

# PERSPECTIVAS DEMOGRÁFICAS EN NAVARRA Y SU RELACIÓN CON EL MERCADO LABORAL

Buenas prácticas en materia de atracción y fidelización del talento en el ámbito europeo.

Pamplona, 26 de mayo de 2025

*Javier Iradiel*

*Yolanda Zubillaga*

Acción financiada por :

# Objetivos y Metodología del Estudio



# Objetivos del Estudio

-  Entendimiento detallado de la **SITUACIÓN DE NAVARRA** en materia de **demografía y talento**
-  Entendimiento de las **VARIABLES CLAVE EN MATERIA DE ATRACCIÓN** e **integración** de profesionales
-  **IDENTIFICAR OTROS TERRITORIOS europeos con problemáticas similares** en materia de talento
-  Analizar las **MEJORES PRÁCTICAS** empleadas en dichas **regiones** para la atracción y fidelización del talento para el empleo
-  **EXTRAPOLACIÓN DE LOS APRENDIZAJES** a la **realidad de Navarra**



# Metodología empleada

---



**Acceso a bases de datos para comparativas detalladas por regiones** (Eurostat, Banco Mundial, INE, Nastat)



**Proyecciones:** Se han realizado estimaciones de la evolución de diferentes indicadores para el período de tiempo comprendido entre los años 2030 y 2050.



**Entrevistas en profundidad con personas expertas clave:** Se han identificado diferentes perfiles profesionales relacionados con la esfera de la Administración foral de Navarra y se ha mantenido entrevistas individuales.



**Análisis de bases de datos y webs estadísticas internacionales:** Se ha recopilado información macroeconómica de diversas plataformas de estadísticas de los países estudiados.



**Recopilación de estudios sobre talento internacional:** “Ranking de Talento Mundial de IMD 2023”, “Informe COTEC 2023”, “Mapa Internacional del Talento” y “Índice de competitividad del Talento Global 2023”.

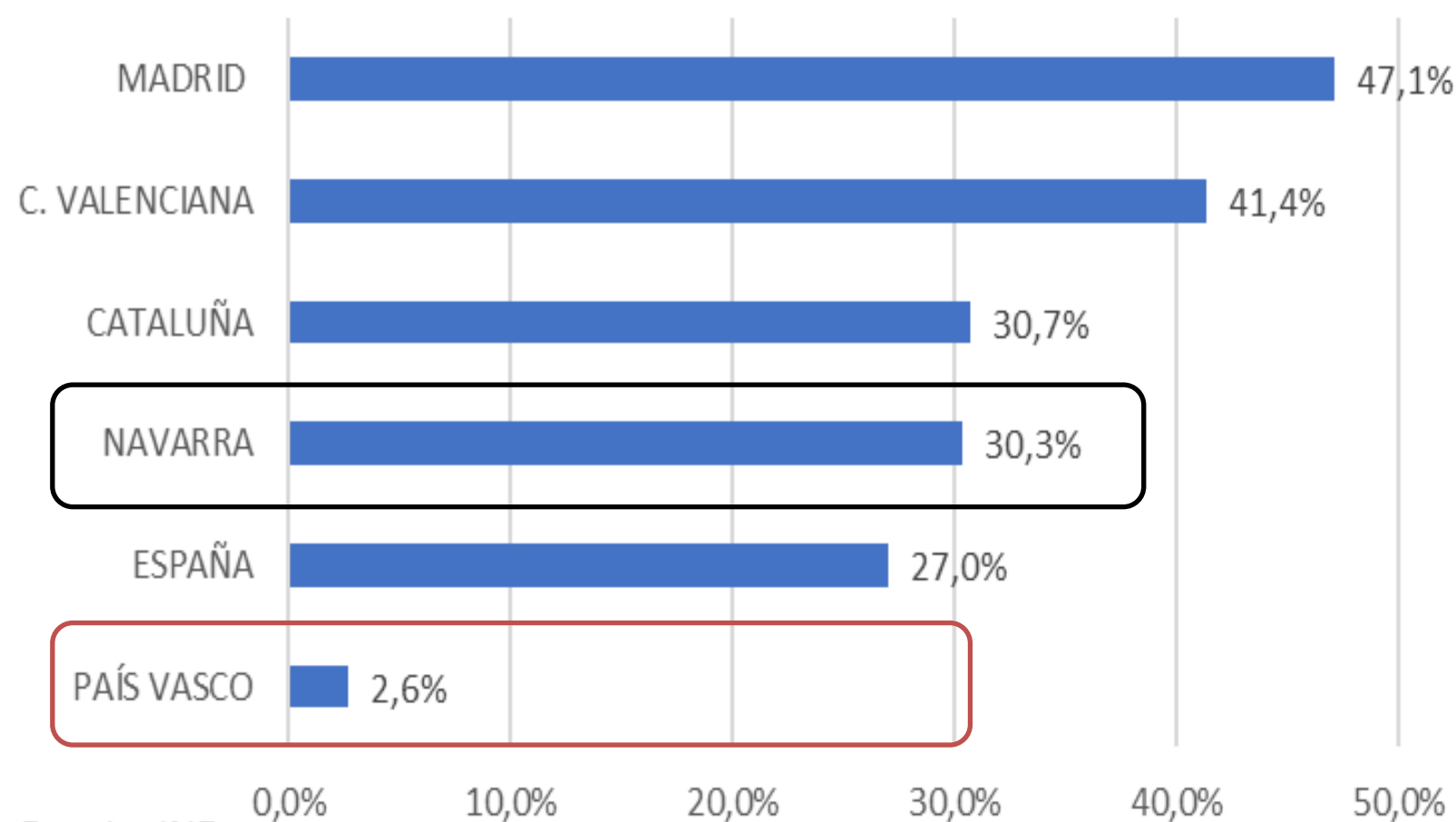
# Situación y perspectivas demográficas Navarra 2035 - 2050



