



INFORME EJECUTIVO

Realización de una
investigación sobre el
talento sénior (50+) de la
Comunidad de Madrid

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO

Consejera de Economía, Hacienda y Empleo

Rocío Albert López-Ibor

Viceconsejero de Economía y Empleo

Daniel Rodríguez Asensio

Directora General del Servicio Público de Empleo

María Belén García Díaz

COORDINACIÓN:

Subdirección General de Estrategia y Evaluación de las Políticas de Empleo

Área de Estudios y Planificación

ELABORACIÓN

RED2RED

Las conclusiones de esta publicación reflejan el punto de vista de los autores y no representan necesariamente la posición de la Comunidad de Madrid.

Realización de una investigación sobre el talento sénior (50+) de la Comunidad de Madrid

Consejería de Economía, Hacienda y Empleo

© Comunidad de Madrid, 2024

Edita

Dirección General del Servicio Público de Empleo

Vía Lusitana, 21. 28025 Madrid. Tel.: 91 580 54 00

Edición: 2024

Soporte y formato de edición: publicación en línea en formato pdf

Publicado en España - Published in Spain



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



comunidad.madrid/publicamadrid

ÍNDICE

1	Introducción y objetivos del estudio	5
2	El contexto demográfico y del mercado laboral	6
2.1	Un contexto demográfico de envejecimiento	6
2.2	Un contexto económico inquieto	7
2.3	El edadismo como barrera en el mercado laboral	8
3	Caracterización y evolución del talento sénior en la Comunidad de Madrid	9
3.1	Situación actual de las personas sénior respecto al mercado laboral	9
3.1.1	Niveles de actividad, empleo y desempleo en el 4º trimestre de 2022 (EPA)	10
3.1.2	Las personas sénior ocupadas en la CM en 4ºT 2022	12
3.1.3	Las personas desempleadas sénior en la CM	15
3.2	Evolución de las personas sénior en el mercado laboral en las dos últimas décadas en la CM	17
3.2.1	Evolución de las tasas de actividad de las personas sénior	18
3.2.2	La evolución de las tasas de desempleo de las personas sénior	19
3.3	Caracterización de las personas sénior inscritas como demandantes en los Servicios de Empleo de la Comunidad de Madrid	22
3.3.1	Perfil sociodemográfico de las personas sénior demandantes de empleo inscritas en el SPE de la CM	22
3.3.2	Perfil sociolaboral de las personas sénior demandantes de empleo inscritas en el SPE	24
3.3.3	Cobertura de desempleo	24
3.3.4	Evolución de los contratos a personas sénior desde 2018	25
3.3.5	Servicios proporcionados por el SPE utilizados por las personas sénior	26
3.4	Las cotizaciones a la Seguridad Social y las trayectorias de las personas sénior según la MCVL	27
3.4.1	Análisis de las trayectorias laborales	28
4	Las trayectorias laborales de las personas sénior	29
4.1	Personas ocupadas	29
4.2	Personas desempleadas	30
4.3	Personas desanimadas	31
4.4	La autopercepción: fortalezas y debilidades de las personas sénior de entre 50 y 65 años	32
4.5	La prolongación de la vida laboral más allá de los 65	33
5	La gestión de la edad en las empresas de la Comunidad de Madrid	33
5.1	Tendencias de la gestión de la edad en las empresas de la CM	34
5.2	Buenas prácticas de fomento de la gestión de la edad en empresas	37

6	Las políticas de empleo para las personas sénior	37
6.1	Las políticas de prolongación de la vida laboral y de fomento del empleo de las personas sénior	37
6.2	Un balance de las políticas activas de empleo	38
6.3	Buenas prácticas en el desarrollo de programas o iniciativas de empleo para las personas sénior	39
7	Conclusiones y líneas de intervención	41
7.1	La prolongación de la vida laboral de las personas sénior	41
7.2	La relación con el mercado laboral de las personas sénior contada por ellas mismas.....	42
7.3	Sobre la necesaria y poco practicada gestión de la edad en las empresas	46
7.4	Las políticas activas de empleo necesarias para el apoyo al empleo sénior	49

1 Introducción y objetivos del estudio

El **OBJETIVO** de este estudio es conocer y analizar el talento sénior presente en el mercado de trabajo de la Comunidad de Madrid (CM) y, en concreto, las particularidades asociadas al empleo de las y los trabajadores 50+, para así poder generar propuestas que puedan contribuir a **mejorar sus condiciones de trabajo, asegurar su ocupación, maximizar el aprovechamiento** de su larga experiencia laboral, **mejorar la convivencia intergeneracional** en las organizaciones, **reducir el edadismo** y a la puesta en valor del talento sénior.

Para la realización de este estudio se ha combinado el estudio y análisis de **diversas fuentes y se han aplicado diversas técnicas de investigación:**

- Con el objetivo de **contextualizar** y conocer el objeto del estudio, se han analizado diversas **fuentes bibliográficas y estadísticas**, entre las que destacan: la Encuesta de Población Activa (EPA), la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL) y Estadísticas del Servicio Público de Empleo de la Comunidad de Madrid.
- Con el fin de **ahondar en las experiencias y percepciones de las personas sénior** con relación a sus trayectorias laborales y su posición en el mercado laboral de la CM, se han desarrollado **15 entrevistas en profundidad a personas sénior** de distintos perfiles, según grupos de edad y situación laboral, mediante la metodología de los relatos de vida.
- Con el objetivo de **enriquecer el resto de metodologías, aportar nuevos enfoques, perspectivas y puntos de vista** con relación al empleo de las personas sénior, la evolución del edadismo y las tendencias, se han realizado **15 entrevistas a personas expertas**: representantes de organizaciones sindicales y empresariales, de entidades del tercer sector o empresariales que tratan la temática en cuestión, personalidades del mundo académico y personas relacionadas con servicios de búsqueda de empleo.
- Con el objetivo de **estudiar el papel de las empresas y sus estrategias en relación con el edadismo y la gestión de la edad**, se ha llevado a cabo una **encuesta no representativa estadísticamente a 80 medianas y grandes empresas de la Comunidad de Madrid**.

Todo ello se ha acompañado de una exhaustiva revisión y análisis de múltiples estudios e investigaciones a nivel europeo y español sobre la materia

No queríamos dejar de mostrar nuestro enorme **agradecimiento** a todas las personas participantes; en primer lugar, a las quince personas expertas¹ que han compartido su experiencia y conocimiento en esta materia en aras de contribuir a los objetivos del estudio; así como a todas las empresas del tejido empresarial de la CM que han participado en el proceso de consulta sobre las prácticas desarrolladas en torno a la gestión de la edad. Y, muy especialmente, a todas las personas que de alguna manera representan buena parte del talento sénior en la CM, que nos han trasladado de forma totalmente abierta y generosa el relato de episodios y etapas muy difíciles de su vida, con el

¹ En el anexo metodológico figuran todas las personas colaboradoras.

objetivo de contribuir a mejorar la vida de quienes puedan atravesar su misma situación; sin su testimonio este estudio no sería posible ni tendría sentido.

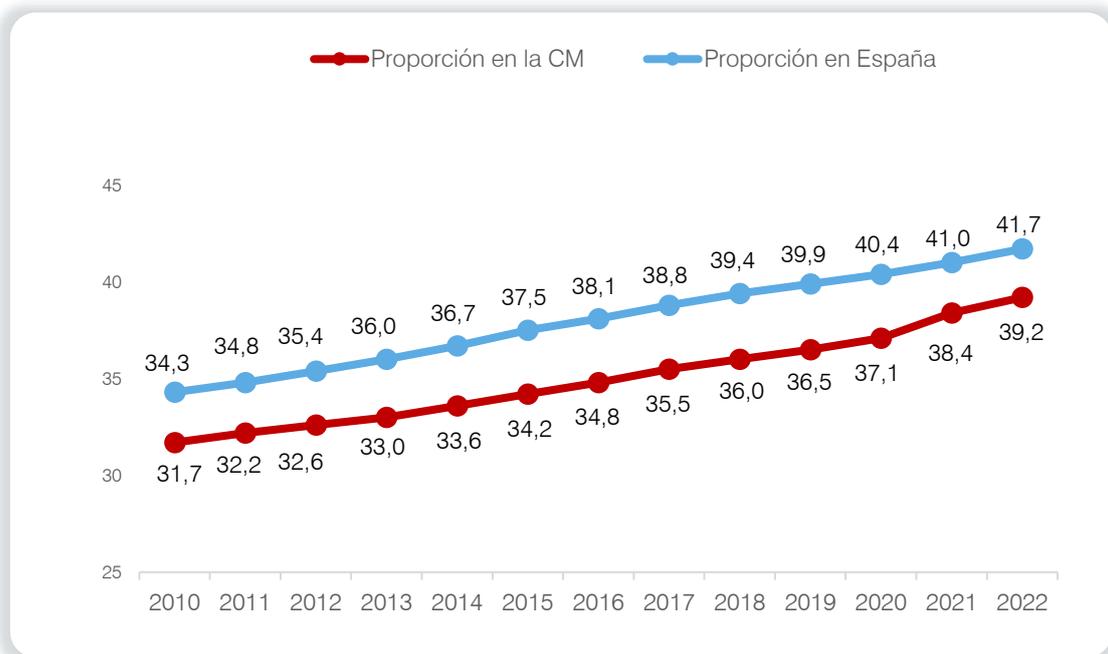
2 El contexto demográfico y del mercado laboral

El envejecimiento poblacional de las sociedades desarrolladas por el efecto combinado del aumento de la esperanza de vida y la reducción de la natalidad plantea diversos desafíos sociales y económicos. Una de las principales paradojas reside en que la población mayor sufre **altas cifras de desempleo**, mientras que en las políticas que pretenden hacer frente al reto demográfico prevalece el **concepto de una plena vida activa**. Por ello, de cara al desajuste anunciado, parece necesario no sólo conocer la situación en la que se encuentran las personas trabajadoras de mayor edad en nuestra comunidad autónoma, sino también, identificar qué hace falta para fomentar el cambio en la percepción social de la edad y aprovechar el talento disponible en las empresas.

2.1 Un contexto demográfico de envejecimiento

En la Comunidad de Madrid (CM) en 2022 residían un total de 2.644.631 **personas de 50 y más años**, lo que representa el **39% de la población total de la región**, quedando esta proporción ligeramente por debajo de la del conjunto nacional, diferencia que se ha mantenido a lo largo de la pasada década con una tendencia continuada de crecimiento, fruto del progresivo envejecimiento poblacional.

Gráfico 1. Evolución de la proporción de personas mayores de 50 años (%) respecto del total poblacional (2010-2022)



Fuente: Padrón continuo (INE)

El progresivo crecimiento de la población mayor de 50 años se explica, en buena medida, por la **entrada de las cohortes nacidas en los años 60 y 70** del siglo pasado (que fueron las de mayor natalidad en la historia de España, dentro del periodo conocido como “baby boom”) a los tramos iniciales de este gran grupo etario. Y, por otro lado, la posible explicación de este menor envejecimiento relativo de la población madrileña parece residir en el hecho de que se trata de una **región tradicionalmente receptora de población inmigrante**, cuyo perfil se concentra en las cohortes de edad más jóvenes.

No obstante, la retracción del saldo migratorio tras el estallido de la crisis económica de 2009, y el envejecimiento progresivo de la población migrante que permaneció en la Comunidad ponen nuevamente en **riesgo la garantía de un suficiente reemplazo generacional**.

Este escenario vendría así a agudizar una tendencia ya conocida, que ha sido denominada como **“triple envejecimiento poblacional”**, atribuible al aumento del porcentaje de personas por encima de los 65 años, al incremento de la esperanza de vida entre las cohortes de más de 65 años (“envejecimiento del envejecimiento”) y, por último, al envejecimiento de la población activa.

