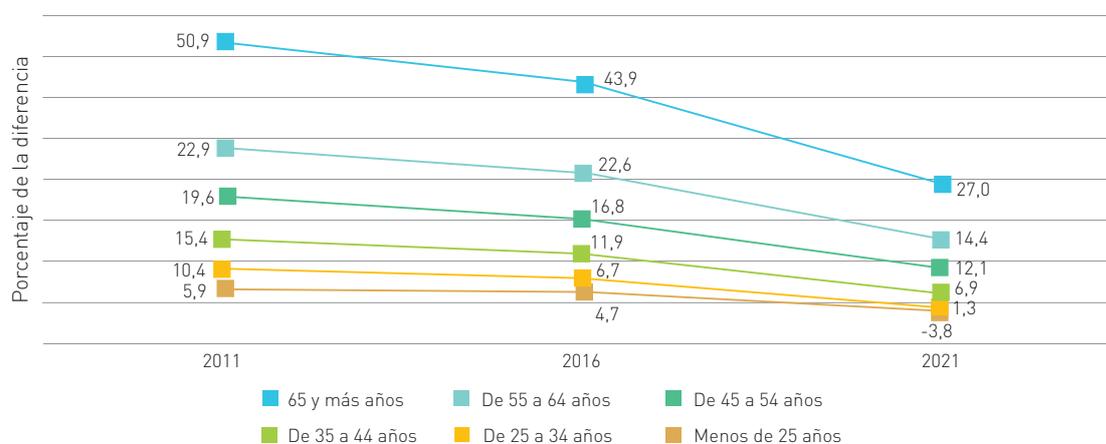
| | 2021 | 2016 | 2011 |
|------------------|------|------|------|
| Menos de 25 años | -3,8 | 4,7 | 5,9 |
| De 25 a 34 años | 1,3 | 6,7 | 10,4 |
| De 35 a 44 años | 6,9 | 11,9 | 15,4 |
| De 45 a 54 años | 12,1 | 16,8 | 19,6 |
| De 55 a 64 años | 14,4 | 22,6 | 22,9 |
| 65 y más años | 27,0 | 43,9 | 51,9 |

Notas: Bloque de actividades económicas CNAE-09: secciones B-S excepto sección O.
 Fuentes: Estadísticas de mercado laboral. Eurostat. Instituto Nacional de Estadística.

La evolución a lo largo del tiempo es positiva con una reducción de la brecha en todos los tramos de edad, incluyendo la de los trabajadores

sénior, que viene de tasas del 51 % en 2011, pero que aún se mantiene en cifras lacerantes en nuestros días del 27 %, algo inaceptable.

Gráfico 37. Brecha salarial entre hombres y mujeres en España



Fuente: Estadísticas de mercado laboral. Eurostat.

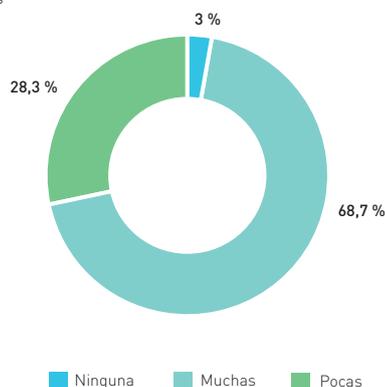


4. Percepción social

La investigación (puede verse completa en la página 125 y siguientes) ha demostrado, con percepciones, la presencia de mujeres sénior activas en el mercado laboral, pero con escasa visibilidad en puestos de dirección. Al mismo tiempo, se constata la prevalencia del sesgo de género en los séniores en los relativo a los cuidados y un arrepentimiento del abandono prematuro del mercado laboral por las mujeres.

¿Cuántas mujeres de más de 55 años que conoces siguen activas laboralmente, trabajando por cuenta ajena o propia?

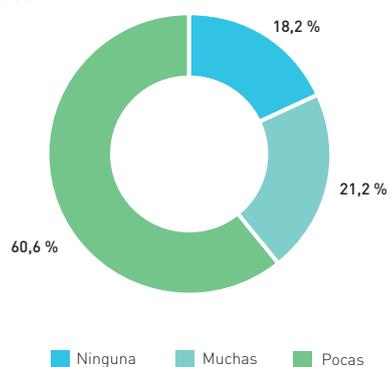
99 respuestas



En concreto existe una percepción correcta entre la población informada respecto al número de mujeres mayores trabajando.

¿Cuántas mujeres de más de 55 años trabajan contigo?

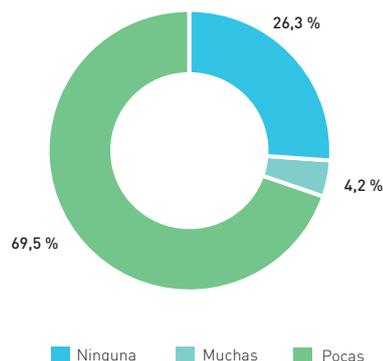
99 respuestas



Los profesionales españoles ponen de manifiesto una escasa visibilidad de la mujer sénior. La mayoría, el 60 % de los encuestados, trabaja con pocas mujeres sénior.

¿Cuántas empresas lideradas por mujeres de más de 55 años tienes como proveedor en tu empresa?

99 respuestas



Además, ven poca presencia de la mujer sénior en el tejido empresarial. Los encuestados en un 70 % apenas tienen proveedores liderados por mujeres mayores de 55 años.

5. Buenas prácticas

Como en todas las ediciones del *Mapa de talento sénior*, se han detectado y analizado las acciones llevadas a cabo por algunas de las empresas más punteras del mundo y que pueden marcar el camino a otras para tratar de paliar de alguna forma los obstáculos con los que se encuentran las mujeres a lo largo de su carrera profesional. En esta ocasión, con el foco en la mujer sénior, hemos detectado cinco estrategias que las mejores corporaciones utilizan para atraer y retener el talento femenino mayor, así como compañías de referencia que las aplican.

Cuadro 49. Selección de buenas prácticas corporativas internacionales para la integración del talento sénior femenino

| Dimensión | Empresa |
|---|----------------------|
| Tipo 1. Progresión profesional | Bumble |
| | Deutsche Post DHL |
| | Kimberly Clark |
| | LendLease |
| | Medtronic |
| | Nestlé |
| | Pfizer |
| | Synchrony |
| | Unilever |
| | Nissan |
| | Goldman Sachs |
| | Visa |
| Tipo 2. Políticas de personas/ retorno | Bumble |
| | Carbon |
| | Cognizant |
| | DocuSign |
| | Fidelity Investments |
| | Hilton Hotels |
| | Honeywell |
| | Barilla |
| | Nissan |
| | Lilly |
| | |
| Tipo 3. Estrategia de <i>recruiting</i> | Bank of America |
| | LendLease |
| | Lilly |
| | Medtronic |
| | Goldman Sachs |
| Tipo 4. Flexibilidad laboral | HubSpot |
| | Kimberly Clark |
| | Medtronic |
| | Nissan |
| | Unilever |
| Tipo 5. Formación y mentoría | Abbott |
| | Lilly |
| | Nestlé |
| | Pfizer |
| | Prudential |
| | Goldman Sachs |
| | Nissan |
| | Synchrony |



6. Hallazgos

A modo de recopilación de las principales conclusiones obtenidas en este mapa de talento sénior dedicado a las mujeres se enumeran de una manera esquemática para facilitar su comprensión:

- A pesar de los radicales cambios de la pirámide demográfica fruto del envejecimiento, lo que no se ha modificado es la distribución por sexos. Sigue habiendo un porcentaje de mujeres (51) algo superior al de hombres, pese a que nacen más niños que niñas. Una mortalidad diferencial en favor del sexo femenino iguala primero e invierte después el desequilibrio inicial.
- El fuerte crecimiento de la población mayor, que pasa de 12,5 millones en 2008 a 16 millones en el año 2022, tiene predominancia femenina (de los 3,5 millones de nuevos séniores, 1,8 son mujeres). En el conjunto de la población sénior las mujeres suponen (2022) el 55 % frente al 45 % de los hombres. Además, las mujeres mayores suponen un porcentaje más alto sobre el total de mujeres (36 %) que los hombres mayores sobre el total de hombres (31 %).
- En el aumento de la población sénior extranjera en España, que pasa de medio millón en 2008 a más de 900.000 en 2022, también tienen más peso las mujeres que los hombres.
- Hay un crecimiento mayor de la población activa sénior de las mujeres que la de los hombres que permite reducir la brecha. Mientras los hombres solo aumentaron en el tramo 2008-2022 un 60 %, las mujeres lo hicieron en un 150 %. En 2023 hay unos 5 millones de activos sénior que suponen una quinta parte de todos los activos. De ellos, los hombres representan el 53 % y las mujeres, el 47 % restante. Sobre el total de activos de cada sexo, los hombres aventajan a las mujeres en tan solo un punto porcentual.
- Existe una progresiva feminización del mercado laboral de los mayores. La ocupación de las mujeres creció más que la de los hombres, reduciendo la diferencia entre ambos sexos, que hoy es inferior a medio millón de personas. En 2023 hay 4,4 millones de ocupados sénior de los cuales el 55 % son hombres. Un porcentaje sensiblemente inferior al de 2008 (65 %).
- Persisten diferencias, sensible todavía en el empleo, entre las tasas masculinas y las femeninas, en todos los tramos de edad, especialmente en los de 55 a 59 y 60 a 64 años. Se tardará tiempo en colmar esta desigualdad, que es mucho más reducida en las franjas de edad más jóvenes de los séniores. La incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido más tardía y eso, pese a que las mujeres reducen distancias, se nota todavía en la población sénior.
- Aunque hay menos mujeres entre la población sénior trabajadora, su nivel de cualificación es algo mejor. Resulta especialmente notable que más de un 40 % de las ocupadas posean un título universitario. Los estudios universitarios son un factor que facilita el trabajo y reduce los riesgos del desempleo.
- La terciarización es especialmente importante en el caso de las mujeres con una presencia en los servicios del 91 %, por encima del peso que tiene en el empleo en general (80 %).
- Según la rama de actividad, ambos sexos coinciden en la dedicación preferente al comercio y

- la Administración pública. Los hombres se ocupan de manera prioritaria en las industrias manufactureras, la construcción y el transporte, y las mujeres, en el sector sanitario, la educación y la hostelería. La sanidad y la educación son profesiones muy feminizadas.
- Los trabajadores masculinos por cuenta propia suponen casi el 25 %, mientras que las mujeres se quedan en un modesto 15 %. Ocupaciones relacionadas con el emprendimiento o las segundas carreras son más abundantes entre los hombres que quieren seguir trabajando cuando la actividad por cuenta ajena no resulta posible.
 - Hay dos veces y media más hombres que mujeres en la categoría de directores y gerentes.
 - Las mujeres (18 %) aventajan a los hombres (5 %) en los trabajos a tiempo parcial que en ambos casos crecen con la edad.
 - Hay más mujeres en términos absolutos y relativos en el sector público (27 %) que hombres (17 %), aunque en ambos sexos predomine el trabajo privado (78 %). Se puede decir que las Administraciones públicas españolas atendidas por mayores están bastante feminizadas.
 - Uno de cada 5 parados que hay en el país es mayor de 55 años. De 176.000 en 2008 han pasado a más de medio millón en 2023 (536.000). De representar en la primera fecha el 6,7 % de todos los parados de España, han evolucionado hasta casi el 19 % actual. Pero en 2008 había más hombres desempleados que mujeres paradas, en un mercado laboral en el que había más trabajadores que trabajadoras. En 2023 hay más mujeres paradas que hombres desempleados.
 - La brecha salarial entre hombres y mujeres persiste en la población sénior cuando en las cohortes más jóvenes prácticamente se ha eliminado.
 - El peso de las mujeres es menor que el de los hombres en la modalidad del trabajo por cuenta propia en todas las franjas de edad. En el caso de las trabajadoras sénior, suponen el 15,59 % del total de mujeres sénior activas, frente al 20,72 % de los hombres. Sin embargo, el mayor crecimiento de esta modalidad se está produciendo entre las mujeres que en 2023 han alcanzado la cifra mayor de los últimos 20 años.
 - Hay casi el doble de séniores hombres ejerciendo de autónomos (673.000) que mujeres (365.000), lo que consagra que cientos de miles de mujeres mayores no se beneficien de una entrada al mercado laboral.
 - El emprendimiento sénior medido por la tasa TEA indica que es menor en las mujeres que en los hombres. Sin embargo, el análisis longitudinal de 10 años muestra un gran incremento de la TEA de las mujeres en todos los tramos de edad alcanzando, en el caso de las mujeres sénior, un 3,8 ya muy cercana al 4,63 de los hombres sénior.
 - Hay grandes diferencias en cuanto al grado de desarrollo tecnológico de los proyectos emprendidos entre hombres y mujeres sénior, siendo muy superior en el primer caso. También en los hombres sénior son más importantes las actividades primarias e industriales, mientras que las mujeres sénior concentran muchos proyectos en el sector de consumo y distribución.

- Las emprendedoras sénior son más conservadoras en cuanto a previsión de creación de empleo o actividad exportadora del proyecto en mercados internacionales que los hombres, también en cuanto a previsión del alcance de sus proyectos, en tamaño de equipo, como en cuanto al porcentaje de exportación.

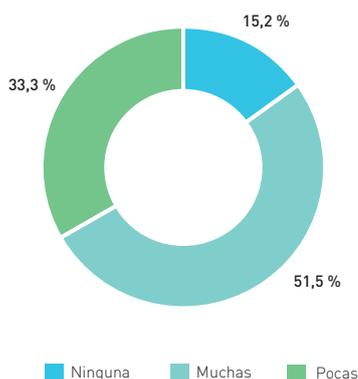
7. Recomendaciones

Fruto del análisis de los datos, los autores de este informe consideramos que persisten muchos incentivos para que las mujeres sénior no alarguen su vida laboral e incluso para acudir a la economía sumergida para complementar los subsidios públicos. La falta de motivación de las séniores, causa de las bajas tasas de actividad, se explica por la ausencia de desarrollo profesional en las compañías –salvo honrosas excepciones que pueden ser consideradas como buenas prácticas– y por un mercado laboral “seco” para su colectivo.

Algunas de las razones para no alargar la vida laboral tienen que ver con la presencia femenina en los cuidados, con la existencia de trabajos precarios de muchas mujeres, la persistencia de muchas mujeres sin formación y las peculiaridades del mundo rural.

¿Cuántas mujeres de más de 55 años en tu familia dedican tiempo importante a los cuidados a ascendientes o descendientes?

99 respuestas

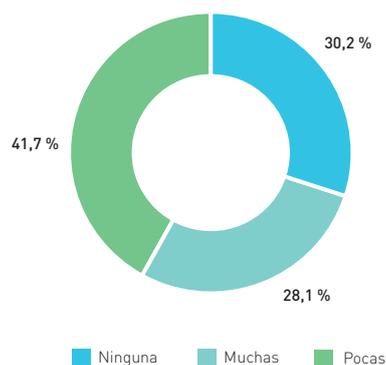


En suma, y pese a los avances recientes sigue habiendo brecha de género en el mercado laboral de los séniores. Las mujeres tienen peores tasas de emprendimiento, trabajo autónomo, actividad y empleo y niveles más altos de desempleo. Tienen nichos especiales de trabajo (educación o sanidad) y poca presencia en las actividades de dirección. Sin embargo, aventajan a los hombres en el sector público y en los tiempos parciales. Al mismo tiempo, la percepción social al respecto del trabajo sénior femenino o de posiciones de alta dirección es de invisibilidad cuando no vinculado a los cuidados o al voluntariado.

Al mismo tiempo hay un trabajo pendiente de realizar para evitar el abandono temprano del mercado laboral por parte de muchas mujeres, coincidente con determinados ciclos vitales, que acaba provocando un arrepentimiento a largo plazo.

¿Cuántas mujeres de tu entorno se arrepienten de haber dejado de trabajar?

99 respuestas



Por todo ello, y ante la eventualidad de que todo lo anterior impida ingresos y, por tanto, ahorros para financiar una larga vejez, sugerimos las siguientes oportunidades y palancas para revertir la pérdida de riqueza para España que supone tantas mujeres mayores de 55 años que no trabajan.

Cuadro 47. Propuestas por el talento sénior femenino en España

| | |
|---------------------|--|
| Propuesta 1 | Fomentar los conocidos como <i>minijobs</i> o trabajos a tiempo parcial entre las séniores |
| Propuesta 2 | Promover las "segundas carreras" para que las séniores sigan trabajando, pero con menor intensidad en la jornada laboral |
| Propuesta 3 | Incentivar el trabajo autónomo para igualar las tasas de hombres y mujeres |
| Propuesta 4 | Apoyar que las séniores trabajen en servicios vinculados a la nueva economía plateada |
| Propuesta 5 | Buscar fórmulas para sacar de la economía sumergida las actividades vinculadas a los cuidados |
| Propuesta 6 | Buscar la visibilidad de mujeres trabajadoras mayores que incentiven a otras séniores |
| Propuesta 7 | Instaurar medidas para garantizar el reciclaje de las profesionales mayores con programas de <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> |
| Propuesta 8 | Promover programas de regreso de las mujeres que abandonaron sus carreras profesionales por la maternidad u otras circunstancias asociadas al género |
| Propuesta 9 | Discriminación positiva del colectivo con bonificaciones del 100 % para empresas que contraten mujeres mayores o para aquellas que emprendan a partir de los 50 años |
| Propuesta 10 | Transparencia de los indicadores empresariales sobre la presencia de mujeres con edad en sus plantillas |
| Propuesta 11 | Elaboración de indicadores <i>ad hoc</i> para este colectivo |



METODOLOGÍA

Este *IV Mapa de talento sénior* ha aplicado una metodología de investigación mixta. Por un lado, se han utilizado fuentes disponibles de datos, oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la Oficina Europea de Estadística (Eurostat), así como de estudios de reconocido prestigio como el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Por otro lado, se han contrastado esos datos con fuentes cualitativas como una encuesta a 100 profesionales realizada en el mes de junio de 2024, un grupo enfocado en abril de 2024 compuesto por 25 directivas, siete artículos de opinión de directivas de renombre y un exhaustivo trabajo de campo para identificar buenas prácticas corporativas internacionales de integración de mujeres sénior.

A continuación, se explican particularidades concretas de la metodología de cada parte del estudio.

Mercado laboral

El estudio de la población laboral sénior incluye el examen de la actividad, la ocupación y el desempleo, conforme a los datos disponibles en el INE del tercer trimestre de 2023.

Para las tres cuestiones abordadas hemos comparado la situación de los datos del INE en 2008 con los últimos disponibles al realizar el trabajo –tercer trimestre de 2023–, a fin de comprobar la evolución entre el año que se inició la última gran crisis económica y la situación actual.

Por último, para contextualizar los tres grandes componentes del mercado laboral se ha realizado

también un análisis de la composición por edades, sexo y nacionalidad de la población residente en el país, a partir de las cifras del padrón de 2022.

Trabajo por cuenta propia y emprendimiento

Para la elaboración de este capítulo se han utilizado dos fuentes públicas de datos. Por una parte, los datos de activos (trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena) de la encuesta de población activa (EPA) del INE del último trimestre de 2023, que se han comparado con el histórico de las mismas fuentes desde 2008.

Por otra parte, como fuente para el análisis comparado del emprendimiento hemos utilizado la encuesta GEM (Global Entrepreneurship Monitor) a partir los microdatos disponibles de la encuesta en régimen abierto APS (Adult Population Survey) de España de la encuesta que corresponde con el año 2019. La APS es una de las tres fuentes de información del equipo que elabora el monitor. Aunque también estaban disponibles los datos correspondientes a 2020, hemos considerado más adecuado la utilización de los de 2019 por dos razones. Por una parte, porque los de 2020 eran menos detallados que los de otras ediciones y, por otra parte, porque corresponden al año de la pandemia del coronavirus que afectó al espíritu emprendedor y hacía complicada la comparación evolutiva. Por esa razón, el equipo de investigación optó por hacer el análisis con los datos disponibles del año anterior.



El GEM es un observatorio internacional que analiza el fenómeno emprendedor, siendo posiblemente la mejor fuente de información sobre el estado del emprendimiento en el mundo, realizado por el Consorcio Mundial Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Su actividad comenzó en el año 1999 gracias a la iniciativa conjunta de la London Business School y Babson College. Durante 24 años se han publicado informes anuales sobre el fenómeno emprendedor.

En el proceso de análisis de trabajadores por cuenta propia frente a trabajadores por cuenta ajena, hemos hecho las siguientes consideraciones:

- Hemos considerado trabajadores por cuenta propia la suma de las siguientes categorías de la EPA: “empleador”, “empresario sin asalariados o trabajador independiente”, “miembro de una cooperativa” y “aquellos que ayudan en la empresa o negocio familiar”.
- Los parados de larga duración (superior a 1 año) y los parados en busca de su primer empleo los hemos asimilado a la categoría de trabajador por cuenta ajena.
- En los análisis, no hemos tenido en cuenta la categoría “otra situación”, por lo que no se han integrado estas cifras, siempre muy bajas, en ninguna de las dos categorías analizadas.
- Los tramos de edad analizados son:
 - 55-59 años,
 - 60-64 años,
 - 65-69 años,
 - 70 o más años.

Totales de activos (que incluyen las cuatro categorías de trabajadores sénior como del resto de trabajadores).

Los datos analizados en este capítulo corresponden al cuarto trimestre de 2023 y del mismo trimestre de cuatro lustros anteriores: 2018, 2013, 2008 y 2003, lo que nos permite hacer análisis evolutivo de las variables y determinación de tendencias, siempre con los datos del mismo trimestre evitando el sesgo de variables estacionales. Esto podría implicar pequeñas variaciones con los datos del primer capítulo del estudio que están realizados a partir de los datos del tercer trimestre de 2023.

Para el análisis evolutivo de tendencias de la encuesta GEM, hemos hecho una comparativa de las variables con los mismos datos de 2009 que fuesen equivalentes y, por tanto, comparables. En este caso, solo hemos tenido que hacer un ajuste de categorías en la variable sobre el peso que tiene en la nueva actividad empresarial la actividad exportadora teniendo que asimilar las cinco categorías de la encuesta de 2009 a las cuatro de la de 2019 e integrando las categorías de 1-10 % y 11-25 % en una única de 1-25 %.

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

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

- Mayores de 55 años, que se corresponde a la categoría 55-64 años.
- Menores de 55 años, que integra el resto de las categorías de edad.

Estos condicionamientos derivados de las características de las dos fuentes utilizadas hacen que no se ajusten los tramos de edad de los análisis del capítulo, por lo que su descripción se realizará de manera secuencial, primero se describirán los análisis sobre trabajadores por cuenta ajena, a partir de la EPA correspondientes al cuarto trimestre de 2023 y, posteriormente, los análisis de emprendimiento obtenidos a partir de los microdatos de GEM de 2019.

Brecha salarial

El INE y Eurostat publican desde 1995, en el marco de la Unión Europea, una encuesta armonizada de estructura y distribución de los salarios, la Encuesta Cuatrienal de Estructura Salarial, que contiene datos sobre la ganancia bruta anual de los trabajadores por cuenta ajena: salario anual medio, salario mediano, salario modal y la relación del salario de la mujer respecto al del hombre (expresado en porcentaje). En los demás años, y desde 2004 y solo para nuestro país, se analizan datos similares mediante la Encuesta Anual de Estructura Salarial (EAES). En ambas encuestas (cuatrimestral y anual), la información se obtiene de la explotación conjunta de ficheros de la Seguridad Social y de la Agencia Tributaria, junto con la utilización de un cuestionario específico.

La población analizada en esta encuesta está formada por todos los trabajadores por cuenta ajena incluidos en la Seguridad Social, excluyéndose los trabajadores del sector público adscritos al Régimen de Clases Pasivas del Estado. La cobertura sectorial de la EAES se extiende a la industria, la construcción y los servicios, excepto el servicio doméstico. En conjunto, se abarcan las secciones B a la S de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE-2009.

Para comparar el salario femenino y el masculino es necesario considerar situaciones similares respecto a variables laborales como: tipo de jornada, ocupación, tipo de contrato, etc., que inciden de forma importante en el salario. Para analizar las retribuciones según tipo de jornada, especialmente en el caso de los trabajadores a tiempo parcial, es necesario considerar el salario por hora.

Existe un conjunto complejo y a menudo interrelacionado de factores que originan diferencias salariales de hombres y mujeres dando origen a la brecha salarial de género. A la valoración de las competencias laborales, hay que unir la segregación del mercado de trabajo con diferente representación de hombres y mujeres en los distintos sectores económicos, las características de la oferta de empleo femenino condicionada en muchos casos por la conciliación con la vida familiar, la participación en el trabajo a tiempo parcial de las mujeres por la dedicación a actividades de cuidado de niños y adultos dependientes, y los mecanismos establecidos de retribuciones salariales. Consecuentemente, la brecha salarial está condicionada por una serie de factores sociales, legales y económicos, y constituye un concepto que va más allá de la premisa igual pago por igual trabajo.

La información analizada ha incluido el salario por hora (según tipo de jornada) de hombres y mujeres, de la brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en el salario por hora según grupos de edad (menos de 25 años, de 25 a 34 años, de 35 a 44 años, de 45 a 54 años, de 55 a 64 años, de 65 años y más), de la brecha salarial de género en el salario por hora según sector de actividad económica (CNAE-2009) y de la brecha salarial de género en salario por hora según tipo de jornada.

La brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) forma parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible incluido en el Objetivo 5 (igualdad de género) difundidos por Eurostat. También forma parte de la Estrategia Europea de Empleo (EES) para lograr igual tratamiento de hombres y mujeres, y evitar la discriminación por razón de sexo, edad, discapacidad, raza, religión y orientación sexual.

En el año 2008 se introdujeron dos novedades importantes en las encuestas de estructura salarial: la implantación de la nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009) y la inclusión de los trabajadores del Régimen General de la Seguridad Social de la sección de actividad O: Administración Pública y Defensa; Seguridad Social Obligatoria. En el sector público no se incluyen los funcionarios adscritos a las mutualidades, aunque se incluyen los empleados de empresas públicas.

Ha de indicarse que el salario medio se refiere al salario bruto medio anual de los trabajadores por cuenta ajena que prestan sus servicios en centros de cotización y que hayan estado de alta en la Seguridad Social durante más de dos meses durante el año. Incluye el total de percepciones salariales en dinero efectivo y remuneraciones en especie. Se computan los devengos brutos, es decir, retribuciones antes de las deducciones de las aportaciones a la Seguridad Social por cuenta del trabajador o las retenciones a cuenta del impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF). Asimismo, el salario mediano es el que divide al número de trabajadores en dos partes iguales: los que tienen un salario superior y los que tienen un salario inferior. El salario modal es el salario más frecuente. Por último, el salario por hora se estima como el salario anual dividido entre las horas pactadas en el año de referencia.

Según la definición de Eurostat, la brecha de género no ajustada a las características individuales que pueden explicar parte de las diferencias salariales entre hombres y mujeres es la diferencia entre el salario bruto por hora de los hombres y el de las mujeres, expresado como porcentaje del salario bruto por hora de los hombres. Eurostat lo calcula únicamente para los asalariados que trabajan en unidades de 10 y más trabajadores, y en la ganancia por hora incluye los pagos por horas extraordinarias realizadas, pero excluye las gratificaciones extraordinarias.

Para mayor detalle puede profundizarse en esta dirección web: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925408327&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=1259926137287

Percepción y buenas prácticas

La metodología utilizada para estudiar la percepción de las empresas sobre el talento sénior femenino ha combinado varias herramientas cualitativas. Se ha optado por un grupo enfocado (*focus groups*) celebrado el 19 de abril de 2024 con 25 profesionales convocadas por la asociación Closingap. Además, se ha realizado durante la primera quincena del mes de junio una encuesta a 100 directivos empresariales que conocen la realidad de las contrataciones de profesionales. Por último, las conclusiones obtenidas se han enriquecido con siete artículos de opinión encargados a directivos de asociaciones profesionales vinculadas al talento femenino. El resultado de todo lo anterior ha permitido movilizar a más de 130 directivos, considerados como población informada, de cara a conocer su percepción sobre la realidad del talento sénior femenino en España.

La búsqueda de las mejores prácticas ha seguido un proceso de estudio de fuentes primarias de las propias empresas, fuentes secundarias de análisis de otros investigadores, centros o

asociaciones. Ambas fuentes disponibles siempre en internet o en bibliografías y en el ámbito anglosajón para luchar contra el sesgo nacional de los investigadores.



EL MERCADO LABORAL
DE LAS MUJERES SÉNIOR

— PARTE I

1. INTRODUCCIÓN

Este cuarto informe sobre el talento sénior pone el foco en su distribución por sexo, variable que ya estaba considerada en los volúmenes anteriores, pero que en este vamos a convertir en enfoque prioritario. Por diferentes razones, el sexo, las diferencias de todo tipo que existen entre hombres y mujeres, ha sido un tema habitualmente abordado en los análisis demográficos, económicos y sociales. Sin embargo, la edad no ha tenido la misma consideración en una larga etapa en la que todo transcurría razonablemente, es decir, en la que la distribución entre jóvenes, adultos y mayores no presentaba ningún problema especial: había más jóvenes que mayores, predominaban los adultos y no existían demasiados “viejos”. Sin embargo, esta situación ha cambiado significativamente en los últimos lustros. La fuerte caída de la natalidad, por un lado, y el aumento de la longevidad, por otro, han provocado que el número de personas mayores haya crecido de forma notable. Hoy las sociedades occidentales se caracterizan por una escasez cada vez mayor de jóvenes debido al desplome de la fecundidad y un incremento de los mayores debido a la mejora constante de la esperanza de vida. Ya tenemos un panorama de inversión de la situación demográfica tradicional en la que las personas con menos de 15 años (los jóvenes desde un punto de vista estadístico) son menos que las que tienen 65 años y más (el umbral estadístico tradicional que define la entrada en la vejez, considerada igualmente desde una perspectiva estadística). La vejez, desde cualquier ángulo, es ya objeto de una mayor atención. Por desgracia, es considerada con mucha mayor frecuencia como un estado causante de problemas, que como una conquista

social generadora de beneficios y oportunidades. Nosotros hemos hecho muchas veces la prueba de plantear a Google la cuestión del envejecimiento como problema y preguntarle al mismo tiempo por su alcance como oportunidad. La última vez que hemos realizado la prueba obtuvimos el siguiente balance: 34,3 millones de resultados lo consideran como un asunto enojoso y tan solo 9,6 millones como una oportunidad. Hasta la IA generativa responde a la pregunta sobre el envejecimiento “como un problema social”.

Pese a este mayor interés por las cuestiones del envejecimiento no alcanza el mismo nivel de atención que los temas relacionados con la variable sexo. A cualquier análisis sobre la realidad económica o social se le exige que contenga una perspectiva “de género”, pero no ocurre lo mismo con la edad. Con frecuencia es denunciada la discriminación de las mujeres en diferentes ámbitos y no nos parece mal, pero echamos en falta una actitud semejante con las personas mayores que sufren de manera habitual un edadismo lacerante.

En los mapas de talento sénior, que esta es la cuarta edición, llevamos años señalando la capacidad y el valor del trabajo sénior. Nuestra perspectiva prioritaria ha sido el análisis de la contribución que las personas “mayores” hacen al mercado laboral, es decir, una dimensión que ha primado particularmente la edad. Ahora, en este nuevo volumen, queremos introducir también la dimensión género y combinar las dos para conocer los rasgos que presentan y las semejanzas y las diferencias que existen entre los hombres y las mujeres sénior.



Como en volúmenes anteriores, el estudio de la población laboral sénior incluye el examen de la actividad, la ocupación y el desempleo. Hemos prestado más atención al empleo y al paro que a la actividad. En el caso de la ocupación, nos hemos centrado en conocer su volumen, sus tasas, su nacionalidad, el nivel de formación alcanzado, la rama de actividad, el sector económico, la situación profesional, la ocupación, el tipo de jornada, el carácter público o privado, con una referencia final a los asalariados. En cuanto al desempleo, consideramos su cuantía, sus tasas generales, y por sectores económicos, las referidas al nivel de formación alcanzado y al tiempo de búsqueda del empleo.

Para las tres cuestiones abordadas hemos comparado la situación que tenían en 2008 con

los últimos datos disponibles al realizar el trabajo (tercer trimestre de 2023), a fin de comprobar la evolución entre el año que se inició la última gran crisis económica y la situación actual marcada por el eco del coronavirus y el conflicto bélico de Ucrania.

A fin de contextualizar los tres grandes componentes del mercado laboral se ha realizado un análisis previo de la composición por edades, sexo y nacionalidad de la población residente en el país, a partir de las cifras del padrón de 2022.

Esta parte del estudio termina con unas conclusiones que comparan el trabajo de hombres y mujeres sénior en el mercado laboral español.

2. EL CONTEXTO DEMOGRÁFICO DEL MERCADO DE TRABAJO EN ESPAÑA

La demografía española ha experimentado cambios recientes profundos, al menos en cuatro grandes componentes mientras un quinto ha permanecido prácticamente invariable. Las transformaciones han afectado a la distribución territorial, la movilidad natural, las migraciones y la composición por edades. En cambio, se ha mantenido casi inalterada la estructura por sexo.

El éxodo rural sostenido desde finales del siglo XIX ha vaciado nuestros campos en beneficio de las zonas industriales y urbanas, el centro a favor de la periferia, provocando la existencia de esa España vaciada que adquiere en algunos territorios la condición de auténticos desiertos demográficos. Es la España sin niños, envejecida, que languidece cada día más por muchos esfuerzos que se hagan por revitalizarla.

La fuerte caída de la natalidad y el paralelo aumento de la mortalidad vienen provocando un crecimiento natural negativo. Si solo dependiéramos de ese crecimiento, la población española estaría en una clara involución demográfica. Si no sucede así y aún crecemos es por un balance migratorio positivo. Hemos pasado de ser la España peregrina a convertirnos en un país de inmigración que cubre huecos del mercado laboral y alivia la demografía.

El último cambio ha sido el pasar de ser un país de jóvenes a otro de mayores debido al doble proceso de la caída de la natalidad y el aumento de la longevidad.

Lo que no se ha modificado es la distribución por sexos. Sigue habiendo un porcentaje de mujeres (51) algo superior al de hombres, pese a que nacen más niños que niñas. Una mortalidad diferencial que beneficia al sexo femenino, que iguala primero e invierte después el desequilibrio inicial.

Así pues, vivimos en una España urbana y despoblada en una buena parte del territorio; en la que hay cada vez menos niños y más gente mayor que hacen subir la mortalidad; que ha pasado de ser emigratoria a inmigratoria; y que envejece de forma imparable. Para nuestro análisis sobre la población sénior trabajadora nos interesan casi todas estas cosas. Abordamos los temas territoriales en la última sección de esta parte al analizar las diferencias por sexo en la actividad, ocupación y desempleo por comunidades autónomas, una aportación que incorporamos este año. Consideramos la natalidad porque su caída es el factor inicial del crecimiento relativo de la población "de edad". Hablamos de los inmigrantes porque también participan del trabajo sénior. Y estudiamos el envejecimiento porque el aumento de la población mayor en el mercado laboral tiene que ver con la multiplicación de efectivos en la parte alta de la pirámide.

Pero ¿qué es el envejecimiento? Se trata de un concepto relativo que define la condición de vieja de una población cuando los mayores de una cierta edad (habitualmente los 65 años) rebasan un determinado porcentaje (por encima del 10 %). Hoy día ya no resulta apropiado utilizar



un umbral tan temprano y rígido. Para definir el inicio de la vejez estadística se emplean fronteras móviles que se apoyan en la esperanza de vida y lo sitúan más allá de los 65 años. Nuestros estudios de la población sénior trabajadora tampoco usan el umbral de los 65 ya que a partir de esa edad hay pocos trabajadores activos. Hemos situado el comienzo en los 55 años, no porque consideremos que ese guarismo defina el inicio de la condición de sénior, sino porque hemos observado que entre 55 y 59 años disminuyen las tasas de actividad y empleo respecto

del grupo anterior debido a las prejubilaciones o jubilaciones anticipadas. También porque el consenso académico y de las estadísticas oficiales así lo hacen. En compensación, en esta edición del informe hemos incluido a los mayores de 70 años que aumentan, aunque no sean muchos.

Pero vayamos a las cifras generales de la población de 55 años y más. La comparación entre 2008 y 2022 arroja los siguientes resultados:

Cuadro 1. Mujeres y hombres en la población sénior española (2008)

| Edades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|---------------|-----------|-----------|-------------|
| 55-59 años | 1.272.124 | 1.312.332 | 2.584.456 |
| 60-64 años | 1.147.908 | 1.224.696 | 2.372.604 |
| 65-69 años | 876.799 | 972.081 | 1.848.880 |
| 70 años y más | 2.361.502 | 3.422.543 | 5.784.045 |
| Total | 5.658.833 | 6.931.652 | 12.589.985 |

Fuente: padrón.

Cuadro 2. Mujeres y hombres en la población sénior española (2022)

| Edades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|---------------|-----------|-----------|-------------|
| 55-59 años | 1.719.869 | 1.773.166 | 3.493.035 |
| 60-64 años | 1.496.882 | 1.591.651 | 3.088.533 |
| 65-69 años | 1.211.902 | 1.336.099 | 2.548.001 |
| 70 años y más | 2.899.774 | 4.031.235 | 6.931.009 |
| Total | 7.328.427 | 8.732.151 | 16.060.578 |

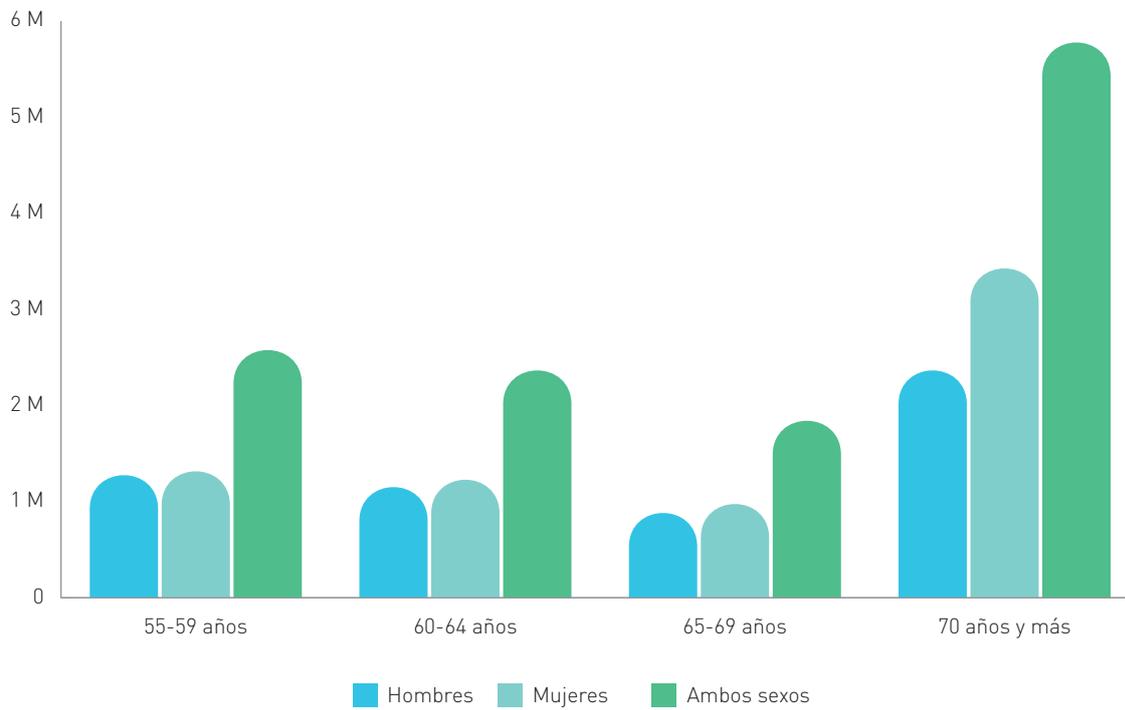
Fuente: padrón.