# Situación y perspectivas demográficas 1980-2022

**De las 5 CC.AA. más prosperas de España, Navarra es la 4ª que más ha visto crecer su población en los últimos 40 años...**

% de variación de la población entre 1980 y 2022



Fuente: INE

**30,3% de crecimiento en los últimos 40 años**  
**3,3% de crecimiento más que la media de España.**



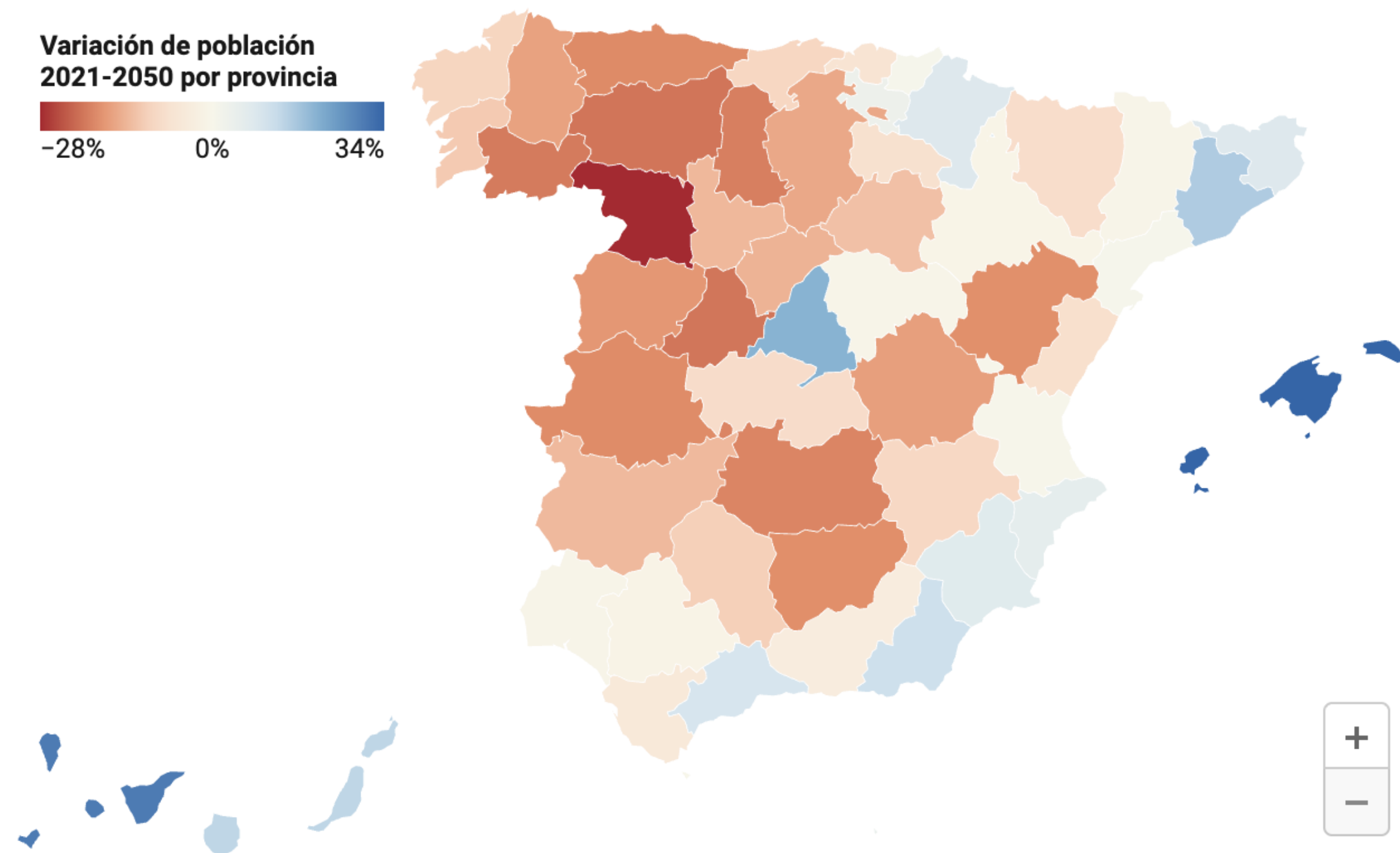
# Situación y perspectivas demográficas a 2030-2050

Este mapa es útil para visualizar cómo la distribución poblacional en España puede cambiar en las próximas décadas.

- **Zonas rojas** como País Vasco, Castilla y León y algunas áreas de Castilla-La Mancha muestran un descenso considerable en su población.
- **Zonas azules** como Navarra, Madrid, provincias de la costa mediterránea y las Islas Canarias indican un aumento en la población proyectada.

## Así será la población de España por provincias en 2050

Comparación de la población por provincia en 2021 y las proyecciones de Eurostat para 2050



Mapa: José Ramón Pérez / El Debate • Fuente: Eurostat, INE • Creado con [Datawrapper](#)