Esta **estructura poblacional** tiene una serie de implicaciones en el mercado laboral y en el planteamiento de los sistemas de protección social que hacen pertinente poner el foco, entre otros, en aquellos grupos etarios próximos a la jubilación.

Una de las particularidades del grupo de personas mayores de 50 años es su proclividad a tener **cargas familiares**. Por un lado, en la Comunidad de Madrid **el 43,1% de las personas mayores de 50 años convive en el hogar con su progenie**, cifra que aumenta hasta el 67% en el caso de las que tienen entre 50 y 59 años y al 45,2% de quienes tienen entre 60-64 años, descendiendo drásticamente en los tramos posteriores. **Las diferencias de género aquí son muy reducidas hasta los 70 años**, donde las mujeres superan en más de 10 puntos a los varones, probablemente debido a su mayor esperanza de vida. Mención especial requieren los **hogares monoparentales**, encabezados por mujeres entre el 83 y el 75,6% de los casos (según su tramo etario) y con mayor probabilidad de vulnerabilidad social frente al resto de hogares.

Sumadas a las cargas familiares de descendientes, hallamos las relacionadas con el **cuidado de ascendientes**. Al menos las personas entre 50 y 64 años, tienden a tener progenitores de 70 y más años, edades que presentan las **mayores tasas de población con discapacidad**. Las personas de 45 y más años son el 81,8% de quienes cuidan principalmente a la población con discapacidad, siendo el perfil tipo de quien presta cuidados a personas con discapacidad el de una mujer de entre 45 y 64 años, que reside en el mismo hogar que la persona a la que cuida.

A las cargas de cuidados familiares y la creciente tendencia de padecer discapacidades conforme se envejece ha de añadirse el **empeoramiento del estado de salud de las personas sénior**, con un severo incremento de dolencias y de la prevalencia de enfermedades crónicas a partir de los 45 años.

2.2 Un contexto económico inestable

Parece claro que la reducción poblacional en el tramo etario de 30-49 años, junto al decremento del saldo migratorio, tendrán un **impacto negativo considerable en la disponibilidad de mano de obra**. Las previsiones en Europa indican, de hecho, el paso de una ratio de reemplazo de nueva fuerza de trabajo por personas jubiladas de 4/1 en la actualidad a una de 2/1 para 2050.



Por otro lado, se detecta un fenómeno de **reducción de la fase productiva** en las biografías laborales, lo que también se conoce como “**deslaborización**”, de forma que, de las tres etapas que suele atravesar una persona en las economías avanzadas (formación, producción y descanso), la primera y la tercera se están prolongando, mientras que la etapa intermedia se está acortando de forma significativa, debido, entre otras razones, al problema del desempleo que están generando las últimas crisis económicas.

Otra cuestión a considerar en este escenario es la **relación entre el envejecimiento de la población activa y la productividad**, en torno a la cual no existen evidencias empíricas. Los estudios más sólidos muestran que la productividad aumenta progresivamente hasta los 40 años de edad, continuando posteriormente estable. También hay **factores** que pueden repercutir en la pérdida de productividad, como el menor nivel medio educativo de las personas sénior frente al de generaciones posteriores y su mayor grado de ocupación en actividades más sensibles a la transformación tecnológica y ecológica.

Se detecta, asimismo, la tendencia en este tipo de economías a la **disminución en las tasas de innovación y emprendimiento**, especialmente en los negocios unipersonales, lo que puede reducir el dinamismo empresarial y dificultar la continuidad de la actividad económica en determinados sectores.

Una de las tendencias macroeconómicas observadas en las economías envejecidas, entre otras, es que **las personas mayores tienden a consumir más que sus rentas salariales** (por ejemplo, por una mayor demanda en materia sanitaria y asistencial) a causa, en parte, de una mayor limitación para generar actividad económica. Esto puede llevar a una disminución en el ahorro nacional, provocándose en el largo plazo un problema de subinversión y de distribución social de bienes y servicios. Desde perspectivas más optimistas, cabe apuntar que una presión sobre el sistema de pensiones y una disminución de su tasa de sustitución pueden incentivar el ahorro en etapas previas.

2.3 El edadismo como barrera en el mercado laboral

El **edadismo**, también conocido como discriminación por edad o prejuicio contra la edad, es una forma de discriminación que se basa en la edad de una persona, ya sea joven o mayor.

El mundo laboral a menudo considera el envejecimiento de las personas trabajadoras como un problema, en gran parte debido a los estereotipos y actitudes negativas que se tienen sobre ellas. Dos de los principales mitos que hacen tan impopulares las propuestas de prolongación de la vida laboral giran en torno al **supuesto deterioro de la salud de las personas sénior y a la idea de que esas medidas obstaculizan el empleo de la juventud**. Ninguno de ellos, sin embargo, encuentran sustento empírico real. Tampoco lo hacen aquellas **creencias infundadas** que les achacan falta de habilidades y cualificaciones adecuadas, pérdida de fuerza y vigor, reactividad contra los avances tecnológicos y dificultades para el aprendizaje. En definitiva, **este cúmulo de prejuicios y estigmas, también presente entre las y los empleadores, se traduce en mayores reservas en la contratación de personas sénior**, contribuyendo a la reproducción del edadismo.

Muchos estudios, sin embargo, han demostrado que **las personas mayores pueden ser tan efectivas en su trabajo como las personas más jóvenes**, especialmente en tareas que



requieren de una gran experiencia, destreza y toma de decisiones. Aunque ciertas habilidades físicas y cognitivas pueden disminuir con la edad, las y los trabajadores mayores pueden tener ventajas en ciertas áreas.

Es importante destacar que **el desempeño en el trabajo de las personas mayores no depende exclusivamente de la edad**, sino también de factores como la salud, la educación, la motivación y el entorno laboral. Asimismo, los contrastes en niveles de productividad, capacidad de adaptación y aprendizaje entre personas mayores y jóvenes se deben más a **diferencias generacionales que al efecto de la edad en sí**.

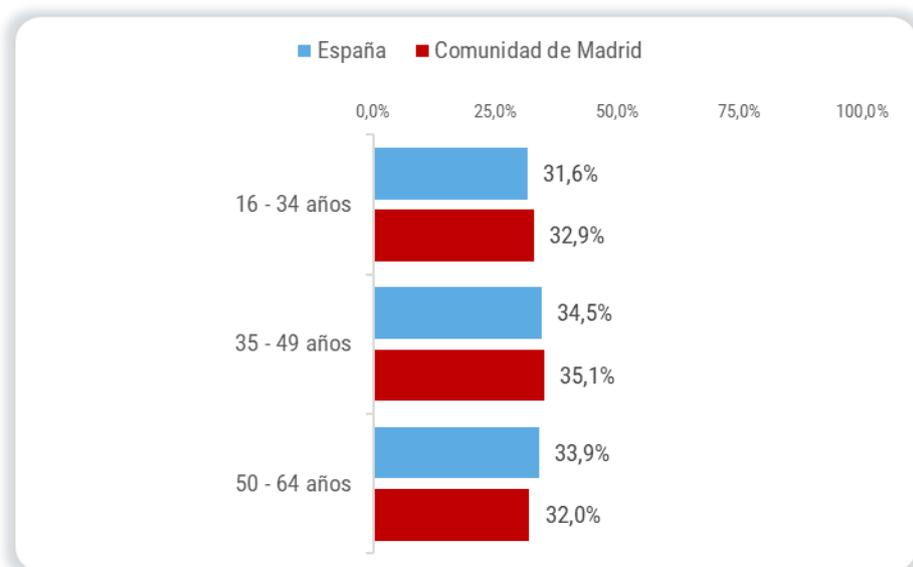
A su vez, el edadismo tiende a ser interiorizado por quienes lo sufren directamente. Según **la teoría de la "encarnación del estereotipo"**, las personas mayores pueden internalizar los estereotipos negativos de la edad y, como resultado, su salud y bienestar pueden verse afectados, así como su productividad y motivación.

3 Caracterización y evolución del talento sénior en la Comunidad de Madrid

3.1 Situación actual de las personas sénior respecto al mercado laboral

Según los datos del cuarto trimestre de 2022 de la Encuesta de Población Activa, el número total de **personas mayores de 50 años en la Comunidad de Madrid supone el 39% del total de la población**. Asimismo, su **peso en el conjunto de las personas en edad de trabajar es del 32% en la CM**, cerca del 34% del conjunto del Estado.

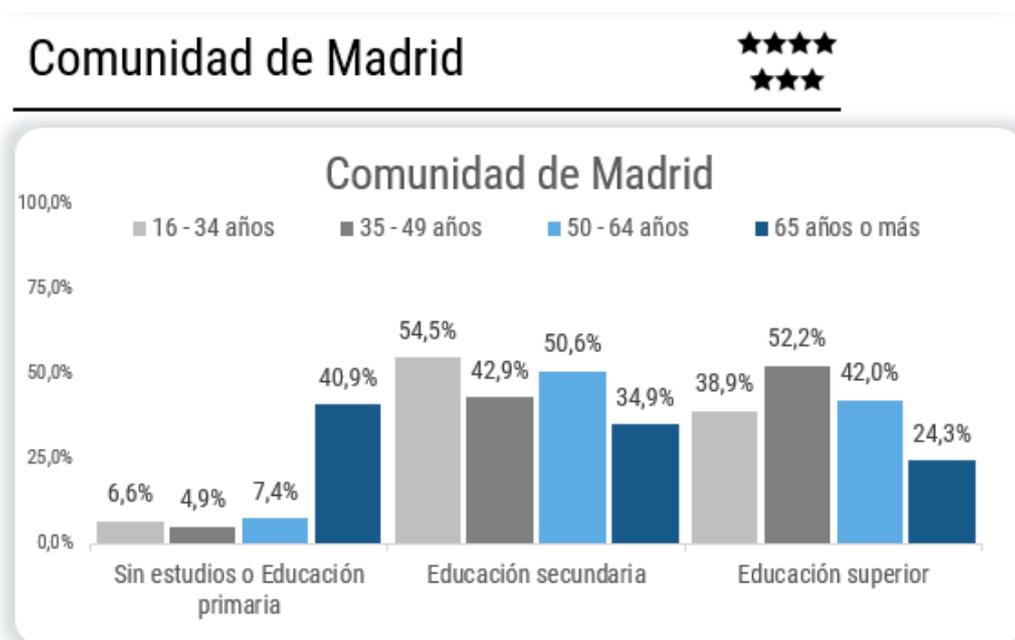
GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN EDAD ACTIVA EN ESPAÑA Y LA COMUNIDAD DE MADRID, SEGÚN GRANDES GRUPOS DE EDAD (4º T 2022).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

Las personas de entre 50 y 64 años son las que tienen un menor nivel de estudios finalizados tanto en España como en la CM. Este menor nivel educativo se concreta, tanto en España como en la CM, en **mayor proporción de población sin estudios o con estudios primarios** que en el resto de grupos de edad, una mayor proporción de personas que han alcanzado un nivel máximo de estudios de educación secundaria, y una **menor proporción de personas con estudios superiores**. El salto generacional se produce claramente entre las personas de más de 65 años, con un nivel de estudios terminados notablemente inferior al resto de grupos de edad.

GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS EN EDAD DE TRABAJAR EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIOS EN LA C. MADRID.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (4º Trimestre de 2022).

Este menor nivel de estudios finalizados por las personas sénior en comparación con otros grupos de edad **podría mermar sus oportunidades laborales**.

3.1.1 Niveles de actividad, empleo y desempleo en el 4º trimestre de 2022 (EPA)

En torno a **un 32,5% de las personas de entre 50 y 64 años son inactivas** en la Comunidad de Madrid; una tasa algo inferior a la del resto del Estado, pero que refleja un alto porcentaje de personas cuyo activo laboral se está desaprovechando. Por su parte, la tasa de actividad es **mucho reducida entre las personas de 65 y más años**, de casi un **5%**, algo por encima del mismo grupo de edad en España (3,6%).