Cuadro 3. Mujeres y hombres en la población sénior española. Análisis comparativo entre 2008 y 2022

| Años | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|------------|-----------|-----------|-------------|
| 2008 | 5.658.833 | 6.931.652 | 12.589.985 |
| 2022 | 7.328.427 | 8.732.151 | 16.060.578 |
| Diferencia | 1.669.594 | 1.800.499 | 3.470.593 |

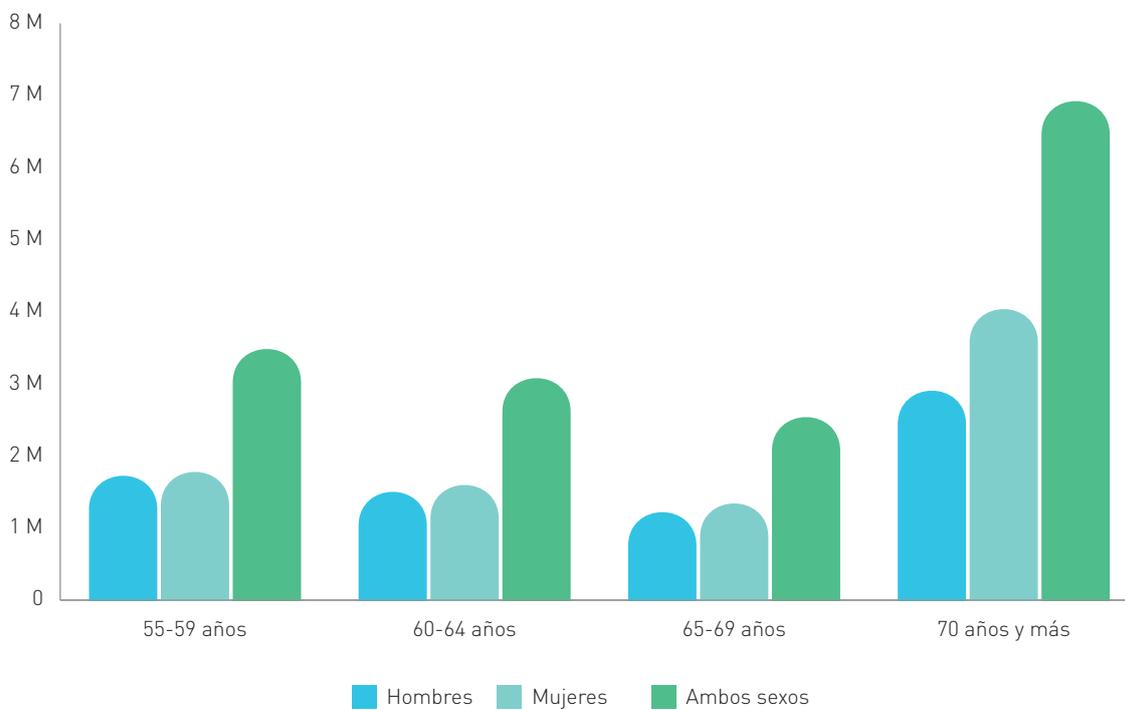
Fuente: padrón.

Gráfico 1. Mujeres y hombres en la población sénior española (2008)



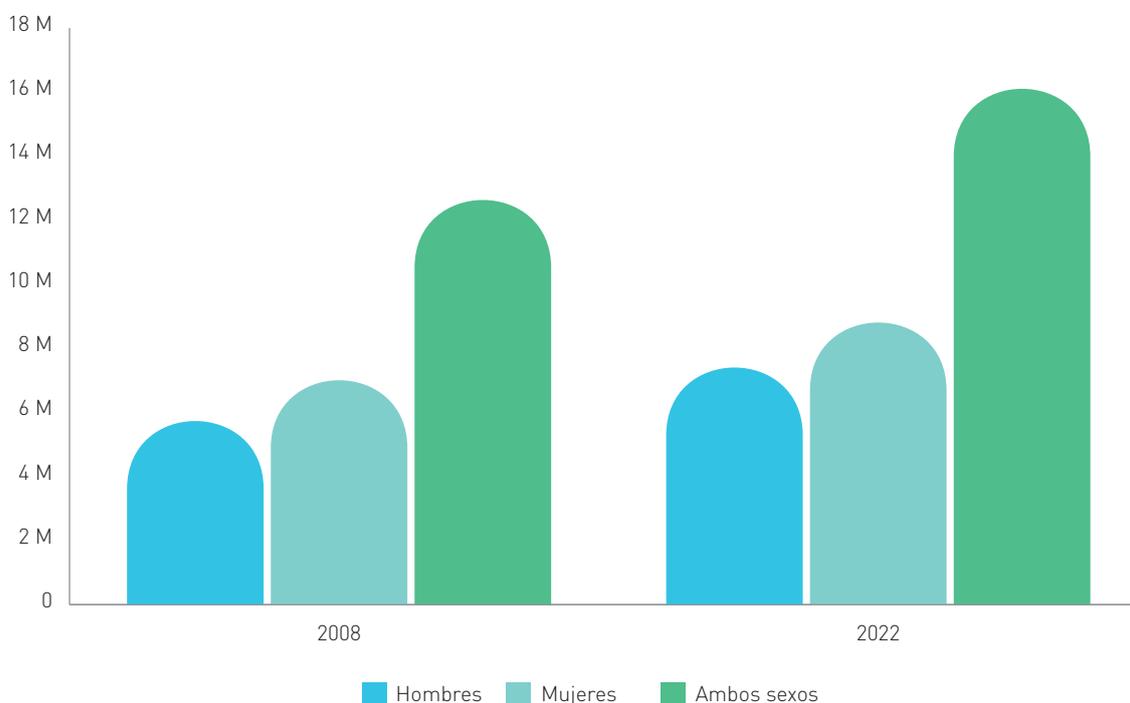
Fuente: padrón.

Gráfico 2. Mujeres y hombres en la población sénior española (2022)



Fuente: padrón.

Gráfico 3. Mujeres y hombres en la población sénior española. Análisis comparativo entre 2008 y 2022



Fuente: padrón.

- Un fuerte crecimiento de la población mayor que pasa de 12,5 a 16 millones, lo cual representa un aumento absoluto de 3,5 millones (28 %). Alrededor de la mitad de las personas que en 2022 tenían 55 años nacieron en la etapa del *baby boom* (1957-1977), que fue la de mayor natalidad de toda la historia demográfica española (unos 14 millones de personas).
 - Un incremento del peso relativo de los séniores en el conjunto de la población del país: del 27 % en 2008 a casi el 34 % en 2022.
 - Un mejor comportamiento de las mujeres en el crecimiento de la población sénior (1,8 millones frente a 1,66 millones de hombres). Las ventajas del sexo femenino sobre el masculino tienen otros dos indicadores. En el conjunto de la población sénior suponen (2022) el 55 frente al 45 % de los hombres. Además, las mujeres mayores suponen un porcentaje más alto sobre el total de mujeres (36 %) que los hombres mayores sobre el total de hombres (31 %).
 - Un envejecimiento progresivo de la propia vejez. “Cada vez más viejos, cada vez más viejos” como lo pone de manifiesto la comparación de la población de 70 años y más que había en 2008 (5,7 millones) y la censada en 2022 (6,9 millones).
- La inmensa mayoría de los séniores que residen en nuestro territorio son españoles (95 %). Sin embargo, crecen los extranjeros mayores que pasan de medio millón en 2008 a más de 900.000 en 2022. También en esta población foránea hay más mujeres que hombres.

Cuadro 4. Mujeres y hombres en la población sénior extranjera (2008)

| Edades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|---------------|---------|---------|-------------|
| 55-59 años | 78.422 | 85.208 | 163.630 |
| 60-64 años | 64.018 | 70.403 | 134.421 |
| 65-69 años | 54.941 | 53.425 | 108.366 |
| 70 años y más | 74.697 | 72.716 | 147.413 |
| Total | 272.078 | 281.752 | 553.830 |

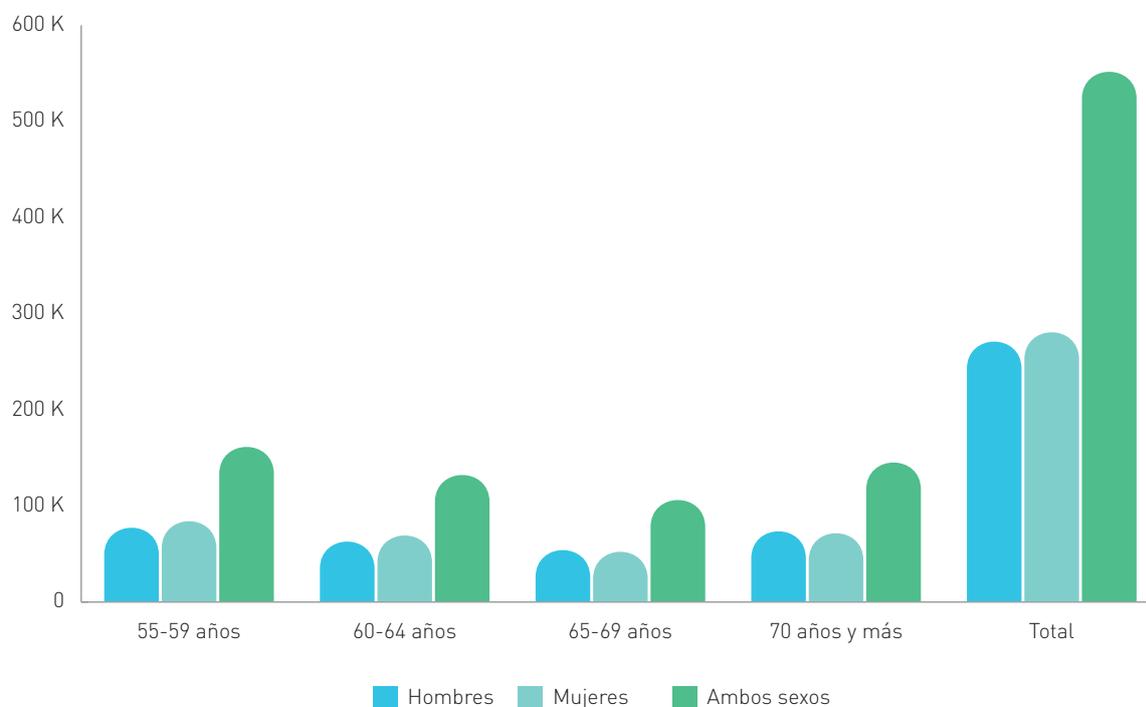
Fuente: padrón.

Cuadro 5. Mujeres y hombres en la población sénior extranjera (2022)

| Edades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|---------------|---------|---------|-------------|
| 55-59 años | 140.299 | 142.509 | 282.808 |
| 60-64 años | 100.219 | 109.818 | 210.037 |
| 65-69 años | 73.792 | 84.224 | 158.016 |
| 70 años y más | 120.356 | 137.016 | 257.372 |
| Total | 434.666 | 473.567 | 908.233 |

Fuente: padrón.

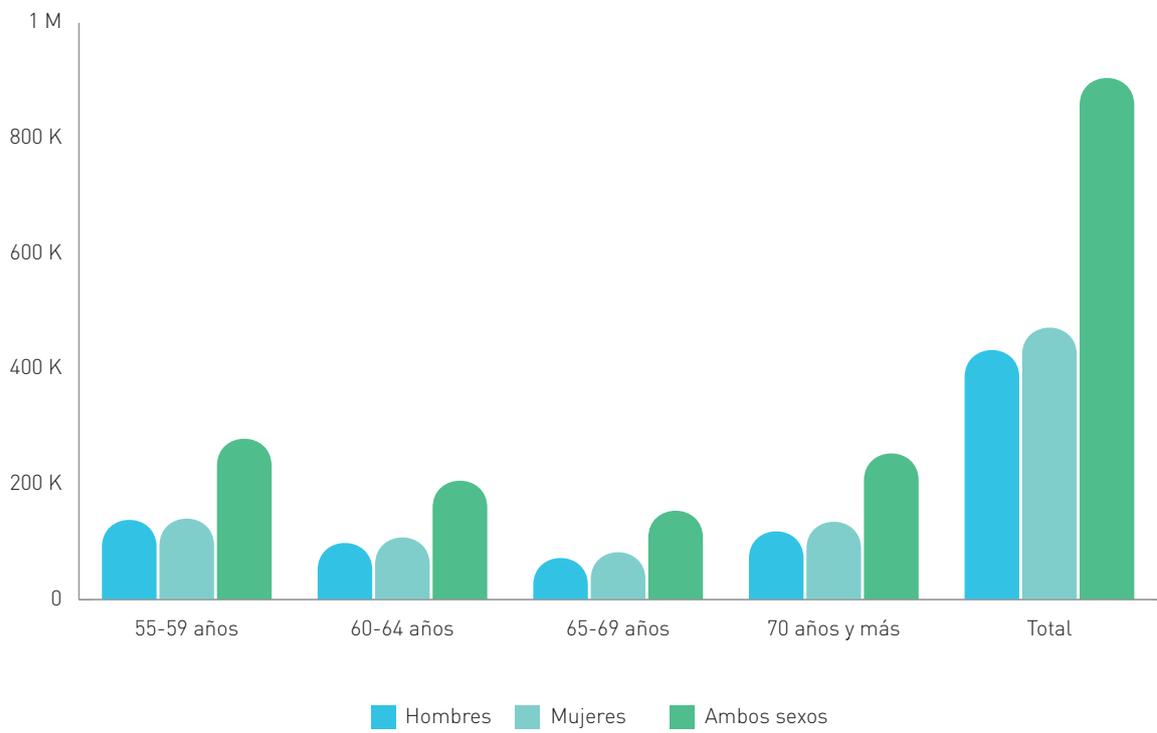
Gráfico 4. Hombres y mujeres en la población sénior extranjera (2008) (en miles)



Fuente: padrón.



Gráfico 5. Mujeres y hombres en la población sénior extranjera (2022) (en miles)



Fuente: EPA.

3. ANÁLISIS GENERAL DEL MERCADO LABORAL SÉNIOR

3.1. La actividad

3.1.1. Evolución de la actividad por sexo y grupos de edad (2008-2023)

En consonancia con el crecimiento de la población sénior se produce el de la población activa de los mayores.

Cuadro 6. Actividad por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos y % respecto al total de cada sexo

| Edades | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---------------|---------|------|---------|-----|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 55-59 años | 976,2 | 7,4 | 566,6 | 5,7 | 1.542,8 | 6,7 |
| 60-64 años | 577,3 | 4,4 | 286,6 | 2,9 | 863,9 | 3,7 |
| 65-69 años | 73,1 | 0,6 | 42,8 | 0,4 | 116 | 0,5 |
| 70 años y más | 26,1 | 0,2 | 18,8 | 0,2 | 44,9 | 0,2 |
| Total | 1.652,7 | 12,6 | 914,8 | 9,2 | 2.567,5 | 11,1 |

Fuente: EPA.

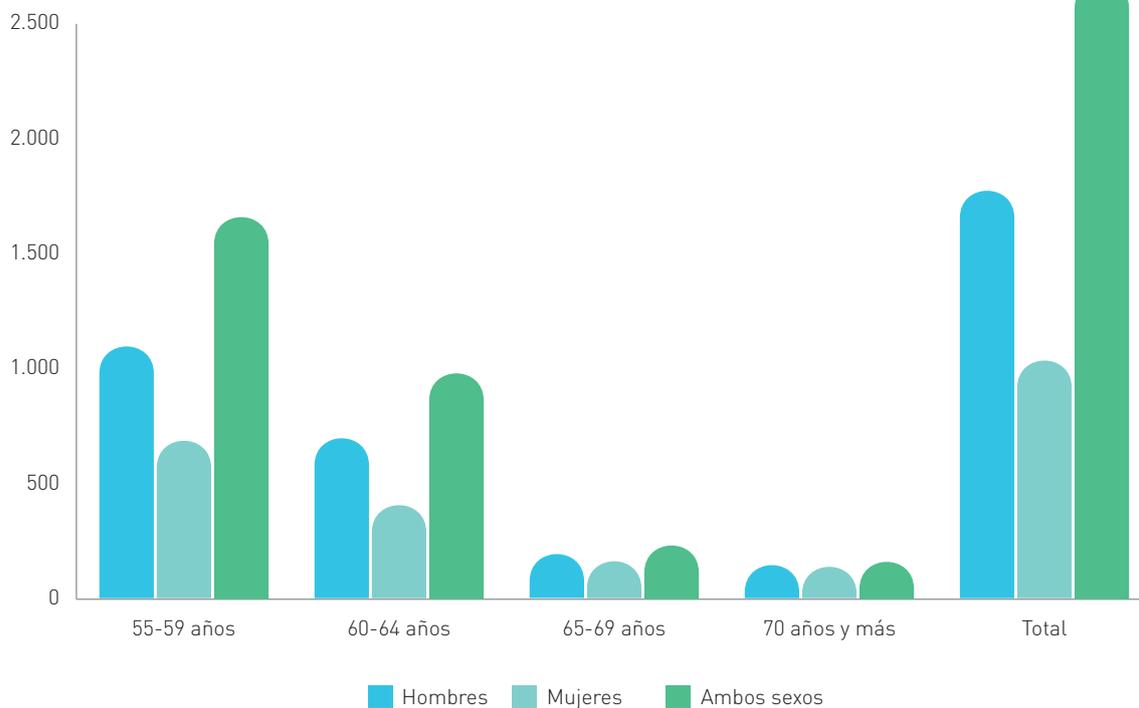
Cuadro 7. Actividad por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y % respecto al total de cada sexo

| Edades | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---------------|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 55-59 años | 1.494,4 | 11,8 | 1.285,9 | 11,2 | 2.780,3 | 11,5 |
| 60-64 años | 971,7 | 7,7 | 835,4 | 7,3 | 1.807,1 | 7,5 |
| 65-69 años | 153,7 | 1,2 | 143,6 | 1,3 | 297,3 | 1,2 |
| 70 años y más | 44,6 | 0,4 | 18,3 | 0,2 | 62,9 | 0,3 |
| Total | 2.664,4 | 21,1 | 2.283,2 | 20 | 4.947,6 | 20,5 |

Fuente: EPA.

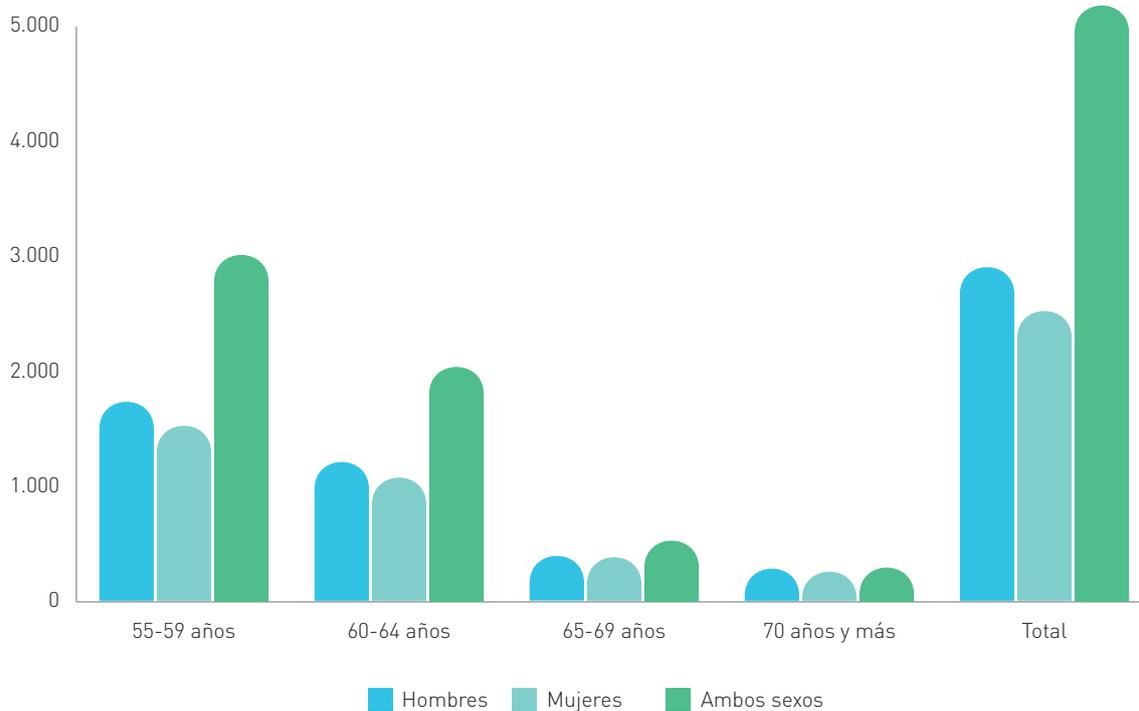


Gráfico 6. Evolución de la actividad por sexo y grupos de edad (3T 2008) (en miles)



Fuente: EPA.

Gráfico 7. Evolución de la actividad por sexo y grupos de edad (3T 2023) (en miles)



Fuente: EPA.

Entre las fechas señaladas el incremento fue de 2,4 millones que supusieron en la práctica el doblamiento de las cifras. Eso representó un incremento de más de 9 puntos porcentuales. El crecimiento relativo fue casi del 100 %. Pero mientras los hombres solo aumentaron un 60 %, las mujeres lo hicieron en un 150 %. Esta mayor multiplicación de las mujeres activas ha reducido sensiblemente la diferencia con los hombres.

En 2023 hay unos 5 millones de activos sénior que suponen una quinta parte de todos los activos. De ellos, los hombres representan el 53 % y las mujeres, el 47 % restante. Sobre el total de

activos de cada sexo los hombres aventajan a las mujeres en tan solo un punto porcentual.

En ambos sexos, la mayoría de los activos se concentran en el grupo de 55 a 59 años. Las cifras bajan significativamente en el grupo siguiente en el que se sitúa la edad “real de jubilación” y mucho en el de 65 a 69 años que localiza la edad legal del retiro, que se sitúa en el 2023 en los 66 años y cuatro meses. Por encima de los 70 años, el volumen de activos es insignificante (tan solo unas 63.000 personas).

Estos mismos hechos se reproducen al analizar las tasas de actividad.

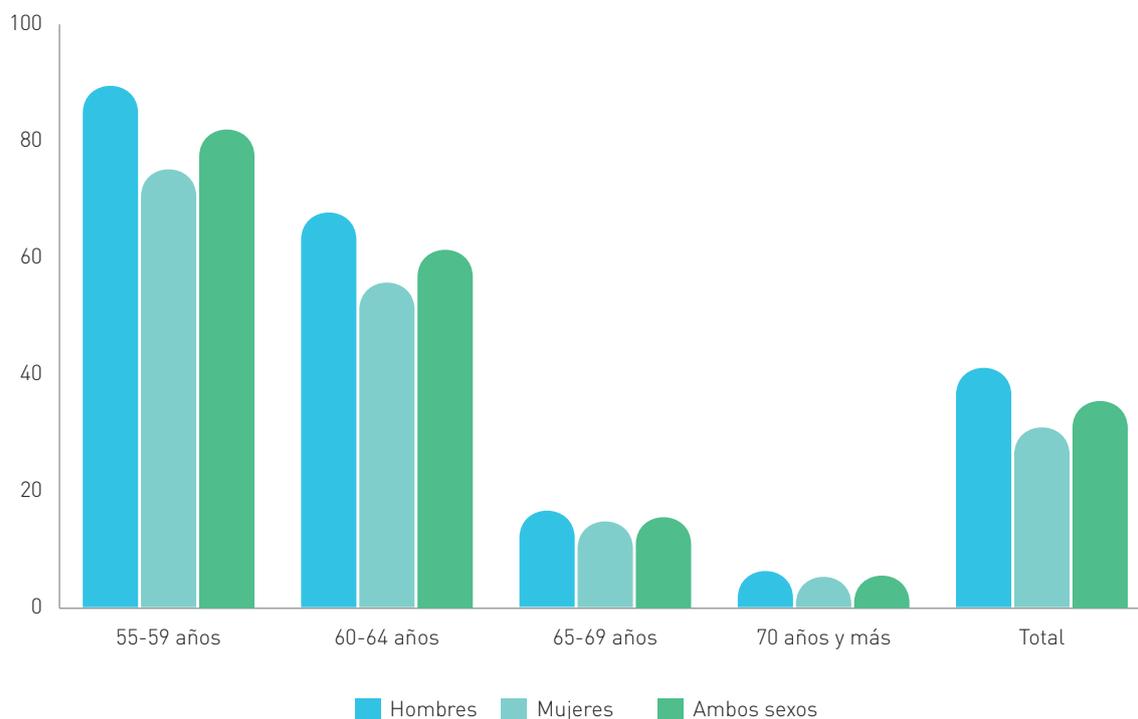
Cuadro 8. Tasas de actividad por sexo y grupos de edad (3T 2023)

| Edades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|---------------|---------|---------|-------------|
| 55-59 años | 84,6 | 70,3 | 77,3 |
| 60-64 años | 62,9 | 50,9 | 56,7 |
| 65-69 años | 11,8 | 10 | 10,9 |
| 70 años y más | 1,5 | 0,5 | 0,9 |
| Total | 36,3 | 26,1 | 30,8 |

Fuente: EPA.



Gráfico 8. Tasas de actividad (3T 2023)



Fuente: EPA.

Pese a los progresos femeninos, son mayores las masculinas que la femeninas sobre todo hasta los 64 años. Después se equiparan. Y son progresivamente descendentes desde los 55 años con cifras muy bajas desde los 65 años.

El trabajo en España se concibe si acaso hasta los 65 años. Después empiezan a escasear los activos hasta casi desaparecer en el grupo de 70 años y más. Decir que sigues trabajando a partir de esa edad es juzgada como una manifestación de insolidaridad, extravagancia o necesidad extrema. Todo desata actitudes de crítica despiadada por ocupar puestos de trabajo que no se debieran. Con frecuencia se olvida que la mayoría de los trabajadores mayores continúa laborando por decisión propia y que son pocos los que lo hacen por auténtica necesidad. Y que al hacerlo no están perjudicando a

nadie, sino favoreciendo, aparte de su economía, la del Estado en conjunto. Tendría que haber muchos más activos por encima de los 65 años e incluso de los 70, pero eso tiene todavía un camino largo en el que la Administración estableciera una legislación más favorable, las empresas unas condiciones adecuadas y los propios trabajadores una mayor predisposición. Vendrán mejores tiempos para el trabajo sénior voluntario, si el constreñimiento del deber de jubilarse que se impone por goleada al derecho de seguir laborando si las condiciones del trabajador lo permiten.

3.2. La ocupación

No todos los activos tienen una ocupación. Una parte están desocupados, es decir, no trabajan aunque quisieran hacerlo. Así pues, el análisis

del empleo refleja mucho mejor el auténtico trabajo de los séniores y su verdadera aportación al mercado laboral y a la economía del país. Por ello, y como en ediciones anteriores del informe, le dedicamos una mayor atención mediante la consideración de un mayor número de variables.

3.2.1. Empleados por sexo y grupos de edad

La evolución reciente (2008-2023) refleja los mismos hechos observados en el análisis de la actividad.

Cuadro 9. Ocupados por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos y porcentajes sobre el total de cada sexo

| Edades | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---------------|---------|-----|---------|-----|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 55-59 años | 915 | 7,7 | 514,7 | 5,9 | 1.429,7 | 7 |
| 60-64 años | 538,5 | 4,5 | 266,7 | 3,1 | 805,2 | 3,9 |
| 65-69 años | 72,5 | 0,6 | 39,7 | 0,5 | 112,2 | 0,5 |
| 70 años y más | 26,1 | 0,2 | 18,6 | 0,2 | 44,8 | 0,2 |
| Total | 1.552,1 | 13 | 839,7 | 9,7 | 2.391,9 | 11,6 |

Fuente: EPA.

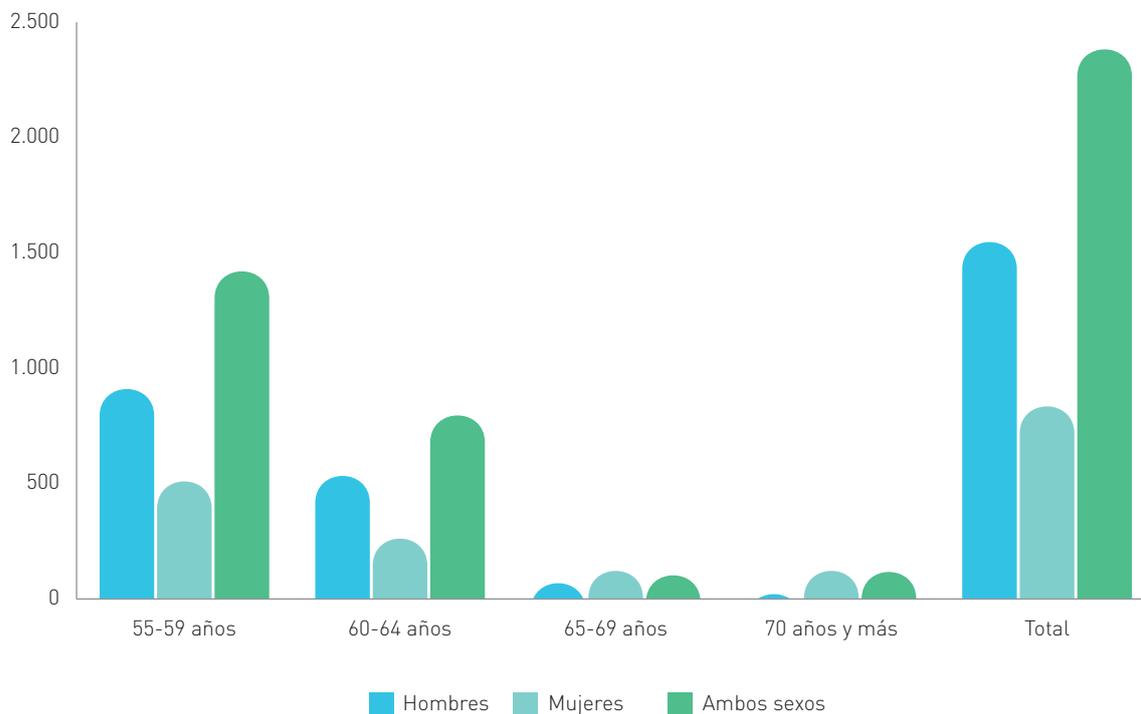
Cuadro 10. Ocupados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y porcentajes sobre el total de cada sexo

| Edades | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---------------|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 55-59 años | 1.367 | 12 | 1.111,5 | 11,3 | 2.478,5 | 11,7 |
| 60-64 años | 872,7 | 7,7 | 728,1 | 7,4 | 1.600,8 | 7,5 |
| 65-69 años | 146 | 1,3 | 128,2 | 1,3 | 274,2 | 1,3 |
| 70 años y más | 41,5 | 0,4 | 16,5 | 0,2 | 58,1 | 0,3 |
| Total | 2.427,2 | 21,4 | 1.984,3 | 20,2 | 4.411,6 | 20,8 |

Fuente: EPA.

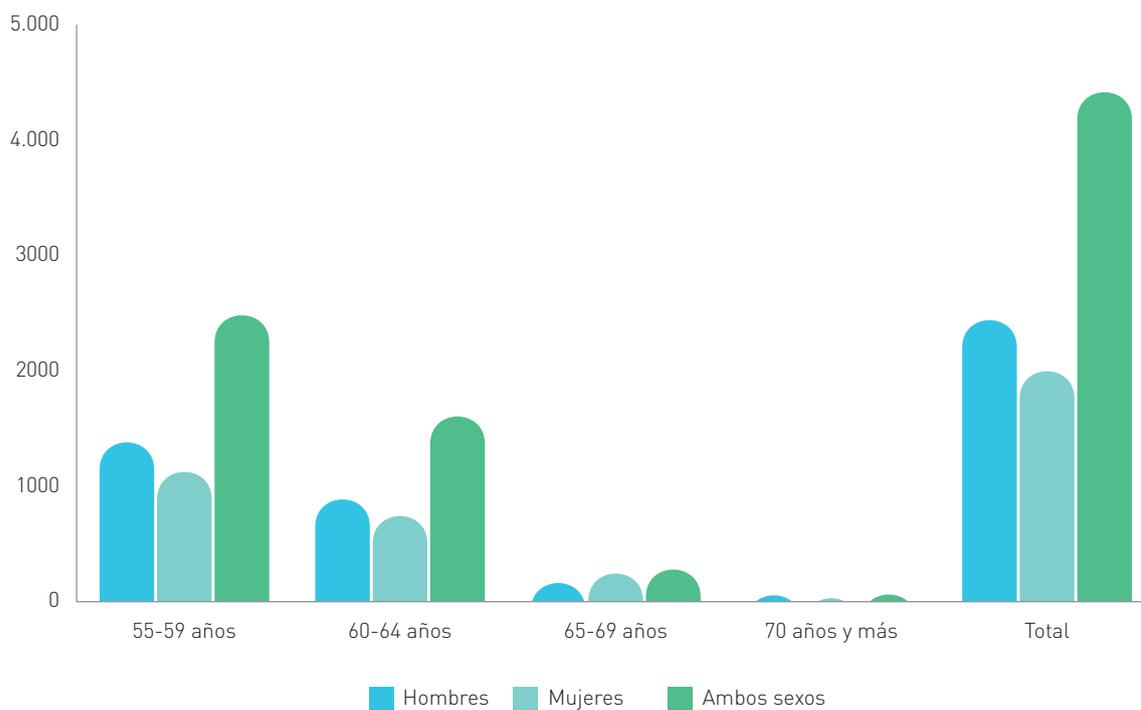


Gráfico 9. Evolución de la ocupación por sexo y grupos de edades (3T 2008) (en miles)



Fuente: EPA.

Gráfico 10. Evolución de la ocupación por sexo y grupos de edades (3T 2023) (en miles)



Fuente: EPA.

El más destacado es, sin duda, el crecimiento del número de empleados. Entre las fechas señaladas, más de 2 millones y una subida relativa de más de 9 puntos. También en la ocupación las mujeres crecieron más que los hombres reduciendo la diferencia entre ambos sexos, que actualmente es inferior a medio millón de personas.

En 2023 hay 4,4 millones de ocupados sénior de los cuales el 55 % son hombres. Un porcentaje sensiblemente inferior al de 2008 (65 %), que pone de manifiesto la progresiva feminización del mercado laboral de los mayores. Y como sucede con la actividad, la mayor concentración de ocupados se produce en el tramo 55-59 años. Son muchos menos en de 60 a 64 años, muy pocos entre 65 y 69 años y testimoniales los de 70 y más. Sinceramente, creemos que esta situación tiene que cambiar y va a hacerlo, pero no será un proceso ni rápido, ni sencillo. Hay demasiadas inercias difícilmente salvables, sobre

todo cuando no existen suficientes incentivos para prolongar la actividad. Pero hay países y empresas que sí han sabido favorecerla mediante políticas que son perfectamente trasladables a otros contextos. En volúmenes anteriores hemos dado muchos ejemplos y en este seguiremos haciéndolo.

3.2.2. Ocupados por nacionalidad

Con unos efectivos totales de casi 3 millones, los extranjeros suponen el 14 % del total de la población ocupada en España. A ellos hay que añadir alrededor de un millón (4,7 %) que tienen la doble nacionalidad. El resto (17,2 millones) son ocupados españoles. Los trabajadores extranjeros se concentran prioritariamente en las edades adultas jóvenes por lo que los efectivos de los ocupados sénior son modestos: unos 327.000 que suponen el 7,5 % de todos los ocupados mayores y el 10 % de todos los trabajadores foráneos.