# Evolución Demográfica en Navarra 2024-2050

## **Previsión (na)stat:**

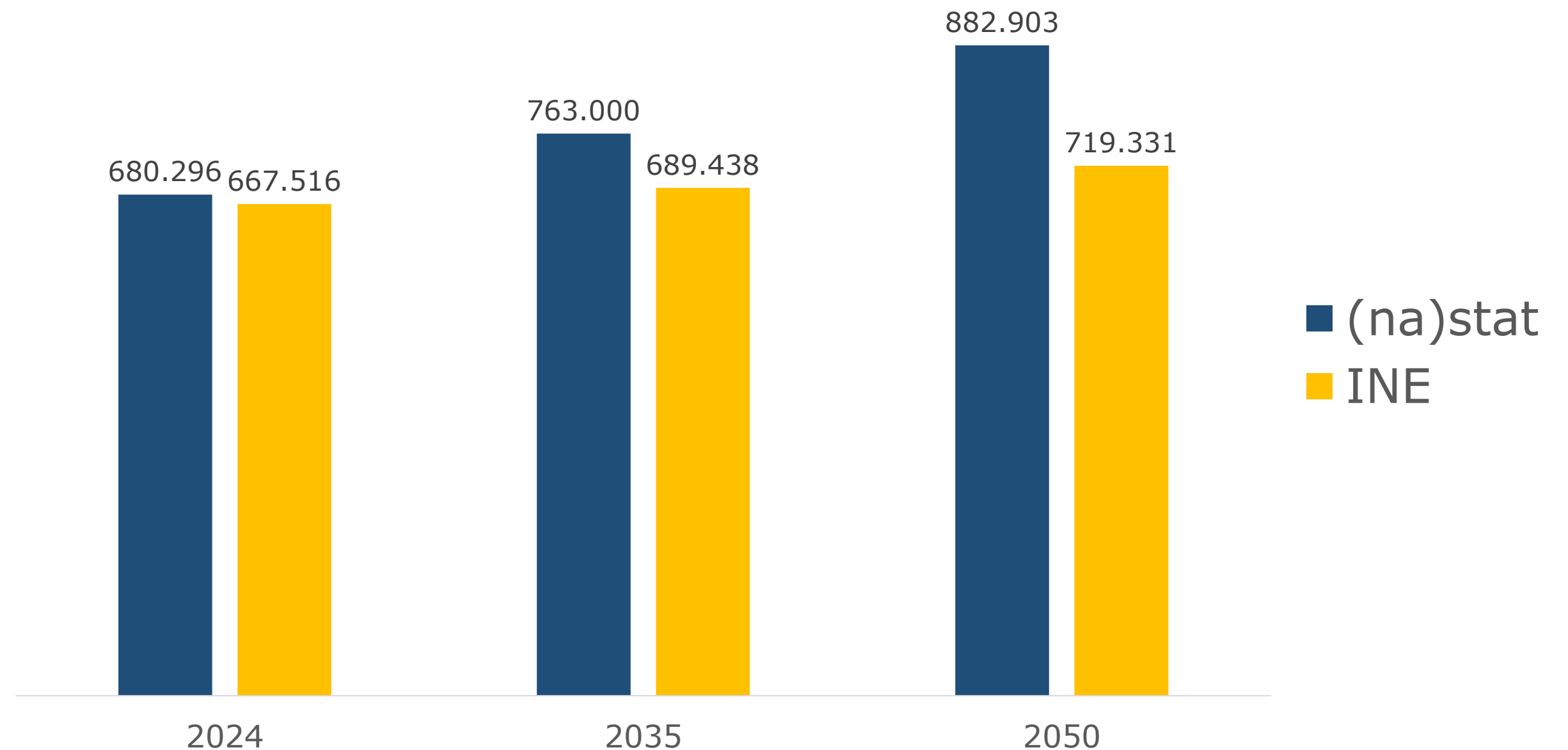
Según las proyecciones de población publicadas por (na)stat:

***"La población de Navarra crecerá a un ritmo medio del 1% durante los próximos 15 años y alcanzará los 763 mil habitantes en 2035".***

## **Previsión INE:**

Sin embargo, el INE proyecta un crecimiento más sostenido para la Comunidad Foral de Navarra de un (8,74%) en el 2050 respecto al 2022.

Es decir, sitúa el número de **habitantes para el 2050 en torno a los 719.331.**



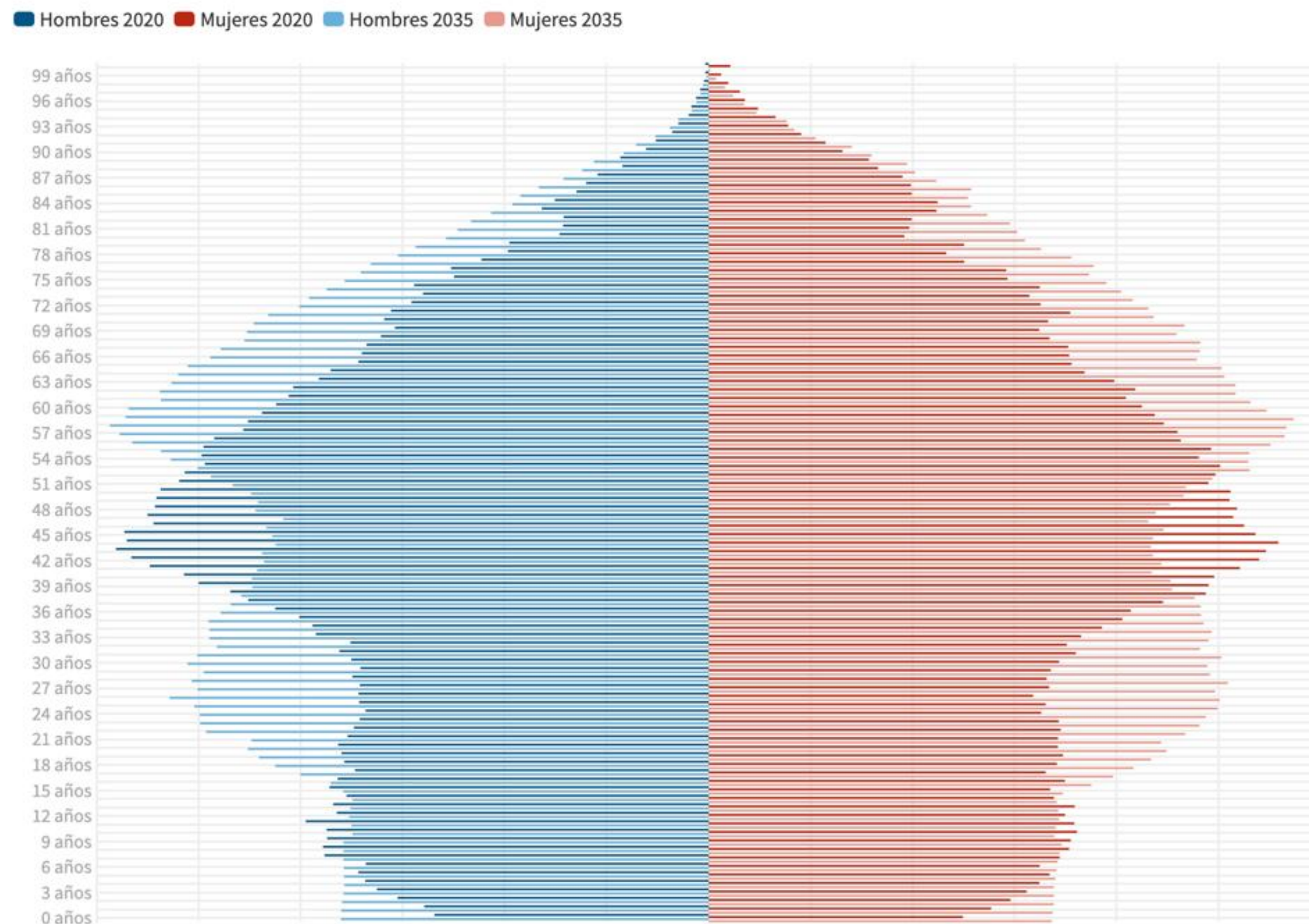
# Evolución Población Activa en Navarra 2025 -2050