La **tasa de paro (EPA)** de este grupo de edad (**10,6%**) se sitúa cercana a la media y es más baja en todo caso que la de las personas más jóvenes, dado que su probabilidad de caer en el paro es

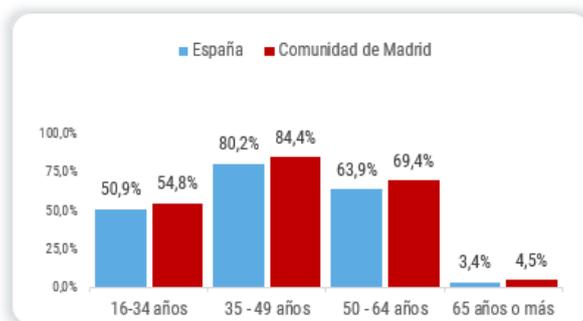
menor que la del resto de la población, especialmente que la de aquella más joven; una tasa que dobla la que estas personas tenían hace 20 años y que no ha recuperado los niveles previos a la crisis de 2008. Su problema fundamental radica en que una vez que las personas entran en la situación de desempleo, **la probabilidad de volver al mercado de trabajo es menor** que la de cualquier otro colectivo y **el riesgo de cronificarse su situación de desempleo incrementa notablemente conforme lo hace su edad**.

GRÁFICO 4. TASAS DE ACTIVIDAD, EMPLEO Y PARO, SEGÚN GRANDES GRUPOS DE EDAD EN ESPAÑA Y LA COMUNIDAD DE MADRID EN EL 4º T DE 2022

Tasa de actividad



Tasa de empleo



Tasa de paro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (4º Trimestre de 2022).

Es importante recalcar que el problema del desempleo sénior tiene un **marcado carácter femenino**, con tasas superiores a los hombres, y representando el 57% de las personas en desempleo. A ello se une la **segregación ocupacional** que experimentan las mujeres también en este grupo de edad, desempeñando empleos menos cualificados y con mayor parcialidad.

No obstante, la situación de la población sénior en el mercado de trabajo en la CM puede calificarse, atendiendo a todos los indicadores, como **más favorable que la media del conjunto de España**.

Si atendemos a los datos de **demandantes de empleo del SPE, el 45% de las personas inscritas** (193.660) **tienen más de 50 años** y de ellas el 60% son mujeres, proporción que crece con la edad². El 51% de estas personas son paradas de larga duración, que llevan más de un año en desempleo. **La cronificación en el desempleo de nuevo se observa que se consolida a medida que avanza la edad de las personas.**

La **situación de las personas sénior en el mercado laboral en la CM**, a la luz de los datos de actividad y empleo puede calificarse en términos generales de **favorable** comparando con otros grupos de edad, dada su alta participación en el mercado de trabajo, la menor probabilidad de transitar de la ocupación al desempleo, y los altos niveles de ocupación, con unas condiciones de trabajo más favorables y estables al resto. Sin embargo, este grupo se ve afectado por dos **elementos de preocupación** notables, que radican en el **descenso de las tasas de actividad a medida que avanza la edad de las personas** en un contexto en el que se está planteando la necesidad del alargamiento de la vida laboral y en las **dificultades para retornar al mercado laboral** de quienes se quedan en situación de desempleo. Los procesos de jubilación anticipada, el desánimo y las cargas familiares (en el caso de las mujeres especialmente) explicarían en buena medida esta tendencia.

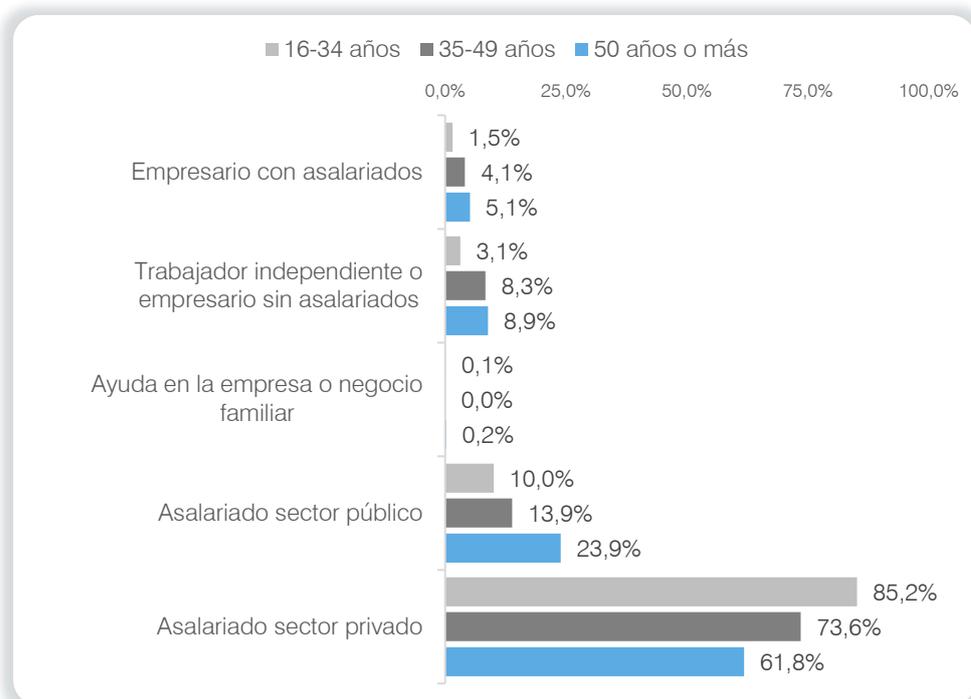
3.1.2 Las personas sénior ocupadas en la CM en 4ºT 2022

En la Comunidad de Madrid en el 4º trimestre de 2022 habría 1.052.124 personas de 50 años o más ocupadas, representando **un tercio del total de personas ocupadas (33%)**. Atendiendo a su **SITUACIÓN PROFESIONAL**, cabe destacar la **mayor proporción de personas sénior que trabajan en el sector público, casi el 24%**, más de diez puntos por encima del resto de grupos de edad. Como contraste, esta proporción es menor en el sector privado (62%, 10 y 15 puntos por debajo de los otros grupos de edad), si bien se trata de aquel que más personas emplea en todos los tramos. Por otro lado, la proporción de personas sénior que trabajan como profesionales independientes o empresarios/as sin asalariados/as es muy similar (8,9%) al del grupo de edad inmediatamente anterior, como sucede en el caso de las y los empresarios con asalariados, el 5,1% de las personas sénior.

La **segmentación por sexo** es de nuevo evidente, observándose cómo **el peso que tiene el empleo en el sector público entre las mujeres sénior es sustancialmente mayor** al de los hombres (el 31,2% de ellas trabajan en este ámbito frente al 17,3% de ellos), frente a la **menor proporción de mujeres empresarias** (el 7,6% de ellas frente al 19,8% de ellos).

² Cifras más altas que las de la EPA, en cerca de 72.000 personas, pues ésta plantea requisitos más exigentes que la simple inscripción en una oficina de empleo para considerar que una persona busca activamente trabajo y está parada.

GRÁFICO 5. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS OCUPADAS POR SITUACIÓN PROFESIONAL, SEGÚN GRUPOS DE EDAD EN LA COMUNIDAD DE MADRID (4º T 2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

La distribución de las personas ocupadas sénior en la CM en función de su **OCUPACIÓN** es bastante similar a la de los otros grandes grupos de edad, si bien se observa una ligera **sobrerrepresentación en algunas ocupaciones**, particularmente en algunas de alta cualificación como la de personas que ocupan puestos de “directores/as y gerentes”, otras como las de “empleados/as contables, administrativos/as y empleados/as de oficina” y en otras de baja cualificación, “ocupaciones elementales”, teniendo también un peso notable en trabajos de restauración y sustancialmente menor de las y los técnicos y profesionales científicos e intelectuales. De nuevo, se observa la **segregación ocupacional en función del sexo** en esta categoría de edad, observándose el mayor peso que entre las mujeres tienen las ocupadas en puestos de trabajo de baja cualificación.

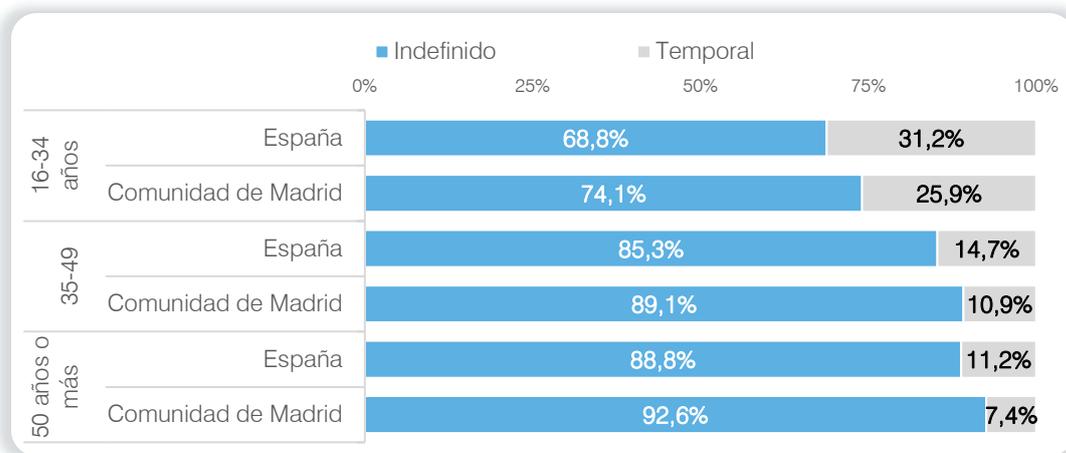
GRÁFICO 6. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS OCUPADAS EN FUNCIÓN DE SU OCUPACIÓN, SEGÚN GRUPOS DE EDAD EN LA COMUNIDAD DE MADRID (4º T 2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

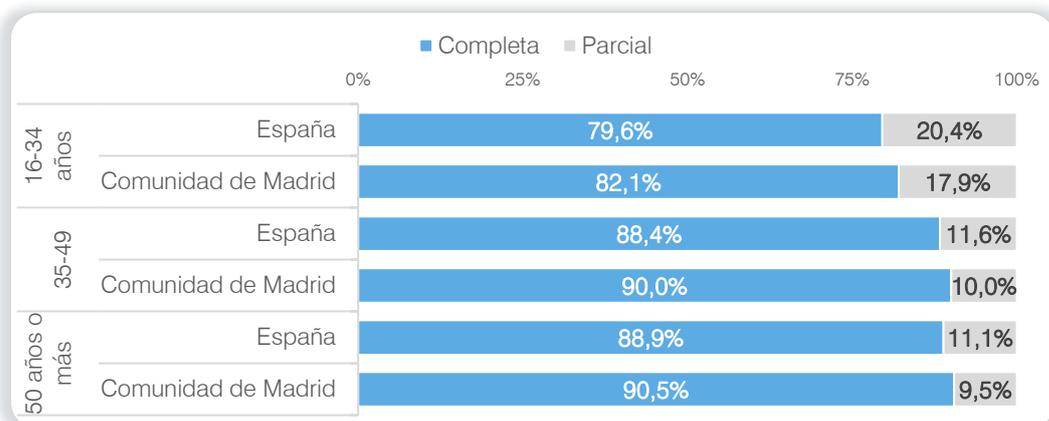
En lo que a respecta a la distribución por **RAMA DE ACTIVIDAD** la mayor parte de las personas sénior ocupadas en la CM se concentran en la **Administración pública (28,7%)** y en el **sector bancario y de intermediación financiera (20,2%)**; también, buena parte se concentran en el sector del comercio (16%) y un 11,8% en transporte. La **segregación por género** es nuevamente identificada. Por ejemplo, más del doble de mujeres que de hombres trabaja en la Administración Pública, mientras ellas están prácticamente ausentes en la rama de construcción.