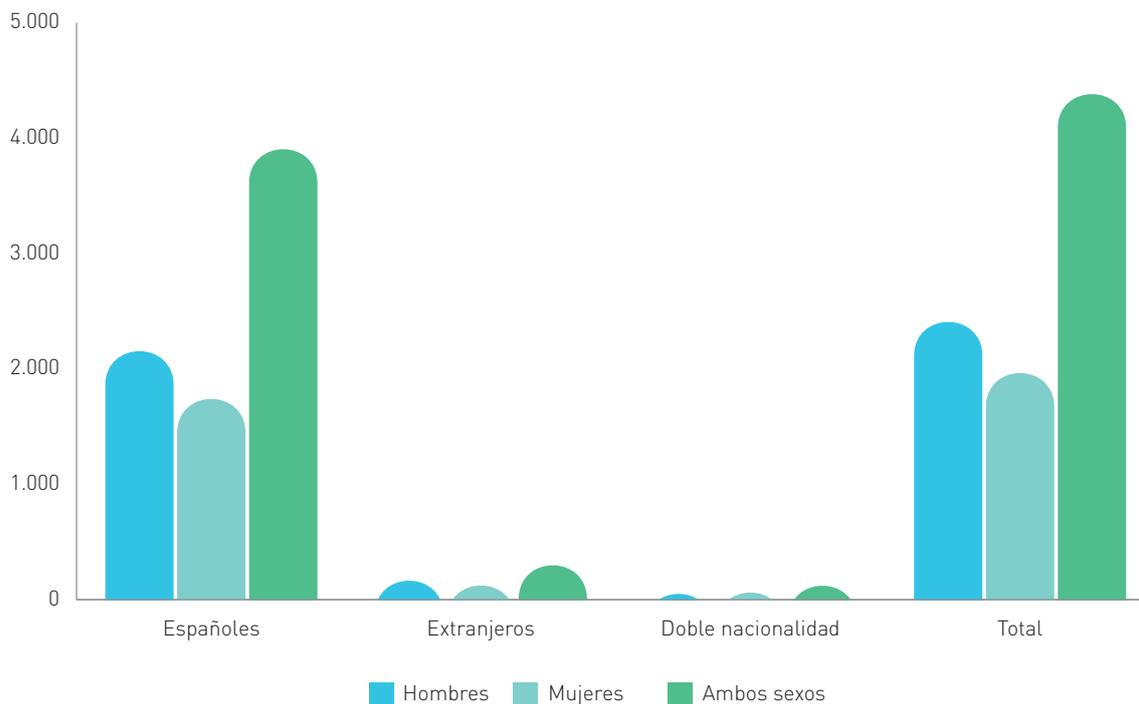
Cuadro 11. Ocupados por sexo, nacionalidad y edad (3T 2023). 55 años y más

| Nacionalidad | Hombres | | Mujeres | | Doble nacionalidad | |
|--------------------|---------|------|---------|------|--------------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| Españoles | 2.174,1 | 89,5 | 1.760 | 88,7 | 3.934,1 | 89,2 |
| Extranjeros | 184,8 | 7,6 | 142,6 | 7,2 | 327,4 | 7,4 |
| Doble nacionalidad | 68,4 | 2,9 | 81,7 | 4,1 | 150,1 | 3,4 |
| Total | 2.427,3 | 100 | 1.984,3 | 100 | 4.411,6 | 100 |

Fuente: EPA.



Gráfico 11. Ocupados por sexo, nacionalidad y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más



Fuente: EPA.

En esos 327.000 hay más hombres (185.000) que mujeres (142.000). A ellos habría que sumar unos 150.000 más que tienen la doble nacionalidad añadiendo un 3,5 al 7,5 % de los ocupados con nacionalidad extranjera. Unos y otros representan un porcentaje pequeño de los ocupados sénior y del conjunto de los ocupados que no tienen exclusivamente la nacionalidad española, pero en cifras absolutas se acercan al medio millón. Se trata, por lo general, de trabajadores que han llegado hace bastantes años y que no se han planteado una vuelta rápida a su país de origen. Algunos volverán cuando lleguen a la

edad de jubilación, pero otros que han formalizado su vida y su residencia en nuestro país permanecerán en él al terminar su vida laboral. Algunos más acabarán solicitando la nacionalización.

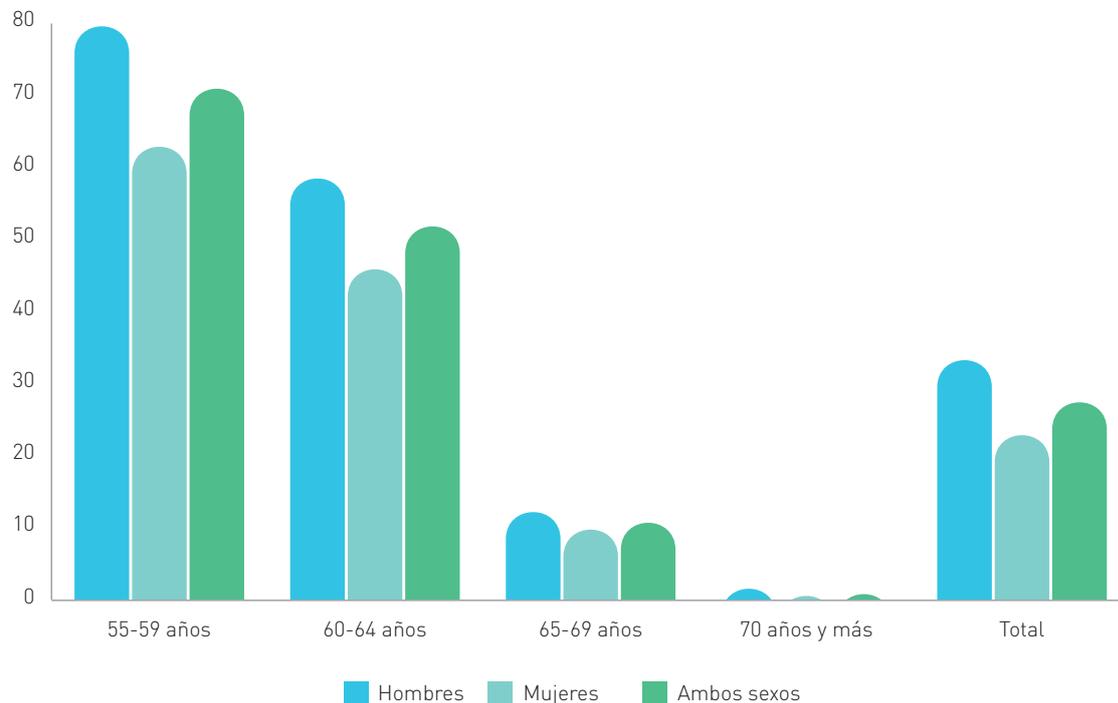
3.2.3. Tasas de empleo

Tres grandes rasgos las definen: el primero es que son lógicamente más reducidas que las de la actividad. Desgraciadamente, el paro afecta sensiblemente a la población mayor trabajadora. El segundo es su progresiva reducción con la edad.

Cuadro 12. Tasas de empleo por sexo y grupos de edad (3T 2023)

| Edades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|---------------|---------|---------|-------------|
| 55-59 años | 79,4 | 62,7 | 70,9 |
| 60-64 años | 58,3 | 45,7 | 51,8 |
| 65-69 años | 12 | 9,6 | 10,7 |
| 70 años y más | 1,4 | 0,4 | 0,8 |
| Total | 33,1 | 22,7 | 27,4 |

Fuente: EPA.

Gráfico 12. Tasas de ocupación por sexo y grupos de edad (3T 2023)

Fuente: EPA.

Relativamente altas entre los 55 y 59 años, caen bastante en el tramo siguiente y se reducen a valores insignificantes a partir de los 65 años. La mayoría de las personas piensa que cuando un trabajador llega a esa edad o un poco más tiene que estar jubilado. “Bueno, Pepe, ya te habrás retirado”, te suelen decir. Cuando les dices que sí, te consideran una persona “normal”, pero si les respondes que no, que sigues activo, te ofrecen su conmiseración, lo más parecido a un pésame como si hubieras perdido a un ser querido o sufrido un daño irreparable. No queremos incurrir en lamentos influidos por lo que pudiera sonar a un cierto corporativismo etario. Somos conscientes de que los trabajadores más jóvenes tienen ante sí un panorama laboral con más sombras que luces y un cierto compromiso de mantener con sus cotizaciones a una población jubilada creciente. Pero estamos seguros de que su situación mejorará porque lo que no arregle el mercado laboral lo hará la demografía.

Con los mayores se plantea a veces una cierta esquizofrenia. Si no trabajan y adquieren la condición de pensionistas, son acusados de consumir en exceso recursos escasos y perjudicar otros compromisos sociales. Si siguen trabajando por encima de una edad, se les achaca quitar puestos de trabajo a los más jóvenes y cobrar sueldos por encima de sus merecimientos. ¿En qué quedamos? Pues en la necesidad de promocionar una situación que corrija esos hipotéticos males. Es decir, en favorecer la prolongación del trabajo de los seniors que, de esta forma, pueden seguir cotizando y aliviar el déficit de la caja de pensiones. Un trabajo que puede ser a tiempo parcial, que reduce costes y se adapta a las condiciones y los deseos de muchos ocupados mayores. Aunque cobrasen la pensión completa, cosa que por el momento parece lejana, seguirían siendo útiles para el mercado de trabajo y para la propia economía. Esta es una reflexión que sale

con frecuencia en nuestras investigaciones y propuestas, convencidos, como estamos, de que la jubilación es un derecho, pero no debería ser un deber para todos. Quizás nuestra insistencia dé algún día sus frutos.

El tercer rasgo es la diferencia, sensible todavía, entre las tasas masculinas y las femeninas, en todos los tramos de edad, especialmente en los de 55 a 59 y 60 a 64 años. Se tardará tiempo en colmar esta desigualdad, que es mucho más reducida en las franjas de edad adulta-joven. La incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido más tardía y eso, pese a que las mujeres reducen distancias, se nota todavía en la población sénior.

3.2.4. Ocupados por nivel de formación alcanzado

Pese a sus indiscutibles defectos, el sistema de enseñanza español ha realizado grandes progresos desde los años ochenta del siglo pasado. La “revolución” educativa se produjo primero en los niveles preuniversitarios y después en

la educación superior, lo que permitió resolver el déficit histórico de graduados universitarios que tenía el país. Las grandes protagonistas de esa revolución educativa fueron las mujeres que no solo redujeron la distancia que las separaba de los hombres, sino que acabaron superándolos en volumen y calidad de los resultados obtenidos. Hoy las mujeres dominan en la inmensa mayoría de las carreras universitarias, pero existen todavía algunas brechas que es necesario cerrar. Por ejemplo, su menor presencia en titulaciones STEAM o las desventajas con los hombres en los puestos o responsabilidades de la jerarquía académica. Hay menos catedráticas, menos rectoras o menos directoras de grandes proyectos de investigación. Tendrá que transcurrir todavía algún tiempo para que estas diferencias desaparezcan o se reduzcan de manera significativa.

Muchas de las trabajadoras sénior pudieron beneficiarse de ese mayor progreso femenino en materia educativa por lo que, en líneas generales, sus datos son algo mejores que los correspondientes a los hombres.

Cuadro 13. Ocupados por sexo, nivel de instrucción alcanzado y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos

| Edades | Hombres | | | | | Mujeres | | | | | Ambos sexos | | | | |
|---------------|---------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|------------|---------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|------------|-------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| | Analf. | Educ. 1. ^a | 1. ^a etapa sec. | 2. ^a etapa sec. | Educ. sup. | Analf. | Educ. 1. ^a | 1. ^a etapa sec. | 2. ^a etapa sec. | Educ. sup. | Analf. | Educ. 1. ^a | 1. ^a etapa sec. | 2. ^a etapa sec. | Educ. sup. |
| 55-59 años | 3,1 | 79 | 453,5 | 343,4 | 488 | 4,1 | 41,5 | 296,5 | 280,2 | 489 | 7,2 | 121 | 750 | 623,6 | 977 |
| 60-64 años | 0,6 | 61,8 | 304 | 190,6 | 315,7 | 0,2 | 56,1 | 206,7 | 178,8 | 286 | 0,8 | 118 | 510,7 | 369,4 | 602 |
| 65-69 años | 0,5 | 19,5 | 37 | 24,1 | 64,9 | 0 | 21,3 | 39,4 | 31,6 | 36 | 0,5 | 40,8 | 76,4 | 55,7 | 101 |
| 70 años y más | 0,1 | 7,1 | 8,3 | 6,7 | 19,4 | 0,2 | 2,6 | 7,2 | 3 | 3,5 | 0,3 | 9,7 | 15,5 | 9,7 | 22,9 |
| Total | 4,3 | 167,4 | 802,8 | 564,8 | 888 | 4,5 | 122 | 549,6 | 493,6 | 815 | 8,8 | 289 | 1.352,6 | 1.058,4 | 170 |
| % | 0,2 | 6,9 | 33 | 23,3 | 36,6 | 0,2 | 6,1 | 27,7 | 24,8 | 41,2 | 0,2 | 8,5 | 30,6 | 23,9 | 37 |

Fuente: EPA.

Sobre el total de cada sexo, los porcentajes de mujeres con estudios de la segunda etapa de la secundaria y universitarios son más elevadas que las de los hombres. Los hombres las aventajan en estudios de menor nivel: primarios o de la primera etapa de la secundaria. Se puede decir que hay menos mujeres entre la población sénior trabajadora, pero que su nivel de cualificación es algo mejor. Resulta especialmente notable que más de un 40 % de las ocupadas posean un título universitario. Los estudios universitarios son un factor que facilita el trabajo y reduce, como veremos, los riesgos del desempleo.

En otro orden de cosas, resulta alentador los bajísimos niveles de analfabetismo y de solo

educación primaria de los séniores que trabajan. La revolución educativa afecta ya a la inmensa mayoría de nuestros ciudadanos. Solo las generaciones de los más veteranos están afectadas por la falta de estudios o por no haber pasado de una educación básica. Sin duda alguna, la mejora educativa ha sido el factor más decisivo de la progresión económica y social del país.

3.2.5. Ocupados por la rama de actividad

Ofrecemos los datos de las 21 ramas contempladas por la estadística referidas en este caso a los mayores de 50 años.

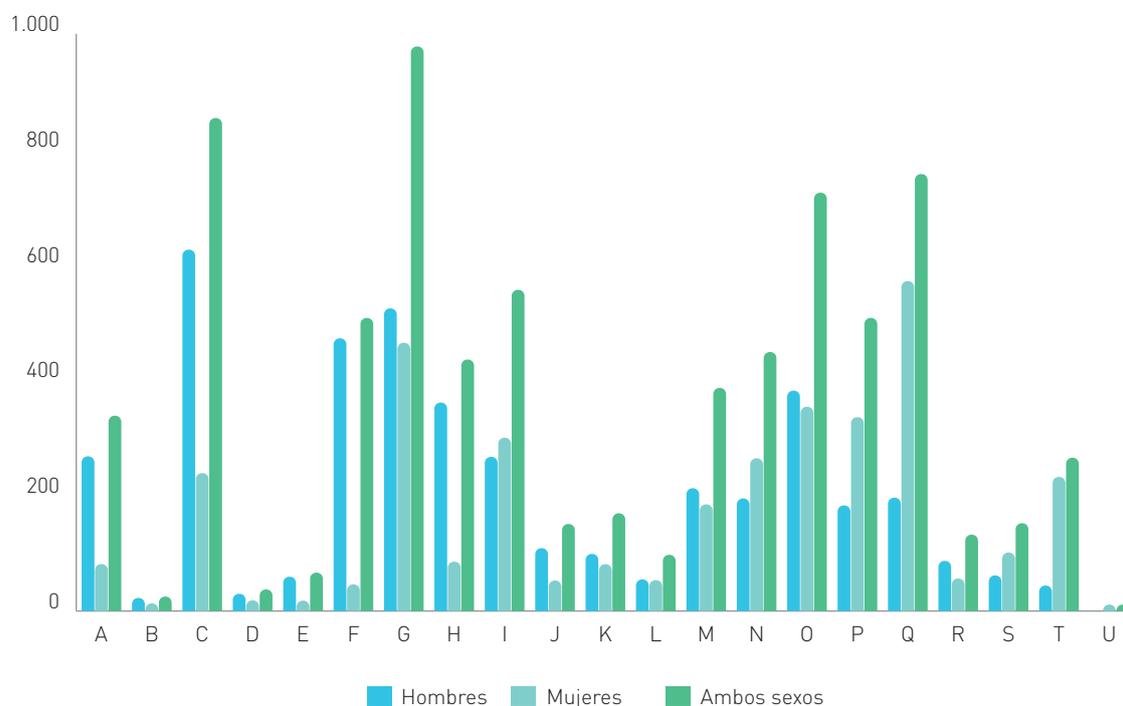
Cuadro 14. Ocupados por sexo, rama de actividad y grupos de edad (3T 2023). 50 años y más

| Ramas | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|-------|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| A | 257,1 | 6,4 | 70,4 | 2,1 | 327,5 | 4,4 |
| B | 11,8 | 0,3 | 2,3 | 0,1 | 14,1 | 0,2 |
| C | 615,2 | 15,2 | 228 | 6,8 | 843,2 | 10,4 |
| D | 18,9 | 0,5 | 7,6 | 0,2 | 26,5 | 0,3 |
| E | 48,5 | 1,2 | 7,1 | 0,2 | 55,6 | 0,7 |
| F | 461,6 | 11,4 | 35,3 | 1 | 496,9 | 6,7 |
| G | 513,4 | 12,7 | 453,8 | 13,6 | 967,2 | 12,1 |
| H | 350,2 | 8,7 | 74,6 | 2,2 | 424,8 | 9,8 |
| I | 256,2 | 6,3 | 289,4 | 8,7 | 545,6 | 7,4 |
| J | 98 | 2,4 | 41,9 | 1,2 | 139,9 | 1,9 |
| K | 88,1 | 2,1 | 70,3 | 2,1 | 158,4 | 2,1 |
| L | 43,9 | 1,1 | 42,6 | 1,3 | 86,5 | 1,2 |
| M | 201,8 | 5 | 173,9 | 5,2 | 375,7 | 5 |
| N | 184,1 | 4,5 | 253,7 | 7,6 | 437,8 | 5,9 |
| O | 370,9 | 9,5 | 343 | 10,2 | 713,9 | 9,7 |
| P | 172 | 4,2 | 324,9 | 9,7 | 496,9 | 6,7 |
| Q | 185,5 | 4,6 | 560,7 | 17,1 | 746,2 | 9,1 |
| R | 76 | 1,9 | 45,4 | 1,4 | 121,4 | 1,6 |
| S | 50,8 | 1,2 | 90,4 | 2,7 | 141,2 | 1,9 |
| T | 33,2 | 0,8 | 221,5 | 6,6 | 254,7 | 3,4 |
| U | 0 | 0 | 0,2 | 0 | 0,2 | 0 |
| Total | 4.037,2 | 100 | 3.336,9 | 100 | 7.374,1 | 100 |

Fuente: EPA.



Gráfico 13. Ocupados por sexo, rama de actividad y edad (3T 2023). 50 años y más. Valores absolutos



Fuente: EPA.

Para simplificar el análisis y la comparación entre hombres y mujeres, hemos seleccionado en estos comentarios las cinco primeras ramas de actividad. En el caso de los hombres son por orden de importancia: las industrias manufactureras, el comercio, la construcción, la Administración pública y el transporte y actividades conexas; las mujeres se emplean sobre todo en las actividades sanitarias, el comercio, la Administración pública, la educación y la hostelería. Ambos sexos coinciden en la dedicación preferente al comercio y la Administración pública, integrada, como se ve, por mucha gente mayor. Un ejemplo claro de esta situación la ofrece la enseñanza universitaria cuyo profesorado presenta fuertes índices de envejecimiento. Los profesores universitarios son una fuente de conocimiento y experiencia que es preciso mantener todo lo posible, pero resulta necesario rejuvenecer las plantillas con la incorporación de docentes jóvenes que permitan la formación de

verdaderos equipos interdisciplinares. Si en cualquier sector de actividad esto resulta oportuno, en la educación se convierte en necesidad inaplazable. El problema del envejecimiento de los cuadros docentes e investigadores se produce sobre todo en las universidades públicas ya que las privadas tienen plantillas más equilibradas. He ahí uno de los retos más importantes que tiene en estos momentos la universidad española.

Dentro de las cinco primeras actividades, hombres y mujeres se diferencian en las otras tres. Los hombres tienen una ocupación preferente en las industrias manufactureras (la primera), la construcción y el transporte y actividades afines. Las mujeres trabajan sobre todo en el sector sanitario (la primera), la educación y la hostelería. La sanidad y la educación están muy feminizadas, lo cual tiene que ver con la fuerte presencia de mujeres en estas ramas educativas (78 % en educación, 81 % en enfermería y 70 % en medicina).

3.2.6. Ocupados por sector económico

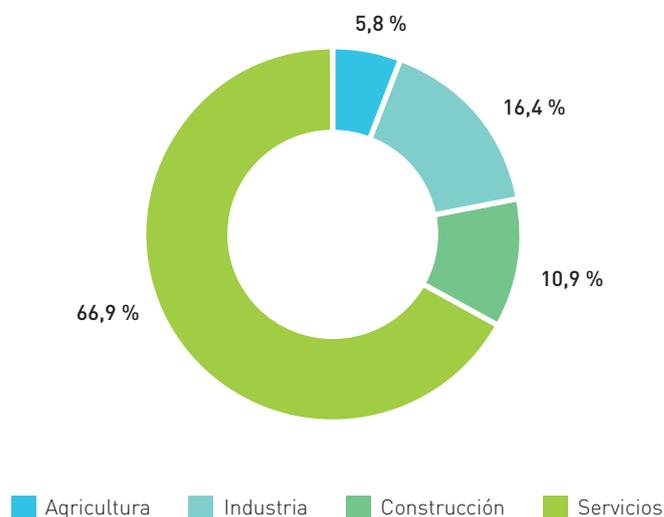
La acusada terciarización de nuestra economía se refleja en el alto porcentaje del sector servicios que se acerca al 80 % del total. Los demás sectores quedan a una larga distancia.

Cuadro 15. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más

| Sectores | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|--------------|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| Agricultura | 142,8 | 5,8 | 48,1 | 2,4 | 190,9 | 4,3 |
| Industria | 396,1 | 16,4 | 120,4 | 6 | 516,5 | 11,7 |
| Construcción | 264,1 | 10,9 | 19,3 | 1 | 283,4 | 6,4 |
| Servicios | 1.624,2 | 66,9 | 1.796,6 | 90,6 | 3.420,7 | 77,6 |
| Total | 2.427,3 | 100 | 1.984,3 | 100 | 4.411,6 | 100 |

Fuente: EPA.

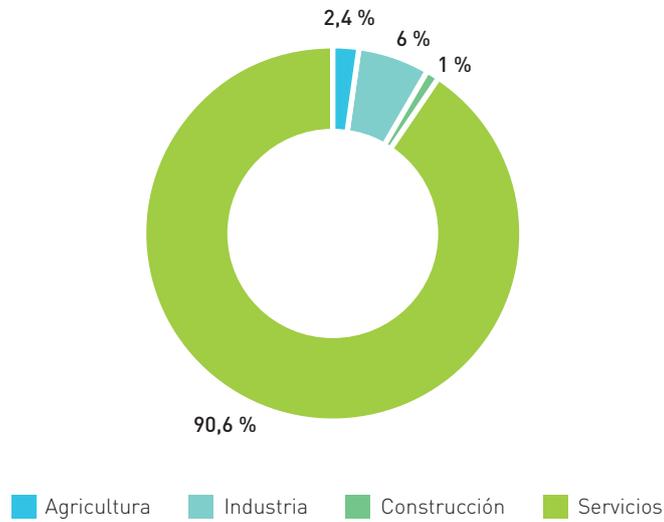
Gráfico 14. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %). Hombres



Fuente: EPA.

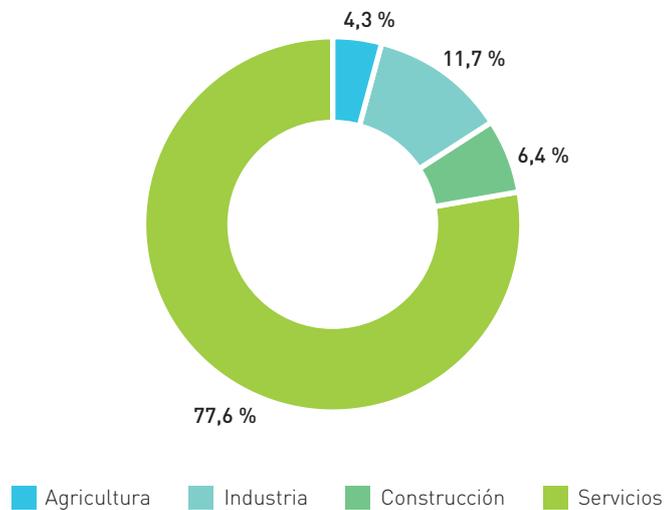


Gráfico 15. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %). Mujeres



Fuente: EPA.

Gráfico 16. Ocupados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %). Ambos sexos



Fuente: EPA.

La terciarización es especialmente importante en el caso de las mujeres con una presencia en los servicios del 91 %. En los otros sectores la presencia masculina es mayor que la femenina sin llegar a exhibir valores relativos altos. Hay bastantes más hombres que mujeres trabajando en la industria y la construcción donde el

sexo femenino es testimonial. En todo caso, el proceso seguido por la evolución de la población activa es semejante al de cualquier economía occidental. Disminución del sector agrario en beneficio del industrial y reducción posterior de este a favor de los servicios.

3.2.7. Ocupados por situación profesional

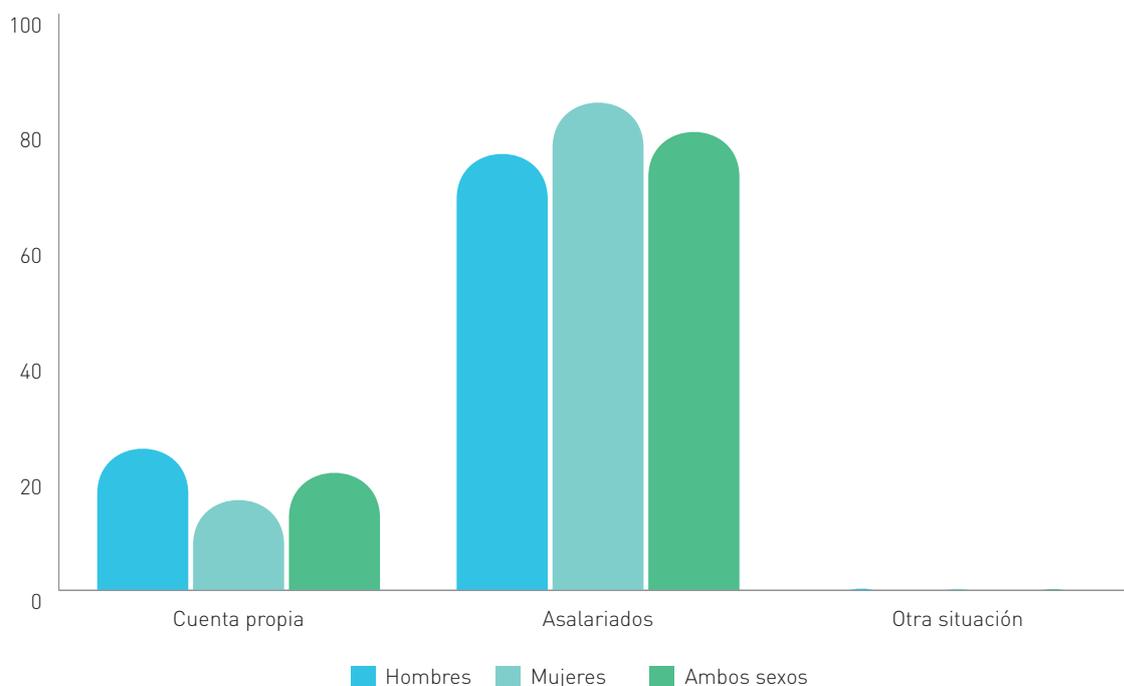
Casi el 80 % de los ocupados sénior trabajan por cuenta ajena, pero este valor medio sintetiza dos realidades distintas entre hombres y mujeres.

Cuadro 16. Ocupados por sexo, situación profesional y edad (3T 2023). 50 años y más

| Situación profesional | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|-----------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| Cuenta propia | 979,9 | 24,4 | 515,9 | 15,5 | 1.495,8 | 20,4 |
| Asalariados | 3.020,9 | 75,5 | 2.820,6 | 84,4 | 5.841,5 | 79,5 |
| Otra situación | 1,8 | 0,1 | 0,4 | 0,1 | 2,2 | 0,1 |
| Total | 4.002,6 | 100 | 3.336,9 | 100 | 7.339,5 | 100 |

Fuente: EPA.

Gráfico 17. Ocupados por sexo, situación profesional y edad (3T 2023). 50 años y más (en %)



Fuente: EPA.



Los trabajadores masculinos por cuenta propia suponen casi el 25 %, mientras que las mujeres se quedan en un modesto 15 %. Ocupaciones relacionadas con el emprendimiento o las segundas carreras son más abundantes entre los hombres que quieren seguir trabajando cuando la actividad por cuenta ajena no resulta posible. En términos relativos no suponen porcentajes muy altos, pero lo importante es que crecen a medida que pasa el tiempo. Una vez más, esta situación pone de manifiesto el escaso predicamento que el trabajo sénior tiene para la mayoría de las empresas. Trabajadores en plenas capacidades físicas o mentales son “invitados” a marcharse y deben buscarse la vida si quieren

seguir trabajando. No es malo el abandono definitivo del trabajo por parte de personas aún capaces a pesar de la irreparable pérdida de talento. Lo malo es que muchas empresas empleen únicamente criterios de edad para establecer su política de jubilaciones, en ocasiones, como sabemos, demasiado tempranas. Más adelante se ahondará sobre esta cuestión.

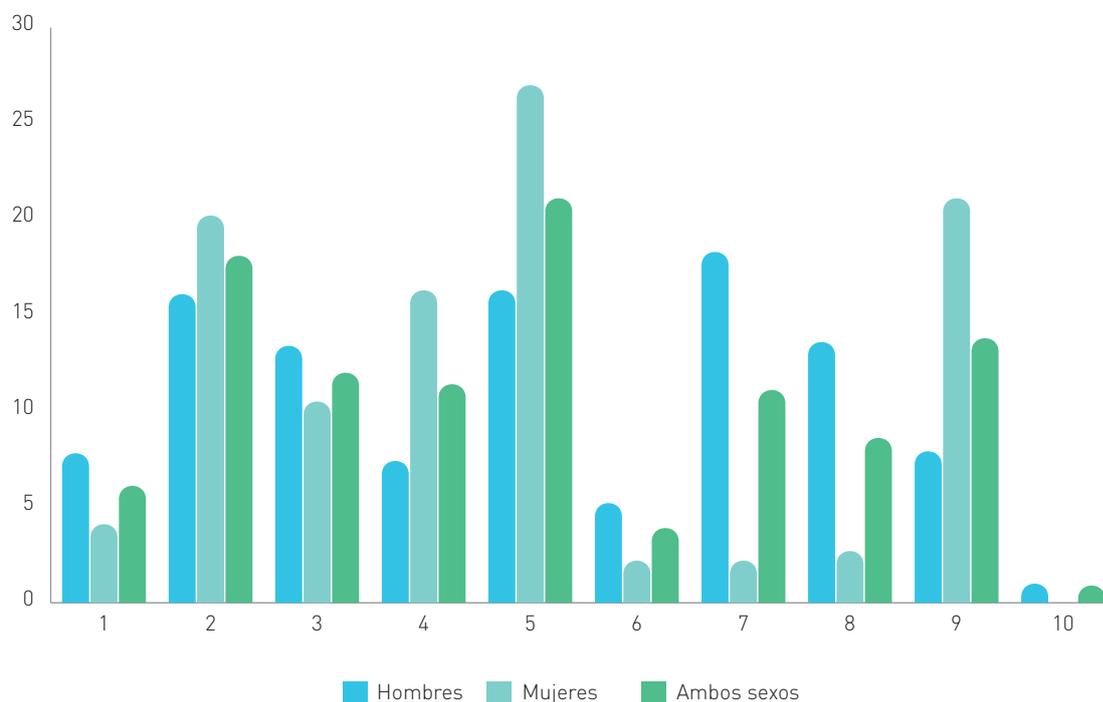
3.2.8. Empleados por ocupación

Para no hacer premioso el análisis mencionaremos únicamente las tres primeras ocupaciones de cada sexo.

Cuadro 17. Ocupados por sexo, ocupación y edad (3T 2023). 55 años y más

| Ocupaciones | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 1. Directores y gerentes | 172,9 | 7,1 | 66,9 | 3,4 | 239,8 | 5,4 |
| 2. Técnicos y profesionales científicos e intelectuales | 374,6 | 15,4 | 387,9 | 19,5 | 762,5 | 17,4 |
| 3. Técnicos y profesionales de apoyo | 305,6 | 12,7 | 194,5 | 9,8 | 500,1 | 11,3 |
| 4. Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina | 161,9 | 6,7 | 309,9 | 15,6 | 471,8 | 10,7 |
| 5. Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores | 378,4 | 15,6 | 522,3 | 26,3 | 900,7 | 20,4 |
| 6. Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero | 110 | 4,5 | 29,8 | 1,5 | 139,8 | 3,2 |
| 7. Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción | 427,9 | 17,6 | 29,5 | 1,5 | 457,4 | 10,4 |
| 8. Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores | 310 | 12,9 | 40,3 | 2 | 350,3 | 7,9 |
| 9. Ocupaciones elementales | 175,9 | 7,2 | 403,2 | 20,4 | 579,1 | 13,1 |
| 10. Ocupaciones militares | 7,5 | 0,3 | 0 | 0 | 7,5 | 0,2 |
| Total | 2.424,7 | 100 | 1.984,3 | 100 | 4.409 | 100 |

Fuente: EPA.

Gráfico 18. Ocupados por sexo, ocupación y edad (3T 2023). 55 años y más (en %)

Fuente: EPA.

En el caso de los hombres, son por orden de importancia los artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (1); los trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores (2), y los técnicos y profesionales, científicos e intelectuales (3). Las mujeres repiten las categorías 2 y 3 de los hombres en primer y tercer lugar, pero incorporan los trabajos elementales en segundo término. Resulta curioso que la segunda y tercera ocupación de las mujeres sénior sean actividades tan contrapuestas como las tareas elementales, por un lado, y las ocupaciones técnicas y profesionales, incluidos los trabajos científicos e intelectuales, por otro. Parece que hay dos clases preferentes de trabajadoras sénior en nuestro mercado laboral: las que tienen un nivel de cualificación relativamente bajo y las que, por el contrario, poseen una buena formación. También hay hombres desarrollando tareas elementales, pero solo ostentan la séptima plaza por el volumen de ocupados.

Otra diferencia entre hombres y mujeres especialmente significativa es la que existe en la categoría de directores y gerentes. No son muchos porque, lógicamente, los puestos de la alta dirección son reducidos, pero hay dos veces y media más hombres que mujeres en esta categoría. Es una diferencia que se reduce, pero a la que quedan muchas jornadas para alcanzar una mayor igualdad. Con bastante frecuencia los directores de empresas grandes y con buena cuenta de resultados son séniores y hombres. No es de extrañar que la experiencia, los conocimientos y su agenda relacional les deparé estas posiciones de liderazgo, especialmente frecuentes en empresas familiares. Lo que no resulta tan fácil de entender es que otras personas con edades semejantes, capacidades demostradas y buenos rendimientos tengan que salir de la misma compañía a edades mucho más tempranas y, a veces, escandalosamente prematuras. Ningún trabajador de edad con sus facultades intactas debería tener que abandonar una empresa, si no lo hace,



antes su añoso presidente. Somos conscientes de lo idílico de esta proposición. Solo pretende expresar lo injusto que en ocasiones resulta que personas de una misma generación tengan un trato tan desigual. Para los altos directivos, la jubilación no tiene edad. Para los demás, el calendario resulta implacable. No vale que estés bien, que quieras seguir trabajando, que actualices tus conocimientos y capacidades; si llegas a una cierta edad, estás muerto, o te matan “con todas las de la ley”. No debería ser así, pero ¿quién le pone el cascabel al gato? La respuesta es todos a una como en Fuenteovejuna, que se manifiesta con el rostro triple de la administración, los sindicatos y las empresas. Es muy respetable que algunos se quieran ir del trabajo cuando les llega la hora, pero es tanto o más honorable que otros quieran continuar y por desgracia no puedan hacerlo.

Nos parece justo y legítimo que se reclame más y mejor trabajo para los jóvenes que han estado

tan maltratados en el pasado cercano y que aún no tienen las condiciones laborables exigibles. Pero lo es también que las personas mayores que quieran seguir contribuyendo a crear riqueza en vez de consumirla, puedan continuar haciéndolo. Esta proposición es un “leitmotiv” de nuestros informes y en ella no cejaremos de insistir.

3.2.9. Ocupados por tipo de jornada

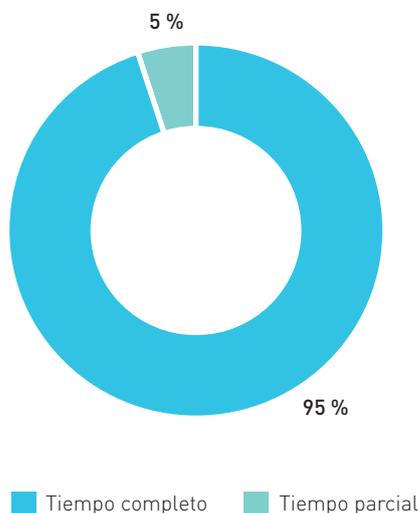
En algunos países europeos del norte (Suecia) o del centro (Alemania) el tiempo parcial es utilizado como estrategia para prolongar la actividad de los séniores. En ambos Estados, el número de ocupados mayores *part time* representa aproximadamente un tercio del total de ocupados de esas edades según se desprende del *II Mapa de talento sénior* publicado también por Ageingnomics de Fundación MAPFRE. Sin embargo, en España ese porcentaje es solo del 11 %.

Cuadro 18. Ocupados por sexo, tipo de jornada y grupos de edad. 3T 2023. Valores absolutos y relativos

| Sexo/edad | Tiempo completo | | Tiempo parcial | |
|--------------------|-----------------|------|----------------|------|
| | Total | % | Total | % |
| Hombres | | | | |
| 55-59 años | 1.323,9 | 96,8 | 43,1 | 3,2 |
| 60-64 años | 832,7 | 95,4 | 40 | 4,6 |
| 65-69 años | 127,7 | 87,5 | 18,3 | 12,5 |
| 70 años y más | 21,8 | 52,6 | 19,7 | 47,4 |
| Total | 2.306,1 | 95 | 121,1 | 5 |
| Mujeres | | | | |
| 55-59 años | 929,7 | 83,6 | 181,8 | 16,4 |
| 60-64 años | 594,7 | 81,7 | 133,4 | 18,3 |
| 65-69 años | 92,9 | 72,5 | 35,3 | 27,5 |
| 70 y más | 9,5 | 57,5 | 7 | 42,5 |
| Total | 1.626,9 | 81,9 | 357,5 | 18,1 |
| Ambos sexos | | | | |
| 55-59 años | 2.253,6 | 90,9 | 224,9 | 9,1 |
| 60-64 años | 1.927,4 | 89,2 | 173,4 | 10,8 |
| 65-69 años | 220,6 | 80,4 | 53,6 | 19,6 |
| 70 y más | 31,3 | 54 | 26,7 | 46 |
| Total | 3.932,9 | 89,1 | 478,6 | 10,9 |

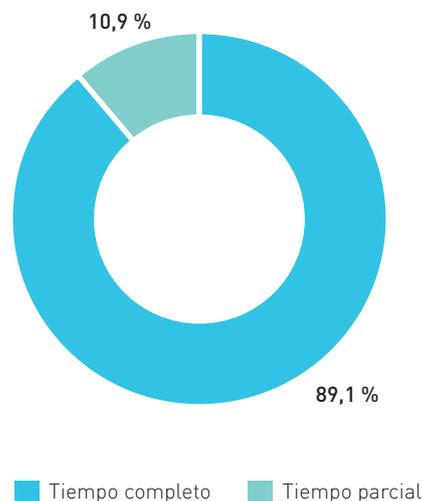
Fuente: EPA.

