

[Enlace al Informe 'Demografía y productividad: cómo el envejecimiento de la población condiciona el crecimiento económico'](#)

El INSTITUTO SANTALUCÍA alerta: el envejecimiento y la baja natalidad presionan la productividad y exigen una nueva hoja de ruta para el empleo y la innovación

- El envejecimiento y la baja natalidad reducen la población activa y amenazan el crecimiento del PIB, lo que exige elevar la productividad en 1,4 puntos anuales para mantener los ritmos históricos de crecimiento.
- El “dividendo demográfico” se volverá negativo entre 2025 y 2050, con un impacto directo en la innovación y el relevo generacional dentro de las empresas españolas.
- El informe propone una hoja de ruta basada en la productividad, la integración del talento inmigrante y la colaboración intergeneracional como claves para sostener el empleo, la competitividad y el bienestar social.

Madrid, 24 de noviembre de 2025. El [INSTITUTO SANTALUCÍA](#), órgano de reflexión del GRUPO SANTALUCÍA, ha presentado el informe [‘Demografía y productividad: cómo el envejecimiento de la población condiciona el crecimiento económico’](#), elaborado por Juan Francisco Jimeno, asesor de la Dirección General de Economía, Estadística e Investigación del Banco de España y profesor asociado en la Universidad de Alcalá, entre otros cargos. El estudio concluye que la disminución de la natalidad y el aumento de la longevidad están reduciendo el peso de la población en edad de trabajar y elevando la edad media de la fuerza laboral, un doble fenómeno que lastra del crecimiento del PIB per cápita y plantea un reto de primer orden para la productividad, la innovación y el relevo generacional en España.

El informe descompone el **crecimiento del PIB per cápita en tres motores: productividad por hora trabajada, horas por ocupado y ratio ocupados/población total**. Y el principal hallazgo es que la demografía impacta directamente sobre este último. Entre 1996 y 2023, el aumento de la ratio ocupados/población aportó 1,06 puntos porcentuales al crecimiento medio anual del PIB per cápita (1,59%), frente a 0,65 p.p. de la productividad, mientras que las horas por ocupado restaron 0,12 p.p. Con el cambio demográfico previsto, el llamado “dividendo demográfico” **pasará a ser negativo**: las proyecciones apuntan a -0,7 p.p. de media anual entre 2025 y 2050. Es decir, que **para mantener ritmos de crecimiento similares a los del pasado sería necesario elevar en 1,4 puntos la tasa de crecimiento de la productividad, manteniendo constantes las horas por ocupado**.

Menos jóvenes, más jubilaciones y un relevo generacional tensionado

La reducción del número de jóvenes que se incorporan al mercado laboral coincide con la jubilación de las generaciones del *baby boom*. La consecuencia es más que lógica: **las altas de pensiones de jubilación han pasado de alrededor de 200.000 a más de 300.000 al año y seguirán aumentando**. Este desajuste genera dificultades de relevo en numerosos sectores y tipos de empresa, con especial incidencia en actividades intensivas en conocimiento e I+D.

Los datos disponibles del Panel de Empresas y Trabajadores ya mostraban en 2015 plantillas envejecidas en empresas grandes y maduras, así como en el sector público, con **menos del 15% de empleados menores de 35 años y más del 40% mayores de 50 en estas últimas**. Todo apunta a que el peso de los mayores de 50 ha seguido aumentando, en un contexto de baja creación de empresas y de escasez de talento joven.

Productividad: el “efecto composición” y el rol de la tecnología

Paralelamente, los estudios a nivel nacional e internacional sugieren que **la productividad individual crece más al inicio de la carrera profesional que al final (perfil en U invertida con máximo entre 40 y 49 años)**. Cuando aumenta el peso relativo de los trabajadores de mayor edad, el agregado de productividad tiende a crecer menos por el conocido como “efecto composición”. Además, en **economías más envejecidas** se observan **menores tasas de crecimiento de la productividad** por factores adicionales: **menor acumulación de capital humano, menos innovación y barreras a la movilidad y promoción de los jóvenes (el “efecto tapón”)**.

El estudio recuerda, asimismo, que la transformación tecnológica (IA, robótica) y la demografía interactúan: **la escasez de oferta laboral en determinadas tareas impulsa la automatización, y la automatización cambia la demanda relativa de trabajo por edades y cualificaciones**. Incluso existen indicios recientes de que algunos puestos de entrada (más expuestos a la automatización) han visto caer el empleo joven con la irrupción de la IA desde finales de 2022.