Las **CONDICIONES DE TRABAJO** de las personas sénior ocupadas son, tal y como cabía prever, más favorables a las de otros grupos de edad más jóvenes. La abrumadora **mayoría de personas sénior en la CM está ocupada bajo la modalidad de contrato indefinido (92,6%)**, de manera que la **estabilidad de las personas contratadas es muy alta y superior a la de otros grupos de edad.**

GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS OCUPADAS EN FUNCIÓN DE LA ESTABILIDAD DE SU OCUPACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD EN LA CM Y ESPAÑA (4º T 2022)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

La situación también es notablemente mejor entre las personas sénior ocupadas respecto a los demás grupos de edad atendiendo a la **parcialidad del empleo**. No obstante, ha de destacarse que, en el grupo de personas sénior, como sucede con otros grupos de edad, la parcialidad en el empleo es una **circunstancia especialmente asumida por las mujeres**. Asimismo, las razones de esta desigualdad remitirían en buena medida a **motivaciones relacionadas con el cuidado y las responsabilidades familiares**.

GRÁFICO 8. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS OCUPADAS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE JORNADA POR GRANDES GRUPOS DE EDAD EN LA CM Y ESPAÑA (4º T 2022)

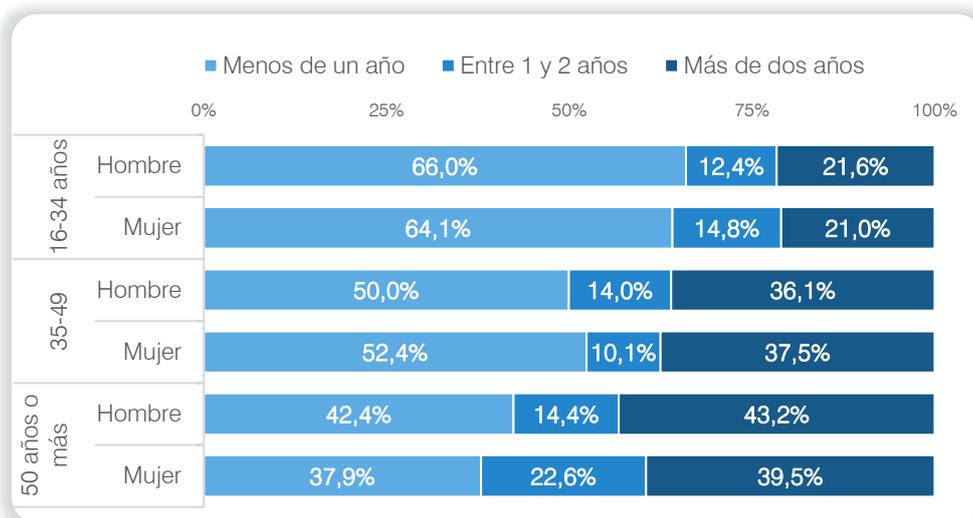
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

3.1.3 Las personas desempleadas sénior en la CM

En el 4º trimestre de 2022, **el 30% del total de las personas en situación de desempleo en la CM eran sénior**, siendo el segundo gran grupo de edad que concentra más población parada. De ellas, **el 57% son mujeres**.

El principal problema del desempleo sénior es el **riesgo de cronificación a medida que se prolonga su situación**, lo cual es más probable a medida que se avanza en edad. En concreto, en torno al **62,1% de las mujeres** y el **57,6% de los hombres** desempleados de este grupo etario se encontrarían en paro de larga o muy larga duración.

GRÁFICO 9. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS EN FUNCIÓN DEL TIEMPO QUE LLEVAN BUSCANDO EMPLEO, POR GRUPOS DE EDAD Y SEXO EN LA COMUNIDAD DE MADRID (4ºT 2022).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (4ºTrimestre de 2022).

Las razones esgrimidas por las personas sénior en cuanto a su situación de desempleo son muy similares a las del grupo de 35 a 49 años. En el **57,7% de los casos apuntan a la finalización del contrato**, una circunstancia que en el caso de las personas más jóvenes asciende al 74,5%, debido previsiblemente a la mayor temporalidad en la contratación en este grupo de edad, como se ha visto con anterioridad. En segundo lugar, apuntan al **despido o supresión del puesto, en el 32,4% de los casos**, siendo el grupo de edad en que se señala en mayor medida este motivo, que incluye, como se apuntaba anteriormente, los procesos de regulación de empleo.

Uno de los factores que tanto explica el **crecimiento del desempleo en los últimos dos años** en la población en general, y de manera específica en la población sénior, como consecuencia de la **crisis derivada de la pandemia**, son los procesos de destrucción temporal del empleo (expediente de regulación de empleo temporal, ERTE) o definitiva del empleo (expedientes de regulación de empleo, ERE).

Uno de los principales hándicaps que tienen algunas de las personas sénior a la hora de reincorporarse al mercado laboral es la **sobrequalificación asociada a su experiencia**. Esta circunstancia parece desincentivar su selección para puestos de trabajo con menores requisitos, ante la percepción de que pueden suponer un **sobrecoste** para la empresa frente a otras personas más jóvenes. Además, es probable que buena parte de las personas de este colectivo en paro crónico provenga de ocupaciones en declive.

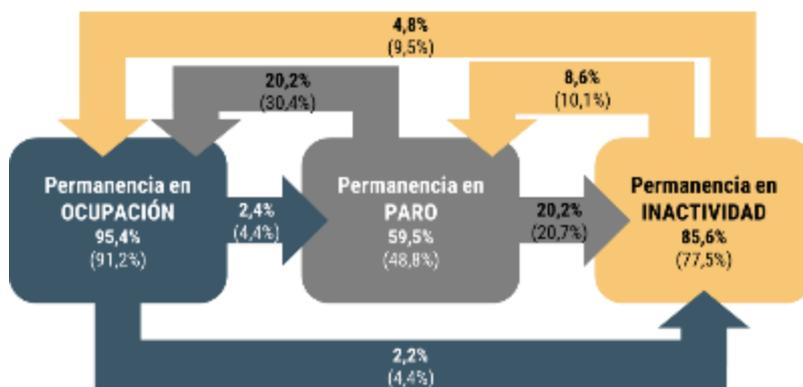
Un dato complementario de interés, que resume la particular situación de las personas sénior, es el que aporta **LA ESTADÍSTICA DE FLUJOS DE LA EPA**, del que se disponen públicamente solo de los

datos relativos al **conjunto de España**. Estos datos aportan información sobre los movimientos de la población en el mercado de trabajo cada tres meses, entre la ocupación, el paro y la inactividad.

Así, en comparación con el resto de la población, **las personas de 45 a 64 años³ muestran una mayor permanencia en el paro de un trimestre a otro** que las personas más jóvenes de entre 16 y 44 años con las que se compara (el 60% permanecen en el paro frente al 49% de las más jóvenes), **y tienen menos probabilidades de obtener un empleo** (10 pp. por debajo). Sin embargo, cuando cuentan con un empleo su **permanencia en él es mayor que entre las personas jóvenes** (95,4% frente a 91,2%), siendo el **paso del empleo al paro menor** que en edades más jóvenes (2 pp.)

Por otro lado, la **permanencia en la inactividad se sitúa 10 puntos por encima** en el caso de las personas sénior que entre las jóvenes (el 85,6% de todas las inactivas permanecen en situación de inactividad en los tres meses siguientes frente al 77,5% de las personas más jóvenes); siendo el paso de la inactividad al desempleo/búsqueda de empleo del 8,6%, algo menor que entre las personas más jóvenes, y a la ocupación de la mitad (4,8%).

Ilustración 1. Flujos de la población activa sénior, entre 45-64 años, en España entre el 3º y 4º T de 2022, comparado con los flujos de la población entre 16 y 44 años (señalados entre paréntesis).



Fuente: Elaboración propia a partir de la EPA. Flujos de población activa (INE).

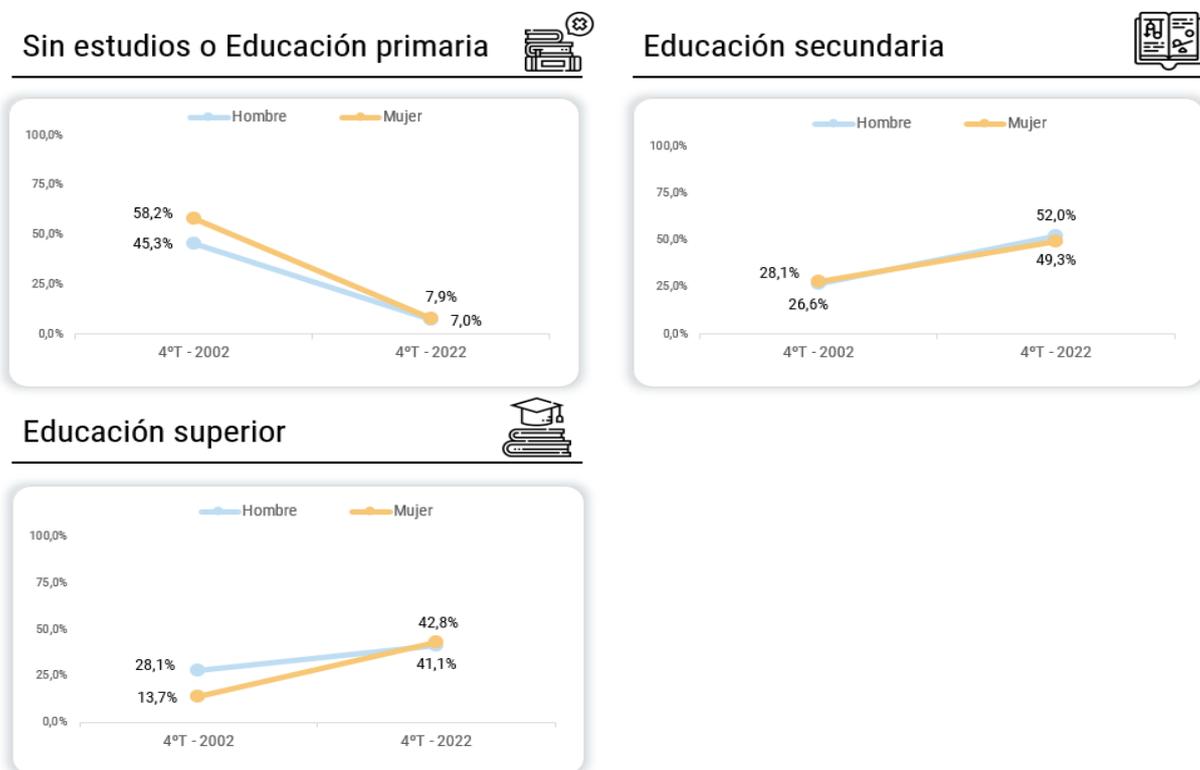
3.2 Evolución de las personas sénior en el mercado laboral en las dos últimas décadas en la CM

En primer lugar, las estadísticas consultadas parecen mostrar que **el NIVEL EDUCATIVO de las personas sénior ha mejorado notablemente en los últimos 20 años**, lo que revela un gran salto generacional, especialmente notorio en el caso de las mujeres. Así, tal y como revela el siguiente gráfico, en ambos sexos se produce un altísimo crecimiento de las personas con estudios superiores (los hombres duplican las cifras en estos 20 años, y las mujeres los multiplican por cuatro). En este sentido, se espera que la demanda de mayores por parte de las empresas aumente debido a que las personas jóvenes y mayores tenderán a ser **más sustituibles entre sí**, lo que **podría**

³ La selección de este rango etario, en lugar del empleado en otras partes del informe (a partir de los 50 años), atiende al modo en que se encuentran disponibles estos datos en la fuente, no siendo posible disgregarlos por edad concreta o en otro tipo de tramos.

umentar el atractivo de las personas mayores, en especial para ocupaciones donde la experiencia sea un elemento importante.