Gráfico 19. Ocupados por sexo, tipo de jornada y edad (3T 2023). Hombres. 55 años y más (en %)



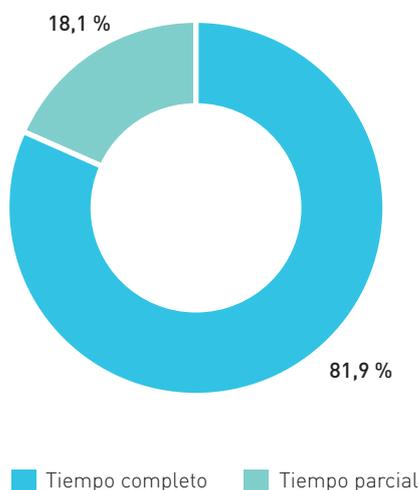
Fuente: EPA.

Gráfico 21. Ocupados por sexo, tipo de jornada y edad (3T 2023). Ambos sexos. 55 años y más (en %)



Fuente: EPA.

Gráfico 20. Ocupados por sexo, tipo de jornada y edad (3T 2023). Mujeres. 55 años y más (en %)



Fuente: EPA.

Los datos aportados nos permiten sacar dos grandes conclusiones. La primera es precisamente la diferencia entre hombres y mujeres. Para el grupo de 55 años y más, los hombres solo exhiben un modesto 5 % frente al 18 % de las mujeres. La segunda es que el tiempo parcial aumenta con la edad en este caso tanto en hombres como en mujeres. Es muy modesto en el grupo de 55 a 59 años, pero alcanza casi el 50 % en las personas (pocas) que siguen trabajando después de los 70 años. En el caso de las mujeres, los mayores porcentajes observados, sobre todo después de los 60 años, son debidos en parte al mayor tiempo que deben dedicar al cuidado de personas de mucha más edad (madres y padres propios o políticos), lo cual les deja menos tiempo para una actividad laboral más intensa. Se trata pues de una dedicación “obligada” por las circunstancias más que el resultado de una estrategia deliberada.



El hecho más significativo de este análisis es la reducida presencia de los tiempos parciales sobre todo entre los hombres en los tramos de edad de 55 a 64 años (las mujeres tienen valores más altos, pero por debajo del 20 %). La secuencia es que la inmensa mayoría de los ocupados de edad están trabajando al 100 % de su horario laboral hasta el día antes de su jubilación y pasan al 0 % el día después. No parece razonable y habría que impulsar mucho más los tiempos parciales mediante las medidas de incentivar al uso. Con frecuencia se maneja el argumento de que los trabajadores sénior cobran sueldos mucho más altos que los jóvenes.

Es verdad, pero se les podría mantener más tiempo en el mercado de trabajo con dedicaciones parciales que supondrían un ajuste de los salarios. Probablemente la mayoría de los que quieren seguir trabajando estaría de acuerdo con esta propuesta, que sería un tránsito razonable hacia la jubilación definitiva.

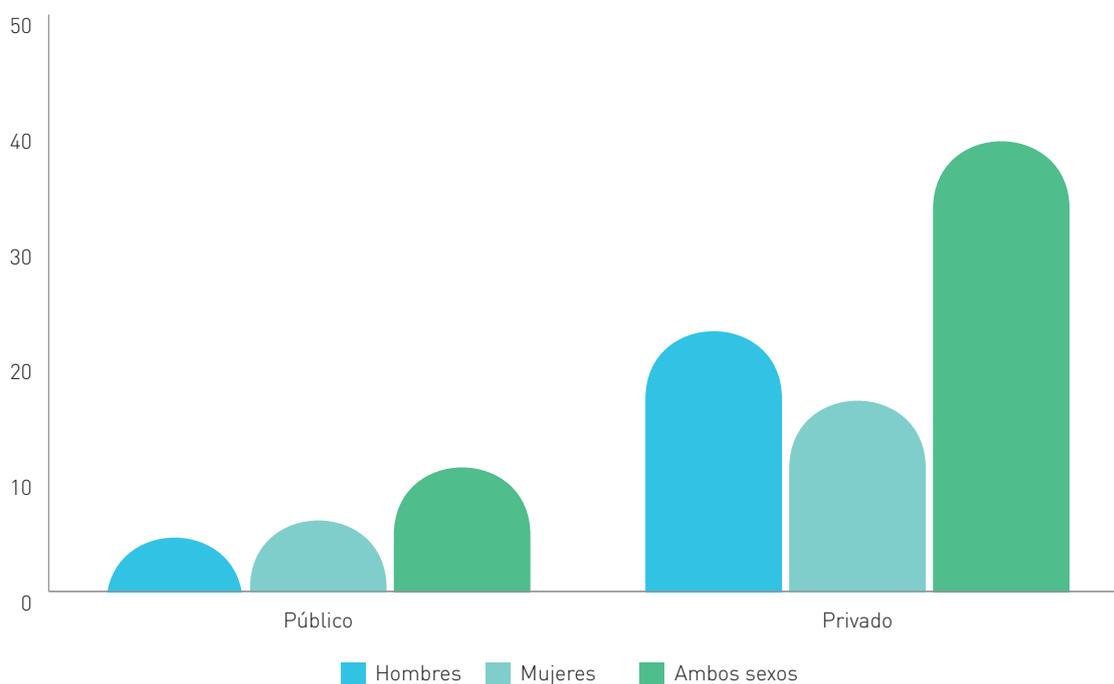
3.2.10. Ocupados por tipo de sector

La gran mayoría de los trabajadores sénior laboran en el sector privado (78 %), pero en proporciones distintas según se trate de hombres o mujeres.

Cuadro 19. Ocupados por sexo, tipo de sector (público o privado) y grupos de edad (3T 2023). 50 años y más

| Edades | Empleo público | | | | | | Empleo privado | | | | | |
|---------------|----------------|------|---------|------|-------------|------|----------------|------|---------|------|-------------|------|
| | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
| | Total | % | Total | % | Total | % | Total | % | Total | % | Total | % |
| 50-59 años | 470,7 | 68,4 | 633,1 | 69,9 | 1.103,8 | 69,2 | 2.471,7 | 74,7 | 1.831 | 75,3 | 4.302,7 | 74,9 |
| 60-64 años | 188 | 27,3 | 243,4 | 26,8 | 431,4 | 27 | 684,8 | 20,6 | 484,6 | 19,9 | 1.169,4 | 20,4 |
| 65-69 años | 28,2 | 4,1 | 29,2 | 3,2 | 57,4 | 3,6 | 117,2 | 3,5 | 99 | 4,1 | 216,2 | 3,7 |
| 70 años y más | 1,1 | 0,2 | 0,9 | 0,1 | 2 | 0,2 | 40,4 | 1,2 | 15,7 | 0,6 | 56,1 | 1 |
| Total | 688 | 100 | 906,6 | 100 | 1.594,6 | 100 | 3.314,1 | 100 | 2.430,3 | 100 | 5.744,4 | 100 |

Fuente: EPA.

Gráfico 22. Ocupados por sexo, tipo de sector y edad (3T 2023). 50 años y más (en %)


Fuente: EPA.

Hay más mujeres en términos absolutos y relativos en el sector público que hombres, aun cuando para ellas la actividad privada sea también mayoritaria. Se puede decir que las Administraciones públicas españolas atendidas por mayores están bastante feminizadas.

3.2.11. Asalariados

Ya sabemos que los asalariados (ver cuadro 16) representan el 76 y el 84 % de los trabajadores

sénior (hombres y mujeres). La información del cuadro 20 y gráfico 23 son complementarias. Recogen los porcentajes de asalariados mayores en el conjunto de los asalariados. Son aproximadamente un 20 % sin que se observe ninguna diferencia en este caso entre hombres y mujeres. Como era de esperar, los mayores porcentajes de asalariados corresponden al grupo de 55 a 59 años. A partir de los 65 años, los valores relativos son testimoniales.

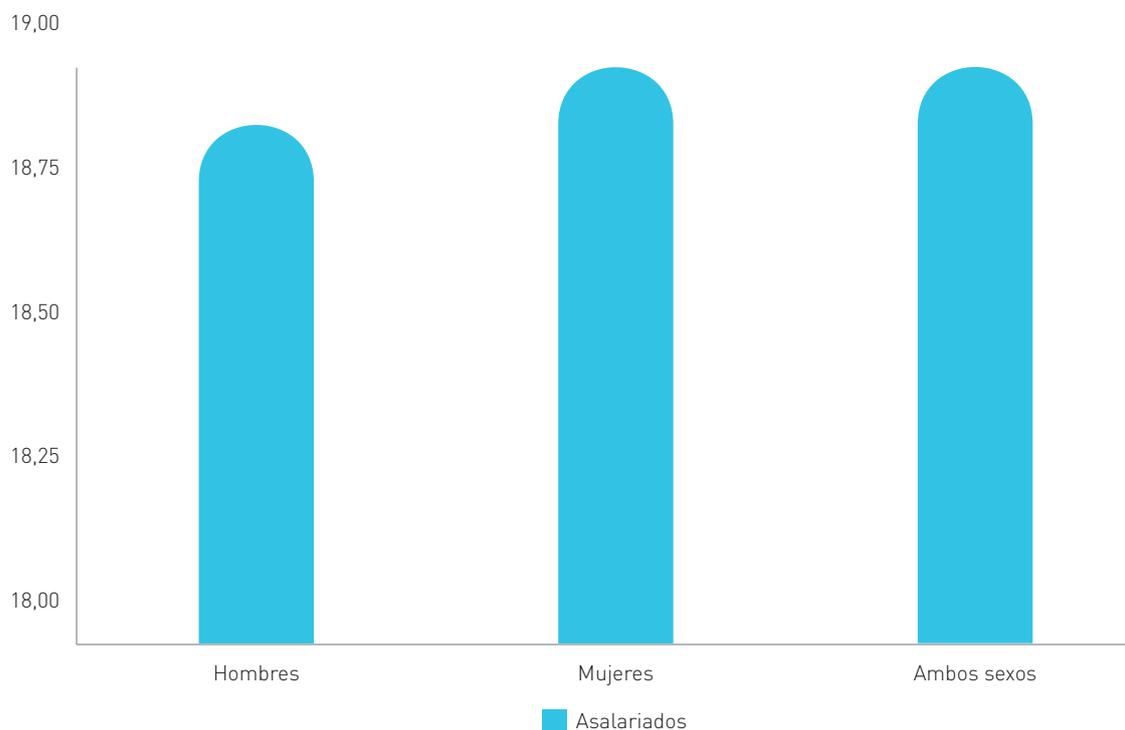
Cuadro 20. Asalariados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y porcentaje respecto del total de cada sexo

| Edades | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---------------|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 55-59 años | 1.059,3 | 11,3 | 944,1 | 10,8 | 2.003,3 | 11,1 |
| 60-64 años | 621,6 | 6,6 | 612,4 | 7 | 1.234,1 | 6,8 |
| 65-69 años | 74,6 | 0,8 | 89,7 | 1 | 164,3 | 0,9 |
| 70 años y más | 9 | 0,1 | 6,1 | 0,1 | 15,1 | 0,1 |
| Total | 1.764,5 | 18,8 | 1.652,3 | 18,9 | 3.416,8 | 18,9 |

Fuente: EPA.



Gráfico 23. Asalariados por sexo y edad (3T 2023)



Fuente: EPA.

3.3. El desempleo

3.3.1. Parados por sexo y grupos de edad

Han crecido los activos, han aumentado los ocupados, pero también se han incrementado los parados sénior.

Cuadro 21. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos y porcentaje respecto al total de cada sexo

| Edades | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---------------|---------|-----|---------|-----|-------------|-----|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 55-59 años | 61,2 | 4,5 | 51,8 | 4,2 | 113,2 | 4,3 |
| 60-64 años | 38,8 | 2,9 | 19,9 | 1,6 | 58,6 | 2,3 |
| 65-69 años | 0,6 | 0,1 | 3,2 | 0,3 | 3,8 | 0,2 |
| 70 años y más | 0 | 0 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,1 |
| Total | 100,6 | 7,5 | 71,5 | 6,2 | 175,8 | 6,9 |

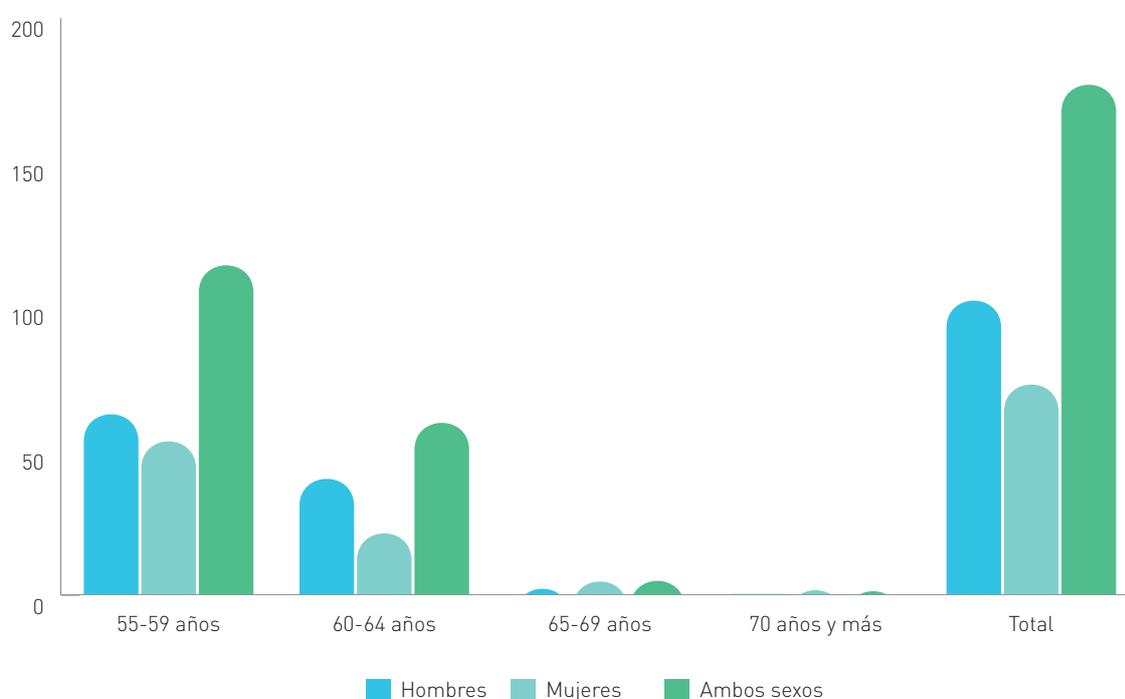
Fuente: EPA.

Cuadro 22. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos y porcentaje respecto al total de cada sexo

| Edades | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|---------------|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| 55-59 años | 127,4 | 9,8 | 174,4 | 11,2 | 301,8 | 10,6 |
| 60-64 años | 99 | 7,6 | 107,4 | 6,9 | 206,3 | 7,2 |
| 65-69 años | 7,7 | 0,6 | 15,4 | 1 | 23,1 | 0,8 |
| 70 años y más | 3,1 | 0,2 | 1,8 | 0,1 | 4,8 | 0,2 |
| Total | 237,2 | 18,2 | 299 | 19,2 | 536 | 18,8 |

Fuente: EPA.

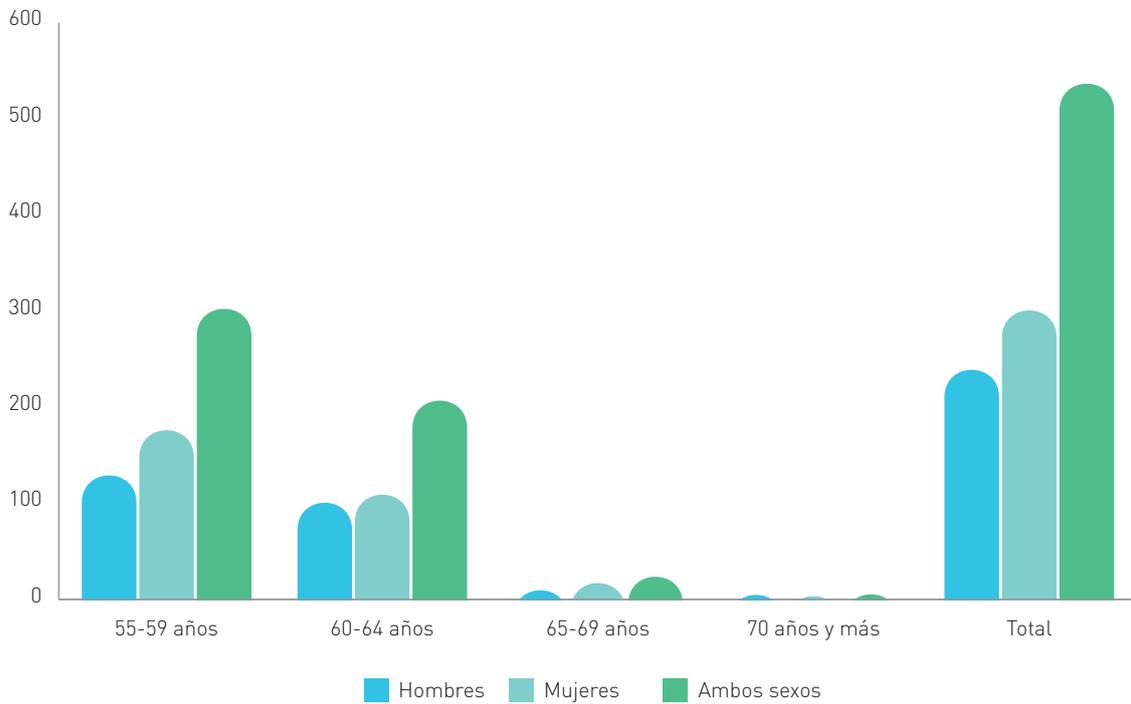
Gráfico 24. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2008). Valores absolutos



Fuente: EPA.



Gráfico 25. Parados por sexo y grupos de edad (3T 2023). Valores absolutos



Fuente: EPA.

De 176.000 en 2008 han pasado a más de medio millón en 2023 (536.000). De representar en la primera fecha el 6,9 % de todos los parados de España, han evolucionado hasta el casi 19 % actual. Así pues, uno de cada cinco parados que hay en el país es mayor de 55 años. Es una característica que nos diferencia de la mayoría de los países de la Unión, tal como veíamos en el *II Mapa del talento sénior* (Ageingnomics. Fundación MAPFRE, 2022).

Por sexos las cosas han evolucionado de manera distinta. En 2008 había más hombres desempleados que mujeres paradas, en un mercado laboral en el que había más trabajadores que trabajadoras. En 2023 hay más mujeres paradas que hombres desempleados, lo cual se relaciona con el mayor crecimiento de las cifras femeninas de activas y ocupadas desde la fecha anterior. El mayor número de parados y paradas se

produce en el grupo de 55 a 59 años, que concentra igualmente los efectivos más fuertes de trabajadores. Caen sensiblemente en el tramo siguiente y se reducen en los siguientes a valores muy pequeños. Después de los 65 años hay muy pocas personas sin trabajo, porque hay muy pocos activos y activas.

En el *III Mapa del talento sénior* (2023) señalábamos la existencia de un cierto edadismo laboral que se refleja en las cifras del paro. Lo hemos dicho en otras partes de nuestros informes: a partir de una determinada edad, las personas no son juzgadas aptas o convenientes para el trabajo porque son menos productivas, están poco iluminadas, poseen una salud más frágil, resultan más caras, no están actualizadas y quitan puestos de trabajo a los jóvenes. Hay ya muchas evidencias empíricas que ponen de manifiesto la vacuidad de tales argumentos. Los trabajadores

sénior no quitan puestos de trabajo a los jóvenes en un mercado laboral que se juzga erróneamente de dimensiones invariables. Los dos grupos pueden crecer, como lo demuestra el caso de muchos países de la Unión Europea, de manera particular los nórdicos. En el conjunto de los 27 la población empleada de 15 a 29 años pasó de 33 millones en 2013 a 35 millones en 2022, y la de 55 a 69 años de 30 a casi 41 millones. Subió más esta última que la de junior porque hay menos jóvenes que mayores debido a la fuerte caída de la natalidad de las últimas décadas y al paralelo proceso de envejecimiento demográfico.

Desde el punto de vista tecnológico, los trabajadores de edad pueden quedar desfasados, pero pueden también reactualizar sus conocimientos y destrezas incluidas las digitales. No son, como a veces se les considera de manera injusta, unos analfabetos virtuales. Una buena parte de ellos, en especial los de las últimas generaciones del *baby boom*, manejan las herramientas informáticas de forma suficiente, cuestión esta que año tras año pone de manifiesto el *Barómetro del consumidor sénior* de Fundación MAPFRE y Google. Es verdad que reciben un salario superior al de los jóvenes, pero esto, como hemos dicho anteriormente se podría resolver mediante acuerdos de reducción de jornada y remuneración. Y no es cierto tampoco que a partir de una edad se produzca una desmotivación que provoque la reducción de su productividad. Muchas veces hemos observado lo contrario. Los séniores se sienten más motivados a medida que aumenta el tiempo de vinculación a la empresa. Es normal que un trabajador más joven espere cambiar de compañía varias veces a lo largo de su vida profesional y que, por ello, tengan menos apego a las empresas en las que trabajan al inicio de su carrera. En cambio, los séniores saben

que a sus años están trabajando probablemente en la que será su última compañía, a veces la misma y la única de siempre, con la que mantienen una gran fidelidad y a la que no escatiman esfuerzos. Los argumentos del edadismo laboral no solo carecen de fundamentos sólidos, sino que minusvaloran aspectos muy positivos de la actividad de los séniores como son su amplia experiencia, sus saberes o la agenda de sus conocimientos.

El edadismo laboral es una manifestación, quizás la más expandida, del edadismo excluyente o invalidante, el que sostiene que a una determinada edad no se pueden hacer ciertas cosas. Claro que un mayor no puede escalar el Everest, hacer los 100 metros lisos en 10 segundos, pero sí que puede realizar la inmensa mayoría de las tareas que hace una persona de 50 años. Mírese a Mick Jagger que a sus 80 años sigue al frente de sus "satánicas majestades" los Rolling Stones. Ser un sénior no significa incompetencia, ineptitud, torpeza, nulidad, ineficacia o impericia. En ocasiones, puede significar lo opuesto: hacer mejor lo que se ha hecho bien durante toda la vida. Hay que combatir cualquier forma de edadismo ya que unas veces está basado en la ignorancia y otras en estereotipos, prejuicios, mitos o falsas percepciones.

3.3.2. Tasas de paro

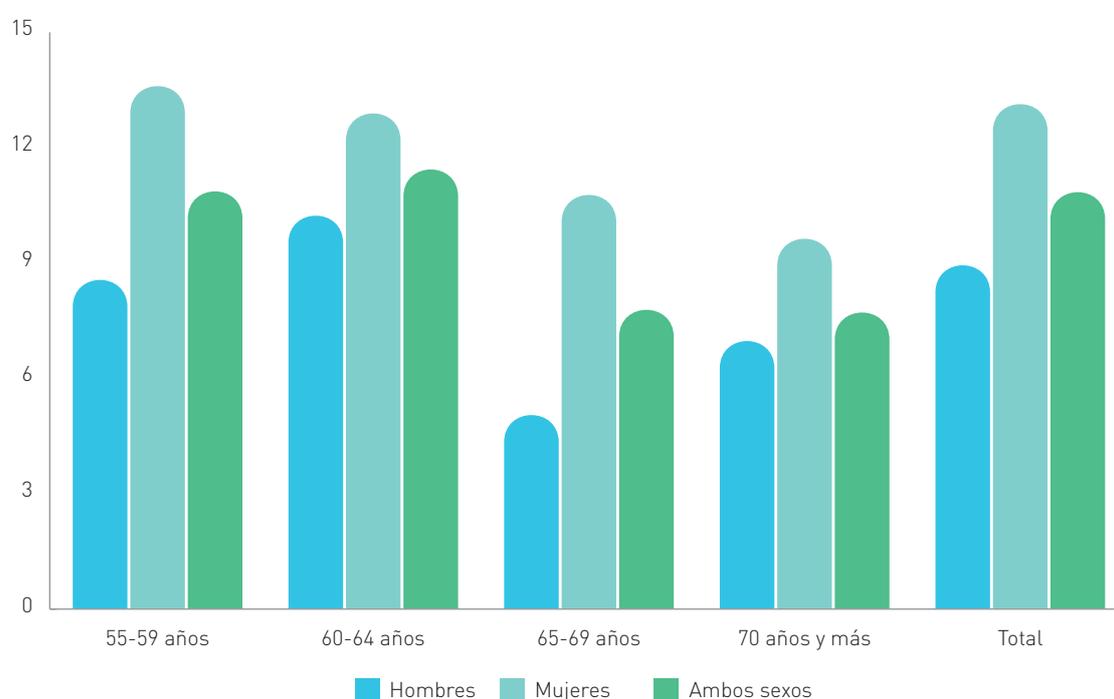
Pese al aumento en cifras absolutas del número de parados y paradas, las tasas no resultan ser muy altas, sobre todo si las comparamos con las que tienen algunos grupos de jóvenes y adultos. Eso sí son alrededor de 4 puntos más elevadas entre las mujeres que entre los hombres, reflejo, en definitiva, del mayor número de paradas que de parados.

Cuadro 23. Tasas de paro por sexo y grupos de edad (3T 2023)

| Edades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos |
|---------------|---------|---------|-------------|
| 55-59 años | 8,52 | 13,56 | 10,85 |
| 60-64 años | 10,19 | 12,85 | 11,42 |
| 65-69 años | 5 | 10,73 | 7,77 |
| 70 años y más | 6,93 | 9,59 | 7,70 |
| Total | 8,90 | 13,09 | 10,83 |

Fuente: EPA.

Gráfico 26. Tasas de paro, por sexo y grupos de edad (3T 2023)



Fuente: EPA.

Las desventajas del sexo femenino en el mercado laboral son claras: hay menos activas y ocupadas, pero hay más paradas. La situación parece corregirse, pero todavía tiene por delante un largo recorrido.

3.3.3. Tasas de paro por nivel de formación alcanzado

Como fácilmente podía esperarse existe una correlación estrecha entre la educación lograda y

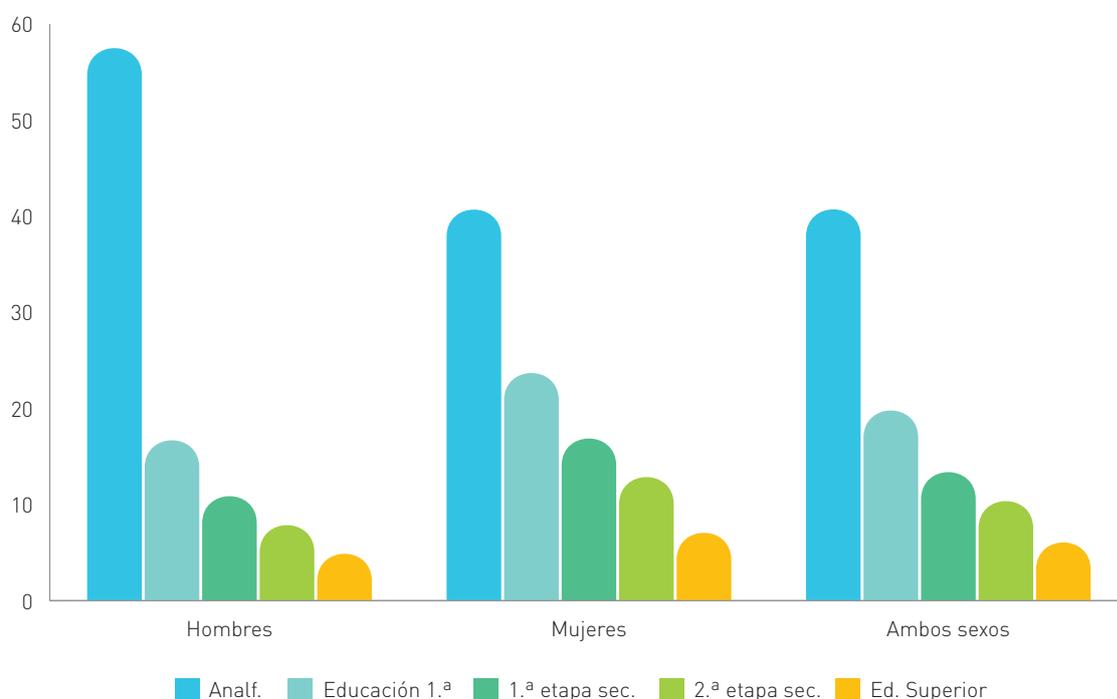
la tasa de desempleo: a mayor educación menor índice de paro. Excluyendo los analfabetos que son los que tienen las cifras peores, resulta ilustrativa la comparación entre las tasas de los que solo tienen estudios primarios y los que poseen estudios superiores.

Cuadro 24. Tasas de paro por sexo, nivel de formación alcanzado y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más

| | Analf. | Educación 1. ^a | 1. ^a etapa sec. | 2. ^a etapa sec. | Ed. Superior |
|-------------|--------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|
| Hombres | 57,6 | 16,8 | 11,1 | 8,1 | 5 |
| Mujeres | 40,8 | 23,8 | 17,1 | 13,1 | 7,3 |
| Ambos sexos | 40,8 | 19,9 | 13,6 | 10,6 | 6,3 |

Fuente: EPA.

Gráfico 27. Tasas de paro por sexo, nivel de formación alcanzado y edad (3T 2023). 55 años y más



Fuente: EPA.

Por sexos, una vez más las cifras de las mujeres son peores que las de los hombres en cualquier nivel educativo. Las diferencias son mayores en la educación primaria y secundaria y se atenúan en la superior. Una vez más se pone de manifiesto que tener una educación superior (mejor un máster que solo un grado, mejor un doctorado que únicamente un máster) es una especie de antídoto contra el desempleo. Pese a las indiscutibles deficiencias que aún presenta la

Universidad española ya no es, como decía el catedrático Amando de Miguel hace ya unos cuantos años, una “fábrica de parados”. Todo lo contrario, es una fábrica de ocupaciones para todos los que obtienen un título, independientemente de la edad que tengan. La conclusión parece clara. Si quieres llegar a viejo con empleo, estudia con esmero particularmente una carrera universitaria.



3.3.4. Parados por tiempo de búsqueda de empleo

Los mayores no solo han visto crecer sus cifras de desempleados sino el tiempo que permanecen a la búsqueda de un empleo. La categoría

modal son los dos años o más, situación en la que están cerca de la mitad de los parados. En general, las cifras de hombres y mujeres son muy parecidas incluida la categoría de 2 años y más con una ligera desventaja femenina.

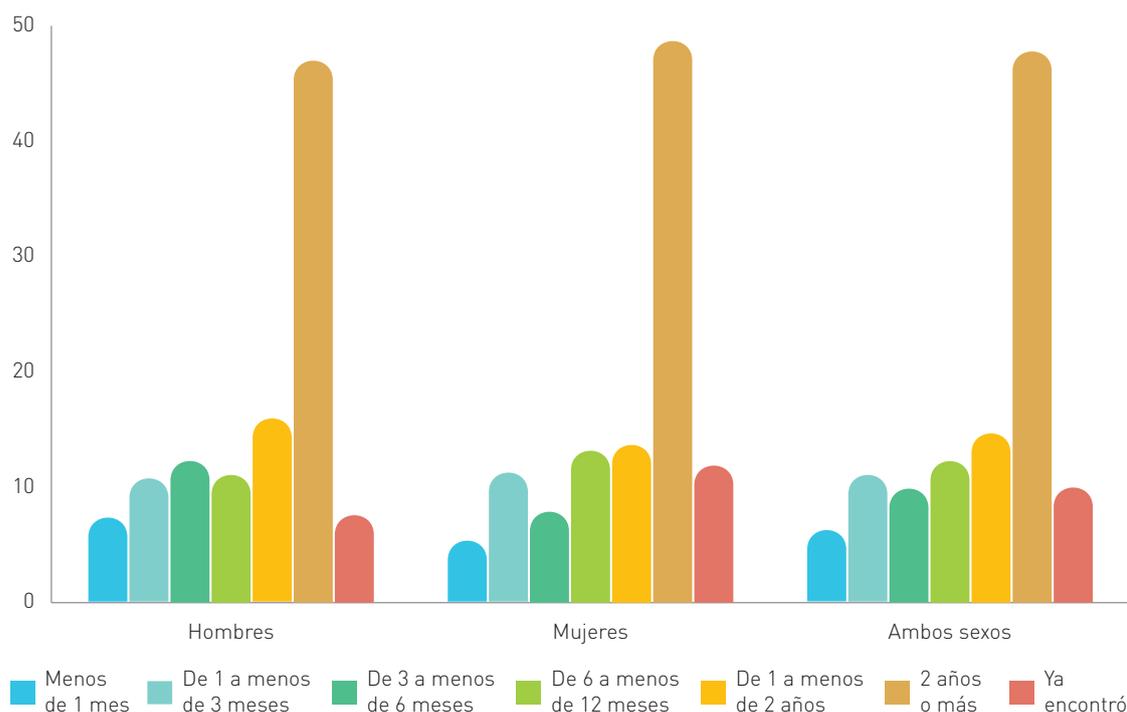
Cuadro 25. Parados por sexo, tiempo de búsqueda de empleo (3T 2023)

| Sexo | Menos de 1 mes | | De 1 a menos de 3 meses | | De 3 a menos de 6 meses | | De 6 a menos de 12 meses | |
|-------------|----------------|-----|-------------------------|-----|-------------------------|------|--------------------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % | Total | % |
| Hombres | 13,4 | 5,6 | 21,3 | 9 | 25,3 | 10,6 | 22,4 | 9,4 |
| Mujeres | 10,8 | 3,6 | 28,4 | 9,5 | 18,7 | 6,2 | 34,5 | 11,5 |
| Ambos sexos | 24,2 | 4,5 | 49,7 | 9,3 | 44 | 8,2 | 56,9 | 10,6 |

| Sexo | De 1 a menos de 2 años | | 2 años o más | | Ya encontró | | Total | |
|-------------|------------------------|------|--------------|------|-------------|------|-------|-----|
| | Total | % | Total | % | Total | % | Total | % |
| Hombres | 33,6 | 14,2 | 107 | 45,3 | 14,1 | 5,9 | 237 | 100 |
| Mujeres | 36,1 | 12 | 139,8 | 47 | 30,6 | 10,2 | 299 | 100 |
| Ambos sexos | 69,7 | 13 | 246,8 | 46,1 | 44,7 | 8,3 | 536,2 | 100 |

Fuente: EPA.

Gráfico 28. Parados por sexo, búsqueda de empleo y edad (3T 2023). 55 años y más (en %)



Dos años es mucho tiempo para estar buscando un nuevo empleo que muchos no llegan a encontrar nunca. El paro para algunos mayores se convierte en un camino sin retorno, lo cual les obliga a iniciar una aventura por su cuenta. Las segundas carreras o las labores de emprendimiento obedecen a veces a una premeditada decisión de realizar algo aplazado, pero otras son el resultado de la dificultad, casi absoluta, de mantener un trabajo por cuenta ajena. En esas nuevas tareas siempre hay más hombres que mujeres.

3.3.5. Parados por sector económico

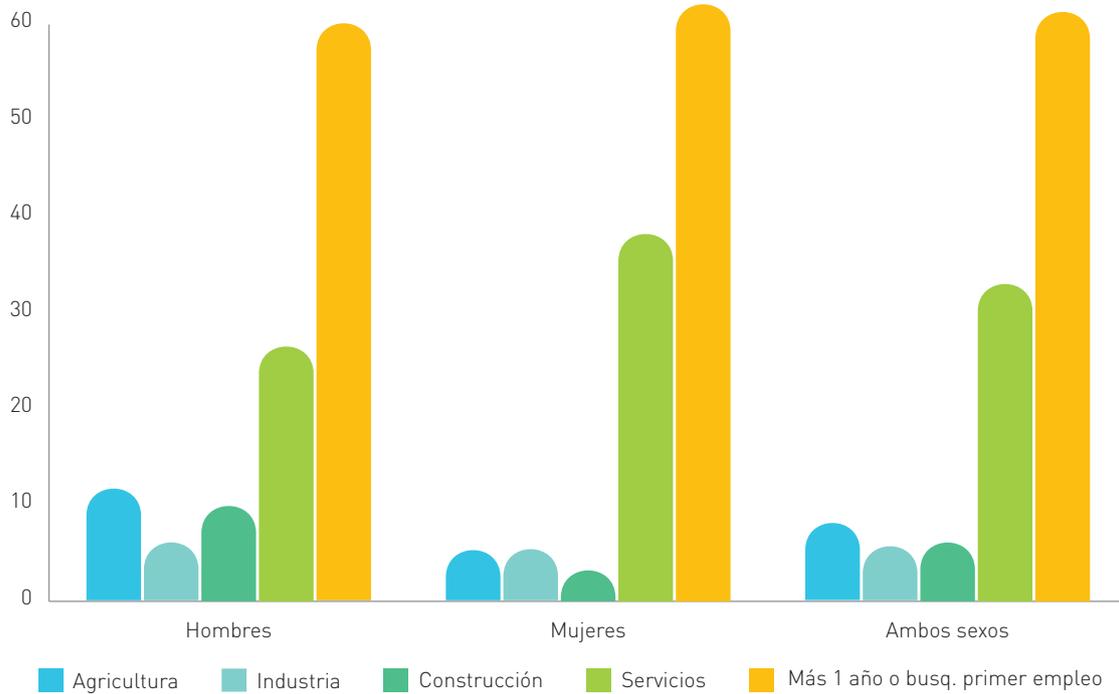
La situación más desfavorable es la de los parados que buscan su primer empleo o han dejado el último hace más de un año, situación esta última que es la más común de los trabajadores sénior. Es una categoría que representa casi el 60 % de los parados con una situación algo peor en el caso de las mujeres que en el de los hombres.