# Gráfico pirámide poblacional Navarra (2020 vs. 2035)

En la evolución para los próximos años, se observa:

- ✓ Un **envejecimiento progresivo** de la población.
- ✓ Un **aumento** notable de **personas mayores**.
- ✓ Una **reducción** en los grupos de **edades más jóvenes**.



Fuente: Nastat. Estadística del Padrón Continuo (2020) y Proyecciones de población

(na)stat Nafarroako Estatistika Erakundea  
Instituto de Estadística de Navarra

# Número de afiliados a la Seguridad Social en Navarra por Generación

## Situación actual

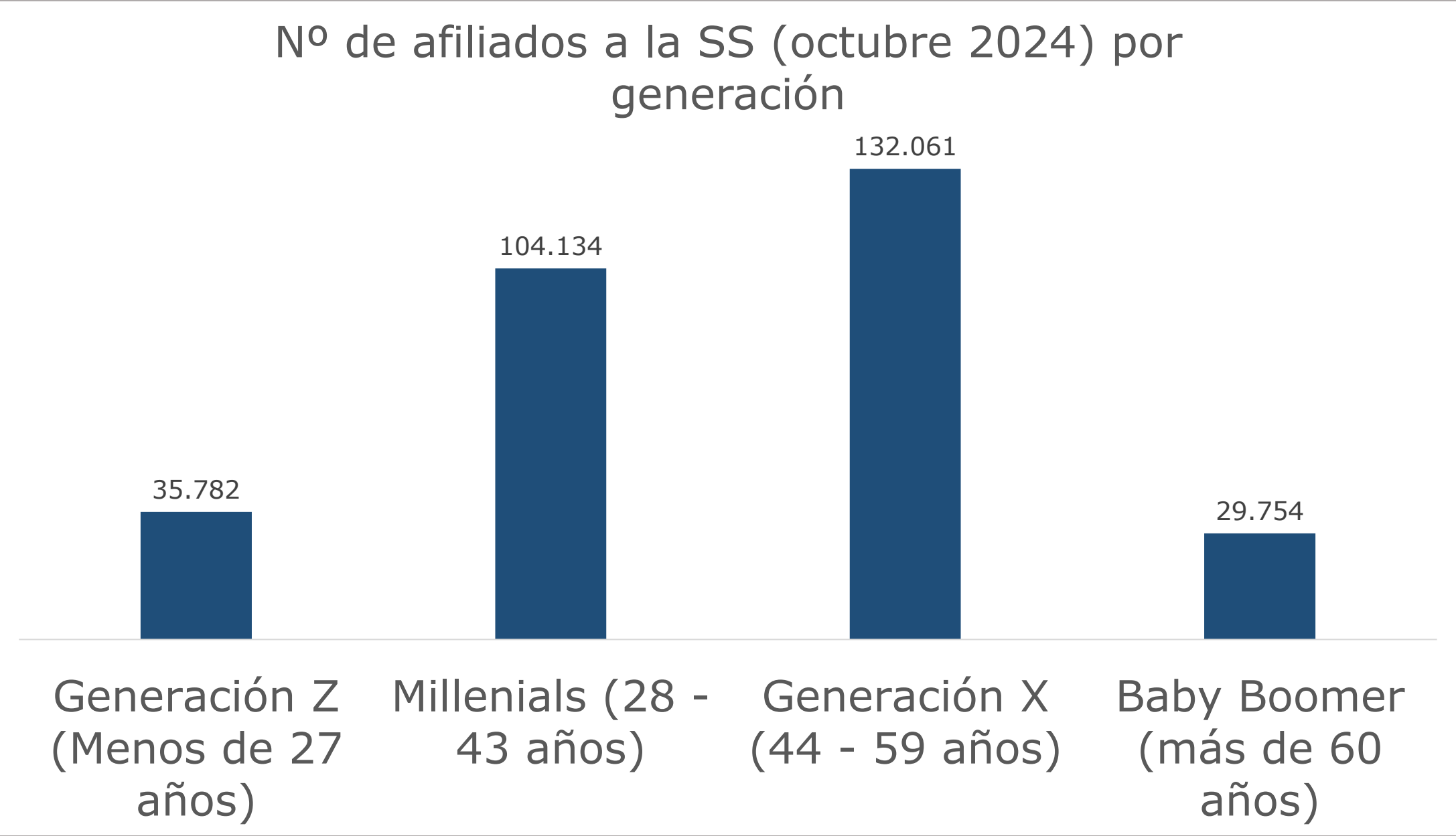
A octubre de 2024, Navarra cuenta con un total de **312.308 afiliados SS.**

En Navarra:

2024: 2,24 activos por pensionista.