GRÁFICO 10. EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE ESTUDIOS TERMINADOS DE LAS PERSONAS DE ENTRE 50 Y 64 AÑOS POR SEXO EN LA COMUNIDAD DE MADRID (4º T 2002-2022)

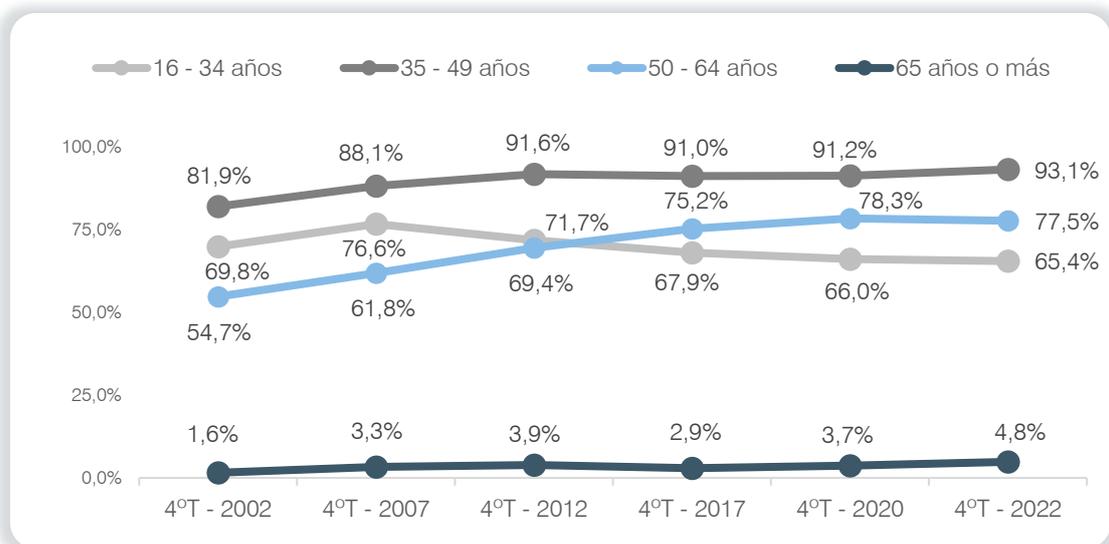


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

A continuación, se ofrece un análisis más detallado de la evolución de las **tasas de actividad de los diferentes grandes grupos de edad en la CM en los últimos 20 años**.

3.2.1 Evolución de las tasas de actividad de las personas sénior

La participación en el mercado de trabajo de las personas sénior ha crecido exponencialmente en los últimos 20 años, siendo el único grupo de edad en el que se produce un incremento casi constante de la tasa de actividad el grupo de 50 a 64 años, gracias a la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral, así como de generaciones demográficamente muy voluminosas (*baby boomers* y generación X).

GRÁFICO 11. EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE ACTIVIDAD DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE EDAD EN LA CM (4º T 2022)

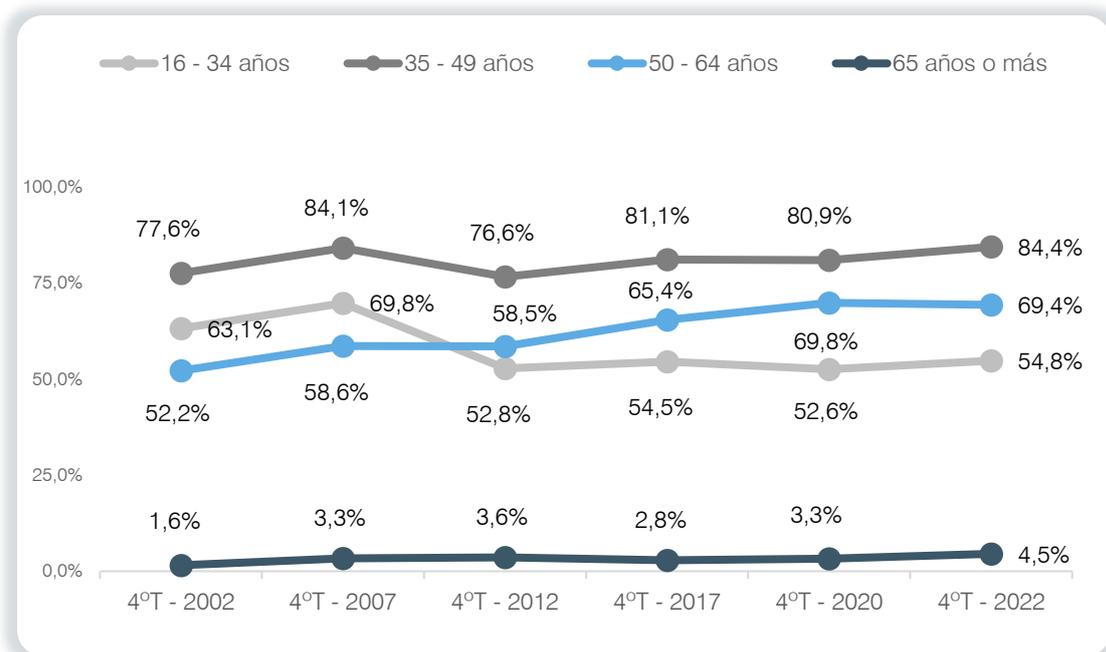
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (4ºTrimestre).

Las tasas de actividad de los diferentes grupos de edad sénior en la CM, como se viene reflejando hasta ahora, se han situado **siempre por encima de las del conjunto del Estado, con una media de 7 puntos por encima**. El crecimiento de estas tasas es constante en todos los grupos, si bien en los dos últimos años parece haberse producido un descenso, como consecuencia de la crisis derivada de la pandemia, de las tasas de los grupos de edad de 50 a 59 años. Por otro lado, resulta especialmente **llamativo este ascenso en el grupo de 60 a 64 años**, que pasa de una tasa de 36,1% en 2002 a duplicarla en 2022 con una tasa del 61,7%.

Asimismo, **los procesos de prejubilación han experimentado una tendencia decreciente en las dos últimas décadas**, dejando de ser uno de los principales motivos de inactividad entre las personas sénior. Las prejubilaciones o jubilaciones anticipadas **son mucho más frecuentes entre los hombres de estos tramos de edad que entre las mujeres**.

3.2.2 La evolución de las tasas de empleo de las personas sénior

La **EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE EMPLEO** de la población sénior es **creciente y constante**, siendo la diferencia en los 20 años analizados de 17 puntos y no habiendo experimentado el descenso como otras cohortes de edad en 2012. También la población mayor de 65 años ha tenido un crecimiento notable en sus tasas de empleo, que, no obstante, en 2022 se sitúa en el 4,5%.

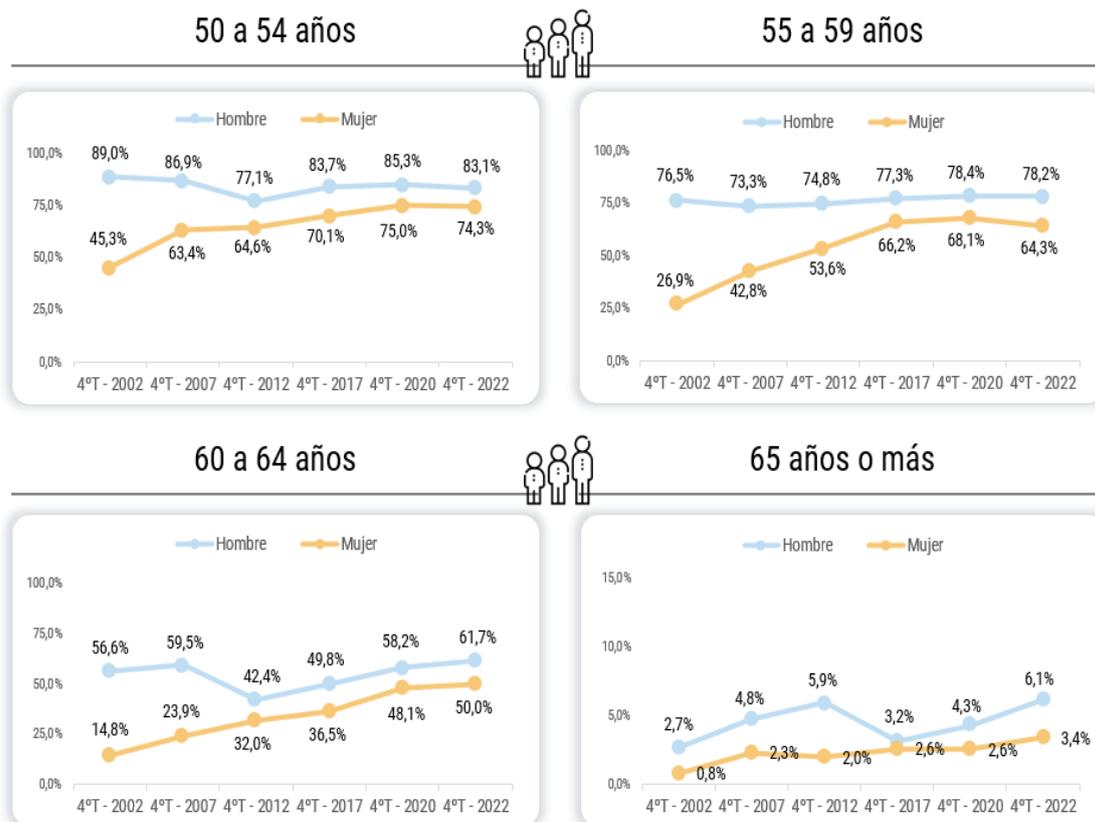
Gráfico 12. Evolución de las tasas de empleo de los diferentes grupos de edad en la CM (4ºT)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

Las tasas de empleo de los diferentes grupos de edad sénior en la CM, como se viene reflejando hasta ahora, se han situado **siempre por encima de las del conjunto del Estado, con una media de 7 puntos por encima.**

Resulta **especialmente significativo el ascenso que ha experimentado la tasa de empleo de las personas de entre 60 y 64 años, y de las de 55 a 59, incrementando su tasa en 20 años, en 20 puntos.**

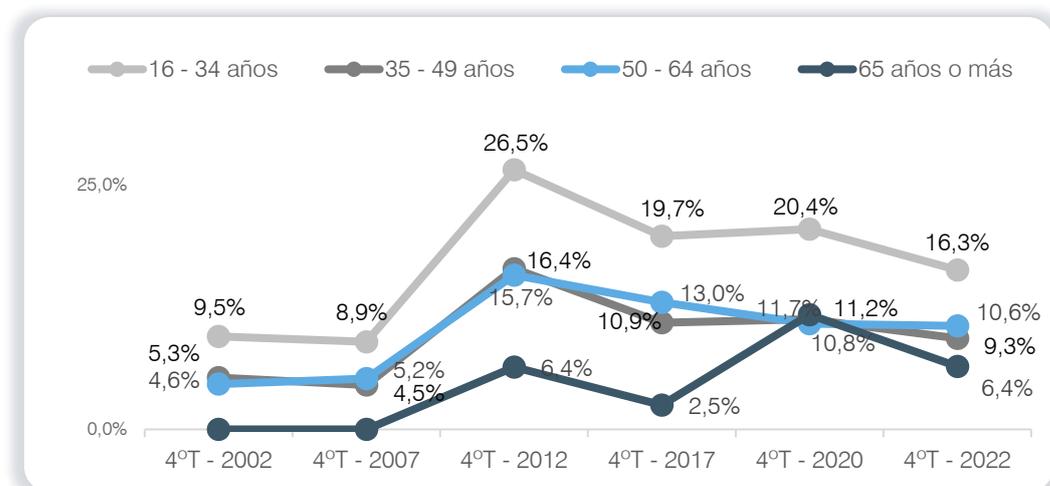
Además, de nuevo, **cabe resaltar la determinación que ha ejercido la evolución del empleo femenino en el crecimiento de la tasa de empleo de las personas de 50 a 64 años, de forma que, mientras las tasas masculinas se están recuperando tras el descenso experimentado en 2012, el incremento de las femeninas en este grupo de edad ha sido constante.**

Gráfico 13. Evolución de las tasas de empleo de las personas de entre 50 y 64 años por sexo en la CM por grupos quinquenales (4ºT)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.