Cuadro 26. Parados por sexo, sector económico y grupos de edad (3T 2023).
55 años y más

| Sectores | Hombres | | Mujeres | | Ambos sexos | |
|--|---------|------|---------|------|-------------|------|
| | Total | % | Total | % | Total | % |
| Agricultura | 20,9 | 8,8 | 7,2 | 2,4 | 28,1 | 5,2 |
| Industria | 7,5 | 3,2 | 7,6 | 2,5 | 15,1 | 2,8 |
| Construcción | 16,8 | 7,1 | 1,1 | 0,4 | 17,9 | 3,3 |
| Servicios | 56,1 | 23,7 | 106,1 | 35,4 | 162,2 | 30,2 |
| Parados que buscan su primer empleo o que han dejado el último hace más de 1 año | 135,8 | 57,2 | 177 | 59,3 | 312,8 | 58,5 |
| Total | 237,1 | 100 | 299 | 100 | 536,1 | 100 |

Fuente: EPA.

Gráfico 29. Parados por sexo, sector económico y edad (3T 2023). 55 años y más (en %)



Fuente: EPA.

En cuanto a los sectores clásicos el peor “parado” es el de los servicios debido a que es el de mayor concentración de activos. También en él las tasas femeninas son sensiblemente más altas que las masculinas ya que, en términos relativos, los

porcentajes de las mujeres son superiores a los masculinos. Los hombres solo tienen porcentajes más altos en la agricultura y la construcción, actividades en las que su presencia es mucho más abundante.

4. ANÁLISIS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS DEL MERCADO LABORAL DE LAS MUJERES SÉNIOR

Nuestra intención en este apartado no es repetir a nivel de las comunidades autónomas el estudio realizado para el conjunto nacional, además de que ya existe anualmente un informe de la Ageringnomics dedicado al análisis territorial que lleva por título *Ranking de territorios por la economía sénior*. El interés aquí ha sido más selectivo. Hemos querido analizar las diferencias entre las tasas de actividad, ocupación y paro por comunidades autónomas con el objetivo prioritario de jerarquizar las desigualdades. Esta aproximación no tiene nada que ver con la importancia que tiene cada variable en los distintos territorios autonómicos, sino simplemente con la igualdad o desigualdad que existen entre hombres y mujeres.

Por eso cada tema (actividad, ocupación, desempleo) tienen dos cuadros: en el primero reproducimos las tasas de hombres, de mujeres y de ambos sexos y las diferencias, siempre en términos de tasas, entre hombres y mujeres; en el segundo ordenamos de menor a mayor las diferencias por comunidades autónomas.

4.1. Actividad

Como era de suponer, las tasas masculinas de actividad (ver cuadro 27) son superiores a las femeninas en todas las comunidades autónomas, pero las diferencias entre los sexos son muy distintas de unos territorios a otros.

Cuadro 27. Tasas de actividad por comunidades autónomas por sexo y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más

| Comunidades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos | Dif. H/M |
|--------------------|---------|---------|-------------|----------|
| Andalucía | 34,7 | 23,5 | 28,7 | 11,2 |
| Aragón | 34 | 26,2 | 29,8 | 7,8 |
| Asturias | 36,3 | 22,9 | 24,4 | 3,4 |
| Baleares | 40,5 | 33,4 | 36,7 | 7,1 |
| Canarias | 36,2 | 26 | 30,9 | 10,2 |
| Cantabria | 32,9 | 22,9 | 27,5 | 10 |
| Castilla y León | 32,8 | 25,5 | 29 | 7,3 |
| Castilla-La Mancha | 38,1 | 25 | 31,3 | 13,1 |
| Cataluña | 37,1 | 27,8 | 32,1 | 9,3 |
| Com. Valenciana | 36,2 | 25,7 | 30,5 | 10,5 |
| Extremadura | 35 | 22,7 | 28,5 | 12,3 |
| Galicia | 29,3 | 22,6 | 25,6 | 6,7 |
| Madrid | 38,5 | 29 | 33,2 | 9,5 |
| Murcia | 37,7 | 26,3 | 31,6 | 11,4 |
| Navarra | 33,1 | 27,6 | 30,2 | 5,5 |
| País Vasco | 34,6 | 26 | 29,9 | 8,6 |
| La Rioja | 36,3 | 28,3 | 32,1 | 8 |
| Ceuta | 42,7 | 32,8 | 37,8 | 9,9 |
| Melilla | 42,6 | 34,2 | 33 | 18,4 |
| Total | 35,4 | 25,9 | 30,3 | 9,5 |

Fuente: EPA.

Cuadro 28. Clasificación de las comunidades por la diferencia en la tasa de actividad por sexos (3T 2023). 55 años y más

| Comunidades | Dif. tasa act. | Comunidades | Dif. tasa act. |
|-----------------|----------------|--------------------|----------------|
| Asturias | 3,4 | Ceuta | 9,9 |
| Navarra | 5,5 | Cantabria | 10 |
| Galicia | 6,7 | Canarias | 10,2 |
| Baleares | 7,1 | Com. Valenciana | 10,5 |
| Castilla y León | 7,3 | Andalucía | 11,2 |
| Aragón | 7,8 | Murcia | 11,4 |
| La Rioja | 8 | Extremadura | 12,3 |
| País Vasco | 8,6 | Castilla-La Mancha | 13,1 |
| Cataluña | 9,3 | Melilla | 18,4 |
| Madrid | 9,5 | | |

Fuente: EPA.

Asturias, que por la mayor parte de las variables demográficas y laborales, ocupa posiciones muy retrasadas, presenta en este caso la diferencia más pequeña. En el grupo de cabeza se sitúan también Navarra, Galicia, Baleares y Castilla y León. En el lado opuesto, y con la excepción de Melilla, que ofrece la mayor desigualdad, están la Comunidad Valenciana, Andalucía, Murcia, Extremadura y Castilla-La Mancha. No percibimos ningún factor especial que explique estas disimilitudes. Quizás en el primer grupo hay regiones más envejecidas en ese "top five" y en el segundo, regiones con estructuras más jóvenes, pero en ambos grupos participan territorios con niveles de envejecimiento dispares. Salvo Baleares, las comunidades del primer grupo se sitúan en la mitad septentrional y las segundas, en la mitad meridional,

es decir, las primeras en la España más envejecida y las segundas en la menos envejecida. Mantengamos, pues, la hipótesis provisional de que las diferencias entre las tasas masculinas y femeninas son menores en las regiones con mayor nivel de envejecimiento y mayores en las que tienen estructuras algo más jóvenes.

4.2. La ocupación

Las diferencias entre los sexos se mantienen, lógicamente, en las tasas de empleo (ver cuadro 29) y la clasificación de la actividad se repite ahora con la ocupación. Asturias sigue liderando las diferencias más bajas y Castilla-La Mancha las más elevadas. En este último grupo sale Murcia y ocupa su posición Canarias.

Cuadro 29. Tasas de empleo por comunidades autónomas, sexo y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más

| Comunidades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos | Dif. H/M |
|--------------------|---------|---------|-------------|----------|
| Andalucía | 29,3 | 18,4 | 23,4 | 10,9 |
| Aragón | 32,1 | 23,7 | 27,6 | 8,4 |
| Asturias | 23,9 | 20,1 | 21,8 | 3,8 |
| Baleares | 38,2 | 31,6 | 34,7 | 6,6 |
| Canarias | 32,6 | 20,6 | 26,3 | 12 |
| Cantabria | 31 | 20,5 | 25,3 | 10,5 |
| Castilla y León | 30,2 | 23,3 | 26,6 | 6,9 |
| Castilla-La Mancha | 34,7 | 21,3 | 27,7 | 13,4 |
| Cataluña | 34,2 | 25,5 | 29,4 | 8,7 |
| Com. Valenciana | 33,4 | 21,6 | 27 | 11,8 |
| Extremadura | 30,7 | 18,2 | 24,1 | 12,5 |
| Galicia | 27,3 | 20,7 | 23,7 | 6,6 |
| Madrid | 36,2 | 25,7 | 30,4 | 10,5 |
| Murcia | 33,4 | 23,9 | 28,4 | 9,5 |
| Navarra | 31,4 | 25,6 | 28,3 | 5,8 |
| País Vasco | 32,5 | 22,7 | 27,2 | 9,8 |
| La Rioja | 34,4 | 25 | 29,4 | 9,4 |
| Ceuta | 39,8 | 30,5 | 35,1 | 9,3 |
| Melilla | 35,9 | 19 | 27,1 | 16,9 |
| Total | 32,3 | 22,5 | 27 | 9,8 |

Fuente: EPA.

Cuadro 30. Clasificación de las comunidades por la diferencia en la tasa de empleo por sexos (3T 2023). 55 años y más

| Comunidades | Dif. H/M |
|-----------------|----------|
| Asturias | 3,8 |
| Navarra | 5,8 |
| Galicia | 6,6 |
| Baleares | 6,6 |
| Castilla y León | 6,9 |
| Aragón | 8,4 |
| Cataluña | 8,7 |
| Ceuta | 9,3 |
| La Rioja | 9,4 |
| Murcia | 9,5 |

| Comunidades | Dif. H/M |
|--------------------|----------|
| País Vasco | 9,8 |
| Cantabria | 10,5 |
| Madrid | 10,5 |
| Andalucía | 10,9 |
| C. Valenciana | 11,8 |
| Canarias | 12 |
| Extremadura | 12,5 |
| Castilla-La Mancha | 13,4 |
| Melilla | 16,9 |

Fuente: EPA.

4.3. El desempleo

Las tasas de paro de las mujeres son más elevadas que las masculinas con las excepciones

de Baleares y Murcia, en donde el turismo y la agricultura emplean mucha mano de obra femenina a cualquier edad.

Cuadro 31. Tasas de paro por comunidades autónomas, sexo y grupos de edad (3T 2023). 55 años y más

| Comunidades | Hombres | Mujeres | Ambos sexos | Dif. H/M |
|--------------------|---------|---------|-------------|----------|
| Andalucía | 15,60 | 21,75 | 18,31 | 6,13 |
| Aragón | 5,49 | 9,41 | 7,33 | 3,92 |
| Asturias | 9,12 | 12,16 | 10,70 | 3,04 |
| Baleares | 5,70 | 5,28 | 5,50 | -0,42 |
| Canarias | 9,95 | 20,84 | 14,77 | 10,89 |
| Cantabria | 5,71 | 10,41 | 7,83 | 4,70 |
| Castilla y León | 7,89 | 8,72 | 8,28 | 0,83 |
| Castilla-La Mancha | 8,93 | 14,73 | 11,35 | 5,80 |
| Cataluña | 7,87 | 8,49 | 8,16 | 0,62 |
| C. Valenciana | 7,55 | 16,14 | 11,44 | 8,59 |
| Extremadura | 12,17 | 19,76 | 15,35 | 7,59 |
| Galicia | 6,66 | 8,23 | 7,42 | 1,57 |
| Madrid | 5,85 | 11,28 | 8,49 | 5,43 |
| Murcia | 11,28 | 9,04 | 10,29 | -2,24 |
| Navarra | 4,99 | 7,37 | 6,14 | 2,38 |
| País Vasco | 6,21 | 12,51 | 9,20 | 6,30 |
| La Rioja | 5,16 | 11,64 | 8,19 | 6,48 |
| Ceuta | 6,81 | 7,11 | 6,94 | 0,30 |
| Melilla | 15,76 | 21,31 | 17,88 | 5,55 |
| Total | 8,90 | 13,09 | 10,84 | 4,19 |

Fuente: EPA.

Cuadro 32. Clasificación de las comunidades por la diferencia en la tasa de paro por sexos (3T 2023). 55 años y más

| Comunidades | Dif. H/M |
|-----------------|----------|
| Murcia | -2,24 |
| Baleares | -0,42 |
| Ceuta | 0,30 |
| Cataluña | 0,62 |
| Castilla y León | 0,83 |
| Galicia | 1,57 |
| Navarra | 2,38 |
| Asturias | 3,04 |
| Aragón | 3,92 |
| Cataluña | 4,70 |

| Comunidades | Dif. H/M |
|----------------------|----------|
| Madrid | 5,43 |
| Melilla | 5,55 |
| Castilla-La Mancha | 5,80 |
| Andalucía | 6,13 |
| País Vasco | 6,30 |
| La Rioja | 6,48 |
| Extremadura | 7,59 |
| Comunidad Valenciana | 8,59 |
| Canarias | 10,89 |

Fuente: EPA.

En cuanto a las diferencias con los hombres se repite el mismo esquema de la actividad y el empleo. Murcia sigue encabezando la clasificación y

Comunidad Valenciana cerrándola con las mismas comunidades en el grupo de cabeza y en el de cola.



CONCLUSIONES

A modo telegráfico, unos titulares respecto a los ámbitos estudiados en este apartado:

1. Contexto demográfico

Debido al proceso de envejecimiento, como consecuencia de la caída de la natalidad y del aumento de la longevidad, la población de 55 años y más ha pasado de 12,5 millones en 2008 a 16 millones en 2022, lo cual representa un aumento absoluto de 3,5 millones (28 %).

Los séniores han crecido en el conjunto de la población del país: del 27 % en 2008 al 34 % en 2022.

Las mujeres han tenido un mejor comportamiento en la multiplicación de “los mayores” que los hombres (1,8 frente a 1,66 millones). Las ventajas del sexo femenino frente al masculino tienen otros dos indicadores. En el conjunto de la población sénior suponen el 55 % por el 45 % de los hombres. Además, las mujeres mayores suponen un porcentaje más alto sobre el total de mujeres (36 %) que los hombres mayores sobre el global de hombres.

Se produce un envejecimiento de la propia vejez, como lo pone de manifiesto la subida de la población de 70 años y más: 5,7 millones en 2008 y 6,9 millones en 2022.

La inmensa mayoría de los séniores que residen en nuestro territorio son españoles (95 %). Sin embargo, crecen los extranjeros mayores que pasan de medio millón en 2008 a más de 900.000 en 2022. También en esta población hay más mujeres que hombres.

2. Análisis general del mercado laboral sénior

La población activa de mayores creció 2,4 millones desde 2008 hasta 2023, lo que supuso, en la práctica, un doblamiento de las cifras. Los hombres aumentaron un 60 % sus efectivos y las mujeres un 150 %.

En 2023 hay unos 5 millones de activos sénior, un 53 % de hombres y un 47 % de mujeres.

En ambos sexos, la mayoría de los activos se concentran en el grupo de 55 a 59 años. Bajan bastante en el tramo siguiente, en el que se localiza la edad “real” de jubilación, y mucho en el de 65 a 69 años, donde se sitúa la edad “legal” del retiro. Por encima de los 70 años el volumen de activos es muy pequeño.

Las tasas de actividad reproducen los mismos hechos. Hasta los 64 años son mayores las masculinas; después se igualan.

Los ocupados crecen en torno a los dos millones, más las mujeres (1.144,6 millones) que los hombres (875,1 millones).

En 2023 hay 4,4 millones de ocupados sénior, más hombres todavía (55 %) que mujeres, pese a lo cual se observa una clara disminución de las distancias.

Los ocupados extranjeros son unos 327.000 que suponen el 7,5 % de todos los ocupados mayores y el 10 % de todos los trabajadores foráneos. En estos ocupados hay más hombres (185.000) que mujeres (142.000).

En todos los tramos de edad las tasas masculinas son superiores a las femeninas.

Por el nivel de formación alcanzado, las tasas femeninas son algo mejores que las masculinas. Resulta especialmente notable que un 40 % de las ocupadas posean un título universitario.

Según la rama de actividad, ambos sexos coinciden en la dedicación preferente al comercio y la Administración pública, pero se diferencian en las otras tres de las cinco primeras. Los hombres se ocupan de manera prioritaria en las industrias manufactureras, la construcción y el transporte y las mujeres, en el sector sanitario, la educación y la hostelería. La sanidad y la educación son profesiones muy feminizadas.

Por sectores económicos, los servicios emplean de manera clara a los hombres (67 %) y sobre todo a las mujeres (91 %). Las actividades terciarias y cuaternarias son el reino de las mujeres sénior.

Aunque la mayoría de los ocupados mayores trabajan por cuenta ajena, los hombres (25 %) aventajan a las mujeres (15 %) en las ocupaciones por cuenta propia.

Hombres y mujeres incluyen entre sus ocupaciones prioritarias las relacionadas con los servicios de restauración, personales, protección y vendedores y las técnicas y profesionales. Pero mientras los hombres tienen una presencia importante en los trabajos artesanos, las industrias manufactureras y la construcción, las mujeres destacan en las ocupaciones elementales. Otra diferencia significativa es la que existe en la categoría de directores y gerentes con mucha mayor presencia masculina.

Las mujeres (18 %) aventajan a los hombres (5 %) por los trabajos a tiempo parcial que en ambos casos crecen con la edad.

Igualmente hay más mujeres en términos absolutos y relativos en el sector público (27 %) que hombres (17 %), aunque en ambos sexos predomine el trabajo privado.

En cuanto a la proporción de los asalariados mayores en el conjunto de los asalariados (20 %) no se observan diferencias entre hombres y mujeres.

El paro de los séniores ha crecido significativamente. De 176.000 desempleados en 2008 ha pasado a 536.000 en 2023. Y se ha invertido la diferencia entre los sexos. En 2008 había más hombres que mujeres; en 2023 sucede lo contrario.

Pese al aumento en cifras absolutas del número de parados y paradas, las tasas no son muy altas, pero sí más elevadas entre las mujeres que entre los hombres.

Existe una correlación estrecha entre la educación lograda y la tasa de desempleo: a mayor educación, menor índice de paro. Por sexos, las cifras de las mujeres son peores que las de los hombres en cualquier nivel educativo.

Por el tiempo de búsqueda de un empleo, la mayoría de los hombres y las mujeres se sitúan en la categoría de 2 años y más con una ligera desventaja femenina.

Alrededor de un 60 % de los parados se integra en el grupo de los que han dejado su último empleo hace más de un año, con una situación algo peor en el caso de las mujeres. En cuanto a los sectores clásicos, las mujeres tienen tasas más

altas en los servicios y los hombres en la agricultura y la construcción.

3. Análisis por comunidades autónomas del mercado laboral sénior

Las tasas masculinas de actividad son superiores a las femeninas en todas las comunidades autónomas, pero las diferencias entre los sexos son muy distintas de unos territorios a otros. La diferencia más pequeña corresponde a Asturias y en el grupo de cabeza se sitúan, además, Navarra, Galicia, Baleares y Castilla y León. En el lado opuesto, aparecen la Comunidad Valenciana, Andalucía, Murcia, Extremadura y Castilla-La Mancha.

La misma situación se observa en las tasas de empleo, con la excepción de que en el segundo grupo sale Murcia y ocupa su posición Canarias.

Sin que pueda establecerse una relación clara de causa-efecto, hacemos notar que el primer grupo aglutina regiones situadas en la mitad norte del país y que, en general, tienen mayores índices de envejecimiento que las del segundo grupo.

Las tasas de paro de las mujeres son más elevadas que las de los hombres con la excepción de Baleares y Murcia. En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres, se repite el mismo esquema de la actividad y el empleo.

4. Las mujeres en el mercado laboral de mayores

El proceso de envejecimiento tiene sobre todo nombre de mujer. Eso significa que en la evolución reciente (2008-2022) las mujeres crecieron

más que los hombres (1,8 frente a 1,66 millones) y que en el conjunto de la población sénior suponen un porcentaje superior (55 %) al de hombres. Esa mayor proporción se da en la población española y la extranjera.

El mayor crecimiento de las mujeres en la población total se produce también en la población activa y en la ocupada. Sin embargo, aunque las distancias se reducen, hay más hombres activos y ocupados que mujeres, y las tasas de actividad y ocupación femeninas son inferiores a las masculinas. La mayor presencia de los hombres tiene lugar en la población autóctona y en la extranjera.

Menos mujeres, pero, sin embargo, con mejores niveles de educación, en particular universitaria. Precisamente la educación, la sanidad y la hostelería son las principales ramas de actividad de las féminas. Todas ellas ocupaciones terciarias que suponen el 90 % de los empleos femeninos.

En comparación con los hombres, hay menos mujeres en los trabajos por cuenta propia, más en las actividades a tiempo parcial y más trabajando en el sector público.

Hay bastantes mujeres en las ocupaciones técnicas y profesionales, pero también en las actividades elementales. Es un curioso contraste que no se da con esa intensidad en el caso de los hombres. Pese al elevado número de "profesionales", hay todavía pocas mujeres en la categoría de directoras y gerentes.

La distribución por sexos del desempleo ha sufrido un cambio. En 2008 había más hombres que mujeres; en 2023 sucede lo contrario, tanto en cifras absolutas, como relativas. Las mujeres están en desventaja en cualquier nivel educativo,

por el tiempo de búsqueda de empleo dentro de la categoría prioritaria de los 2 años y más, y por el porcentaje de las que han dejado su último empleo hace más de un año.

Las tasas masculinas de actividad y empleo son superiores a las femeninas en todas las comunidades autónomas, pero hay bastantes contrastes de unos territorios a otros. Las tasas más bajas corresponden a los territorios del norte más envejecidos y las más altas a las comunidades del sur.

Salvo Baleares y Murcia, también las tasas de paro femeninas son más elevadas que las masculinas en las distintas comunidades.

En suma, y pese a los recortes recientes, hay menos mujeres que hombres en el mercado laboral de los séniores. Tienen peores tasas de actividad y empleo y niveles más altos de desempleo. Tienen nichos especiales de trabajo (educación, sanidad) y poca presencia en las actividades por cuenta propia. Sin embargo, aventajan a los hombres en el sector público y en los tiempos parciales. Los rasgos generales se reproducen en las comunidades autónomas, aunque con algunas diferencias significativas.

EL TRABAJO AUTÓNOMO
Y EL EMPRENDIMIENTO
DE LAS MUJERES SÉNIOR

— PARTE II

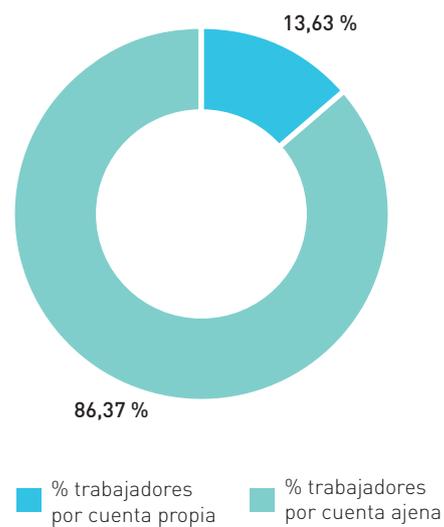
En este *IV Mapa del talento sénior* hemos puesto el foco en las diferencias de género en el trabajo sénior (mayores de 55 años), por lo que este capítulo, siguiendo el análisis general del estudio, hace hincapié, en todas las variables analizadas, en dichas diferencias, en este caso sobre la modalidad del trabajo por cuenta propia de los séniores y su emprendimiento.

Recordemos el peso que tiene el trabajo por cuenta propia en nuestro mercado laboral en relación con el total de la actividad que a finales de 2023 suponía el 13,63 % del mercado laboral, habiendo crecido unas décimas sobre el año anterior (ver *III Mapa del talento sénior*, en donde indicábamos que a finales de 2022 suponía el 13,37 % del mercado).

Teniendo en cuenta las consideraciones metodológicas ya descritas, en el cuarto trimestre de 2023 habría en nuestro país un total de 24,2 millones de trabajadores activos de los cuales 3,3 millones lo serían por cuenta propia, lo que supone un 13,63 % de la actividad de nuestro mercado laboral (ver gráfico 30).

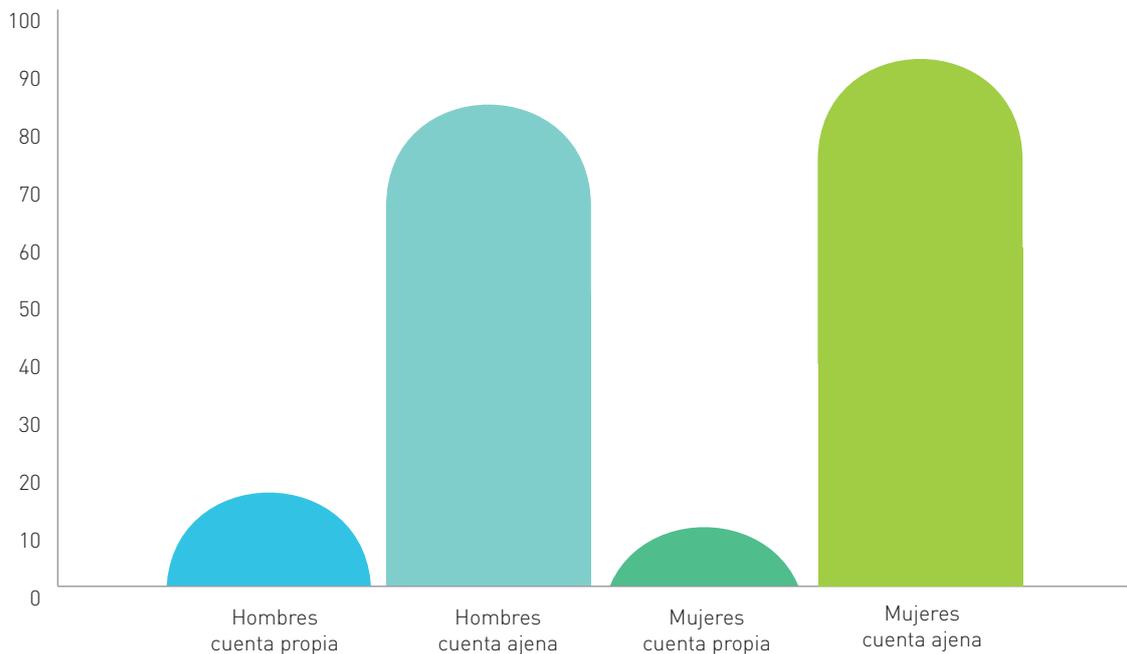
Como ya fue constatado en nuestros mapas anteriores, en general tanto en España como en el

Gráfico 30. Trabajadores activos por tipo de régimen



resto de los países de Europa, el trabajo por cuenta propia está más extendido entre los hombres que entre las mujeres. De los 3,3 millones de trabajadores por cuenta propia, 1,2 millones son mujeres frente a los 2,1 millones de hombres, prácticamente el doble en valores absolutos, lo que supone unos porcentajes del 10,54 y del 16,41 % del total de trabajadores activos, porcentajes superiores a los de 2022 (10,04 y 16,34 %). En el gráfico 31 se puede observar el porcentaje de trabajadores sénior por cuenta propia y por cuenta ajena por sexo.

Gráfico 31. Trabajadores activos por tipo de régimen y sexo



Finalmente, la tercera consideración general sobre los trabajadores por cuenta propia es que su volumen se ha mantenido razonablemente estable en el tiempo. De los cinco lustros analizados, podemos observar que, aunque justo antes de la crisis financiera tuvimos un número superior de trabajadores por cuenta propia que los existentes en la actualidad, hemos recuperado gran parte de la pérdida reflejada en los cortes de 2013 y 2018. En el conjunto del período analizado, tenemos un crecimiento de más de 90 mil efectivos en esta modalidad de trabajo.

Por otra parte, llama la atención el crecimiento constante de mujeres en esta modalidad relacionada con el autoempleo y el emprendimiento,

situándose las cifras de 2023 en máximos históricos en este colectivo, superándose en su caso incluso las cifras previas a la crisis financiera de 2008. En el cuadro 33 se puede observar la evolución de esta modalidad de trabajo en nuestro país desde 2003, así como su comparación con el trabajo por cuenta ajena que también ha crecido en este período.

En la última columna del cuadro mostramos la evolución de la actividad masculina, femenina y total, y se puede observar el tremendo crecimiento de la actividad femenina en ambas modalidades (trabajo por cuenta ajena y trabajo por cuenta propia).

Cuadro 33. Evolución de los trabajadores por cuenta propia y ajena en el período 2003-2023

| | 2003 T4 | 2008 T4 | 2013 T4 | 2018 T4 | 2023 T4 | 2022 T4 | Crecimiento 20 años |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|
| Ambos sexos | | | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 3.212 | 3.632 | 3.177 | 3.169 | 3.303 | 3.138 | 91 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 16.778 | 19.614 | 19.886 | 19.689 | 20.934 | 20.341 | 4.156 |
| Total trabajadores activos | 19.990 | 23.246 | 23.063 | 22.858 | 24.237 | 23.479 | 4.247 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 16,07 | 15,62 | 13,78 | 13,86 | 13,63 | 13,37 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 83,93 | 84,38 | 86,22 | 86,14 | 86,37 | 86,63 | |
| Hombres | | | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 2.210 | 2.450 | 2.098 | 2.109 | 2.095 | 2.022 | -115 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 9.601 | 10.654 | 10.313 | 10.114 | 10.673 | 10.350 | 1.072 |
| Total trabajadores activos | 11.811 | 13.104 | 12.411 | 12.223 | 12.768 | 12.372 | 957 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 18,71 | 18,70 | 16,90 | 17,25 | 16,41 | 16,34 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 81,29 | 81,30 | 83,10 | 82,75 | 83,59 | 83,66 | |
| Mujeres | | | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 1.002 | 1.182 | 1.079 | 1.061 | 1.209 | 1.115 | 207 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 7.178 | 8.960 | 9.572 | 9.576 | 10.261 | 9.991 | 3.083 |
| Total trabajadores activos | 8.180 | 10.142 | 10.651 | 10.637 | 11.470 | 11.106 | 3.290 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 12,25 | 11,65 | 10,13 | 9,97 | 10,54 | 10,04 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 87,75 | 88,35 | 89,87 | 90,03 | 89,46 | 89,96 | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/23).

Como ya hemos descrito en las anteriores ediciones del *Mapa del talento sénior*, existe un fuerte incremento del trabajo por cuenta propia entre los trabajadores sénior, hecho que hemos vuelto a constatar con los datos de 2023 en comparación con el conjunto de trabajadores.

En 2023 superamos por primera vez la barrera del millón de trabajadores sénior por cuenta propia, consolidándose la tendencia señalada en anteriores estudios. Esto se explica por el trasvase ya identificado en el *I Mapa de talento sénior*, de trabajadores por cuenta ajena a por cuenta propia cuando se pierde el empleo a partir de los 50 años y las grandes dificultades

para conseguir un nuevo empleo por cuenta ajena. Esto hace que miles de trabajadores cambien de régimen, e incluso algunos de ellos se hagan emprendedores.

Hoy los trabajadores sénior por cuenta propia son más de un millón de personas en nuestro mercado de trabajo y suponen el 31,3 % de los trabajadores por cuenta propia y el 20,7 % del total de los trabajadores sénior activos.

En el cuadro 34 podemos observar el peso del trabajo por cuenta propia en los distintos tramos de edad analizados, así como en el conjunto de séniores (última columna).



Cuadro 34. Trabajadores por cuenta propia y ajena por tramos de edad

| | Total | De 55 a 59 años | De 60 a 64 años | De 65 a 69 años | 70 y más años | 55 y más años |
|--|---------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| | 2023 T4 | 2023 T4 | 2023 T4 | 2023 T4 | 2023 T4 | 2023 T4 |
| Ambos sexos | | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 3.303 | 503 | 383 | 108 | 41 | 1.035 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 20.934 | 2.310 | 1.445 | 193 | 13 | 3.961 |
| Total trabajadores activos | 24.237 | 2.813 | 1.828 | 301 | 54 | 4.996 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 13,63 | 17,88 | 20,95 | 35,88 | 75,93 | 20,72 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 86,37 | 82,12 | 79,05 | 64,12 | 24,07 | 79,28 |
| Hombres | | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 2.095 | 328 | 243 | 72 | 30 | 673 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 10.673 | 1.182 | 714 | 79 | 9 | 1.984 |
| Total trabajadores activos | 12.768 | 1.510 | 957 | 151 | 39 | 2.657 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 16,41 | 21,72 | 25,39 | 47,68 | 76,92 | 25,33 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 83,59 | 78,28 | 74,61 | 52,32 | 23,08 | 74,67 |
| Mujeres | | | | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 1.209 | 176 | 140 | 37 | 12 | 365 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 10.261 | 1.128 | 731 | 113 | 4 | 1.976 |
| Total trabajadores activos | 11.470 | 1.304 | 871 | 150 | 16 | 2.341 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 10,54 | 13,50 | 16,07 | 24,67 | 75,00 | 15,59 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 89,46 | 86,50 | 83,93 | 75,33 | 25,00 | 84,41 |

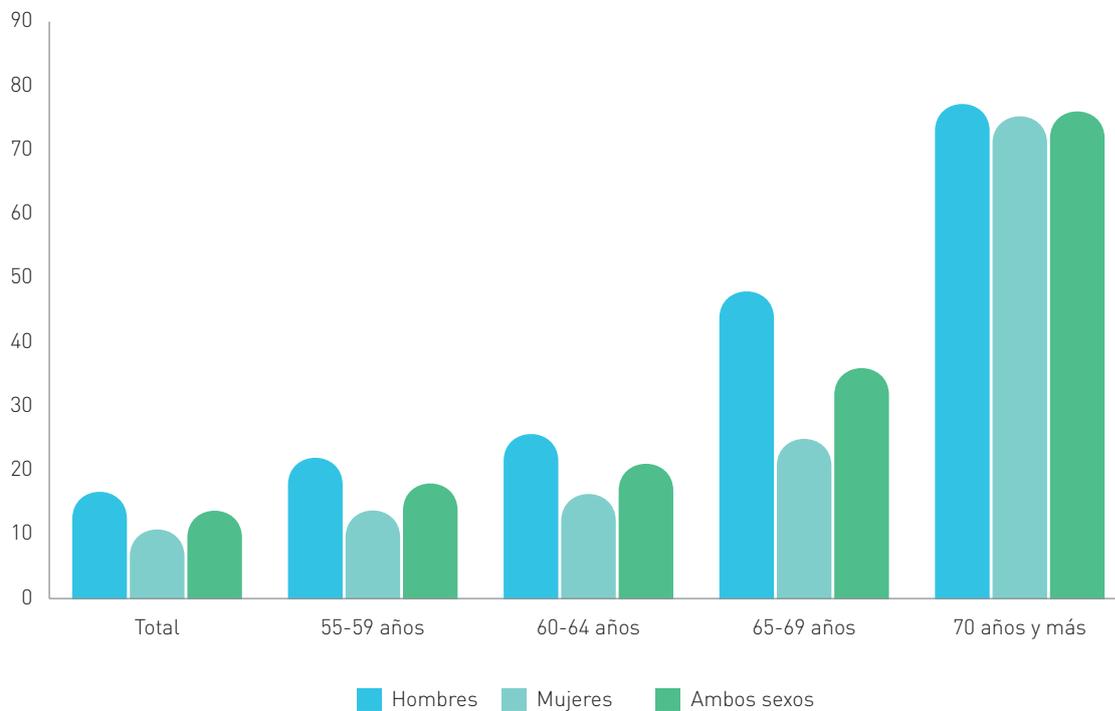
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/22)

Nuevamente observamos el fenómeno del creciente peso que tiene el trabajo por cuenta propia a partir de los 55 años, superando el trabajo por cuenta ajena a partir de los 70 años.

En todos los grupos de edad, tanto agrupados como sin agrupar, observamos que el peso que tiene el trabajo por cuenta propia de las mujeres es mucho menor que el de los hombres, acercándose a las cifras masculinas tan solo en el tramo de 70 años o más.

En el gráfico 32 se puede ver el incremento porcentual del peso del trabajo por cuenta propia de los séniores, así como el hecho de que esta fórmula, a pesar de haber crecido también en mujeres en los últimos años, es mayor siempre en el caso de los trabajadores hombres. En la última columna se puede apreciar el porcentaje tan alto del trabajo por cuenta propia entre los trabajadores mayores de 70 años y la cercanía porcentual por género.

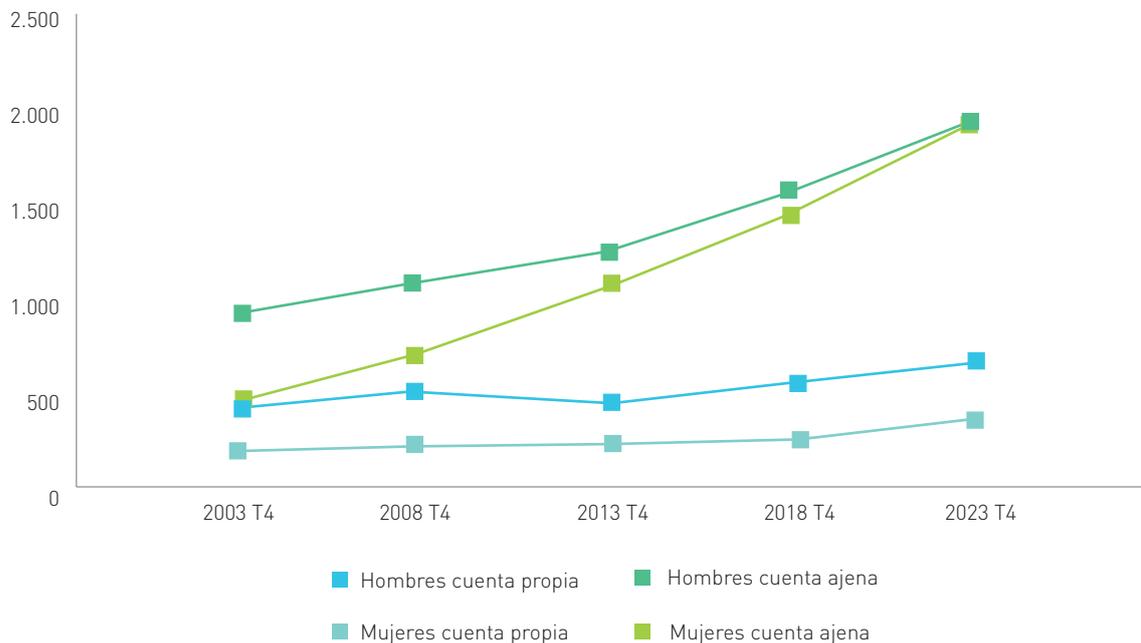
Gráfico 32. Peso de los trabajadores activos por cuenta propia por tramo de edad y sexo



En el gráfico 33 se muestra la evolución que ha tenido el trabajo sénior (mayores de 55 años) por cuenta propia y por cuenta ajena en los últimos 20 años en nuestro país, tomando como referencia intervalos de cinco años. Se puede apreciar el importante crecimiento del trabajo por cuenta ajena, especialmente en el caso de

las mujeres. Igualmente, se observa el ligero crecimiento de trabajadores por cuenta propia y, aunque ha crecido incluso más en el caso de las mujeres, sigue habiendo una gran brecha entre géneros como ya hemos comentado anteriormente en esta modalidad de trabajo.