2050: 1 activo por pensionista.

Último dato de afiliación (abril 2025): **315.778 afiliados SS.**



Fuente: INE, Nastat. Gráfico de elaboración propia.

# Situación y perspectivas de población activa a 2050

## En 2050:

Habrá **36.787 personas menos en edad laboral** con respecto a 2025.

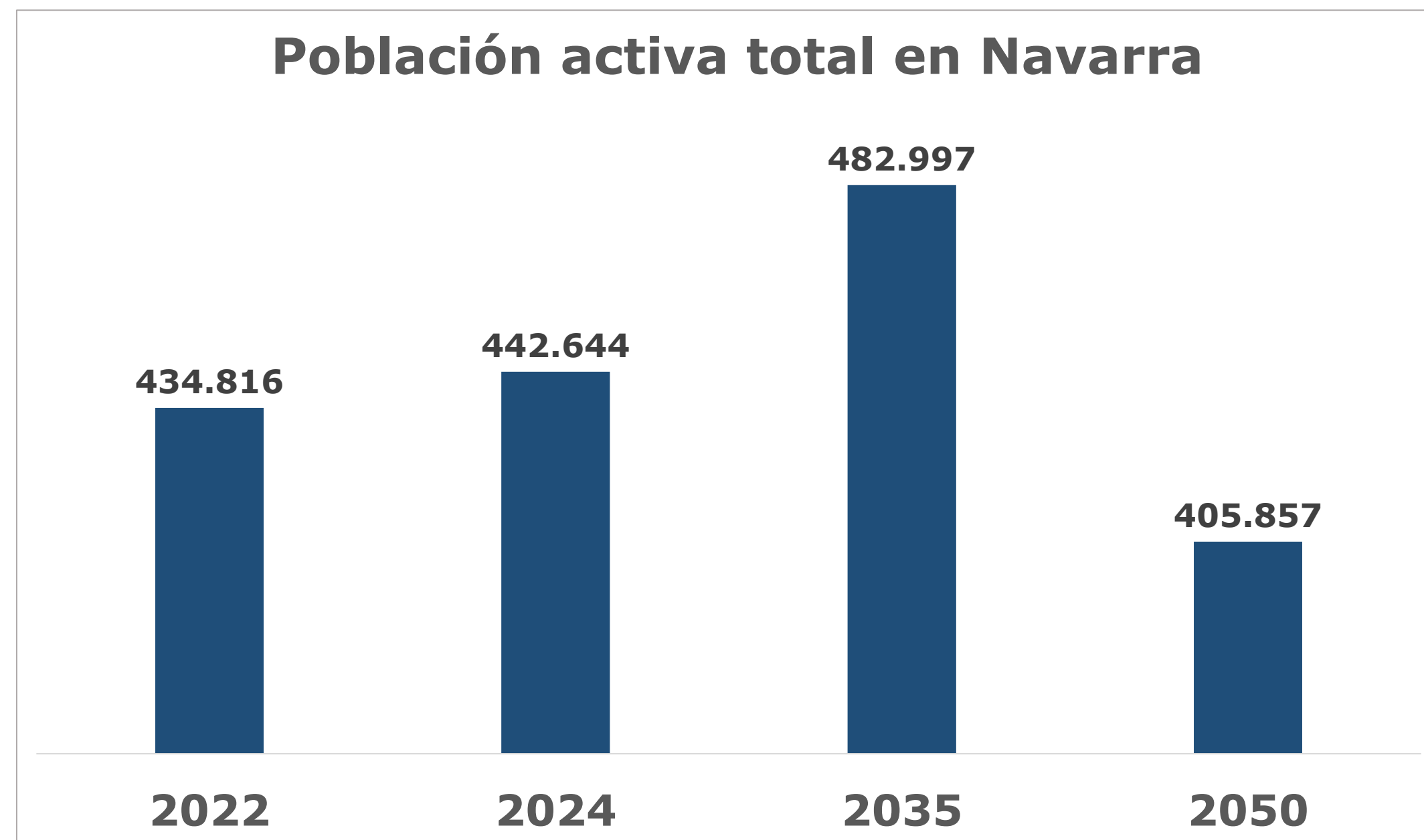
Habrá **77.140 personas menos en edad laboral** (población activa) con respecto a 2035.

## A 2035:

Cerca del 25% de las personas empleadas hoy, se jubilarán, en la próxima década **77.870**

## A 2050:

Y cerca del 70% se jubilarán en las próximas 3 décadas **218.036**



Fuente: INE. Gráfico de elaboración propia.

# Situación y perspectivas demográficas y empleo en Navarra

**Navarra se enfrenta en los próximos años a un crecimiento demográfico**

Se estima que **este crecimiento NO será suficiente para mantener el desarrollo económico y la competitividad de Navarra**

**Según** nuestro informe “**Necesidades de empleo y cualificaciones de las empresas navarras para 2025**” en 2024, el **76% de las empresas** que prevén contratar, **manifiestan tener dificultades** para hacerlo.