3.2.3 La evolución de las tasas de desempleo de las personas sénior

La **EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE DESEMPLEO** transcurre, como revela el gráfico, en paralelo para los diferentes grandes grupos de edad, marcando **2012 claramente el punto de inflexión** con las mayores tasas de desempleo en todos los grupos, que disminuyen de manera sustancial y progresiva hasta 2022 –sin recuperarse, eso sí, para ningún rango etario las cifras de 2002-2007–, si bien **2020 supone de nuevo un bache para algunos de los grupos de edad**. La tendencia de las personas sénior no varía sustancialmente respecto a la de los otros rangos.

GRÁFICO 14. EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE DESEMPLEO DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE EDAD EN LA CM

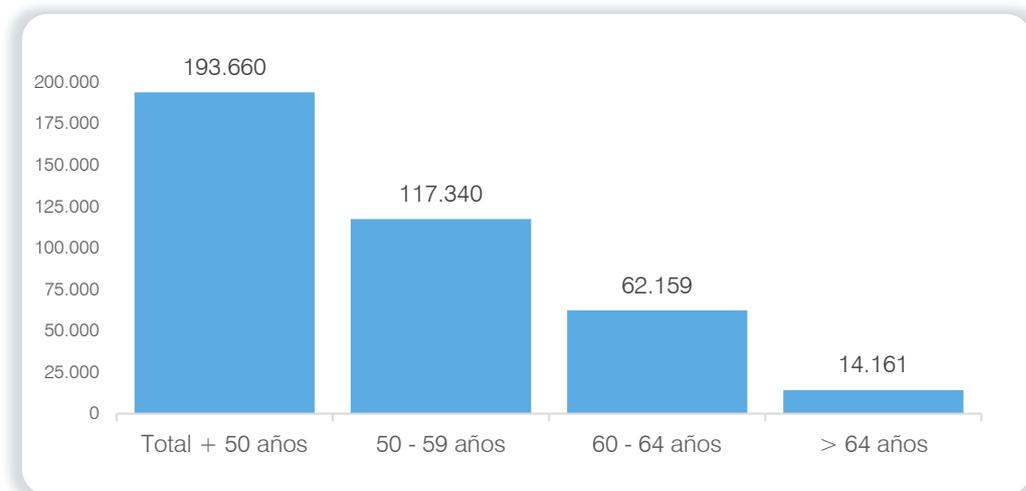
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA (4ºTrimestre).

Las tasas de desempleo de las mujeres sénior se sitúan también de manera constante en el tiempo por encima de las tasas de los hombres. La brecha de género más notable se observa en el tramo de 60 a 64 años.

3.3 Caracterización de las personas sénior inscritas como demandantes en los Servicios de Empleo de la Comunidad de Madrid

3.3.1 Perfil sociodemográfico de las personas sénior demandantes de empleo inscritas en el SPE de la CM

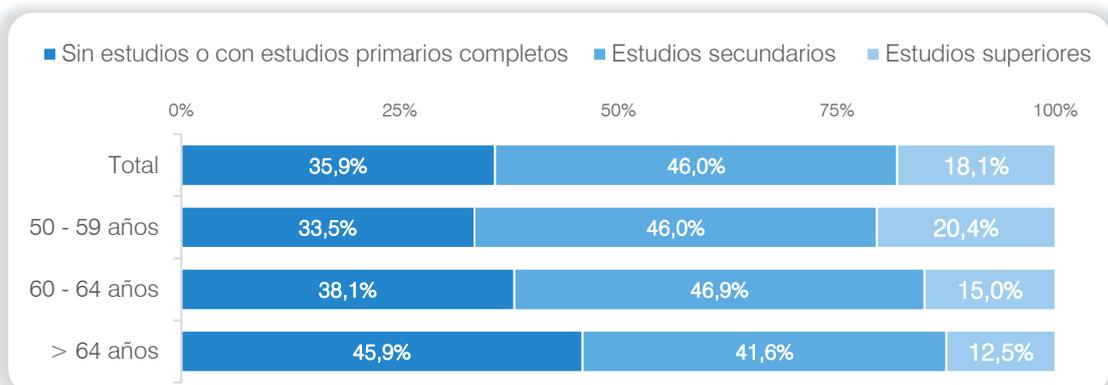
En marzo de 2023, según los datos del Servicio Público de Empleo de la Comunidad de Madrid (en adelante, SPE-CM), estaban registradas un total de 427.761 personas demandantes de empleo. De este total, **el 45% tenían más de 50 años**. Asimismo, la **feminización es notable** en los distintos tramos etarios del grupo (en torno al 60% son mujeres).

GRÁFICO 15. DEMANDANTES DE EMPLEO MAYORES DE 50 AÑOS SEGÚN GRUPOS DE EDAD EN LA CM, MARZO 2023.

Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

La mayoría de las personas que demandan empleo de 50 años o más tienen nacionalidad española, de forma que la población extranjera tiene una presencia en este colectivo similar al peso que tiene este grupo de edad en el conjunto de la población madrileña (10%).

El nivel formativo de las personas sénior demandantes de empleo del SPE-CM puede considerarse medio-bajo. Al desagregar por grupos de edad, se observa cómo, conforme aumenta la edad, baja el nivel de estudios.

GRÁFICO 16. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS SÉNIOR INSCRITAS COMO DEMANDANTES DE EMPLEO SEGÚN GRUPOS DE EDAD Y NIVEL DE ESTUDIOS, MARZO 2023.

Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

Este nivel de estudios de las personas sénior demandantes de empleo contrasta con el nivel de estudios medio-alto de las personas sénior ocupadas, según la EPA en el cuarto trimestre de 2022. Esta diferencia muestra **el peso del nivel educativo como determinante de la empleabilidad de las personas sénior.**

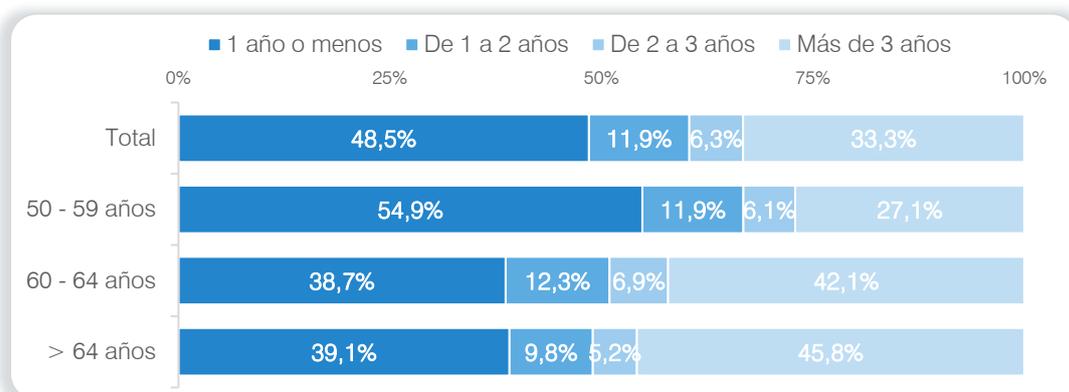
3.3.2 Perfil sociolaboral de las personas sénior demandantes de empleo inscritas en el SPE

Prácticamente la totalidad de las personas demandantes de empleo de 50 años o más inscritas en el SPE demanda empleo en el **sector servicios** (81%), un 7% lo hace en el sector industrial, un 8% en el de la construcción y apenas un 1% en el sector primario.

Por otro lado, teniendo en cuenta **la última ocupación**, se observa que, en términos generales, la mayor parte de las personas han ocupado **puestos de baja cualificación** (ocupaciones elementales, servicios de restauración, personales, protección y vendedores), y otros de cualificación media, como empleos contables, administrativos y otros empleos de oficina y artesanía e industrias manufactureras y de la construcción. La distribución es bastante similar para los tres subgrupos de edad analizados. Sin embargo, se observa como en el **grupo de más de 64 años** se produce una mayor proporción de personas con experiencia en **empleos de baja cualificación**.

En cuanto al **tiempo en desempleo** de las personas sénior, **las paradas de larga duración** (más de 1 año en paro) **representan el 51%**. Como se observa en el siguiente gráfico, el tiempo en desempleo aumenta conforme aumenta la edad, superando el 42% la proporción de personas que llevan más de tres años desempleadas entre los mayores de 60 años.

GRÁFICO 17. DISTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS SÉNIOR INSCRITAS SEGÚN GRUPOS DE EDAD Y TIEMPO EN DESEMPLEO (MARZO 2023)



Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

3.3.3 Cobertura de desempleo

La tasa media de cobertura por desempleo del año 2022 fue del 56,7%, siendo las **personas sénior** entre 50 y 64 años –sin incluir a las mayores de 64– el único tramo con una cobertura por encima de dicha cifra (de **58,3%** en el caso de las personas de 50 a 59 años y de 69,3% en el caso de las de 60 a 64 años). Al ser más frecuente que esta se encuentre empleada más tiempo, su grado de

acceso a las prestaciones por desempleo tiende a ser mayor y más prolongado en el tiempo, a lo que contribuye el acceso de muchas de estas personas al subsidio de mayores de 52 años⁴.

Aunque este mayor acceso a prestaciones podría suponer cierto **efecto compensatorio a las cargas económicas y familiares** que habitualmente tiene este grupo de edad, algunas de ellas podrían contribuir, a su vez, a un **efecto desincentivador de la búsqueda de empleo en un contexto de difícil inserción laboral, enquistando así el paro de larga duración**.

3.3.4 Evolución de los contratos a personas sénior desde 2018

Los contratos registrados de personas de 50 años o más desde 2018 representa tan solo el 14%, muy por debajo de la proporción que representan las personas demandantes de esta edad en el conjunto (45%). La proporción de contratos disminuye conforme aumenta la edad de las personas dentro del colectivo.

GRÁFICO 18. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO REGISTRADO DE CONTRATOS DESDE 2018 EN LAS PERSONAS SÉNIOR EN EL SPE DE LA CM



Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM

Las tasas de **variación en la contratación** de los diferentes grupos de edad son similares desde 2018, por lo que la evolución de la contratación de las personas sénior estaría **vinculada claramente a la coyuntura del mercado laboral** que, según estos datos, afecta de manera similar a los diferentes grupos de edad.

En relación con el tipo de contrato registrado a las personas mayores de 50 años, se observa que **los contratos más frecuentes en marzo de 2023 fueron los temporales** (el 52% del total). En

⁴ <https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/distributiva-prestaciones/he-dejado-de-cobrar-el-paro/tengo-mas-de-55-anos.html>

comparación con el resto de grupos de edad, se observa como **a mayor edad se produce un ligero mayor registro de contratos temporales.**

Según el tipo de jornada, se observa que la mayor parte de los contratos registrados entre las personas de más de 50 años (el 69%) fueron a jornada completa, mientras el 31% eran a jornada parcial.

Desde el punto de vista sectorial, se observa como **la mayor parte de los contratos registrados a personas de 50 años o más son del sector servicios (84%)**, con una distribución muy similar al resto de grupos etarios analizados. Sin embargo, **el porcentaje de contratos registrados en el sector de la construcción es superior entre las personas sénior.** Por otro lado, el peso de los contratos en el sector primario y en el sector industrial son similares en todos los grupos etarios.