Gráfico 33. Evolución de trabajadores sénior por sexo



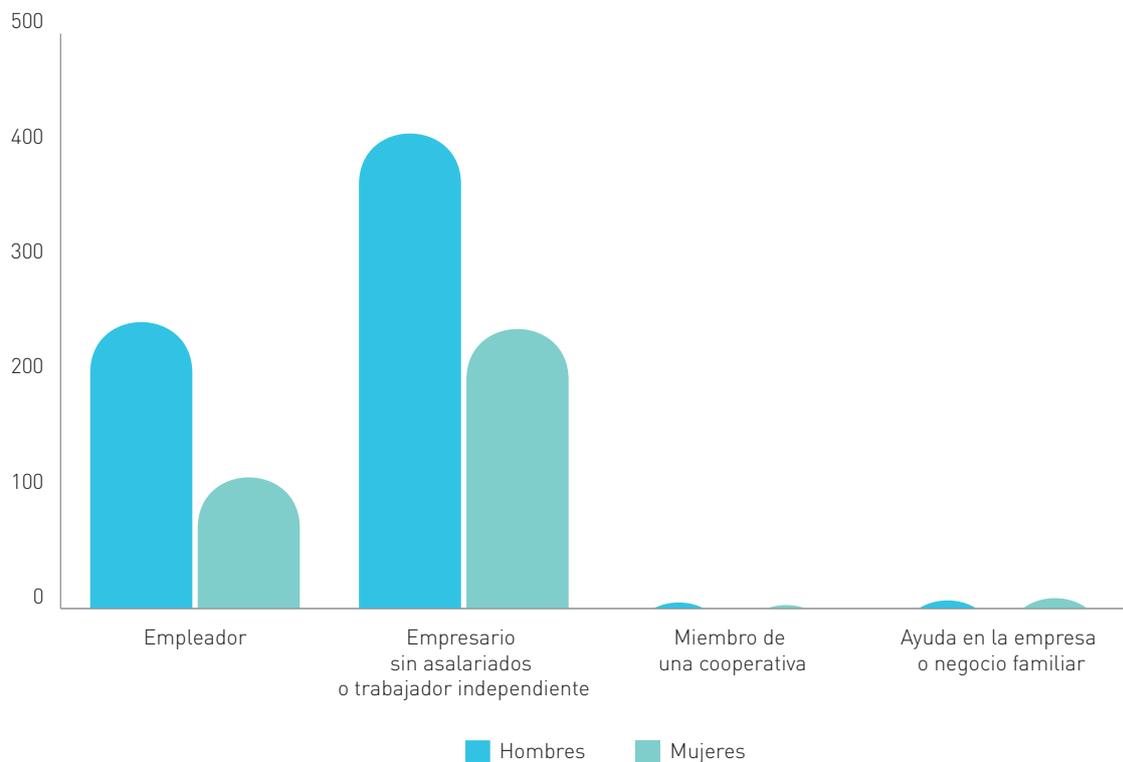
Actualmente tenemos unos 2.657 mil hombres sénior activos y unas 2.341 mil mujeres, cifras muy parecidas. Esto significa que ya han llegado a esta etapa de la vida aquellas mujeres que en torno al año 1985 modificaron su actitud hacia el trabajo. Hasta ese momento la tasa de actividad femenina estaba en torno al 30 % y el punto de inflexión lo hicieron las jóvenes que entonces tenían en torno a los 20 años y que hoy forman parte de este colectivo. Son la generación que masivamente asumió trabajar toda la vida profesional y que aún hoy siguen activas. Con anterioridad, hubo casos excepcionales de carreras profesionales completas, si bien el comportamiento estándar de muchas mujeres consistía en trabajar hasta el matrimonio o hasta que se tenía el primer hijo, abandonando posteriormente el mercado laboral. Por tanto, nos encontramos en el momento histórico en que las protagonistas de ese gran cambio social han alcanzado las edades que hemos calificado como séniores (mayores de 55 años).

En el gráfico 34 podemos observar los trabajadores sénior por cuenta propia de acuerdo con las distintas categorías definidas en la estadística

pública: empleador, empresario sin asalariados a su cargo o trabajador independiente, miembros de cooperativas y personas que ayudan en la empresa o negocio familiar. De estas cuatro categorías, las dos últimas muestran datos marginales, por lo que son más interesantes observar las dos primeras que corresponden con los dos grandes modelos de trabajadores por cuenta propia, aquellos que lo hacen con ánimo de dar trabajo a otros a través de una sociedad mercantil o contratándoles directamente, y aquellos otros que no tienen asalariados y que podríamos denominar como “autoempleados”, a veces utilizando una sociedad unipersonal de la que son el único socio y el único “empleado”. Como podemos observar tanto en un tipo como en otro existen más hombres que mujeres, siendo mucho más frecuente el modelo del “autoempleo” que el de contratar a otros trabajadores (empleador).

En este punto podríamos especular si la modalidad de autoempleo forma parte del “emprendimiento” o no, pero, en cualquier caso, esta modalidad en nuestro país es mucho más frecuente que la de contar con asalariados a cargo.

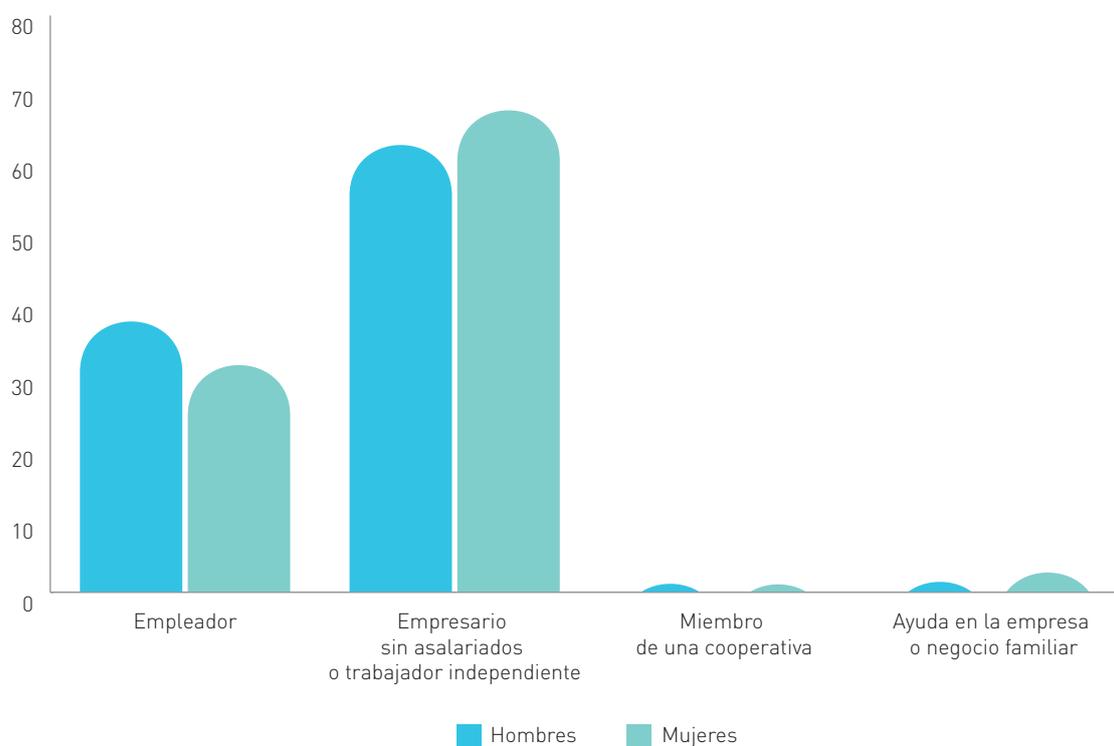
Gráfico 34. Trabajadores sénior por cuenta propia por tipo de actividad y sexo



Si analizamos el peso de estas cuatro categorías de trabajadores por cuenta propia porcentualmente dentro de cada sexo podemos observar que de dos de cada tres mujeres sénior son “autoempleadas” y que solo el 30,96 % actúan como “empleadores”. Por otra parte, en el caso

de los hombres, aunque los porcentajes se mantienen en ambos casos, se incrementa el porcentaje de la categoría “empleador” hasta el 37,01 % de los hombres. Todo ello, puede observarse en el siguiente gráfico 35.

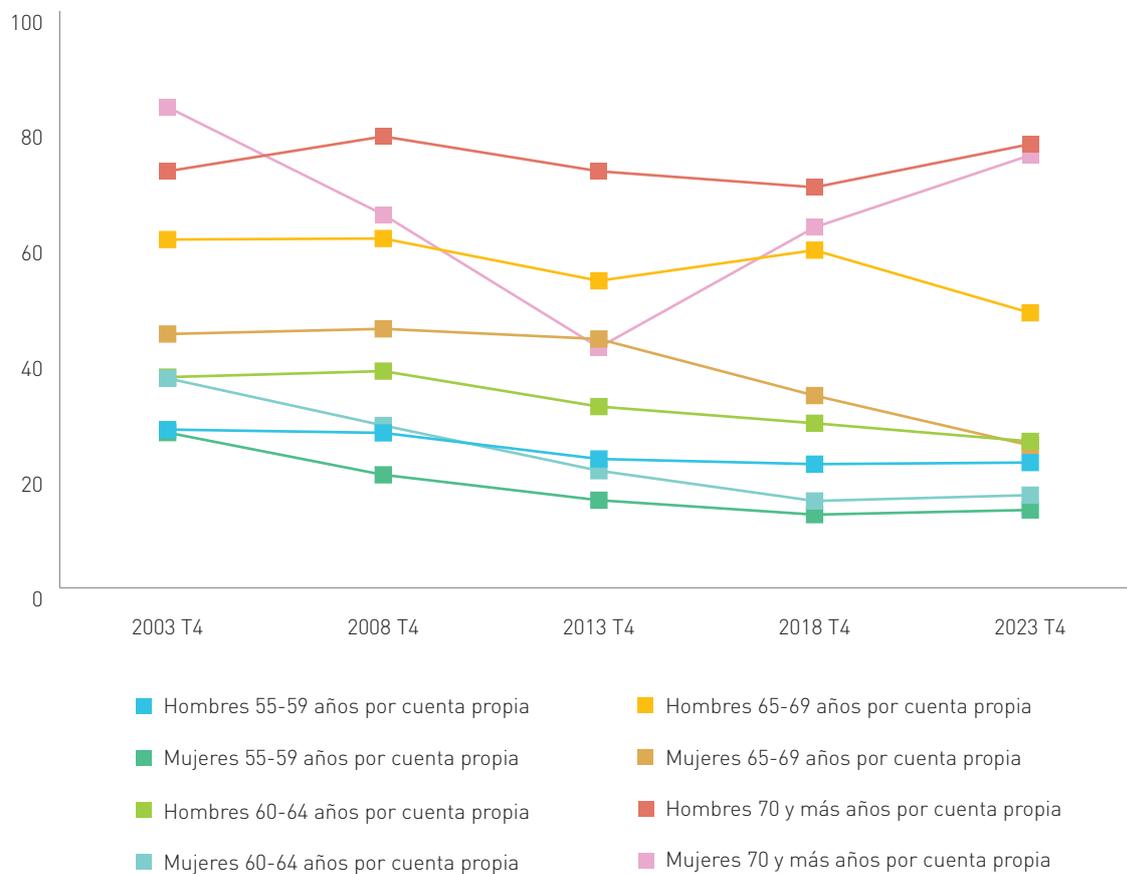
Gráfico 35. Porcentaje de trabajadores sénior por cuenta propia distribuidos por tipo



En el gráfico 36 podemos observar la evolución que ha tenido en el tiempo el trabajo por cuenta propia en los cuatro grupos de edad analizados (55-59, 60-64, 65-69 y 70 años o más) diferenciando entre hombres y mujeres, tomando

como referencia el porcentaje de trabajadores por cuenta propia en relación con el total de trabajadores de su colectivo.

Gráfico 36. Porcentaje de trabajadores sénior por cuenta propia por tramo de edad y sexo



Finalmente, vamos a analizar el peso que tiene cada grupo sobre el total de su categoría. Así, por ejemplo, mientras que los 673 mil trabajadores sénior por cuenta propia hombres representan el 32,12 % de los trabajadores hombres por

cuenta propia, las 365 mil mujeres sénior por cuenta propia representan el 30,19 % del total de mujeres por cuenta propia. Este análisis puede verse en cuadro 35.

Cuadro 35. Peso relativo de trabajadores sénior sobre total

| | Total | 55 y más años | Porcentaje |
|--|----------------|----------------------|-------------------|
| | 2023 T4 | 2023 T4 | 2023 T4 |
| Ambos sexos | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 3.303 | 1.035 | 31,34 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 20.934 | 3.961 | 18,92 |
| Total trabajadores activos | 24.237 | 4.996 | 20,61 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 13,63 | 20,72 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 86,37 | 79,28 | |
| Hombres | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 2.095 | 673 | 32,12 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 10.673 | 1.984 | 18,59 |
| Total trabajadores activos | 12.768 | 2.657 | 20,81 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 16,41 | 25,33 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 83,59 | 74,67 | |
| Mujeres | | | |
| Trabajador por cuenta propia | 1.209 | 365 | 30,19 |
| Trabajadores por cuenta ajena | 10.261 | 1.976 | 19,26 |
| Total trabajadores activos | 11.470 | 2.341 | 20,41 |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta propia | 10,54 | 15,59 | |
| Porcentaje de trabajadores por cuenta ajena | 89,46 | 84,41 | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (EPA 4T/23).

EL EMPRENDIMIENTO SÉNIOR

— PARTE III

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

En el cuadro 36 se representan las muestras de participación en dicho estudio por tramos de

edad. Como vemos, las muestras de hombres y mujeres es muy similar, tanto en el colectivo sénior (entre 55 y 64 años), como en el resto de los participantes (menores de 55 años). El porcentaje que suponen los séniores en el estudio sobre el total es del 20,3 % y prácticamente no hay diferencias entre hombres y mujeres.

Cuadro 36. Muestra GEM 2019 y 2009 de España por sexo y grupo de edad

| | | Grupos de edad (Valor absoluto) | | | Grupos de edad (Porcentaje) | |
|----------|---------------------|------------------------------------|-------|--------|--------------------------------|-------|
| | | <55 | 55-64 | Total | <55 | 55-64 |
| GEM 2019 | Total | 18.572 | 4.728 | 23.300 | 79,7 | 20,3 |
| | Hombre | 9.358 | 2.310 | 11.668 | 80,2 | 19,8 |
| | Mujer | 9.214 | 2.418 | 11.632 | 79,2 | 20,8 |
| | Hombre (porcentaje) | 50,4 | 48,9 | 50,1 | | |
| | Mujer (porcentaje) | 49,6 | 51,1 | 49,9 | | |
| GEM 2009 | Total | 24.191 | 4.697 | 28.888 | 83,7 | 16,3 |
| | Hombre | 12.370 | 2.293 | 14.663 | 84,4 | 15,6 |
| | Mujer | 11.821 | 2.404 | 14.225 | 83,1 | 16,9 |
| | Hombre (porcentaje) | 51,1 | 48,8 | 50,8 | | |
| | Mujer (porcentaje) | 48,9 | 51,2 | 49,2 | | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.



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

este modo hay que tener en cuenta que los análisis que nos proporcionan el GEM hacen referencia a la actividad de nuevos proyectos, excluyendo a aquellos que ya están consolidados, lo cual perjudica, sin duda, a los datos de los trabajadores sénior que, como hemos visto anteriormente, tienden a trabajar por cuenta propia, e incluso muchos de ellos lo han hecho con proyectos empresariales durante toda su vida y otros tantos al entrar en la etapa “sénior” de la vida.

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

| | | Grupos de edad (Valor absoluto) | | | Grupos de edad (Porcentaje) | |
|----------|---------------------|------------------------------------|-------|-------|--------------------------------|-------|
| | | <55 | 55-64 | Total | <55 | 55-64 |
| GEM 2019 | Total | 1.234 | 199 | 1.433 | 86,1 | 13,9 |
| | Hombre | 632 | 107 | 739 | 85,5 | 14,5 |
| | Mujer | 602 | 92 | 694 | 86,7 | 13,3 |
| | Hombre (porcentaje) | 51,2 | 53,8 | 51,6 | | |
| | Mujer (porcentaje) | 48,8 | 46,2 | 48,4 | | |
| GEM 2009 | Total | 1.396 | 78 | 1.474 | 94,7 | 5,3 |
| | Hombre | 873 | 49 | 922 | 94,7 | 5,3 |
| | Mujer | 523 | 29 | 552 | 94,7 | 5,3 |
| | Hombre (porcentaje) | 62,5 | 62,8 | 62,6 | | |
| | Mujer (porcentaje) | 37,5 | 37,2 | 37,4 | | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

En cualquier caso, podemos apreciar que el porcentaje de séniores que dicen haber puesto en marcha nuevas empresas ha aumentado de 2009 (5,3 %) a 2019 (13,9 %).

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

A partir de estos datos podemos estimar las tasas de actividad de emprendimiento temprano para todos los grupos de edad, que se muestran en cuadro 38. En el cuadro hemos recogido las TEA de 2019 y las hemos comparado con las del GEM de 2009, e incluso hemos señalado las diferencias entre ambos cortes para obtener una estimación de la tendencia.

Fruto de este análisis se puede observar el crecimiento que ha tenido la TEA del colectivo sénior (2,5 puntos de diferencia con respecto a 2009).

Igualmente, hay que destacar el crecimiento de las tasas de la mujer, los dos grupos de edad analizados, siendo también muy relevante en incremento del grupo de mujeres sénior, alcanzando una TEA de 3,80.

En estos diez años de comparación solo se produce un ligero retroceso en las TEA de los hombres menores de 55 años.

En cualquier caso, deberíamos tratar de establecer medidas para incrementar las TEA de nuestros séniores. En los próximos años entrarán en esta etapa de la vida los *baby boomers* de nuestra población, lo que implicará que las cohortes de séniores serán más numerosas y no podemos despreciar sus conocimiento, experiencia y talento, y una forma de hacerlo mientras las empresas modifican sus políticas de salida debería ser mediante la incentivación de la actividad emprendedora de los séniores. Actualmente, las TEA de los trabajadores sénior son del 4,21 % (4,63 % en hombres y 3,8 % en mujeres).

Cuadro 38. Valores TEA por sexo y grupo de edad

| | | TEA por grupo de edad | | |
|--------------------------|--------|-----------------------|-------|-------|
| | | <55 | 55-64 | Total |
| GEM 2019 | Total | 6,64 | 4,21 | 6,15 |
| | Hombre | 6,75 | 4,63 | 6,33 |
| | Mujer | 6,53 | 3,80 | 5,97 |
| GEM 2009 | Total | 5,77 | 1,66 | 5,10 |
| | Hombre | 7,06 | 2,14 | 6,29 |
| | Mujer | 4,42 | 1,21 | 3,88 |
| Diferencia GEM 2019-2009 | Total | 0,87 | 2,55 | 1,05 |
| | Hombre | -0,30 | 2,50 | 0,05 |
| | Mujer | 2,11 | 2,60 | 2,09 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.



Respecto a la variable de estado del proyecto empresarial, el GEM analiza los proyectos nacientes con menos de 3 meses respecto a las nuevas empresas, aquellas que tienen entre 3 y 42 meses. El 55,6 % de los proyectos nacientes iniciados por séniores los han realizado mujeres frente al 44,4 % que los han iniciado hombres. Por el contrario, en el caso de proyectos de nueva empresa (entre 3 y 42 meses), los porcentajes se invierten. En términos evolutivos podemos observar el incremento significativo que han tenido los hombres y mujeres sénior en términos porcentuales sobre el total pasando de porcentajes del 6,4 y del 6,1 % de 2009 al 13,1 y 14,4 % de la actualidad, cuya conclusión es que cada día es más significativo el papel del emprendimiento sénior sobre el total y que este emprendimiento es tanto masculino como femenino (ver cuadro 39).

En el cuadro 40 se puede observar las respuestas de la muestra de emprendedores cuando valoran el grado de desarrollo tecnológico de sus proyectos. Existe una clara evolución positiva en el intervalo 2009-2019 pasando los proyectos de nivel tecnológico medio o alto de los séniores del 3,4 % del total al 16,8 %. Sin embargo, llama la atención el bajo nivel de desarrollo tecnológico de los proyectos emprendidos por las mujeres sénior. Así, del total de proyectos emprendidos por séniores con un nivel tecnológico medio o alto, el 91,3 % lo han hecho hombres y solo un 8,7 %, mujeres sénior, aunque es verdad que en 2009 el 100 % lo habían hecho hombres sénior. Posiblemente, este sea uno de los puntos de foco para el emprendimiento sénior futuro y lograr un mayor equilibrio de género.

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

| | GEM 2019 | | | | | GEM 2009 | | | | |
|---|---------------------------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------------------------|-----------|--------------|-----------------------------|------------|
| | Grupos de edad (Valor absoluto) | | | Grupos de edad (Porcentaje) | | Grupos de edad (Valor absoluto) | | | Grupos de edad (Porcentaje) | |
| | <55 | 55-64 | Total | <55 | 55-64 | <55 | 55-64 | Total | <55 | 55-64 |
| Total | 1.234 | 199 | 1.433 | 86,1 | 13,9 | 1.396 | 93 | 1.489 | 93,8 | 6,2 |
| Emprendedor naciente (<3 m) | 478 | 72 | 550 | 86,9 | 13,1 | 626 | 43 | 669 | 93,6 | 6,4 |
| Hombre | 255 | 32 | 287 | 88,9 | 11,1 | 385 | 27 | 412 | 93,4 | 6,6 |
| Mujer | 223 | 40 | 263 | 84,8 | 15,2 | 241 | 16 | 257 | 93,8 | 6,2 |
| Hombre (porcentaje) | 53,3 | 44,4 | 52,2 | | | 61,5 | 62,8 | 61,6 | | |
| Mujer (porcentaje) | 46,7 | 55,6 | 47,8 | | | 38,5 | 37,2 | 38,4 | | |
| Emprendedor nueva empresa (3-42 m) | 756 | 127 | 883 | 85,6 | 14,4 | 770 | 50 | 820 | 93,9 | 6,1 |
| Hombre | 377 | 75 | 452 | 83,4 | 16,6 | 488 | 27 | 515 | 94,8 | 5,2 |
| Mujer | 379 | 52 | 431 | 87,9 | 12,1 | 282 | 23 | 305 | 92,5 | 7,5 |
| Hombre (porcentaje) | 49,9 | 59,1 | 51,2 | | | 63,4 | 54,0 | 62,8 | | |
| Mujer (porcentaje) | 50,1 | 40,9 | 48,8 | | | 36,6 | 46,0 | 37,2 | | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

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

| | GEM 2019 | | | | | GEM 2009 | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------|--------------|-----------------------------|-------------|---------------------------------|-----------|--------------|-----------------------------|------------|
| | Grupos de edad (Valor absoluto) | | | Grupos de edad (Porcentaje) | | Grupos de edad (Valor absoluto) | | | Grupos de edad (Porcentaje) | |
| | <55 | 55-64 | Total | <55 | 55-64 | <55 | 55-64 | Total | <55 | 55-64 |
| Total | 1.233 | 198 | 1.431 | 86,2 | 13,8 | 1.396 | 77 | 1.473 | 94,8 | 5,2 |
| Bajo o nulo nivel tecnológico | 1.119 | 175 | 1.294 | 86,5 | 13,5 | 1.226 | 71 | 1.297 | 94,5 | 5,5 |
| Hombre | 561 | 86 | 647 | 86,7 | 13,3 | 749 | 43 | 792 | 94,6 | 5,4 |
| Mujer | 558 | 89 | 647 | 86,2 | 13,8 | 477 | 28 | 505 | 94,5 | 5,5 |
| Hombre (porcentaje) | 50,1 | 49,1 | 50,0 | | | 61,1 | 60,6 | 61,1 | | |
| Mujer (porcentaje) | 49,9 | 50,9 | 50,0 | | | 38,9 | 39,4 | 38,9 | | |
| Nivel tecnológico medio o alto | 114 | 23 | 137 | 83,2 | 16,8 | 170 | 6 | 176 | 96,6 | 3,4 |
| Hombre | 71 | 21 | 92 | 77,2 | 22,8 | 124 | 6 | 130 | 95,4 | 4,6 |
| Mujer | 43 | 2 | 45 | 95,6 | 4,4 | 46 | - | 46 | 100,0 | 0,0 |
| Hombre (porcentaje) | 62,3 | 91,3 | 67,2 | | | 72,9 | 100,0 | 73,9 | | |
| Mujer (porcentaje) | 37,7 | 8,7 | 32,8 | | | 27,1 | - | 26,1 | | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

Respecto al tipo de compañía que ponen en marcha los emprendedores sénior, destacan las de actividades primarias y de transformación, en mayor medida que otros colectivos de edad. Sin embargo, es el colectivo que menos actividades de servicios a empresas inicia en

términos porcentuales. Comparativamente, las mujeres sénior ponen en marcha más negocios relacionados con el consumo/distribución y menos porcentualmente que los hombres el resto de las actividades empresariales (ver cuadro 41).

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

| GEM 2019 | | Grupos de edad y sexo | | | | | | | | |
|-------------------|------------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| | | <55 | <55 Hombre | <55 Mujer | 55-64 | 55-64 Hombre | 55-64 Mujer | Total | Total Hombre | Total Mujer |
| Valores absolutos | Total | 1.229 | 629 | 600 | 199 | 107 | 92 | 1.428 | 736 | 692 |
| | Extractiva (sector primario) | 50 | 31 | 19 | 18 | 11 | 7 | 68 | 42 | 26 |
| | Transformación (industria) | 237 | 136 | 101 | 55 | 38 | 17 | 292 | 174 | 118 |
| | Servicios de Empresa | 436 | 244 | 192 | 43 | 27 | 16 | 479 | 271 | 208 |
| Valores relativos | Consumo (distribución) | 506 | 218 | 288 | 83 | 31 | 52 | 589 | 249 | 340 |
| | Extractiva (sector primario) | 4,07 | 4,93 | 3,17 | 9,05 | 10,28 | 7,61 | 4,76 | 5,71 | 3,76 |
| | Transformación (industria) | 19,28 | 21,62 | 16,83 | 27,64 | 35,51 | 18,48 | 20,45 | 23,64 | 17,05 |
| | Servicios de Empresa | 35,48 | 38,79 | 32,00 | 21,61 | 25,23 | 17,39 | 33,54 | 36,82 | 30,06 |
| GEM 2009 | Consumo (distribución) | 41,17 | 34,66 | 48,00 | 41,71 | 28,97 | 56,52 | 41,25 | 33,83 | 49,13 |
| | Total | 1.367 | 851 | 516 | 75 | 46 | 29 | 1.442 | 897 | 545 |
| | Extractiva (sector primario) | 57 | 51 | 6 | 9 | 5 | 4 | 66 | 56 | 10 |
| | Transformación (industria) | 259 | 207 | 52 | 10 | 8 | 2 | 269 | 215 | 54 |
| Valores relativos | Servicios de Empresa | 349 | 243 | 106 | 17 | 13 | 4 | 366 | 256 | 110 |
| | Consumo (distribución) | 702 | 350 | 352 | 39 | 20 | 19 | 741 | 370 | 371 |
| | Extractiva (sector primario) | 4,17 | 5,99 | 1,16 | 12,00 | 10,87 | 13,79 | 4,58 | 6,24 | 1,83 |
| | Transformación (industria) | 18,95 | 24,32 | 10,08 | 13,33 | 17,39 | 6,90 | 18,65 | 23,97 | 9,91 |
| GEM 2009 | Servicios de Empresa | 25,53 | 28,55 | 20,54 | 22,67 | 28,26 | 13,79 | 25,38 | 28,54 | 20,18 |
| | Consumo (distribución) | 51,35 | 41,13 | 68,22 | 52,00 | 43,48 | 65,52 | 51,39 | 41,25 | 68,07 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

Respecto a la ambición del emprendedor respecto a su proyecto, medida por el número de puestos que se van a crear, observamos una actitud más “conservadora” en los emprendedores sénior, que en el 33,97 % de los casos responden que no van a crear ningún puesto, frente a la actitud más “optimista” de los menores de 55 años, en los que dicho porcentaje supone el 28,40 %. En términos evolutivos, desde 2009, se ha incrementado la visión “conservadora” en general de todos los emprendedores, aunque es más destacado el fenómeno, en el caso de los séniores, siendo las más conservadoras las mujeres sénior, que el 35,82 % considera que no va a contratar a ningún empleado (ver cuadro 42).

Cuando se pregunta a los emprendedores por el número actual de empleos generados en esos proyectos, nos encontramos tasas mucho menores en cuanto a puestos de trabajo creados, especialmente en el colectivo de emprendedores sénior, que en el 50,38 % de los casos declara actualmente no tener ningún puesto de trabajo en el proyecto. Igualmente, como ocurría con la variable anterior, la comparativa con la encuesta de 2009 demuestra que ha habido un deslizamiento a posiciones más conservadoras en todos los grupos de edad (ver cuadro 43).

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

| | | Grupos de edad y sexo | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------|-----------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| GEM 2019 | | <55 | <55 Hombre | <55 Mujer | 55-64 | 55-64 Hombre | 55-64 Mujer | Total | Total Hombre | Total Mujer |
| Valores absolutos | Total | 1.102 | 579 | 523 | 156 | 89 | 67 | 1.258 | 668 | 590 |
| | Ninguno | 313 | 161 | 152 | 53 | 29 | 24 | 366 | 190 | 176 |
| | 1-5 puestos | 558 | 285 | 273 | 68 | 37 | 31 | 626 | 322 | 304 |
| | 6-19 puestos | 178 | 94 | 84 | 30 | 18 | 12 | 208 | 112 | 96 |
| | 20+ puestos | 53 | 39 | 14 | 5 | 5 | 0 | 58 | 44 | 14 |
| Valores relativos | Ninguno | 28,40 | 27,81 | 29,06 | 33,97 | 32,58 | 35,82 | 29,09 | 28,44 | 29,83 |
| | 1-5 puestos | 50,64 | 49,22 | 52,20 | 43,59 | 41,57 | 46,27 | 49,76 | 48,20 | 51,53 |
| | 6-19 puestos | 16,15 | 16,23 | 16,06 | 19,23 | 20,22 | 17,91 | 16,53 | 16,77 | 16,27 |
| | 20+ puestos | 4,81 | 6,74 | 2,68 | 3,21 | 5,62 | 0,00 | 4,61 | 6,59 | 2,37 |
| | GEM 2009 | | | | | | | | | |
| Valores absolutos | Total | 1.225 | 767 | 458 | 68 | 43 | 25 | 1.293 | 810 | 483 |
| | Ninguno | 274 | 172 | 102 | 14 | 12 | 2 | 288 | 184 | 104 |
| | 1-5 puestos | 717 | 406 | 311 | 36 | 20 | 16 | 753 | 426 | 327 |
| | 6-19 puestos | 175 | 138 | 37 | 14 | 7 | 7 | 189 | 145 | 44 |
| | 20+ puestos | 59 | 51 | 8 | 4 | 4 | 0 | 63 | 55 | 8 |
| Valores relativos | Ninguno | 22,37 | 22,43 | 22,27 | 20,59 | 27,91 | 8,00 | 22,27 | 22,72 | 21,53 |
| | 1-5 puestos | 58,53 | 52,93 | 67,90 | 52,94 | 46,51 | 64,00 | 58,24 | 52,59 | 67,70 |
| | 6-19 puestos | 14,29 | 17,99 | 8,08 | 20,59 | 16,28 | 28,00 | 14,62 | 17,90 | 9,11 |
| | 20+ puestos | 4,82 | 6,65 | 1,75 | 5,88 | 9,30 | 0,00 | 4,87 | 6,79 | 1,66 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

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

| GEM 2019 | | Grupos de edad y sexo | | | | | | | Total | Total Hombre | Total Mujer |
|-------------------|--------------|-----------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|------------|------------|--------------|-------------|
| | | <55 | <55 Hombre | <55 Mujer | 55-64 | 55-64 Hombre | 55-64 Mujer | | | | |
| Valores absolutos | Total | 786 | 391 | 395 | 131 | 68 | 63 | 917 | 459 | 458 | |
| | Ninguno | 361 | 191 | 170 | 66 | 37 | 29 | 427 | 228 | 199 | |
| | 1-5 puestos | 326 | 151 | 175 | 46 | 19 | 27 | 372 | 170 | 202 | |
| | 6-19 puestos | 81 | 32 | 49 | 17 | 10 | 7 | 98 | 42 | 56 | |
| | 20+ puestos | 18 | 17 | 1 | 2 | 2 | 0 | 20 | 19 | 1 | |
| Valores relativos | Ninguno | 45,93 | 48,85 | 43,04 | 50,38 | 54,41 | 46,03 | 46,56 | 49,67 | 43,45 | |
| | 1-5 puestos | 41,48 | 38,62 | 44,30 | 35,11 | 27,94 | 42,86 | 40,57 | 37,04 | 44,10 | |
| | 6-19 puestos | 10,31 | 8,18 | 12,41 | 12,98 | 14,71 | 11,11 | 10,69 | 9,15 | 12,23 | |
| | 20+ puestos | 2,29 | 4,35 | 0,25 | 1,53 | 2,94 | 0,00 | 2,18 | 4,14 | 0,22 | |
| GEM 2009 | | | | | | | | | | | |
| Valores absolutos | Total | 860 | 536 | 324 | 47 | 28 | 19 | 907 | 564 | 343 | |
| | Ninguno | 356 | 215 | 141 | 14 | 9 | 5 | 370 | 224 | 146 | |
| | 1-5 puestos | 428 | 259 | 169 | 23 | 15 | 8 | 451 | 274 | 177 | |
| | 6-19 puestos | 60 | 52 | 8 | 7 | 2 | 5 | 67 | 54 | 13 | |
| | 20+ puestos | 16 | 10 | 6 | 3 | 2 | 1 | 19 | 12 | 7 | |
| Valores relativos | Ninguno | 41,40 | 40,11 | 43,52 | 29,79 | 32,14 | 26,32 | 40,79 | 39,72 | 42,57 | |
| | 1-5 puestos | 49,77 | 48,32 | 52,16 | 48,94 | 53,57 | 42,11 | 49,72 | 48,58 | 51,60 | |
| | 6-19 puestos | 6,98 | 9,70 | 2,47 | 14,89 | 7,14 | 26,32 | 7,39 | 9,57 | 3,79 | |
| | 20+ puestos | 1,86 | 1,87 | 1,85 | 6,38 | 7,14 | 5,26 | 2,09 | 2,13 | 2,04 | |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

Otra medida de la ambición de los proyectos que se ponen en marcha es la previsión de salida a mercados internacionales, que en 2019 se medía con la pregunta del porcentaje de ingresos que se esperan de la exportación y que en 2009 se medía con la pregunta del porcentaje de clientes extranjeros que se preveía tener. Se aprecia claramente una reducción de las expectativas de exportación en términos evolutivos desde 2009, momento en el que todos los

grupos de emprendedores tenían más previsión de exportación que en los resultados obtenidos en 2019, lo que puede demostrar una nueva tendencia “conservadora” de los proyectos que se ponen en marcha. Los emprendedores sénior son ligeramente más “conservadores”. Finalmente, las mujeres sénior son las más conservadoras en cuanto a sus previsiones de exportación y el 83,12 % de ellas declara que su proyecto no prevé exportar (ver cuadro 44).

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

| GEM 2019 | | Grupos de edad y sexo | | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|-----------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| | | <55 | <55 Hombre | <55 Mujer | 55-64 | 55-64 Hombre | 55-64 Mujer | Total | Total Hombre | Total Mujer |
| Valores absolutos | Total | 1.183 | 605 | 578 | 180 | 103 | 77 | 1.363 | 708 | 655 |
| | Exportación mayor del 76 % | 33 | 22 | 11 | 1 | 0 | 1 | 34 | 22 | 12 |
| | Exportación del 26-75 % | 51 | 21 | 30 | 11 | 9 | 2 | 62 | 30 | 32 |
| | Exportación del 1-25 % | 206 | 116 | 90 | 23 | 13 | 10 | 229 | 129 | 100 |
| | Sin exportación | 893 | 446 | 447 | 145 | 81 | 64 | 1.038 | 527 | 511 |
| Valores relativos | Exportación mayor del 76 % | 2,79 | 3,64 | 1,90 | 0,56 | 0,00 | 1,30 | 2,49 | 3,11 | 1,83 |
| | Exportación del 26-75 % | 4,31 | 3,47 | 5,19 | 6,11 | 8,74 | 2,60 | 4,55 | 4,24 | 4,89 |
| | Exportación del 1-25 % | 17,41 | 19,17 | 15,57 | 12,78 | 12,62 | 12,99 | 16,80 | 18,22 | 15,27 |
| | Sin exportación | 75,49 | 73,72 | 77,34 | 80,56 | 78,64 | 83,12 | 76,16 | 74,44 | 78,02 |
| GEM 2009 (Ver nota) | | | | | | | | | | |
| Valores absolutos | Total | 1.344 | 844 | 500 | 77 | 47 | 30 | 1.421 | 891 | 530 |
| | Exportación mayor del 76 % | 53 | 41 | 12 | 6 | 2 | 4 | 59 | 43 | 16 |
| | Exportación del 26-75 % | 115 | 81 | 34 | 9 | 6 | 3 | 124 | 87 | 37 |
| | Exportación del 1-25 % | 206 | 132 | 74 | 12 | 5 | 7 | 218 | 137 | 81 |
| | Sin exportación | 970 | 590 | 380 | 50 | 34 | 16 | 1.020 | 624 | 396 |
| Valores relativos | Exportación mayor del 76 % | 3,94 | 4,86 | 2,40 | 7,79 | 4,26 | 13,33 | 4,15 | 4,83 | 3,02 |
| | Exportación del 26-75 % | 8,56 | 9,60 | 6,80 | 11,69 | 12,77 | 10,00 | 8,73 | 9,76 | 6,98 |
| | Exportación del 1-25 % | 15,33 | 15,64 | 14,80 | 15,58 | 10,64 | 23,33 | 15,34 | 15,38 | 15,28 |
| | Sin exportación | 72,17 | 69,91 | 76,00 | 64,94 | 72,34 | 53,33 | 71,78 | 70,03 | 74,72 |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos GEM de España 2019 y 2009.

Nota: en el GEM de 2009 la pregunta era el porcentaje de clientes de naturaleza extranjera, mientras que en 2019 se preguntaba el porcentaje de la exportación sobre ingresos. Igualmente, en 2009 la categoría 1-25 % estaba desglosada en dos (1-10 % y 11-25 % que se han integrado para hacer el análisis comparativo con las categorías de 2019.