# Situación y perspectivas demográficas a 2050

NECESITAREMOS AUMENTAR POBLACION LABORAL

EN MÁS DE **145.000** PERSONAS

**77.140**

CUBRIR RELEVO  
GENERACIONAL

**67.860**

MANTENER LOS NIVELES  
DE CRECIMIENTO  
ECONÓMICO DEL  
PASADO



# Inmigración Vs Emigración en Navarra



# Población extranjera según nacionalidad (2012 vs. 2022)

Supone el 11% del total de la población

En los últimos 10 años creció un 5,5%

Por nacionalidad de procedencia:

- Marruecos la nacionalidad extranjera más representada con **16.313 personas en 2022 (22,6% del total de extranjeros)**
- Rumanía con 7.730 personas en 2022 (10,4% de los extranjeros en Navarra.)
- **Otras nacionalidades destacadas son Colombia (7,6% del total en 2022) y Bulgaria (7,5% del total en 2022). Ambas nacionalidades han tenido un crecimiento considerable, especialmente Colombia con un incremento del 229,3%.**

| Población extranjera según nacionalidad (principales nacionalidades) |                                |                     |                                |                     |                    |                    |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                      | Población a 1 de enero de 2022 |                     | Población a 1 de enero de 2012 |                     | Variación absoluta | Variación relativa |
|                                                                      | Nº de personas                 | % respecto al total | Nº de personas                 | % respecto al total |                    |                    |
| TOTAL EXTRANJEROS                                                    | 73.475                         | 100,0               | 69.623                         | 100,0               | 3.852              | 5,5%               |
| Marruecos                                                            | 16.613                         | 22,6                | 10.797                         | 15,5                | 5.816              | 53,9%              |
| Rumanía                                                              | 7.730                          | 10,5                | 7.791                          | 11,2                | -61                | -0,8%              |
| Colombia                                                             | 5.672                          | 7,7                 | 3.355                          | 4,8                 | 2.317              | 69,1%              |
| Bulgaria                                                             | 5.615                          | 7,6                 | 7.196                          | 10,3                | -1.581             | -22,0%             |
| Portugal                                                             | 3.170                          | 4,3                 | 5.559                          | 8,0                 | -2.389             | -43,0%             |
| Ecuador                                                              | 2.908                          | 4,0                 | 6.144                          | 8,8                 | -3.236             | -52,7%             |
| Perú                                                                 | 2.200                          | 3,0                 | 1.889                          | 2,7                 | 311                | 16,5%              |
| Argelia                                                              | 2.187                          | 3,0                 | 3.136                          | 4,5                 | -949               | -30,3%             |
| China                                                                | 1.948                          | 2,7                 | 1.225                          | 1,8                 | 723                | 59,0%              |
| Otras nacionalidades                                                 | 25.432                         | 34,6                | 22.531                         | 32,4                | 2.901              | 12,9%              |

Fuente: Nastat, elaboración propia a partir de la Estadística del Padrón Continuo (INE).



# Población Navarra residente en el extranjero (2014 – 20224)

**38.060 personas de origen navarro que residen en el extranjero.**

Se observa una **tendencia ascendente** del número de personas que deciden emigrar fuera de Navarra.

**Hay un potencial de retorno de 23.042 personas en edad de trabajar (población activa) que residen en el extranjero.**

**Podría recuperarse este talento** para cubrir los puestos de trabajo que necesitan ser ocupados en el futuro.

Población de nacionalidad española inscrita en Navarra residente en el extranjero por grupos de edad.  
Años 2014-2024.

|    |                    | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2020   | 2023   | 2024   |
|----|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nº | Total              | 25.862 | 27.961 | 30.057 | 31.560 | 32.902 | 33.752 | 34.957 | 35.366 | 36.365 | 36.651 | 38.060 |
|    | Menores de 16 años | 3.825  | 4.304  | 4.849  | 5.114  | 5.485  | 5.704  | 5.971  | 5.905  | 6.257  | 6.119  | 6.327  |
|    | Entre 16 y 64 años | 15.252 | 16.642 | 18.081 | 19.087 | 19.816 | 20.246 | 20.938 | 21.191 | 21.641 | 22.073 | 23.042 |
|    | Mayores de 64 años | 6.785  | 7.015  | 7.127  | 7.359  | 7.601  | 7.802  | 8.048  | 8.270  | 8.467  | 8.459  | 8.691  |
|    | Total              | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 100,0  |
| %  | Menores de 16 años | 14,8   | 15,4   | 16,1   | 16,2   | 16,7   | 16,9   | 17,1   | 16,7   | 17,2   | 16,7   | 16,6   |
|    | Entre 16 y 64 años | 59,0   | 59,5   | 60,2   | 60,5   | 60,2   | 60,0   | 59,9   | 59,9   | 59,5   | 60,2   | 60,5   |
|    | Mayores de 64 años | 26,2   | 25,1   | 23,7   | 23,3   | 23,1   | 23,1   | 23,0   | 23,4   | 23,3   | 23,1   | 22,8   |

Fuente: Nastat a partir del Padrón de Personas Españolas Residentes en el Extranjero (INE).

# Conclusiones sobre las perspectivas demográficas a 2050

***EL REGRESO DE LA DIÁSPORA NAVARRA NO SERÍA SUFICIENTE.***

**38.060** personas de origen navarro viven fuera de la Comunidad Foral

***NECESITAMOS ATRAER TALENTO***

Actualmente, la población de origen extranjero en Navarra representa el 11% del total, un % inferior a otros países/regiones de referencia para Navarra.