El análisis de las ocupaciones de los últimos contratos registrados revela que **el grueso de los contratos se concentra en ocupaciones de media y baja cualificación.**

GRÁFICO 19. CONTRATOS REGISTRADOS EN MARZO DE 2023, SEGÚN OCUPACIÓN DEL CONTRATO



Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

3.3.5 Servicios proporcionados por el SPE utilizados por las personas sénior

Según el tipo de servicio iniciado por las personas sénior, teniendo en cuenta las grandes categorías de servicios posibles, en el año 2022 estas personas iniciaron un total de 430.980

servicios. Los más frecuentes en este caso fueron la **actualización curricular** (un 30% de las actuaciones), la **intermediación laboral** (21%) y la **información profesional y políticas activas de empleo** (15%). Además, al parecer, **las mujeres sénior recurren con más frecuencia los servicios del SPE que los hombres**.

GRÁFICO 20. DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS INICIADOS POR DEMANDANTES DE EMPLEO MAYORES DE 50 AÑOS DE LA CM EN EL AÑO 2022.



Fuente: Elaboración propia según los datos proporcionados por el SPE de la CM.

Desde el año 2018, las personas demandantes de empleo han iniciado un total de 174.063 **servicios de formación** en la CM. De este total de servicios iniciados, **34.463 fueron iniciados por personas sénior**, suponiendo **el 20% del total de servicios**, una **proporción muy inferior al peso que este grupo de edad tiene en el conjunto de demandantes de empleo (45%)**. La formación para el empleo, tan solo fue demandada en 2002 en 7.520 ocasiones, lo que representa un 1,7% de todos los servicios iniciados.

3.4 Las cotizaciones a la Seguridad Social y las trayectorias de las personas sénior según la MCVL

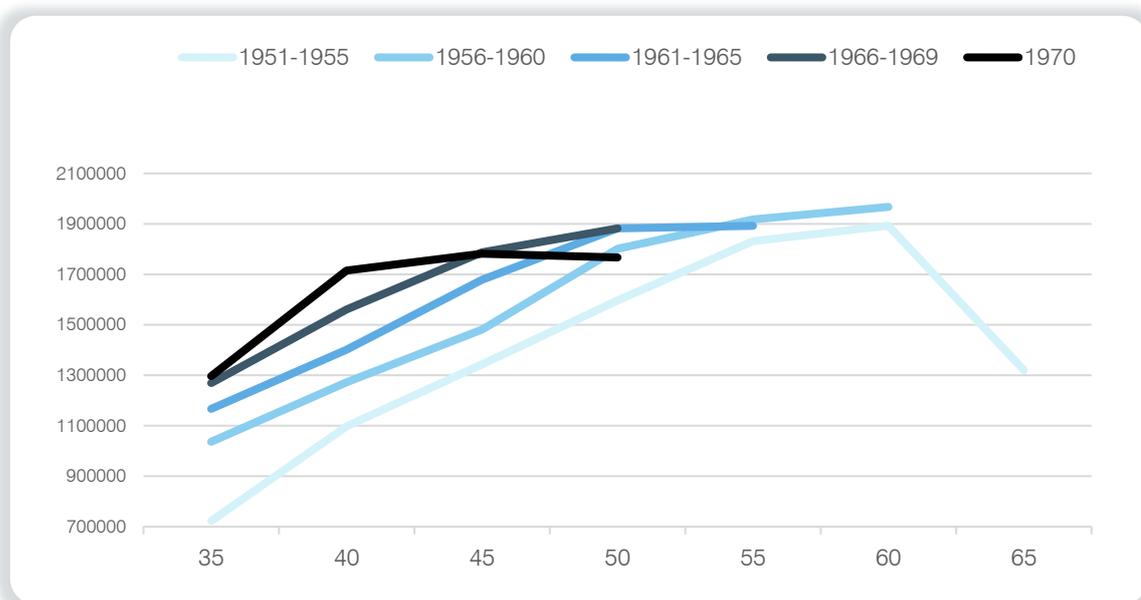
A través del análisis de los datos de la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL) correspondientes a 2020 se ha realizado un análisis complementario de aproximación a la evolución de las cotizaciones a la Seguridad Social (como indicador indirecto salarial) de las diferentes generaciones de trabajadores sénior de la Comunidad de Madrid en los últimos años y de la evolución de sus trayectorias laborales.

Estos datos permiten afirmar que existe una **tendencia general de aumento de la cotización media con la edad para todas las generaciones de personas trabajadoras, hasta que**

cumplen los 60 años. Sólo hay una generación que no muestra un aumento en la cotización media a medida que aumenta la edad hasta los 60 años: esta generación está compuesta por las personas nacidas en 1970, que presentan una caída de la cotización cuando cumplieron 45 años, como consecuencia previsiblemente de las situaciones derivadas de la crisis provocada por la pandemia. En definitiva, **se produce una convergencia económica, cada vez a una edad anterior.**

Ello podría derivar **de una mayor competencia laboral ligada a un aumento de la población activa en las últimas décadas;** y de una **mayor precariedad e inestabilidad en el mercado de trabajo** a consecuencia de la crisis económica de 2008 y las medidas de ajuste fiscal que se adoptaron posteriormente.

Gráfico 21: Evolución de la cotización media por generaciones (en céntimos de euro) al cumplir determinadas edades



Fuente: Elaboración propia a partir de la MCVL 2020.

3.4.1 Análisis de las trayectorias laborales

La proporción de personas con empleo disminuye a medida que se acerca la edad de jubilación y prejubilación, especialmente en la cohorte 1956-1960, la más cercana a la edad de jubilación en 2020.

La **evolución del empleo entre las personas de entre 50 y 65 años** residentes en la Comunidad de Madrid parece haber seguido la **misma evolución en todas las generaciones.** Una posible conclusión conjunta y tentativa es que, mientras los niveles de empleo sénior se han mantenido constantes, independientemente de la generación a la que se pertenece, es posible que este empleo sea algo más precario para las generaciones más jóvenes (entre las sénior) o hayan sufrido un proceso de pérdida de poder adquisitivo.

4 Las trayectorias laborales de las personas sénior

Con el objetivo de conocer la realidad de las y los trabajadores sénior para así poder generar propuestas que puedan contribuir a mejorar sus oportunidades de empleo, sus condiciones de trabajo y su mantenimiento en el empleo a medida que avanza la edad, **se ha entrevistado a 15 personas de más de 50 años**, de ambos sexos, que se encuentran en diferentes situaciones en el mercado de trabajo en la Comunidad de Madrid. Sobre esta base, se han definido **diferentes perfiles de personas sénior, que convergen en torno a su trayectoria laboral y problemáticas a las que se enfrentan en el mercado de trabajo**.

4.1 Personas ocupadas entre 50 y 65 años

Aunque se trata de un denominador común a los distintos perfiles, la ruptura de la trayectoria laboral de las personas ocupadas está especialmente atravesada por la **tensión entre su elevada experiencia profesional y unas ofertas de trabajo desajustadas a su capital humano y/o con condiciones muy por debajo de las que disfrutaban previamente**. Este contraste acaba desembocando en una normalización e individualización de la problemática. De modo que, en última instancia, el foco de responsabilidad, la clave del cambio, es situado en la persona, que teóricamente debe elegir entre la resignación del rebajamiento de las expectativas iniciales o la apatía, la recualificación o el desánimo.

Este proceso puede resultar también la base para la aceptación de ofertas para las cuales estas personas se hallan **sobrecualificadas**. Las condiciones económicas adversas y las cargas familiares pueden constituirse como auténticos obstáculos para dedicar tiempo y recursos en la búsqueda de un empleo más adaptado a las aspiraciones y competencias reales de la persona sénior, incrementando el riesgo de sobrecualificación y **precarización**.

Una de las claves de la reciente consecución de empleo de las personas entrevistadas de este perfil fue el **uso de portales de empleo**, unido a tácticas de prospección de ofertas basadas en sus competencias. Por otra parte, la **centralidad dada a la formación** –sobre todo, en ámbitos digitales y tecnológicos– en el proceso y la predisposición hacia ella es común entre las personas entrevistadas. Todas ellas asumen la necesidad de cursar formaciones como parte esencial de la búsqueda de empleo, pero también como un recurso necesario transversal a todo recorrido laboral. Estas dos herramientas y el **recurso a contactos personales** y profesionales tuvieron en el proceso de búsqueda mayor protagonismo que el **SPE, contemplado únicamente como medio para la realización de cursos gratuitos**.

Las entrevistas demuestran que, durante la experiencia de búsqueda, **el tratamiento edadista en los procesos selectivos puede llegar a ser naturalizado por las personas sénior**, achacándolo a meros contrastes generacionales, corporativos o sectoriales. Otro de los inconvenientes con que pueden toparse estas personas es con el **recelo o percepción de amenaza que los cargos directivos pueden presentar** ante aquellas personas sénior candidatas debido a su grado de experiencia y recorrido profesional.



4.2 Personas sénior desempleadas

Las trayectorias laborales analizadas muestran que **su grado de estabilidad anterior en el empleo y la cualificación han perdido peso como elementos predictores de la situación laboral en la última etapa de actividad** de las personas trabajadoras; de forma que la edad cronológica contribuye a homogeneizar la situación y posibilidades de las personas desempleadas sénior en el mercado laboral.

A pesar de las perspectivas de cambio cultural en las empresas transmitidas por algunas personas expertas, hallamos entrevistas que testimonian **despidos por razones edadistas, así como la no contratación**, sea por **la supuesta inadaptación al puesto de trabajo ante los achaques físicos sufridos** por las trabajadoras sénior, sea **por dinámicas o protocolos tácitos enfocados a privilegiar tramos etarios más jóvenes** para evitar posibles sobrecostes o riesgos relacionados con prejuicios edadistas. Además, **este edadismo es interiorizado** por algunas personas sénior, especialmente entre aquellas dedicadas a trabajos físicamente más demandantes: en lugar de exigir o reivindicar la adaptación del puesto de trabajo a sus nuevas condiciones fisiológicas, naturalizan su prescindibilidad y la necesidad de migrar a otros sectores o actividades.

Las personas sénior paradas de larga duración viven procesos de especial resignación y desesperanza. Sus responsabilidades económicas y familiares, junto a la percepción de un trato discriminatorio en el mercado laboral, minan moralmente a muchas de estas personas. Se tratan de **situaciones que podrían ser especialmente intensas entre las mujeres.**

La **falta de “reciclaje” y actualización formativa** es uno de los obstáculos más reseñados para la empleabilidad de las personas sénior. Una de las principales causas podría ser la preponderancia que dan a la experiencia como medio y aval de actualización. También hay que atender a dificultades que pueden vivir con mayor intensidad relativas a la **incompatibilidad horaria** o la **escasez de tiempo personal, derivadas muchas veces de la atención a tareas de cuidados y/o del surgimiento repentino de empleos esporádicos.** En cualquier caso, la mayor parte de las personas entrevistadas han realizado recientemente (o se encuentran interesadas en realizar) cursos de formación. Algunos de ellos, con el fin de profundizar en su especialización, pero otros, con la pretensión de reconvertirse profesionalmente o alimentar competencias concretas (tecnológicas, lingüísticas, etc.).

Aunque casi todas las personas consultadas empleaban portales de empleo, algunas de ellas desconfían de su utilidad o incluso la niegan. Parte de ello podría deberse a una **tecnofobia** fundada en conocimientos informáticos muy precarios. Pero también existen aquellas personas que contraponen el uso de estas redes sociales a medios presenciales más tradicionales, dada la mayor familiaridad. Así, **el “boca a oreja” se erige como uno de los medios predilectos** para el conjunto de estas personas, sobre todo en las fases iniciales de su búsqueda de empleo.

Por su lado, **el SPE aparece como un recurso complementario**, sobre todo, **para la obtención de formación gratuita y para la realización de diversos trámites relacionados con la petición de prestaciones.** Si bien el trato recibido presencialmente en las oficinas es valorado



positivamente, se critica la lentitud del proceso de recepción y se señala una **posible pérdida de calidad de la formación como resultado de la telematicidad de algunos cursos**.