Al igual que el apartado anterior, a modo de resumen del capítulo, se aportan en formato de titulares algunas conclusiones:

- Los trabajadores por cuenta propia en nuestro país alcanzan los 3,3 millones y suponen el 13,63 % de la actividad. Está mucho más extendida esta modalidad de trabajo entre los hombres (2,1 millones), que entre las mujeres (1,2 millones). Esta diferencia de sexo se da en otros países europeos, habiéndose mantenido estable en cuanto a su volumen total.
- El año 2023 ha sido el primero en que se ha superado el millón de trabajadores sénior por cuenta propia.
- Los trabajadores sénior por cuenta propia suponen el 31,34 % del total de trabajadores de esta modalidad y representan el 20,72 % del total de los trabajadores sénior.
- El peso del trabajo por cuenta propia aumenta con la edad dentro de los diferentes colectivos de trabajadores sénior, superando incluso al

trabajo por cuenta ajena a partir de los 70 años en términos absolutos.

- El peso de las mujeres es menor que el de los hombres en esta modalidad de trabajo en todas las franjas de edad. En el caso de las trabajadoras sénior, suponen el 15,59 % del total de mujeres sénior activas, frente al 20,72 % de los hombres. Sin embargo, el mayor crecimiento de esta modalidad se está produciendo entre las mujeres que en 2023 han alcanzado la cifra mayor de los últimos 20 años.
- La mayor parte de los trabajadores por cuenta propia, tanto séniores como júniores, lo son bajo la modalidad de “autoempleo”, doblando esta modalidad a la de tener “asalariados” contratados.
- En el análisis del emprendimiento, a partir de la encuesta *Adult Population Survey (APS)* del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), se observa que la TEA (tasa de emprendedores con empresas en fase inicial tanto nacientes, como nuevas) es menor en séniores que en colectivos más jóvenes. Sin embargo, también se constata que los emprendedores sénior son los que más puntos avanzan evolutivamente en los últimos 10 años, pasando de una TEA de 1,66 % a una TEA de 4,21 %.
- Las TEA de las mujeres son menores que las de los hombres. Sin embargo, el análisis

longitudinal de 10 años muestra un gran incremento de la TEA de las mujeres en todos los tramos de edad que alcanza, en el caso de las mujeres sénior, un 3,8 ya muy cercana al 4,63 de los hombres sénior.

- Hay grandes diferencias en cuanto al grado de desarrollo tecnológico de los proyectos emprendidos entre hombres y mujeres sénior, siendo muy superior en el primer caso.
- Los proyectos de los emprendedores sénior y de otros grupos de edad tienen ligeras diferencias en cuanto al sector de actividad, siendo más importantes en el caso de los séniores las actividades primarias e industriales.
- Las mujeres sénior concentran muchos proyectos en el sector de consumo y distribución.
- Los emprendedores sénior son más conservadores en cuanto a previsión de creación de empleo o actividad exportadora del proyecto en mercados internacionales que los emprendedores de otros tramos de edad.
- Las mujeres sénior son más conservadoras en cuanto a previsión del alcance de sus proyectos que los emprendedores sénior hombres, tanto en tamaño de equipo como en porcentaje de exportación.

LA BRECHA SALARIAL
EN LOS SÉNIORES

— PARTE IV

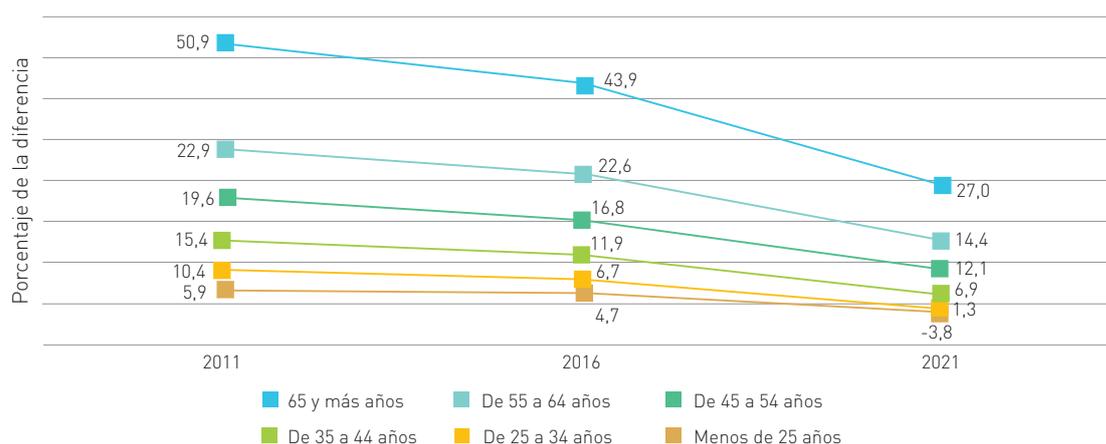
Nos ha parecido interesante como complemento a este *IV Mapa de talento sénior*, en el que hemos puesto foco en las diferencias entre hombres y mujeres, incorporar en un breve apartado los datos proporcionados por la estadística pública en relación con la brecha salarial que se produce en la actividad laboral y las retribuciones asociadas a la misma.

En este sentido, como hemos indicado en la parte de metodología del *IV Mapa de talento sénior*, el Instituto Nacional de Estadística y Eurostat publican anualmente datos a partir de una encuesta armonizada de estructura y distribución de los salarios, la Encuesta Cuatrienal de Estructura Salarial (EAES), que contiene

datos sobre la ganancia bruta anual de los trabajadores por cuenta ajena. A continuación, hemos incorporado en este apartado las razones, explicaciones metodológicas y la tabla de datos aportada por el propio INE de la que se puede obtener dos grandes conclusiones:

1. Que la brecha salarial entre hombres y mujeres es mayor en función de los tramos de edad, siendo superior en el colectivo de trabajadores sénior.
2. Que la tendencia a lo largo del tiempo (analizando los ejercicios 2021, 2016 y 2011) es de reducción de la brecha en todos los tramos de edad, incluyendo los trabajadores sénior.

Gráfico 37. Brecha salarial entre hombres y mujeres en España



Fuente: Estadísticas de mercado laboral. Eurostat.



Según la definición de Eurostat, la brecha de género no ajustada a las características individuales que pueden explicar parte de las diferencias salariales entre hombres y mujeres es la diferencia entre el salario bruto por hora de los hombres y el de las mujeres, expresado como porcentaje del salario bruto por hora de

los hombres. Eurostat lo calcula únicamente para los asalariados que trabajan en unidades de 10 y más trabajadores, y en la ganancia por hora incluye los pagos por horas extraordinarias realizadas, pero excluye las gratificaciones extraordinarias.

Cuadro 45. Brecha salarial de género (no ajustada a las características individuales) en salario por hora, por edad y período (en %)

| | 2021 | 2016 | 2011 |
|------------------|------|------|------|
| Menos de 25 años | -3,8 | 4,7 | 5,9 |
| De 25 a 34 años | 1,3 | 6,7 | 10,4 |
| De 35 a 44 años | 6,9 | 11,9 | 15,4 |
| De 45 a 54 años | 12,1 | 16,8 | 19,6 |
| De 55 a 64 años | 14,4 | 22,6 | 22,9 |
| 65 y más años | 27,0 | 43,9 | 51,9 |

Notas: Bloque de actividades económicas CNAE-09: secciones B-S excepto sección O.
Fuentes: Estadísticas de mercado laboral. Eurostat. Instituto Nacional de Estadística.

LA PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS
SOBRE EL TALENTO SÉNIOR
FEMENINO

— PARTE V

La metodología utilizada para estudiar la percepción de las empresas sobre el talento sénior femenino ha combinado varias herramientas cualitativas. Se ha optado por un grupo enfocado (*focus groups*) celebrado el 19 de abril de 2024 con 25 profesionales. Además, se ha realizado durante la primera quincena del mes de junio una encuesta a 100 directivos empresariales que conocen la realidad de las contrataciones de profesionales.

Por último, las conclusiones obtenidas se han enriquecido con siete artículos de opinión encargados a directivos de asociaciones profesionales vinculadas al talento femenino.

Es importante precisar que el término “sénior” utilizado en este análisis se entiende como aquellas trabajadoras que superan los 55 hasta los 69 años.



1. GRUPOS ENFOCADOS O *FOCUS GROUPS*

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

Los objetivos del grupo enfocado convocados para esta investigación fueron:

1. Obtener información espontánea y directa de las diferentes empresas convocadas sobre la percepción que tienen del aporte del talento sénior femenino al mercado laboral español.
2. Identificar con esa información herramientas de alargamiento de la vida laboral de las mujeres que estén funcionando en empresas, así como propuestas de medidas para facilitar una mayor presencia del talento sénior femenino en las empresas españolas.

El colectivo fue convocado por la asociación ClosinGap, cuya misión pasa por impulsar medidas y acciones desde el ámbito privado y público en favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, para contribuir así a la equidad y al desarrollo y crecimiento económico en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) de la ONU.

El día 19 de abril de 2024 a las 9 de la mañana en la sede de KREAB de Madrid se celebró este grupo con la participación de directivos de empresas y expertos vinculados a la asociación ClosinGap. Participaron en su mayoría en formato presencial, aunque varios lo hicieron en remoto. Las empresas que participaron fueron BMW, CaixaBank, KREAB, LLYC, Mahou-San Miguel, MAPFRE, MERCK, Naturgy, PwC, Repsol, Telefónica, Redeia, ONCE, además de la Fundación CEOE y la Universidad Rey Juan Carlos.

Cuadro 46. Personas y entidades participantes en el grupo enfocado

| Nombre | Entidad |
|-------------------------------|------------------|
| Teresa Leonet | BMW Group |
| Eva Abella Ortiz | CAIXABANK |
| Ana Gordillo | CAIXABANK |
| Marta Padrós | CAIXABANK |
| Marcela Betnaza | Fundación CEOE |
| Irene Casas | KREAB |
| Irene Lòpez | KREAB |
| Ignacio Sánchez-Vizcaíno | Mahou-San Miguel |
| José María García López | Mahou-San Miguel |
| Marta Granero | MAPFRE |
| Anastasia de las Peñas | MAPFRE |
| Gema Osete-Vicente | MERCK |
| Kharen Riveros | Naturgy |
| José Luis Ausin | Naturgy |
| Carmen Fernández | Naturgy |
| Elda Benítez | PWC |
| Laura Espósito | PWC |
| Pilar Rojas | Repsol |
| Sira Baciero | Telefónica |
| María Isabel Vicente Iglesias | Telefónica |
| Marta Aránzazu | Telefónica |
| Mónica García | Redeia |
| Patricia Sanz Cameo | ONCE |
| María Pilar Laguna Sánchez | URJC |
| Lucila García Méndez | ClosinGap |

El grupo fue dinamizado por el profesor Iñaki Ortega y la directora general de la Asociación ClosinGap, Lucila García Méndez, y se levantó acta de la sesión. Las cuestiones tratadas fueron las siguientes:

- Conocer la percepción de los participantes sobre el tamaño del colectivo de trabajadoras sénior, así como su evolución en el tiempo. Analizar en qué situación laboral (activas, desempleadas u ocupadas) están las mujeres en España, incluyendo el trabajo autónomo.
- Testar si los participantes son conscientes de la realidad del talento sénior femenino español en relación con el resto de Europa y las peculiaridades autonómicas. Asimismo, su comparación con otras cohortes de edad y los resultados por nivel de estudios.
- Analizar las razones por las cuales la vida laboral de las mujeres no se alarga suficientemente y la situación del emprendimiento sénior femenino.

- Profundizar en las motivaciones e incentivos del talento sénior femenino para continuar en activo, así como discutir acerca de las herramientas existentes para lo anterior y también para facilitar la colaboración intergeneracional. También debatir sobre los cambios regulatorios y políticas públicas para conseguir una mejor integración de las mujeres mayores en el mercado laboral.

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

- Preparar con la ayuda de ClosinGap el ambiente para la adecuada celebración del *focus* de cara a que los participantes se expresen con total libertad. En el caso del grupo de expertos, se dispuso una luminosa sala en la sede de KREAB, con un desayuno de cortesía a las 9 de la mañana.
- Anticipar con tiempo a los participantes el objetivo de la sesión y explicación del funcionamiento de la dinámica, así como repetirlo sintéticamente al inicio de esta.
- Presentar a los participantes en el grupo y garantizar que todos ellos intervienen de una manera equitativa. Para ello había de evitar que la conversación quedara monopolizada por unos pocos y animar a todos a participar, aunque sin forzar a nadie. Al mismo tiempo que gestionar adecuadamente los tiempos de inicio y final de la sesión. Hubo de asegurarse un número mínimo y máximo de asistentes en el grupo de cara a que el debate fuese amplio en participantes, pero no tan numeroso que impidiese la participación de todos.

- Recalcar el compromiso de confidencialidad y el carácter anónimo de la información recogida a través de estricto cumplimiento de las normas de *Chatham House* (los participantes tienen el derecho a utilizar la información que reciben, pero no puede revelarse ni la identidad ni la afiliación del emisor de esa opinión).
- Promover el rigor de la sesión para lo que el moderador aportó fuentes documentales de prestigio que ayudaran a la emisión de opiniones cualificadas. También para garantizar la calidad de las conclusiones de la sesión, se sugirió explicar programas corporativos y abstenerse de corregir las aportaciones de otros participantes. El moderador tuvo que reconducir el debate y evitar que las conversaciones se desviaran hacia cuestiones ajenas a los objetivos del grupo enfocado.

Algunos de los hallazgos de la sesión fueron los siguientes:

1. Existe una percepción correcta del diferencial de mujeres sénior trabajando respecto a los hombres. También los participantes son conscientes de que esa diferencia es mayor que en los territorios europeos más dinámicos. En cambio, es errónea la impresión de que apenas hay mujeres sénior en el mercado laboral.
2. Hay muchos incentivos para que las mujeres sénior con poca formación no alarguen su vida laboral e incluso para acudir a la economía sumergida para complementar los subsidios públicos.
3. Algunas de las razones expuestas para no alargar la vida laboral tienen que ver con la



presencia femenina en los cuidados, con la existencia de trabajos precarios de muchas mujeres, la persistencia de muchas mujeres sin formación y las peculiaridades del mundo rural.

4. Preocupación por las bajas tasas de trabajadoras autónomas sénior y del emprendimiento femenino que impiden ingresos y, por tanto, ahorros para financiar una larga vejez.
5. La falta de motivación de las séniores, causa de las bajas tasas de actividad, se explica por la ausencia de desarrollo profesional en las compañías –salvo excepciones que se explican– y por un mercado laboral “seco” para su colectivo.
6. Las oportunidades y palancas formuladas en el grupo para revertir la pérdida de riqueza para España que supone tantas mujeres mayores de 55 años que no trabajan se resumen a continuación:

Cuadro 47. Propuestas por el talento sénior femenino en España

| | |
|---------------------|--|
| Propuesta 1 | Fomentar los conocidos como <i>minijobs</i> o trabajos a tiempo parcial entre las séniores |
| Propuesta 2 | Promover las “segundas carreras” para que las séniores sigan trabajando, pero con menor intensidad en la jornada laboral |
| Propuesta 3 | Incentivar el trabajo autónomo para igualar las tasas de hombres y mujeres |
| Propuesta 4 | Apoyar que las séniores trabajen en servicios vinculados a la nueva economía plateada |
| Propuesta 5 | Buscar fórmulas para sacar de la economía sumergida las actividades vinculadas a los cuidados |
| Propuesta 6 | Buscar la visibilidad de mujeres trabajadoras mayores que incentiven a otras séniores |
| Propuesta 7 | Instaurar medidas para garantizar el reciclaje de las profesionales mayores con programas de <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> |
| Propuesta 8 | Promover programas de regreso de las mujeres que abandonaron sus carreras profesionales por la maternidad u otras circunstancias asociadas al género |
| Propuesta 9 | Discriminación positiva del colectivo con bonificaciones del 100 % para empresas que contraten mujeres mayores o para aquellas que emprendan a partir de los 50 años |
| Propuesta 10 | Transparencia de los indicadores empresariales sobre la presencia de mujeres con edad en sus plantillas |
| Propuesta 11 | Elaboración de indicadores <i>ad hoc</i> para este colectivo |

NOTA: Los anteriores hallazgos de la sesión son opiniones emitidas en el grupo enfocado que no tienen por qué ser compartidas por los promotores del informe ni por sus autores. Tampoco esas opiniones pueden ser atribuibles a cada uno de los asistentes al grupo enfocado, siguiendo como se ha indicado las normas *Chatham House*.

2. ENCUESTA A PERSONAS DIRECTIVAS

La encuesta¹ se ha realizado durante la primera quincena del mes de junio de 2024, la muestra utilizada ha sido profesionales en activo convocados por la asociación ClosinGap y el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE. Han respondido a la encuesta un total de 100 personas, todas ellas en activo en posiciones directivas, de gobierno corporativo o como profesionales independientes.

El formato que se ha usado es *Google Survey* para facilitar su envío y explotación. Al mismo tiempo, con el objetivo de tener el mayor número de respuestas de directivos cualificados, las preguntas se han reducido a las cinco siguientes:

1. ¿Cuántas mujeres de más de 55 años trabajan contigo?

- Muchas
- Pocas
- Ninguna

2. ¿Cuántas empresas lideradas por mujeres de más de 55 años tienes como proveedora en tu empresa?

- Muchas
- Pocas
- Ninguna

3. ¿Cuántas mujeres de más de 55 años que conoces siguen activas laboralmente, trabajo por cuenta ajena o propia?

- Muchas
- Pocas
- Ninguna

4. ¿Cuántas mujeres de más de 55 años de tu familia dedican tiempo importante a los cuidados de ascendientes o descendientes?

- Muchas
- Pocas
- Ninguna

5. ¿Cuántas mujeres de tu entorno se arrepienten de haber dejado de trabajar?

- Muchas
- Pocas
- Ninguna

¹ NOTA: La encuesta está disponible al igual que su explotación en esta dirección web <https://docs.google.com/forms/d/1eaRl1cf-0wt5GXgHtvkbceGNqQ0WAaWtVPRH74gaglk/edit#responses>

Los resultados de la explotación del campo arrojan los siguientes resultados:

1. *Escasa visibilidad de la mujer sénior.* La mayoría de los encuestados, el 60 %, trabajan con pocas mujeres sénior.

¿Cuántas mujeres de más de 55 años trabajan contigo?

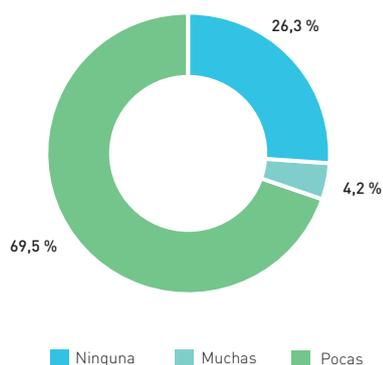
99 respuestas



2. *Poca presencia de la mujer sénior en el tejido empresarial.* Los encuestados, en un 70 %, apenas tienen proveedores liderados por mujeres mayores de 55 años.

¿Cuántas empresas lideradas por mujeres de más de 55 años tienes como proveedor en tu empresa?

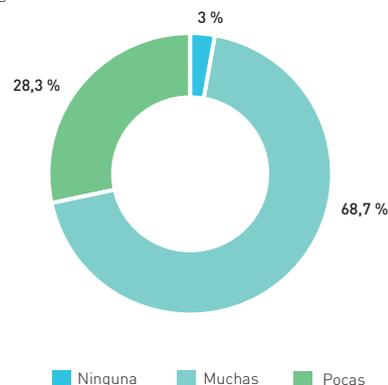
99 respuestas



3. *Siguen activas.* Una gran parte de los profesionales de la empresa (70 %) conocen mujeres sénior que siguen en el mercado laboral.

¿Cuántas mujeres de más de 55 años que conoces siguen activas laboralmente, trabajando por cuenta ajena o propia?

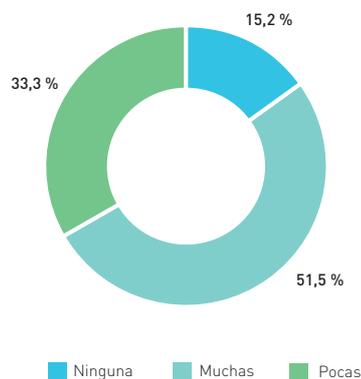
99 respuestas



4. *Importancia de los cuidados.* La mayoría (51,5 %) tiene en su entorno mujeres sénior cuidadoras.

¿Cuántas mujeres de más de 55 años en tu familia dedican tiempo importante a los cuidados a ascendientes o descendientes?

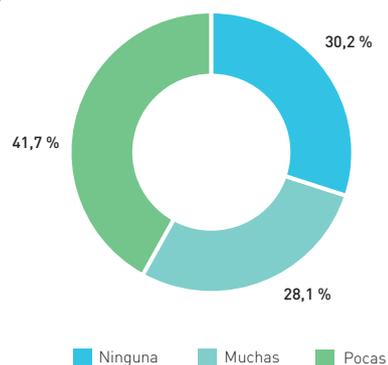
99 respuestas



5. Una gran mayoría de las mujeres (69,8 %) se han arrepentido de haber dejado de trabajar según los encuestados (41,7 + 28,1).

¿Cuántas mujeres de tu entorno se arrepienten de haber dejado de trabajar?

99 respuestas



La encuesta ha demostrado con percepciones la presencia de mujeres sénior activas en el mercado laboral, pero con escasa visibilidad en puestos de dirección o en el entorno de los encuestados. Al mismo tiempo, se constata la

prevalencia del sesgo de género en los séniores en lo relativo a los cuidados y un arrepentimiento del abandono prematuro del mercado laboral por las mujeres.



3. ARTÍCULOS DE OPINIÓN

España goza de importantes profesionales sénior que ejercen con éxito una actividad con independencia de su género. Al mismo tiempo, existen asociaciones de mujeres directivas y mujeres profesionales que con notoriedad defienden al colectivo. A algunas de estas mujeres, de cara a enriquecer este apartado de percepciones, se les pidió en el mes de mayo de 2024 que pudiesen expresar su opinión sobre la brecha de género por edad en el mercado laboral español. Las siete profesionales que aceptaron colaborar en esta investigación y entregaron su colaboración en tiempo y forma se especifican en el siguiente cuadro.

Cuadro 48. Personas y entidades participantes con artículo de opinión

| Nombre | Entidad |
|--------------------|------------------------|
| Pilar Roch | AMETIC/EJECOM |
| Helena Antolín | CEOE |
| Miriam Izquierdo | Woman Forward |
| Alicia Coronil | Círculo de Empresarios |
| Lucila García | ClosinGap |
| Concha Montoya | SECOT |
| María Teresa Gómez | Promociona/CEOE |

A continuación, por orden de entrega de los textos, se reproducen los artículos de opinión recibidos.

LA EXPERIENCIA... ¿ES UN GRADO?

Lucila García Méndez, directora general de ClosinGap

Ni el uso de las nuevas tecnologías, ni los idiomas, ni si quiera la carrera universitaria. Si hay una condición omnipresente en las ofertas de trabajo, año tras año y en todos los sectores, esa es la experiencia. Su valor, sin embargo, parece estar más presente en el refranero español que en los datos de empleo.

En España hay dieciséis millones de personas mayores de 55 años, de los cuales 5 millones están activas (tienen o buscan trabajo) y medio millón están en el paro. Toda una bolsa de talento formado, con experiencia y buena salud (la esperanza de vida con buena salud a los 65 años es superior a la media europea) que la economía española se está perdiendo.

A la brecha de edad se suma, además, la de género. Hay más hombres sénior en activo, más hombres trabajando y más hombres emprendiendo, pese a que la población sénior femenina es mayor y hay más mujeres con formación superior que hombres. Actualizar las capacidades de este talento sénior y desterrar viejos mitos como que los mayores "restan" puestos de trabajo a los jóvenes (experiencias como los países nórdicos, donde el empleo en ambos grupos aumenta,

demuestran que no es así) son solo algunos de los pasos necesarios para sumar toda esa experiencia al mercado laboral, pero es necesario un trabajo colaborativo de toda la sociedad.

En el caso del talento femenino, se suman además desafíos particulares que derivan de otras brechas de género en diferentes ámbitos analizados en los informes CloSinGap: de la mayor presencia de las mujeres en los cuidados, que las obliga a abandonar la vida laboral antes de lo deseado, a la falta de oportunidades laborales, pasando por la menor esperanza de vida saludable debido a la mayor incidencia de la depresión y la ansiedad. La brecha en el talento femenino sénior está también íntimamente ligada con la de las pensiones, que analizamos en el informe monográfico "Coste de oportunidad de la brecha de género en pensiones": la pensión pública promedio de una mujer es de 740,2 euros, frente a los 1.162,3 euros percibidos de media por los hombres pensionistas.

Las mujeres sénior no son solamente un colectivo con mucho que aportar al mercado laboral, sino también un gran grupo de consumidoras a menudo ignoradas por las marcas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), las mujeres de más de 65 años tienen una renta media de 15.861 euros, más que ningún otro grupo de edad. Sin familiares menores a su cargo ni cargas como la hipoteca, este segmento de la población representa un atractivo para numerosos sectores, especialmente aquellos vinculados a la salud y el bienestar.

Además, los hogares donde el sustentador principal es una mujer mayor de 65 años son los que más gastan (incluso más que los sustentados por un hombre mayor, con 14.112 euros). Facilitar que las mujeres alarguen su vida activa y puedan aportar su talento y visión para diseñar el presente y el futuro de este país no es solo un deber común, sino una oportunidad de desarrollo social y económico que no podemos permitir pasar por alto.

CÓMO CONSEGUIR QUE MÁS MUJERES SÉNIOR TRABAJEN

Concha Montoya, voluntaria sénior de SECOT y letrada-asesora del Banco de España hasta su jubilación

Se considera como séniores a las mujeres mayores de 55 años. Es casi un número maldito: los hombres del sector servicios saben que cuando cumplen esa edad peligrosa, el regalo de su empresa suele ser un despido que, curiosamente, no afecta a los miembros del Consejo que tienen una genética distinta que los mantiene activos y actualizados. Pero para las mujeres es peor; están pasando por un ciclo biológico que, para algunos ignorantes, representa el fin de su actividad vital y, en consecuencia, su vida laboral. Si han logrado superar los clásicos despidos tras el nacimiento de sus hijos, este último paso no lo pueden superar: a la calle.

Y ahora, ¿qué hacemos? Se preguntan cuando se ven en plena forma y con un futuro de unos 30 años; tienen más tiempo por delante que el total de su época laboral. No es un retiro voluntario, es una muerte civil. Pasan al nivel de “marujas” (espantosa y generalizada expresión) y su única expectativa va a ser acompañar a sus nietos o mayores anticipadamente. Deben reengancharse a la vida laboral, ya que, de otro modo, aparecerán problemas de salud mental.

¿Qué se puede hacer? Algunas propuestas de debate: en primer lugar, premiar a las empresas que contraten o mantengan a mujeres sénior, mediante las correspondientes actuaciones administrativas favorables. Por otro lado, fomentar la utilización de los fondos de la RSC o los de las antiguas OBS de las cajas de ahorros, hoy fundaciones, con el correspondiente apoyo de la Administración; sería volver a los ideales primitivos de su objeto social. Otro apunte, promover una urgentísima modificación de la legislación laboral para evitar la discriminación edadista tanto en mujeres como en hombres, estableciendo un procedimiento sancionador que penalice esos actos. Asimismo, establecer un sistema de puntos a favor de las mujeres mayores en las “bolsas de trabajo” o en cualquier convocatoria pública para empleo, esto es concursos-oposición o concursos de méritos, para fomentar la entrada de las mayores en las distintas Administraciones públicas, muy especialmente en las locales. Y, por supuesto, apoyar el emprendimiento de la mujer sénior, de gran empuje actualmente.

Finalmente, una actuación ante las asociaciones profesionales para dar visibilidad a un colectivo olvidado. Este llamamiento debería ser seguido, también, por los partidos políticos. Es lamentable el ínfimo número de mujeres sénior que tienen algún cargo en un partido político o en las Cortes; no cuentan ni para las cuotas.

Esa situación de desocupación es un tema grave y de interés general. Es una realidad que nacen menos niños y aumentan los mayores expulsados anticipadamente, ¿quién va a cubrir el déficit de mano de obra que se avecina?

SECOT, asociación de utilidad pública con 35 años de historia, tiene como principal objetivo el apoyo al emprendimiento y la capitalización del talento sénior de sus voluntarios. Su programa Platinum se interesa en las mujeres *silver* como una de sus metas. La propia entidad tiene, entre sus asociados, un considerable número de mujeres sénior que, una vez abandonada su actividad profesional, ofrecen su experiencia voluntaria y respaldo a esas señoras que quieren iniciarse, o continuar, en el mundo de la empresa.



LA BRECHA DE GÉNERO ENTRE LOS SÉNIORES

Mirian Izquierdo, presidenta de Fundación Woman Forward. Vistage Chair. Miembro del Consejo Asesor de Headspring, Analyticstown y Corporance, asesores de voto

El edadismo, o discriminación por edad, se presenta de manera más aguda para las mujeres sénior. En los puestos de decisión, los hombres suelen ser significativamente mayores que las mujeres, lo cual refleja una disparidad que podría estar influenciada por prejuicios relacionados con la edad y el género. A medida que las mujeres envejecen, enfrentan una mayor resistencia y escepticismo sobre su capacidad para liderar, una problemática que se suma a las ya existentes desigualdades de género.

Este doble estándar no solo afecta las oportunidades laborales de las mujeres mayores, sino que también impacta su estabilidad y desarrollo profesional. Por ejemplo, la menor duración de las mujeres en los consejos de administración comparada con la de los hombres puede estar vinculada a un entorno corporativo que no valora de igual manera sus contribuciones y experiencia, lo que lleva a una mayor rotación y una menor seguridad en sus puestos.

El informe *EY European Financial Services Boardroom Monitor* señala, por ejemplo, en cuanto a la edad de los consejos de administración en el sector financiero, que los consejeros hombres tienen una edad media de 65,9 años, muy por encima de la edad media de las consejeras mujer, de 60,3 años.

Respecto al tiempo promedio que permanecen los miembros en el consejo, el informe también refleja una notable diferencia atendiendo al género. En 2023, las consejeras mantuvieron su puesto una media de 73 meses, algo menos que los 75,3 meses del año anterior. Por su parte, los consejeros promediaron 87 meses en sus puestos, un incremento en comparación con los 85,6 meses en 2022.

La falta de reconocimiento y procesos de promoción poco transparentes son obstáculos significativos para la progresión de las mujeres. Pero la brecha salarial de género, producida por la baja representación de mujeres en roles bien remunerados y a la falta de transparencia salarial, redundará además en situaciones que pueden promover que un porcentaje creciente de mujeres rondan el nivel de la pobreza en el momento de su jubilación, incrementado por el creciente número de divorcios que se produce después de los 50 años.

Los datos de brecha son importantes: el 31 % de las mujeres de más de 65 años cuentan con menos de 2.000 euros de patrimonio financiero disponible, en comparación con el 25 % de los hombres en edad de jubilación. Los hombres poseen en torno a 16.000 euros más de riqueza de media que las mujeres. El 50 % de las mujeres mayores de 65 años ingresa menos de 14.000 euros al año.

Por otro lado, una de cada tres mujeres apenas dispone de colchón económico para hacer frente a cualquier imprevisto. En este sentido, existe un importante colectivo de mujeres muy vulnerables a cualquier cambio en el entorno económico, como por ejemplo el actual con la inflación.

La brecha de género en los séniores va, por tanto, más allá de la escasez del número de mujeres en puestos de liderazgo. La combinación de género y edad genera una triple discriminación que perjudica gravemente a las mujeres sénior.

Esta situación requiere medidas específicas para promover la igualdad de género y combatir el edadismo, garantizando así que las mujeres tengan las mismas oportunidades de acceder, permanecer y prosperar en posiciones de liderazgo y superar la vulnerabilidad económica en el momento de la jubilación.

MUJERES MAYORES Y LA BRECHA

Helena Antolín, consejera de Iberdrola, ha trabajado en posiciones directivas en Antolín más de dos décadas

La brecha de género en el talento sénior es un desafío persistente en muchas organizaciones en la actualidad. A medida que las empresas buscan diversificar sus equipos y promover la igualdad de género, es crucial abordar esta disparidad en el ámbito del talento sénior.

La brecha de género en el talento sénior se manifiesta en la falta de representación equitativa de mujeres en roles de liderazgo y posiciones de alto nivel en las empresas. A menudo, las mujeres enfrentan barreras invisibles y sesgos de género que dificultan su progresión profesional y limitan sus oportunidades de crecimiento en la empresa. Esto no solo afecta a las mujeres individualmente, sino que también tiene un impacto negativo en la diversidad, la innovación, la sostenibilidad y la reputación dentro de la organización.

¿Pero tendrá un impacto a largo plazo cerrar la brecha de género en el talento sénior en dos factores imprescindibles hoy en día en una organización, como son la sostenibilidad y la reputación?

¡Obviamente! Al promover la igualdad de oportunidades y la diversidad de género en los niveles superiores de la organización, las empresas pueden mejorar su reputación como empleadores inclusivos y socialmente responsables. Además, al crear un entorno laboral más equitativo y diverso, se fomenta la creatividad, la innovación y la colaboración entre todos los empleados, lo que a su vez contribuye a un mayor compromiso, productividad y retención del talento en la empresa. La eliminación de la brecha de género en el talento sénior no solo beneficia a las mujeres en la organización, sino que también impulsa el éxito a largo plazo y la sostenibilidad del negocio en su conjunto.

En resumen, la brecha de género en el talento sénior es un desafío complejo que requiere un enfoque integral y proactivo por parte de las empresas. Al priorizar la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más equitativos y productivos, donde el talento sénior femenino pueda prosperar y contribuir plenamente al éxito de la empresa.

En definitiva, crear impacto en una organización a través del talento sénior inspira a otros empleados y refuerza la reputación de la empresa como un lugar donde el talento es reconocido, valorado y potenciado, lo que, a su vez, impulsa el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de la organización.

Al reconocer la importancia de la diversidad de género y la inclusión en sus equipos de liderazgo, estas empresas no solo impulsan la equidad y la igualdad de oportunidades, sino que también generan un impacto social significativo. Al empoderar a las mujeres sénior, se fomenta la innovación, se fortalece la cultura organizacional y se inspira a otras organizaciones a seguir su ejemplo, creando así un entorno laboral más diverso, equitativo y sostenible para el beneficio de la sociedad en su conjunto.

UNA PROPUESTA PARA SUPERAR LA BRECHA DE GÉNERO SÉNIOR EN ESPAÑA

María Teresa Gómez Condado, directora general de CEOE campus y responsable del proyecto Promociona en CEOE

En las últimas décadas se han dado pasos de gigante para impulsar la igualdad de la mujer. Lo explica muy bien la líder costarricense Christiana Figueres: “Es la primera vez en la historia de la humanidad en que las mujeres están accediendo a la primera línea de decisión en todos los países del mundo”.

Esto ha sido posible gracias a una pluralidad de factores sociales, legales, económicos y culturales, que han permitido a las mujeres participar en la política, disminuir la desigualdad, acceder a la educación y, lo que ha sido definitivo, tener una creciente participación en el mercado laboral.

En este proceso las empresas han jugado un papel fundamental, impulsando programas de diversidad e inclusión. El Índice Europeo de Igualdad de Género otorga a España una puntuación de 74,6 sobre 100 puntos, situándonos en el puesto n.º 6. Por supuesto, queda mucho por hacer, pero en mi opinión la eliminación de los estereotipos de género es un proceso imparabile.

Un buen ejemplo es el programa Promociona, que CEOE inició en 2013, para impulsar el acceso de las mujeres a los puestos de más alta responsabilidad en la empresa. Desde su inicio ha sido

un éxito, avalado por sus 12 ediciones, 1.330 participantes de 800 compañías y más del 55 % de mujeres promocionadas.

Promociona ha permitido demostrar que el talento femenino no es solo una cuestión de derechos, sino de competitividad empresarial. Con una metodología innovadora, se imparte en una de las mejores escuelas del mundo, ESADE. Ha permitido construir redes profesionales y, sobre todo, empoderar a las mujeres y promover un cambio cultural en las organizaciones.

En los últimos años, en CEOE hemos construido todo un itinerario formativo que acompaña a la mujer en su trayectoria profesional, desde su incorporación (Proactiva), cuando es mando intermedio (Progresá) hasta su acceso al consejo de administración (Futuras Consejeras). Todos estos programas se basan en los mismos factores de éxito que Promociona.

¿Pero qué pasa con las mujeres mayores que, por circunstancias diversas, han salido del mercado laboral? El colectivo de mujeres sénior sufre una doble discriminación, de género y de edad.

España está a la cola de países de la OCDE en empleo femenino sénior. El desempleo entre los mayores de 50 años alcanza el millón de personas, y de ellos, el 57 % son mujeres.

Una sociedad inclusiva y sostenible no puede permitírselo; no solo por razones sociales, sino económicas y prácticas. En nuestras economías lo que falta es talento. Las mujeres mayores no solo lo tienen, sino que pueden liderar y mentorizar a generaciones más jóvenes con su experiencia, resiliencia y determinación.

Superar esta brecha requiere un enfoque integral: programas de mentoría intergeneracional, actualización de conocimientos y habilidades, especialmente tecnológicas, flexibilidad laboral, incentivos fiscales para la contratación, campañas de sensibilización y cambio cultural que eliminen los estereotipos y prejuicios que contribuyen a la discriminación...

Sin duda, se trata de una gran oportunidad para instituciones, gobiernos y empresas, como ya ha ocurrido con el resto del colectivo femenino.

LA OPORTUNIDAD TECNOLÓGICA PARA EL TALENTO FEMENINO SÉNIOR

Pilar Roch, directora general de AMETIC y socia de EJE&CON

A pesar de los avances realizados en igualdad de género, las mujeres mayores de 55 años enfrentan desafíos significativos que perpetúan la desigualdad. Esta situación representa una pérdida de talento y experiencia valiosa para el tejido empresarial y la economía del país, especialmente



en carreras STEM, donde la diversidad es crucial para alcanzar la innovación y el progreso de forma justa y evitar fomentar sesgos.