***NECESITAMOS UNA ESTRATEGIA DE ATRACCION DE TALENTO PARA EL EMPLEO...***

Que empieza por conocer las buenas prácticas que han llevado a cabo otros territorios:



***“Buenas prácticas en la atracción y fidelización de Talento en el ámbito europeo e internacional”***



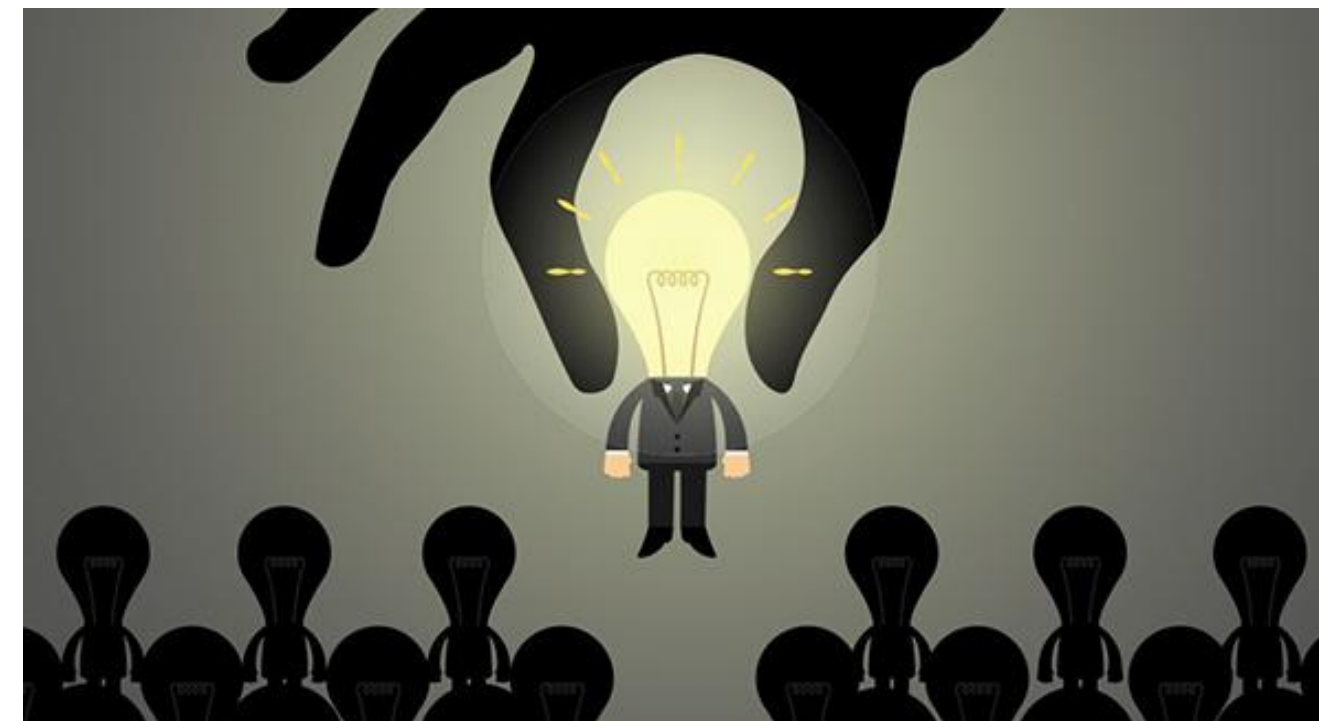
## “Buenas prácticas en la atracción y fidelización de Talento en el ámbito europeo e internacional”

# INTRODUCCIÓN

CEN, en el marco de su Plan Estratégico 2023-2026, ha incluido una línea de trabajo centrada en el Talento, como consecuencia de la dificultad de las empresas para incorporar profesionales, en un contexto de disminución demográfica a nivel europeo. Realiza este estudio con el objetivo de identificar propuestas de atracción de talento para compartir con diversas instituciones y organizaciones navarras.

# OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Localizar prácticas exitosas en otros países.
2. Identificar las claves para atraer y fidelizar talento.
3. Analizar su aplicabilidad en la Comunidad foral.
4. Divulgar las conclusiones entre diferentes organismos y asociaciones empresariales para que puedan incorporar algunas buenas prácticas y atraer talento.



# METODOLOGÍA Y FUENTES

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó una metodología de carácter documental y descriptivo que incluyó análisis de datos y revisión de fuentes secundarias confiables:

1. Revisión de bases de datos y webs estadísticas internacionales
2. Recopilación de estudios sobre la situación del talento internacional
3. Análisis de premios y reconocimientos a mejores prácticas en empleo



# EL TALENTO EN EUROPA

- Según **Eurostat**, se calcula que en torno al 30-40 % de la fuerza laboral europea alcanzará la edad de jubilación en esta década.
- **Entre 20 y 25 millones de trabajadores podrían jubilarse en Europa entre 2025 y 2035.**
- Países como Alemania, Italia y **España** tienen poblaciones especialmente envejecidas.



# EL TALENTO EN EUROPA

Según el estudio “**International Talent Map 2023**”, las variables que más consideran los profesionales internacionales para trabajar en otro país son:

- Desarrollo de carrera profesional.
- Conciliación.
- Retribución interesante e incentivos varios (fiscales, ayudas varias públicas o privadas).

Otro punto relevante del estudio es que los estudiantes internacionales quieren (en su mayoría) quedarse después de la graduación (7 sobre 10).



# EL TALENTO EN EUROPA

Según el estudio “**International Talent Map 2023**”, para las personas profesionales:

- Lo importante no es el trabajo o la ciudad/país, son las dos.
- Las principales barreras para las empresas son la burocracia, el idioma y la adaptación cultural.
- Las principales barreras para los talentos internacionales son: la distancia física con la familia y amigos, encontrarse con un país no acogedor y la ausencia de red y vida social.
- Las organizaciones tienen que mejorar en la integración, lenguaje inclusivo y desarrollo de carreras profesionales.



# EL TALENTO EN EUROPA



Según el “**Informe COTEC 2023**”, en el que es **Alemania** quien se sitúa a la cabeza de atracción del talento, para fidelizarlo es crítica: la protección social, la sanidad y medioambiente.

Los puntos fuertes de Alemania son:

- Entorno favorable para hacer negocios, la inversión en I+D y la baja tasa de paro.
- Mercado laboral dinámico apoyado en su sistema de Formación Dual (formación y prácticas)
- Capacidades y Vocaciones Técnicas: un sistema educativo que prioriza la FP y la formación técnica en general.