Inmigración y complementariedad generacional, palancas clave

Dado que revertir la baja natalidad es improbable en el corto y medio plazo, el informe identifica a **la inmigración como la principal vía para rejuvenecer la población activa y sostener el dinamismo económico**. Pero para evitar la ocupación masiva de puestos de escaso valor por parte del talento extranjero, **la integración laboral plena (con acceso a formación, promoción y condiciones adecuadas) es determinante para que la inmigración aporte productividad y empleo en el largo plazo**.

Igualmente, la complementariedad entre generaciones dentro de las empresas se revela más estratégica que nunca: los programas de mentoría bidireccional (jóvenes que aceleran la adopción digital y sénior que transmiten capital humano específico), documentación de procesos, rotación planificada y jubilación flexible ayudan a conservar conocimiento, mitigar el riesgo de cuellos de botella y sostener la productividad en entornos de cambio.

Recomendaciones para empresas y políticas públicas

El trabajo de Jimeno apunta una agenda de actuación coordinada para empresas y administraciones, a través de:

- **Elevación sostenida de la productividad:** inversión en tecnología, difusión de buenas prácticas y escalado de innovaciones organizativas para compensar el $-0,7$ p.p. de dividendo demográfico previsto y el objetivo de $+1,4$ p.p. adicional en la productividad.
- **Gestión estratégica del talento:** planificación de sucesiones, lucha contra el edadismo en reclutamiento y evaluación, itinerarios de formación continua adaptados por cohortes y competencias (digitales, soft skills y gestión del cambio).
- **Políticas de inmigración e integración:** selección de perfiles, reconocimiento de cualificaciones, itinerarios formativos puente y colaboración público-privada para acelerar la empleabilidad y el ajuste ocupacional.
- **Alianzas educación-empresa:** anticipar la demanda de habilidades en sectores intensivos en conocimiento e I+D, clave para que el menor peso relativo de jóvenes no se traduzca en menos innovación.

Para el INSTITUTO SANTALUCÍA, estas conclusiones refuerzan el vínculo entre longevidad, empleo y bienestar, como destaca **José Manuel Jiménez**, director del INSTITUTO SANTALUCÍA, señala: *“El reto demográfico no es una estadística: ya condiciona el crecimiento, la capacidad de innovar y de mantener la cohesión social. Si queremos proteger el bienestar de una sociedad que vive más y mejor, necesitamos elevar la productividad de forma sostenida, integrar con éxito el talento inmigrante y aprovechar la colaboración entre generaciones dentro de las empresas”*.

Metodología y autoría

El informe combina un **marco teórico que vincula demografía y crecimiento con evidencia histórica de la economía española (1996–2023) y proyecciones demográficas internacionales (ONU)**, además de un repaso a la literatura macro y micro sobre productividad, innovación y estructura por edades de las plantillas. El autor, Juan F. Jimeno, es economista del Banco de España, profesor de la Universidad de Alcalá y consejero del Consejo de la Productividad de España.

Sobre INSTITUTO SANTALUCÍA

El INSTITUTO SANTALUCÍA es una plataforma de investigación y debate impulsada por SANTALUCÍA, uno de los mayores grupos aseguradores españoles. Sus objetivos principales son fomentar el debate sobre el problema del ahorro sostenible, así como la educación financiera, para ayudar a las personas a entender sus decisiones financieras y promover la colaboración colectiva para cambiar las actitudes de los consumidores hacia el ahorro a largo plazo.

Instituto santalucía

El INSTITUTO SANTALUCÍA abre su actuación a un nuevo campo, que es clave en nuestra sociedad, en materia de sostenibilidad social, con el fin de promover un patrón de crecimiento compatible con el desarrollo económico, social y ambiental. Asimismo, desde este año centrará parte de sus esfuerzos en la investigación y generación de análisis que permitan y ayuden a entender los cambios sociales y las respuestas más adecuadas en materia de longevidad y envejecimiento activo.

El pilar básico del INSTITUTO SANTALUCÍA es su Foro de Expertos, integrado por profesionales e investigadores del mundo de la economía y las pensiones, presidido por José Ignacio Conde-Ruiz. La actividad del Instituto se sostiene en varias áreas de acción: el trabajo de investigación y reflexión del Foro de Expertos, la generación de estudios periódicos en materia de vida, pensiones y ahorro a largo plazo y el desarrollo de herramientas de análisis, ayuda y asesoramiento para los ciudadanos.

Web: <http://institutoSANTALUCÍA.es/>

Twitter: [@SANTALUCÍA_inst](https://twitter.com/SANTALUCÍA_inst)

Facebook: <https://www.facebook.com/SANTALUCÍAinstituto/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/showcase/instituto-SANTALUCÍA/>

Para más información:

Patricia Núñez

pnunez@estudiodecomunicacion.com

Tlf: 91 576 52 50

Pavel Ramírez

pramirez@estudiodecomunicacion.com

Tlf: 91 576 52 50