Es fundamental entender que la discriminación por edad y género se entrelazan de manera perjudicial para las mujeres. En España, las mayores de 55 años enfrentan tasas de desempleo más altas y períodos de búsqueda de empleo más largos en comparación con sus contrapartes masculinas. A lo largo de este *IV Mapa de talento sénior* se constata esta realidad con datos y estadísticas. Pero esta realidad coincide en el tiempo con otra que ofrece una gran oportunidad para este perfil: la adopción intensa de las tecnologías disruptivas en nuestro entorno profesional y personal, y en particular de la IA, ha abierto un debate sobre la necesidad de contar con un talento diverso en toda la cadena de valor de desarrollo, diseño e implementación de las nuevas tecnologías.

Detrás de cada algoritmo y de cada proceso o toma de decisiones, hay seres humanos. La diversidad de talento en este campo, así como de experiencias y de perspectivas, son fundamentales para garantizar que la IA se desarrolle de manera ética y equitativa y para aprovechar todo su potencial para el bien común.

Adicionalmente se da la circunstancia de que nuestras empresas se enfrentan a una falta de talento tecnológico que pone en riesgo nuestra competitividad como país en el corto y medio plazo. Este tema es muy preocupante, y ya son varios los proyectos e iniciativas que ponen el foco en fomentar la formación tecnológica a través de canales alternativos al universitario y para perfiles diferentes al del estudiante joven habitual.

Es en esta intersección de circunstancias, escasez de talento tecnológico y necesidad de que este sea diverso en género y en edad donde considero que se ha abierto un espacio de oportunidad para fomentar la ocupación y la empleabilidad de las mujeres sénior. Mujeres que aporten su experiencia como profesionales y en la vida para ponerla al servicio del desarrollo tecnológico.

Además, el sector tecnológico suele ser un sector más flexible y con mayores posibilidades de poner en marcha medidas que favorecen la conciliación como la jornada parcial, o el trabajo autónomo por horas, lo cual facilita aún más la incorporación de la mujer sénior.

A la luz de todo lo expuesto anteriormente desde mi punto de vista para aprovechar esta oportunidad solamente restaría fomentar la formación en materia tecnológica de estas séniores, un *upskilling* y *reskilling* que será necesario en muchos casos, aunque no en todos, para poder desarrollar roles en programación y gestión en pujantes nuevos sectores como Edutech y Healthtech, entre otros. Desde AMETIC queremos poner de relieve esta oportunidad y apoyar en todo lo necesario para que podamos aprovecharla.

EL MERCADO LABORAL MANTIENE LA BRECHA DE GÉNERO ENTRE EL TALENTO SÉNIOR

Alicia Coronil Jónsson, economista jefe de Singular Bank y asesora del Círculo de Empresarios

En la última década, España ha realizado importantes avances para reducir la brecha de género, situándose nuestro país el año pasado en el índice global Gender Gap en la posición 18 frente a la 30 que ocupaba en 2013. No obstante, las diferencias se mantienen respecto a las principales economías avanzadas, especialmente en el caso de los países nórdicos, y reflejan los retos que afrontarán las futuras generaciones si no se revierte esta situación.

Entre los factores que explican este diferencial destaca la situación del mercado laboral en nuestro país, no solo por mantener la mayor tasa de desempleo entre los países de la UE, sino también por las brechas que muestra a nivel generacional y de género. Junto a que nuestro país registra la mayor tasa de desempleo juvenil de la Eurozona de un 26,5 (vs. 14,4 %), también lidera el paro en el segmento de edad de entre 50 y 74 años, alcanzando una tasa de un 10,7 frente al 4,8 % de la UE.

Una realidad que pone de manifiesto la ineficacia de las políticas activas de empleo en España, pero también la falta de medidas o de toma de conciencia de la necesidad de retener el talento sénior en el mercado laboral ante la falta de trabajadores, la dificultad de sostener el actual diseño del estado de bienestar o la importancia de contar con la experiencia de estas generaciones ante la nueva era de volatilidad y transformaciones que afrontamos como sociedad.

Es decir, a pesar de que en los últimos años se ha producido un ligero avance ante las medidas adoptadas de jubilación activa, en España la tasa de actividad de entre 55 y 64 años se situó en un 60,4 % en abril de 2024, muy alejada de países como Dinamarca (74,0 %), Alemania (75,2 %), Países Bajos (75,1 %), Finlandia (72,1 %), Suecia (78,3 %). Todos ellos países en los que el factor cultural, se considera valioso contar con su contribución y alargar la vida laboral explorando nuevos campos de actividad, los incentivos fiscales para continuar trabajando más allá de la jubilación y el propio diseño del sistema de pensiones, con un mayor protagonismo de la planificación financiera privada, son algunos de los factores que explican que estas economías partan desde hace décadas de una mejor posición para abordar las implicaciones del envejecimiento de la población.

Una divergencia que en España también tiene otra derivada, y es el hecho de que la tasa de participación de la mujer sénior en nuestro país se modera a un 54,5 (vs. 66,7 % en el caso de los hombres), mientras que en Alemania alcanza un 71,6 %, en Finlandia un 74,3 % y en Suecia un 75,9 %. Datos que nos deberían invitar a reflexionar sobre qué medidas deberían tomar las Administraciones, las compañías y la colaboración pública-privada para lograr no solo mejorar la realidad de nuestro mercado laboral y un correcto equilibrio intergeneracional, sino también para lograr reducir la brecha de género por sus importantes implicaciones sociales, económicas y sobre la sostenibilidad del estado de bienestar.

BUENAS PRÁCTICAS CORPORATIVAS
DE INTEGRACIÓN DEL TALENTO
FEMENINO SÉNIOR EN EL MUNDO

— PARTE VI

Existen diferencias sustanciales en cuanto a las trayectorias profesionales que siguen mujeres y hombres a lo largo de sus vidas y carreras. Eso es debido, en gran parte, a la concurrencia de circunstancias facilitadoras y de obstáculos o barreras para la progresión y la continuidad profesional de las mujeres. Algunos de esos factores, como la flexibilidad laboral o las circunstancias personales de las mujeres (maternidad y/o cuidados), se ven afectadas por la edad y el ciclo vital.

Las últimas tendencias han venido a favorecer o facilitar la compatibilidad de las circunstancias vitales de las mujeres con sus carreras profesionales. En concreto, se ha constatado un sensible incremento de la oferta de puestos de trabajo con cierta flexibilidad laboral (tanto horaria como de localización) entre las grandes compañías.

No obstante, esto es algo que todavía es difícil de extender a las pequeñas y medianas empresas que absorben gran parte de la masa laboral.

Centrando el asunto en las mujeres de mayor edad y su progresión profesional, hemos de decir que mucho ha cambiado en las últimas décadas y, como resultado, existen diferencias sustanciales entre las mujeres mayores y jóvenes en lo que se refiere a su acceso al mercado

laboral, los niveles de educación y las actitudes sociales. Por lo tanto, es previsible que conforme la generación más joven (que ahora empieza a incorporarse al mercado laboral) avance hacia la mitad de su carrera profesional, se dibujará un panorama sensiblemente diferente al que encara en estos momentos la generación actual.

Hay algunas cuestiones que son específicas del grupo actual de mujeres mayores, en particular la que se encuentra en la cohorte de 50 años o más. En este grupo, los niveles medios de cualificaciones formativas de las mujeres son más altas que las de los hombres, sin embargo, las mujeres (22.229,01 euros) ganan de media un 34,85 % menos que los hombres (29.974,98 euros)² y la segmentación ocupacional es particularmente marcada. Por ejemplo, más de la mitad (57,56 %) de las empleadas mayores de 50 años trabajan en educación, actividades del hogar, hostelería, salud, comercio minorista y Administración pública frente al 32,22 %³ del total de hombres en esos mismos sectores. Aspectos estos que se han puesto de manifiesto en anteriores capítulos de este *IV Mapa de talento sénior*.

Existe, por tanto, un desajuste entre los sectores en los que trabajan las mujeres mayores y aquellos que se prevé que tengan un mayor crecimiento de empleo en los próximos 5 a 10 años.

² Datos provenientes de la encuesta cuatrienal de estructura salarial de 2018 publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el 24 de septiembre de 2020.

³ Datos provenientes de la Encuesta de Población Activa 2023 publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el 26 de enero de 2024.

Esto es algo a lo que prestar especial atención en el futuro.

A lo largo de la presente sección nos dedicaremos a analizar varias acciones llevadas a cabo por algunas de las empresas más punteras en este ámbito y que pueden marcar el camino a otras para tratar de paliar de alguna forma los obstáculos con los que se encuentran las mujeres a lo largo de su carrera profesional para mantenerla y consolidarla, especialmente para aquellas mujeres mayores que, además, suman el componente de edad que, como hemos visto en ediciones anteriores, también afecta negativamente a los hombres.

En el estudio del año anterior ya vimos, a través de ejemplos de empresas en todo el mundo, las ventajas que para los entornos laborales tenía la diversidad generacional. El hecho de que las personas evolucionen a medida que envejecen puede traer enormes beneficios a los entornos laborales, particularmente si adaptamos el mismo a esa realidad diversa de forma que favorezca la colaboración entre trabajadores, ya que la capacidad de toma de decisiones de las personas mejora a medida que envejecen. Lo que se pierde en términos de velocidad de razonamiento se compensa con creces con el enorme banco de conocimientos que acumulan a lo largo de toda la vida. Algo que algunos expertos llaman la "inteligencia cristalizada". Las investigaciones muestran que las personas hacemos juicios mejores y más complejos a partir de los 50 años.

Las mujeres sénior tienden a estar más motivadas por cuestiones como el propósito, el impacto y la finalización de tareas que por la promoción y el salario. Esto significa que tienden a estar más comprometidos con lo que hacen y logran. Muchas de ellas también tienen la

inquietud, la voluntad y la capacidad de alargar su carrera profesional permaneciendo activas de forma voluntaria después de la jubilación para compensar, en muchos casos, la pérdida de años laborales por interrupciones debidas a circunstancias como la maternidad. Los empleadores que incorporan flexibilidad en este ámbito (fórmulas de colaboración pos-jubilación) se pueden beneficiar de unos años de gran talento experto, motivado y comprometido.

Por eso es especialmente crítico para las compañías ser capaces de retener el talento femenino de mayor edad porque incorpora las ventajas del talento mayor, pero tiene unas circunstancias vitales y existenciales que lo convierten en aún más complicado de retener que el de los hombres.

A lo largo de nuestro estudio, hemos detectado cinco estrategias que los líderes corporativos utilizan para atraer y retener el talento femenino mayor:

1. *Progresión profesional.* Las mujeres, con independencia de la generación a la que pertenezcan, esperan más de sus carreras profesionales. Las empresas capaces de diseñar y poner en marcha planes formales de progresión profesional adaptadas a las circunstancias vitales de las mujeres sénior estarán mejor posicionadas para atraer y/o retener a las empleadas y mantenerlas motivadas y comprometidas.
2. *Políticas de personas/retorno.* Las empresas más implicadas en la atracción y retención de talento femenino mayor deben contar con políticas de personal perfectamente alineadas con las necesidades de las trabajadoras sénior. Esto incluye reenganche

profesional, movilidad y flexibilidad. Es esencial que las organizaciones se mantengan proactivas en estos ámbitos y se aseguren, además, de que los programas se revisen y renueven periódicamente para mantenerlos actualizados y al día de las expectativas de las mujeres mayores.

Y es que gran parte de las mujeres que interrumpen sus carreras profesionales, cuando vuelven a trabajar, lo hacen en puestos de menor cualificación (y, por lo tanto, peor remunerados). Los programas de retorno a la carrera pretenden eliminar este sesgo negativo y son una muestra de valor que dan las compañías a las habilidades, la experiencia y el potencial de las mujeres mayores que se han visto forzadas a interrumpir sus carreras profesionales por cualquier circunstancia vital o familiar.

3. *Estrategia de recruiting.* Que las trabajadoras perciban un entorno laboral diverso e integrador ayuda mucho a la atracción y captación de ese talento femenino con independencia de la edad. Si, además, ese entorno incorpora el sesgo de edad, todavía potencia más ese efecto positivo. Hay tres prácticas de *recruiting* por diversidad que deben incorporar las organizaciones: 1) garantizar que los entrevistadores, incluidos los paneles de entrevistas, sean diversos en edad y género; 2) formar y capacitar a los *recruiters* para que se centren en estrategias más inclusivas, y 3) revisar las descripciones de funciones para garantizar el uso de un lenguaje inclusivo en género y generación.
4. *Flexibilidad laboral.* Es una evidencia empírica que los entornos laborales flexibles atraen a más trabajadores. Eso incluye, por

supuesto, a las mujeres mayores. Las compañías de vanguardia deben tener una posición proactiva y clara hacia la flexibilidad laboral y dar el necesario poder y margen de maniobra a líderes para poder aplicar dicha flexibilidad. Esta posición proactiva incluye garantizar la existencia de entornos comunicativos abiertos, sin tabúes ni represalias con los trabajadores y muy especialmente con las trabajadoras sénior. Estos entornos facilitan la comunicación franca y sincera sobre las circunstancias personales y familiares y las posibilidades de desarrollo profesional navegando en esas circunstancias. Horarios laborales flexibles, deslocalización y trabajo en remoto, excedencias temporales o caminos hacia la jubilación, rutas de jubilación flexible o por etapas son algunos de los *hot topics* que afectan a las trabajadoras sénior en el marco de la flexibilidad laboral.

5. *Formación y mentoría.* Existen prejuicios generalmente extendidos sobre las capacidades de las trabajadoras de mayor edad que pueden estar especialmente extendidos en los entornos tecnológicamente exigentes debido a la percepción de las brechas de habilidades digitales (edadismo). Estas percepciones negativas pueden desembocar en situaciones de discriminación u otro tipo de consecuencias indeseadas que culminen en la pérdida de talento mayor, que repercute negativamente en la calidad del capital humano de las compañías.

Una de las formas más factibles e inmediatas de evitar la existencia de estos prejuicios o falsas percepciones y evitar sus consecuencias es con información y programas adecuados de capacitación, formación y mentoría intergeneracional.





Todos los supervisores y empleados deberían recibir formación específica sobre discriminación y diversidad. La formación ayuda a comprender los beneficios de la diversidad de edades y las consecuencias negativas que introduce la discriminación en los entornos laborales. Los expertos concluyen que la capacitación debe cubrir prejuicios y estereotipos inconscientes y aportar a los trabajadores las herramientas y habilidades necesarias para saber cómo

trabajar juntos en los entornos laborales en los que cada vez es más común la cohabitación de cuatro generaciones (*baby boomers*, generación X, milenial y generación Z).

A continuación, se describen en detalle algunas buenas prácticas corporativas en empresas seleccionadas en el trabajo de campo. No obstante, el siguiente cuadro recoge ordenadas dichas empresas por las cinco dimensiones que aglutinan el trabajo en este campo.

Cuadro 49. Selección de buenas prácticas corporativas internacionales para la integración del talento sénior femenino

| Dimensión | Empresa |
|---------------------------------------|----------------------|
| Tipo 1. Progresión profesional | Bumble |
| | Deutsche Post DHL |
| | Kimberly Clark |
| | LendLease |
| | Medtronic |
| | Nestlé |
| | Pfizer |
| | Synchrony |
| | Unilever |
| | Nissan |
| | Goldman Sachs |
| Visa | |
| Tipo 2. Políticas de personas/retorno | Bumble |
| | Carbon |
| | Cognizant |
| | DocuSign |
| | Fidelity Investments |
| | Hilton Hotels |
| | Honeywell |
| | Barilla |
| | Nissan |
| | Lilly |
| Tipo 3. Estrategia de recruiting | Bank of America |
| | LendLease |
| | Lilly |
| | Medtronic |
| | Goldman Sachs |
| Tipo 4. Flexibilidad laboral | HubSpot |
| | Kimberly Clark |
| | Medtronic |
| | Nissan |
| | Unilever |
| Tipo 5. Formación y mentoría | Abbott |
| | Lilly |
| | Nestlé |
| | Pfizer |
| | Prudential |
| | Goldman Sachs |
| | Nissan |
| Synchrony | |



Abbott (Farmacéutica, Estados Unidos, 114.000 empleados)

Tipo 5: Formación y mentoría

Desde sus inicios a finales del siglo XIX, Abbott siempre ha tenido mujeres líderes, por lo que no sorprende que la empresa de suministros médicos siga siendo un lugar de trabajo muy favorable a las mujeres, especialmente las mujeres mayores.

Gracias a un programa de tutoría y de formación dirigido a las mujeres, a las madres y a las que desean recuperar su carrera profesional después de interrupciones o períodos de ausencia laboral, las profesionales sénior en Abbott son capaces de guiar, reencauzar y alargar su carrera de forma que muchas de las ejecutivas sénior de Abbott comenzaron sus carreras en la empresa y fueron capaces de promocionar hasta ocupar esas posiciones de privilegio, aun habiendo atravesado circunstancias personales que, en otro contexto, les habrían impedido desarrollar su potencial profesional en su grado máximo.

Bank of America (Servicios financieros, Estados Unidos, 263.000 empleados)

Tipo 3: Estrategia de recruiting

Bank of America lanzó su programa Investing in Women, que supone una estrategia global centrada en la adquisición, retención y desarrollo profesional de talentos para las mujeres y mujeres sénior.

Investing in Women se fundamenta en cinco pilares de los cuales dos están especialmente dirigidos a favorecer la presencia de mujeres mayores en Bank of America.

1. *Avanzando con mujeres:* aumenta la representación de las mujeres sénior en los órganos de dirección promoviendo y facilitando la igualdad de acceso a las oportunidades profesionales.
2. *Mujeres y entorno laboral del futuro:* pone en marcha acciones para que las mujeres sénior y otros grupos infrarrepresentados en determinados puestos o líneas de negocio tengan plena participación e igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo del siglo XXI. Dentro de este punto, Bank of América rediseñó su estrategia de *recruiting* introduciendo diversas pautas obligatorias de contratación de mujeres para reclutar una gama más amplia de candidatas para puestos de trabajo y continuando con conversaciones periódicas y encuestas a las empleadas para asegurarse de que sus carreras fueran por buen camino. Los resultados hablan por sí solos: de 2015 a 2018 la representación de las mujeres aumentó significativamente en puestos de liderazgo de nivel medio y superior.

Barilla (Alimentación, Italia, 8.747 empleados)

Tipo 2: Política de personas

A pesar de ser una empresa familiar y que, por lo tanto, no tiene obligación con accionistas ni inversores externos, no ha escatimado en absoluto esfuerzos por avanzar en ámbitos de diversidad e inclusión (D&I). El trabajo de Barilla en estos ámbitos incluye, por supuesto, la discriminación por razón de género y edad, afectando a las mujeres sénior. Los esfuerzos de la compañía en este ámbito están centralizados a través de los grupos de recursos para empleados (ERG), cuyos líderes se conectan periódicamente con los altos directivos y lideran iniciativas críticas que impulsan una

mayor inclusión. La política de personas Barilla se adapta a las necesidades y circunstancias particulares de cada región, pero mantiene un mensaje común que no tolerará la exclusión, independientemente de la cultura local.

En concreto, se materializa en dos líneas de acción claras:

1. *Empoderamiento de los ERG* para ejecutar las políticas que provoquen los cambios necesarios a nivel de personas para compensar la representación de aquellos grupos subrepresentados en todos los niveles de la organización. En concreto y en lo que más afecta al objeto de nuestro estudio, en lo referente a las mujeres sénior.
2. *La encuesta periódica de diversidad e inclusión (D&I)* actúa como vehículo importante para que los empleados comuniquen sus necesidades y desafíos, independientemente de su función o ubicación. El consejo de administración de Barilla, su *top management* y los gerentes utilizan los resultados de la encuesta para desarrollar programas clave basados en las necesidades específicas de su función, región y cultura. La encuesta también actúa como una medida del progreso de estas métricas en Barilla.

Bumble (Tecnología, Estados Unidos, 950 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 2: Flexibilidad laboral

Una empresa fundada por mujeres en cuya misión destaca el compromiso de “promover la responsabilidad, la igualdad en un esfuerzo por poner fin a la discriminación por género y edad y reescribir los roles de género obsoletos”. Hacen especial

hincapié en favorecer el liderazgo y el crecimiento de las mujeres sénior dentro de la compañía.

Las empleadas discuten periódicamente con sus supervisores sus trayectorias profesionales y se les anima a trabajar en horarios flexibles que satisfagan sus necesidades. Esto es especialmente importante para las madres trabajadoras y aquellas de mayor edad con progenitores en edad de recibir cuidados, de forma que pueden mantenerse en su carrera profesional compatibilizándola con sus otras obligaciones personales o familiares.

Carbon (Tecnología, Estados Unidos, 1.000 empleados)

Tipo 2: Políticas de personas

Carbon es una empresa de tecnología de impresión 3D, cuya CEO es una mujer de 68 años de edad, está especialmente enfocada en el empoderamiento femenino de mayor edad. Fue seleccionada por Comparably como una de las mejores CEO para mujeres.

Desde su incorporación a Carbon incrementó al 45 % la presencia de mujeres sénior en los órganos de dirección de la compañía. En una industria tradicionalmente dominada por hombres, Carbon lidera el camino hacia una mayor representación femenina en muchos de sus equipos.

Cognizant (Tecnología, Estados Unidos, 266.000 empleados)

Tipo 2: Políticas de personas

Su iniciativa Women Empowered (WE) forma parte de la estrategia general de Cognizant para trabajar en la diversidad y la inclusión. Su objetivo es facilitar una mayor diversidad de



género en Cognizant apoyando la presencia femenina, especialmente de mayor edad, en todos los niveles de la fuerza laboral.

Entre las distintas acciones hay diferentes actividades para promover la presencia y empoderamiento de las mujeres de la empresa, promoviendo su presencia en puestos directivos, así como reuniones sociales y actos de *networking*. En definitiva, Cognizant, a través de una política de personas centrada en la inclusión de mujeres sénior, trabaja para crear las mejores condiciones para construir equipos diversos e inclusivos a nivel global, donde los mejores talentos elijan permanecer y progresar en la compañía.

A través de Women Empowered, las empleadas de Cognizant pueden asistir a eventos de *networking*, cenas y foros profesionales, todos diseñados específicamente para unir a las mujeres y brindarles información sobre sus oportunidades profesionales. Cognizant se ha comprometido claramente a reducir hasta cerrar completamente la brecha de género y acercarse al 50 % de mujeres en su plantilla a lo largo de los próximos años.

Grupo Deutsche Post DHL (Correo y paquetería, Alemania, 520.112 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional

Pocas empresas abordan el reto del crecimiento y desarrollo profesional de las mujeres y la igualdad en el lugar de trabajo como lo hace Deutsche Post DHL Group. Reconocida en diversos galardones internacionales por sus avances en el área, la iniciativa Women in Management de Deutsche identificó cuatro barreras principales para la progresión profesional de las mujeres en la compañía y puso en marcha acciones y soluciones concretas para atajarlos. Los datos de rendimiento y desarrollo profesional de todos

los empleados se monitorizan permanentemente con el objetivo de garantizar que sean tratados y tengan la posibilidad de progresar por igual, independientemente de su edad, raza o género. Desde su lanzamiento ha habido un sensible incremento de mujeres sénior en puestos directivos mejorando sensiblemente los ratios de éxito de progresión profesional anteriores a la puesta en marcha del programa.

DocuSign (Tecnología, Estados Unidos, 6.800 empleados)

Tipo 2: Políticas de personas

DocuSign, empresa líder en la gestión de acuerdos electrónicos, es también reconocida en el ámbito internacional por su compromiso con el empoderamiento de las mujeres en sus puestos de trabajo. DocuSign tiene grupos de trabajo potentes (ERG) dedicados exclusivamente a desarrollar políticas a favor de sus empleadas: DocuSign Women, el primero en crearse, y que trabaja para equilibrar la distribución de género y empoderar y promover a las mujeres y a las mujeres sénior especialmente en puestos de liderazgo. Este programa está enfocado en tres objetivos claros: promover el talento interno, favorecer la visibilidad social de las mujeres en la tecnología y, finalmente, fomentar entre las mujeres las figuras de *role models* intergeneracionales.

Los otros dos grupos de trabajo son Women In Product Development, que trabaja para promover y defender a las mujeres en la tecnología, y Women In Solution Engineering, que crea un foro para que mujeres y aliados en la organización de Solution Engineering sobresalgan en DocuSign. Estos esfuerzos para apoyar y empoderar a las mujeres situaron en 2021 a DocuSign en el puesto 15 de las principales empresas americanas en los premios Employees' Choice Awards.

Fidelity Investments (Servicios financieros, Estados Unidos, 38.000 empleados)

Tipo 2: Políticas de personas

Las mujeres que trabajan en Fidelity disfrutan de un paquete integral de beneficios diseñado para fomentar el máximo equilibrio entre el trabajo y su vida personal en las distintas edades y fases de su trayectoria profesional. Desde una baja de maternidad extendida 16 semanas, centros de salud *on site*, programas de reciclaje profesional para favorecer los reenganches en la compañía y grupos de trabajo que revisan las trayectorias profesionales para garantizar la retención y progresión del talento con independencia de la edad de las trabajadoras. También incorporan acciones compensatorias para las trabajadoras de mayor edad con cargas familiares (progenitores) de forma que no vean perjudicada su progresión y desempeño profesional.

Goldman Sachs (Servicios financieros, Estados Unidos, 38.300 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 3: Estrategia de recruiting / tipo 5: Formación y mentoría

La iniciativa para mujeres sénior de Goldman Sachs resume su esfuerzo global que tiene como objetivo aumentar el número de mujeres líderes de alto nivel apoyándolas en su crecimiento profesional a través del *recruiting*, la promoción interna y la retención, mientras se trabaja para eliminar posibles barreras que las limiten. En el centro de la iniciativa se encuentra el *Senior Women's Review*, supervisado por el CEO y los vicepresidentes. Este informe evalúa y monitoriza el número y representación actual y prevista de mujeres en la dirección ejecutiva. Este esfuerzo se complementa con una política de contratación

enfocada hacia la atracción de mujeres mayores dedicadas a ocupar los puestos de alto nivel.

Además, se pusieron en marcha acciones de desarrollo profesional, capacitación y tutoría de mujeres sénior bajo la denominación específica de Senior Women's Initiative. Por último, cuenta con el programa global Ascend, que reúne en foros especializados a clientas potenciales y trabajadoras sénior de la empresa para discutir asuntos gubernamentales, económicos, sociales y/o de negocios creando, de esta forma, una red de mujeres sénior en toda la empresa con capítulos regionales que beneficia a las mujeres de toda la organización.

La iniciativa para mujeres sénior de Goldman Sachs ha aumentado significativamente el número de mujeres en puestos de directoras ejecutivas y socias.

Hilton (Hoteles, Estados Unidos, 15.000 empleados)

Tipo 2: Políticas de personas

Hilton ha sido recurrentemente seleccionado como Best Workplaces for Women a nivel internacional en las distintas regiones donde cuenta con presencia. Esto es muestra del firme compromiso de la compañía por la diversidad y la inclusión en sus distintas formas y especialmente las que se refieren al género y a la edad. A escala global, Hilton organiza la conferencia Women@Hilton para que las trabajadoras de todo el mundo puedan establecer contactos, formar parte de programas formativos interregionales y acceder a fuentes de inspiración y motivación.

El plan "Hospitality for All" diseña, entre otros, programas específicos para mujeres sénior que garanticen su desarrollo y satisfacción



profesional. Estos incluyen acciones que van desde la formación hasta la flexibilidad laboral o la recapacitación o reciclaje profesional.

Honeywell (Industria, Estados Unidos, 128.000 empleados)

Tipo 2: Políticas de personas

Desde eventos de *networking* exclusivos para mujeres mayores hasta un programa integral de regreso al trabajo diseñado para apoyar a las mujeres con bajas de maternidad más largas y una transición fluida de regreso al puesto de trabajo, tras un paréntesis profesional forzado por circunstancias personales o familiares, son algunas de las políticas dirigidas a mujeres puestas en marcha por Honeywell.

Por otro lado, la gran presencia de mujeres mayores en los órganos de dirección de la compañía sirve, además, como referencia y ejemplo para aquellas trabajadoras más jóvenes de Honeywell, que ven en ellas un modelo con el que conectar y hacia el que dirigir sus carreras.

HubSpot (Tecnología, Estados Unidos, 7.700 empleados)

Tipo 4: Flexibilidad laboral

El grupo Women@HubSpot ejecuta la estrategia de Hubspot para apoyar el desarrollo profesional de las mujeres en tecnología, y los beneficios para las empleadas en su planificación familiar con el objetivo de garantizar que las mujeres no tengan que elegir entre su carrera y sus obligaciones personales. El grupo tiene acciones de reenganche y de flexibilidad horaria y de ubicación específicamente dirigidas a las mujeres mayores con responsabilidades familiares que quieren seguir progresando, sin embargo, en sus carreras profesionales.

Kimberly Clark (Industria, Estados Unidos, 42.000 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 4: Flexibilidad laboral

Kimberly-Clark fue nombrada una de las mejores empresas para mujeres ejecutivas en 2018 y 2019 por la Asociación Americana de Mujeres Ejecutivas. La empresa ha aumentado el número de mujeres mayores en la alta dirección en un 66 % en la última década, gracias a una estrategia que favorece las oportunidades de desarrollo profesional, capacitación en liderazgo y gestión en el trabajo y horarios de trabajo flexibles diseñados para satisfacer las necesidades de las mujeres con diversas obligaciones personales.

Lendlease (Construcción, Estados Unidos, 8.500 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 3: Estrategia de recruiting

A pesar de que la industria de la construcción no se ha caracterizado tradicionalmente por ser especialmente favorecedora para la incorporación laboral de las mujeres, el trabajo de compañías como Lendlease es un ejemplo de cómo se pueden corregir este tipo de dinámicas, aparentemente inmutables.

Lendlease ha sido nombrada la “Mejor empresa de construcción para mujeres” por mujeres líderes en el sector inmobiliario, gracias a su esfuerzo por construir una compañía más igualitaria en términos de género, a través de iniciativas formales y programas especializados, como sus grupos de recursos para empleados y su conferencia interna anual sobre liderazgo de mujeres. Para garantizar que la empresa siga aumentando la representación en todos los ámbitos,

Lendlease realiza un seguimiento del porcentaje de mujeres en su equipo, especialmente de mujeres mayores entre los puestos de dirección.

Lendlease también invierte en la formación, capacitación y reciclaje de mujeres mayores que se reenganchan al mundo laboral después de períodos de interrupción laboral a través del programa Lendlease Cornerstone, una iniciativa de dos años que brinda oportunidades de capacitación estructurada, exposición a múltiples proyectos y participación en redes interempresariales y grupos de desarrollo profesional.

Lilly (Farmacéutica, Estados Unidos, 40.600 empleados)

Tipo 2: Políticas de personas / tipo 3: Estrategia de recruiting / tipo 5: Formación y mentoría

Después de realizar una auditoría de diversidad en 2015 y darse cuenta de que las mujeres, en especial las de mayor edad, no estaban representadas en puestos de liderazgo en la misma proporción que los hombres, la dirección de la compañía emprendió medidas correctoras para mejorar la situación. Los *managers* recibieron formación en materia de inclusión y prejuicios de género y se establecieron objetivos concretos para aumentar el número de mujeres mayores en puestos directivos. Ahora Lilly tiene más mujeres en puestos de dirección que nunca.

Medtronic (Dispositivos médicos, Irlanda, 95.000 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 3: Estrategia de recruiting / tipo 4: Flexibilidad laboral

Medtronic, líder mundial en soluciones de dispositivos médicos, fue reconocida recientemente por la organización Catalyst, especializada en

entornos laborales en femenino, por acelerar y defender el desarrollo y progresión de las mujeres mayores en el entorno laboral. Durante los últimos años, Medtronic ha adoptado un enfoque activo para cerrar la brecha de género y generacional aumentando la contratación, la promoción, la tutoría y el apoyo a las empleadas multigeneracionales. En 2020, Medtronic logró una equidad salarial de género del 99 % a nivel mundial. Para aprovechar su progreso en el avance de oportunidades para las mujeres dentro de la empresa, Medtronic está trabajando en la evolución de sus programas de desarrollo para oportunidades profesionales y estilos de aprendizaje adicionales dedicados a las trabajadoras sénior.

Nestlé (Alimentación, Suiza, 270.000 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 5: Formación y mentoría

Nestlé inició hace algunos años una estrategia encaminada a empoderar a las mujeres de distintas cohortes generacionales dentro de su fuerza laboral.

Entre otras acciones, Nestlé monitoriza cuidadosamente su *pipeline* de sucesión para garantizar una representación femenina sénior adecuada en las divisiones comerciales más críticas. Tiene programas de apoyo y orientación profesional a través de su hoja de ruta de desarrollo de mujeres líderes sénior (Programa de Mentoría Corporativa, Centro de Evaluación de Desarrollo de Líderes Sénior y Programa de Ejecutivos Sénior).

El Plan de Acción para Asuntos Destacados de Nestlé para la Equidad de Género, la No Discriminación y el No Acoso busca difundir adecuadamente los temas y necesidades de género, con objetivos claros para 2025. Como resultado

de esta estrategia, más del 46 % de las posiciones de dirección están actualmente ocupadas por mujeres mayores.

Nissan (Automoción, Japón, 136.134 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 2: Políticas de personas / tipo 4: Flexibilidad laboral / tipo 5: Formación y mentoría

La iniciativa de Nissan Motor en Japón, Mujeres al Volante, la diversidad de género como palanca en Japón, utiliza la diversidad para asegurar el éxito empresarial aumentando la participación y representación de las mujeres de distintas generaciones en todas las áreas del negocio.

El objetivo de incrementar el número de mujeres sénior en puestos de toma de decisiones y de influencia dentro de la empresa surgió inicialmente como política comercial al constatar la compañía, a través de una investigación de mercado, que las mujeres eran el elemento clave en dos tercios de todas las compras de automóviles a nivel mundial. El programa de Mujeres al Volante se centra en tres áreas: participación, formación y promoción de las mujeres. Algunos ejemplos se citan a continuación:

- Formación en los principios y valores de diversidad y no discriminación, fomentados y esperados en la organización.
- Apoyo a progresión profesional a través de “asesores” especializados, solo para mujeres, e “instructores profesionales”, para todas las empleadas de alto potencial.
- Incrementar la visibilidad de los *role models* femeninos a través de eventos de *networking* y foros de diversidad.

- Educación y sensibilización a través de la formación obligatoria de directivos.
- Acciones concretas de flexibilidad laboral incluidos horarios flexibles, excedencias familiares para mujeres y programas para reducir las horas extras.
- Ajustes ergonómicos en los equipos y otras mejoras en las instalaciones y condiciones de trabajo en las plantas, que permitan la plena inclusión de las mujeres mayores al ser las especialmente perjudicadas en determinadas tareas con un elevado componente físico.
- Mecanismos sólidos de rendición de cuentas y evaluación de los programas, como el cuadro de mando global de recursos humanos, encuestas a empleados y KPI específicos, que están vinculados con los objetivos de los gerentes para promover y desarrollar mujeres sénior.

Pfizer (Farmacéutica, Estados Unidos, 88.300 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 5: Formación y mentoría

En 2018 Pfizer fue una de las tres empresas que recibieron el premio ACE de la Asociación de Americana de Empresarias de Atención Médica (HBA), que reconoce a las empresas comprometidas con garantizar que la diversidad de género y las oportunidades de liderazgo para las mujeres sean parte de su ADN organizacional. Un panel de revisión de líderes de la industria de la salud seleccionó a Pfizer para el premio ACE debido a la destacada cartera de programas de la compañía ofrecidos a través de su red interna de mujeres, que sirven para liberar todo el potencial de sus

empleadas. Estos programas e iniciativas incluyen programas de patrocinio y desarrollo, tutoría sólida y apoyo visible de las mujeres mayores en puestos ejecutivos.

Prudential (Servicios Financieros, Estados Unidos, 41.600 empleados)

Tipo 5: Formación y mentoría

Tras analizar los resultados de una investigación interna sobre cómo progresan las carreras de las mujeres en comparación con las de los hombres y los diferentes obstáculos que enfrentan al promocionar en sus carreras profesionales, Prudential diseñó una estrategia cuyo objetivo era ser más inclusiva. La estrategia incluía su adhesión a Ellevete Network para ofrecer más oportunidades de formación, *networking* y desarrollo profesional a sus empleadas. Ellevete Network es una red global de mujeres profesionales comprometidas a elevarse mutuamente a través de la educación, la inspiración y las oportunidades. Su misión es reducir la brecha de género en el entorno laboral y corporativo empresarial proporcionando a las mujeres profesionales una comunidad en la que apoyarse y aprender.

Synchrony (Servicios financieros, Estados Unidos, 16.500 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 5: Formación y mentoría

Synchrony ofrece un programa de desarrollo de nueve meses para que el personal administrativo y del *call center* obtenga valiosas habilidades profesionales y aproveche oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa. Las empleadas también cuentan con la figura de un “sponsor” (como mentores, pero más orientados

a la acción), que las orientan y apoyan en su desarrollo y crecimiento profesional.

Unilever (Bienes de consumo, Reino Unido, 127.000 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional / tipo 4: Flexibilidad laboral

En marzo de 2020, un año antes de su objetivo, Unilever anunció que había logrado el equilibrio de género en todo su equipo directivo a nivel mundial. Unilever no solo está comprometida con cerrar la brecha de género, sino también muy especialmente entre las cohortes de mayor edad de las mujeres. A raíz de este compromiso con el talento femenino sénior, ha logrado que de sus empleados de nivel directivo el 50 % sean mujeres y entre los miembros no ejecutivos de la junta directiva las mujeres representen el 45 %. Además, la brecha de género también se ha reducido en Unilever gracias al compromiso y las políticas corporativas en aquellos departamentos históricamente subrepresentados como *supply chain*, finanzas, operaciones e ingeniería.

Visa (Servicios financieros, Estados Unidos, 28.800 empleados)

Tipo 1: Progresión profesional

Visa fue nombrado mejor empleador para mujeres por la revista *Forbes* en 2018. La compañía centra sus esfuerzos en conseguir igualdad de oportunidades de desarrollo profesional y salarial, e impulsa programas que rompen las barreras que los dificultan. Entre ellos, su iniciativa Return to Work para alentar y apoyar a las mujeres de mayor edad que se reincorporan a la vida laboral después de una interrupción por motivos personales o familiares.



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

La publicación de este *IV 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:

2024, Fundación MAPFRE

Paseo de Recoletos, 23. 28004 Madrid

www.fundacionmapfre.org

Más información en:

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

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

Citar como: Puyol, R., Jiménez, A. y Ortega, I., *IV Mapa de talento sénior. La brecha de género*. Madrid: Fundación MAPFRE, 2024.

Depósito Legal: M-31386-2023



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

www.documentacion.fundacionmapfre.org



Fundación
MAPFRE