# EL TALENTO EN EUROPA



- De acuerdo con el “**IMD World Talent Ranking 2023**”, con 64 países participantes, **Suiza** se sitúa en el primer puesto, seguido de Luxemburgo e Islandia.
- **España se coloca en el puesto 32.**
- Las claves de Suiza para atraer y fidelizar talento se basan en:
  - Su alta calidad de vida.
  - Competitivo salario mínimo legal.
  - Potentes sistemas de educación primaria y secundaria.
- El informe también evidencia como preocupante la disminución de Graduados en Ciencias, aun en los países con mejores valoraciones.

# EL TALENTO EN EUROPA



Dónde destaca **Suiza** en este análisis sobre talento:

- Formación Dual (teoría y prácticas también en Grados)
- Capacidad para atraer talento internacional especializado.
- I+D de las empresas: Suiza ocupa el primer lugar en este factor.
- Remuneración de directivos/as.
- Directivos/as con experiencia internacional.
- Educación universitaria que conecta con las necesidades del mercado (España se sitúa en el puesto 40)
- Salario legal mínimo: entre 3.600 y 4.300\$
- Inversión en educación pública (en España es casi 4 veces menos)

# EL TALENTO EN EUROPA

De acuerdo con el estudio “**Índice de competitividad del Talento Global 2023**”, realizado con 134 países, y elaborado por la Escuela de Negocios INSEAD, **Suiza y Singapur son los líderes indiscutibles**; le sigue Estados Unidos.

**España se encuentra en el puesto 29** y los temas con menor puntuación son:

- Atracción de talento.
- Tolerancia con las minorías.
- Estudiantes internacionales.
- Oportunidades de liderazgo para las mujeres.
- Desarrollo de empleados.
- Delegación.
- Retención de talento.



# EL TALENTO EN EUROPA

## Iniciativas varias para atraer profesionales internacionales:

- Destacan Alemania, Finlandia y Países Bajos.
- Otorgan **visas específicas**, que reducen el tiempo y los trámites burocráticos.
- Realizan **programas para acelerar la integración**, facilitando acompañamiento legal, información sobre vivienda, educación, incorporar al mercado laboral a sus parejas, aprender el idioma, etc.
- Además, **organizan iniciativas varias en otros países** para presentar las ventajas de trabajar en sus ciudades y captar profesionales: con Universidades, Centros empresariales, Ferias de empleo, etc



# EL TALENTO EN AUSTRALIA

Australia destaca por la **gestión de sus visas**, adaptadas a la situación del mercado de trabajo en cada momento:

- Algunas permiten estudiar y trabajar
- En caso de querer renovar el permiso, **obliga a trabajar 6 meses en aquellos sectores con escasez de mano de obra** (Agricultura, Ganadería, Hostelería, etc)



# PRÁCTICAS PARA ATRAER EL TALENTO

- Los programas de inclusión y diversidad.
- El fomento del liderazgo femenino.
- La conciliación y flexibilidad.
- Los planes de salud integral.
- El desarrollo con formación, mentoring y coaching.
- La comunicación interna y externa.
- Desarrollo de imagen de marca empleadora.
- La retribución transparente y acorde al mercado.
- La medición de la satisfacción de las personas y su nivel de compromiso.
- Programas de RSC: colaboraciones con ONGs, donaciones, voluntariado, objetivos medioambientales, reducción de residuos, huella de carbono, etc)



# DIFICULTADES EN NAVARRA



## Entrevistas realizadas a profesionales con experiencia internacional:

- Difícil acceso a los puestos de trabajo que no se publican.
- Acceso a colegios para hijos/as.
- Estilo social reservado y, en ocasiones, demasiado directo.
- Ausencia de medios para establecer redes sociales fuera del trabajo.
- Uso limitado del inglés, fuera del contexto empresarial.
- No hay servicios de reubicación para extranjeros que proporcionen información básica: vivienda, colegio, temas administrativos y legales, fiscales, etc.
- Pocas conexiones para viajar .
- En las pymes falta la cultura de globalización.
- Vivienda de alquiler antigua, cara y poco atractiva.
- Escasos incentivos fiscales para que compense trabajar en Navarra.

# CLAVES PARA ATRAER TALENTO

## IMPLEMENTADAS EN LAS ORGANIZACIONES DE OTROS PAÍSES:

- Fortalecer la imagen de las empresas.
- Potenciar el Desarrollo y Crecimiento Profesional: cultura de diversidad e integración, programas de participación, promociones horizontales y verticales, planes de acogida, definir claramente el propósito, puestos de trabajo más flexibles, incorporar estudiantes internacionales.
- Diseñar planes de salud integral.
- Planes de acompañamiento para profesionales internacionales.
- Retribución transparente y política de beneficios.
- Opciones de participación en el accionariado.
- Medición de la satisfacción de personas trabajadoras.
- Política de comunicación interna sistemática.



# MEDIDAS PARA APLICAR EN NAVARRA

- Seguir promocionando la imagen de Marca Navarra en el exterior.
- Política de incentivos fiscales para profesionales extranjeros y retornados.
- Unirse al Foro Europeo de Movilidad del Talento.
- Creación de una oficina física y plataforma web única para internacionales.
- Plataforma única online en las webs de organismos clave de Navarra.
- Campañas de captación de talento en sectores estratégicos en el extranjero.
- Sensibilización y formación en reclutamiento y selección internacional.
- Formación en integración cultural a través del SNE.
- Seguir promocionando la Formación Dual en Navarra.
- Continuar incentivando la inversión en I+D+i en empresas y organizaciones.
- Colaboración con las Universidades para la captación de estudiantes internacionales y prácticas en empresas.

**¡GRACIAS!**