También constituyen una vía para la ocupación las **oposiciones**, percibiéndolas como un medio garantista con el que poner fin a las frecuentes discontinuidades en el empleo y como uno de los escasos resortes disponibles en el mundo laboral para huir del desempleo de larga duración. No obstante, las cargas familiares, el apremio económico y/o dificultades cognitivas (memorísticas y de concentración) por ellas achacadas a la edad tienden a truncar esta opción.

4.3 Personas sénior desanimadas

En la jerga habitual del análisis del mercado laboral, quienes no buscan empleo porque creen que no lo van a encontrar estando disponibles⁵ son consideradas como personas desanimadas, clasificándose dentro de la categoría de inactivas. **El grupo de edad en que se concentran más personas desanimadas es el de las personas sénior de entre 50 y 64 años**. En concreto, en la CM el 58% de las personas desanimadas se circunscriben a este colectivo (lo que suponen 10.041⁶ personas)

Los sucesivos intentos frustrados, la desmotivación resultante, la pérdida progresiva de competencias (duras y blandas) por su falta de rodaje tras años de paro y otras situaciones personales son los principales factores que pueden acabar por desincentivar completamente la actividad de las personas sénior. Además los **procesos de reconversión laboral fallidos** puede constituir un fuerte aliciente para el desaliento.

Por otro lado, un **predominio excesivo de ciertas tácticas de búsqueda frente a otras** (como contraponer de manera excluyente el “boca a oreja” al uso de redes sociales profesionales) podría dificultar las opciones de ocupación, favoreciendo el desánimo. Parte de ello podría deberse a la **tecnofobia** ante mecanismos digitales de prospección.

Desde una perspectiva de conjunto del mercado laboral, pueden detectarse como algunos de los principales óbices en el proceso de búsqueda de elementos como la **sobrecualificación**, el **edadismo** y los **prejuicios** relacionados con la menor maleabilidad y motivación económica de las personas sénior.

En este grupo de personas desanimadas, también se concentra una parte de la población desempleada sénior que se ve afectada por **problemas de salud** que interfieren en un desempeño satisfactorio de su actividad laboral habitual. De forma que el padecimiento de afecciones de salud y la **falta de adaptación de los puestos de trabajo** a las características etarias de su personal sénior pueden constituir fuertes alicientes para el desaliento de estas personas.

Por otro lado, entre estas personas desanimadas es frecuente encontrar personas que, por su cercanía a la edad habitual de jubilación y su trayectoria laboral, han acumulado la suficiente

⁵ Las razones por las que no buscan empleo no responden a prioridades familiares ni a situaciones claras de inactividad como jubilación o enfermedad.

⁶ Se trata de una muestra muy reducida, procedente de la EPA, con un previsible alto margen de error por lo que los datos han de ser considerados con prudencia.

cotización para encadenar **protección económica** a través de prestaciones y subsidios hasta llegar a la edad de jubilación.

4.4 La autopercepción: fortalezas y debilidades de las personas sénior de entre 50 y 65 años

La autopercepción de fortalezas y debilidades tiende a dibujarse desde la contraposición con las que son asignadas a la juventud, es decir, desde el cuestionamiento de qué pueden aportar (o no) en su empleo en comparación con una persona joven.

La **experiencia**, en sus diversas dimensiones, se erige unánimemente como la principal característica diferencial de las personas sénior. Virtudes como la capacidad de trabajo en equipo, la gestión de grupos, la autonomía, la seguridad en el desempeño propio, la capacidad de adaptación e improvisación ante circunstancias adversas o sobrevenidas, etc. son referidas como **"habilidades blandas"** que revierten en **mayor eficiencia y productividad en el trabajo**.

En cambio, **la edad y sus consecuencias fisiológicas** son detectados como una de las mayores desventajas de las personas sénior, si bien esta no tiene por qué repercutir en cuestiones como la productividad al ser compensada por su mayor experiencia. También las tareas de cuidados y las cargas familiares son referidas en muchos casos como una desventaja para amoldarse a diversas condiciones laborales.

En el plano actitudinal, se destacan dos cuestiones: **una hipotética menor motivación para el esfuerzo**, por un lado, y **un menor interés en el uso y aprendizaje de herramientas informáticas**, por otro. Aunque este es ratificado en las entrevistas, la primera podría verse más bien influenciada por variables de corte económico. **Las competencias informáticas varían, en cualquier caso, entre las personas entrevistadas**. Si bien la mayoría afirma no tener menor dominio que la juventud de herramientas digitales empleadas en el trabajo, algunas de las personas paradas admiten fuertes carencias en la materia o dejan entrever cierta **tecnofobia** que puede acabar por repercutir en su desenvolvimiento tecnológico.

Personas expertas consultadas, al contrario que algunas de las personas sénior entrevistadas, detectan entre este grupo poblacional ciertas **dificultades para readaptarse psicológicamente a su nueva situación**. Ello comprendería desde la disposición al reciclaje de competencias y conocimientos hasta la apertura a la reconversión profesional. Asimismo, podría relacionarse con el **excesivo apremio que muchas personas sénior desempleadas viven (o se autoimponen) para revertir su situación**.

Una desventaja estructural que afecta directamente a las personas sénior es la **fragmentación del sistema productivo y el mundo laboral**, que lleva a que una parte considerable del capital humano de valor para las empresas constituye justamente el conocimiento acerca de sus procesos internos. Así, **quedar fuera de la organización de procedencia reduciría drásticamente el valor comparativo que una persona trabajadora tiene en el mercado laboral**, sobre todo en contextos de alta reemplazabilidad de la fuerza de trabajo.



4.5 La prolongación de la vida laboral más allá de los 65

La tasa de ocupación de las personas mayores de 65 dista mucho de la tasa total de la CM: 4,8% frente a un 63,2%. Existe además una desigualdad de género considerable, al presentarse casi el doble de actividad entre los hombres. La mayoría de estas personas cuenta con estudios superiores y nacionalidad española.

A diferencia de lo que sucede entre el resto de población ocupada, muchas de las personas que continúan trabajando tras los 65 no lo hacen por razones fundamentalmente económicas, sino por otras como *“la vocación profesional, el sentido de la responsabilidad o tal vez el deseo de ser útil a la sociedad, podrían motivar esta necesidad de prolongar la vida laboral y mantenerse ocupado”* (Velasco, Suso y Martín, 2021, p. 40). Ello dependería en buena medida del tipo de trabajos donde las personas se ocupan, siendo aquellos más físicos y de menor estímulo intelectual los que posiblemente sean menos atractivos para continuar trabajando tras la edad de jubilación.

En cualquier caso, pueden existir también barreras institucionales relativas a los desincentivos del sistema de pensiones, y otras de cariz estructural, como la falta de empleo, la mayor prevalencia de problemas de salud en edades más elevadas, una capacitación insuficiente o escasamente adaptada y las dificultades de compatibilización entre vida privada y laboral.

En la actualidad las políticas de prolongación de la vida laboral se pueden clasificar en dos categorías principales y combinables: aquellas que buscan incentivar la participación laboral más allá de la edad de jubilación, y aquellas que se centran en retrasar la edad de jubilación en sí misma (OCDE, 2019)⁷. Este tipo de políticas tienen una serie de riesgos en relación con la desigualdad social y la salud de las personas trabajadoras mayores de 65 años. Es por ello que se debe tener en cuenta la heterogeneidad en el mercado laboral en cuanto a la calidad y las demandas físicas y psicológicas de los distintos puestos de trabajo y profesiones, relacionándose también con el grado de adaptación de los puestos que desarrollan (o no) las empresas, a las necesidades de este grupo de edad.

5 La gestión de la edad en las empresas de la Comunidad de Madrid

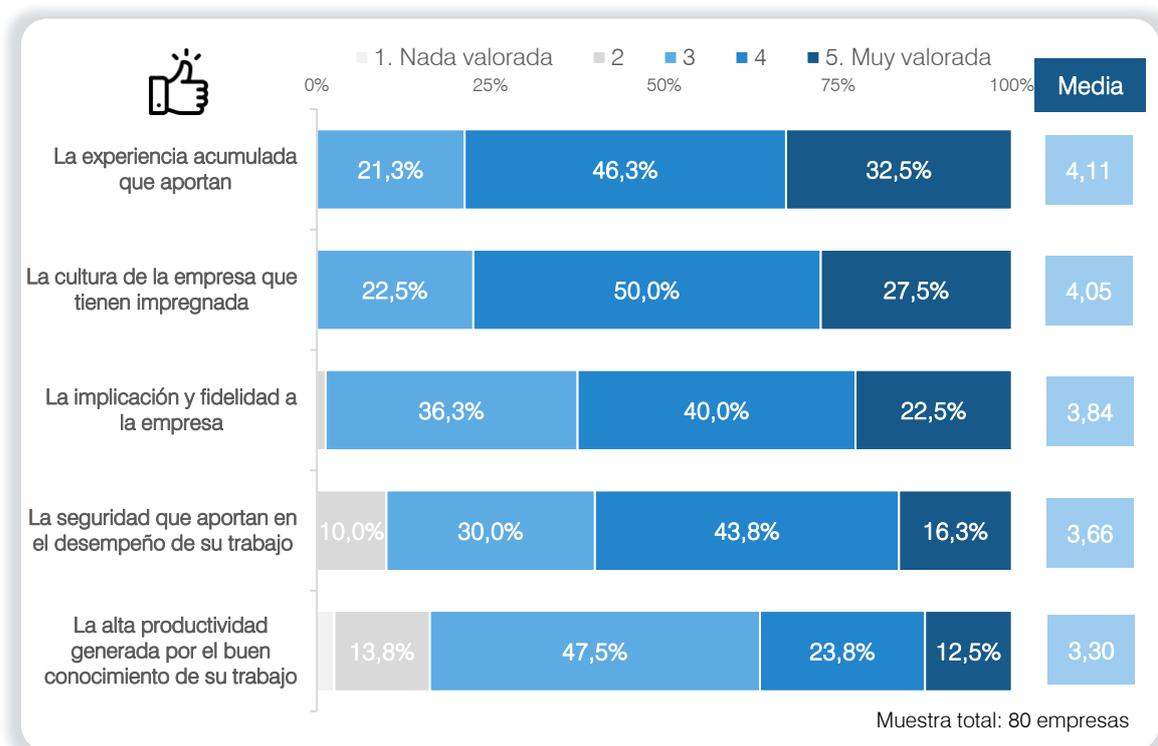
Con el objetivo de estudiar el papel de las empresas y sus estrategias con relación al edadismo, se ha realizado una encuesta no representativa estadísticamente a 80 medianas y grandes empresas con más de 20 años de antigüedad y un mínimo de 50 personas en plantilla, de la Comunidad de Madrid.

⁷ OCDE (2019). Working Better with Age, Ageing and Employment Policies. *OECD Publishing*. [Enlace](#).

5.1 Tendencias de la gestión de la edad en las empresas de la CM

Desde el plano teórico, la mayoría de las **empresas reconocen el VALOR AÑADIDO que aportan las personas sénior a las empresas, derivado fundamentalmente de la experiencia acumulada** en su trayectoria laboral; un reconocimiento relacionado con su aportación en término de cultura de empresa, su implicación en el puesto de trabajo y la seguridad que ofrecen.

GRÁFICO 22. ¿DE 1 A 5 CUÁNTO DIRÍA QUE VALORA SU EMPRESA LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS DE 50 AÑOS O MÁS, SIENDO 1 NADA VALORADA Y 5 MUY VALORADAS?



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

La encuesta apunta a que, conforme aumenta el tamaño de las empresas, crece la proporción de personas sénior en la plantilla y es mayor la antigüedad de la empresa, más frecuente el **reconocimiento de la aportación de las personas sénior, como de sus debilidades**, y el desarrollo de prácticas y políticas de gestión preventiva de la edad.

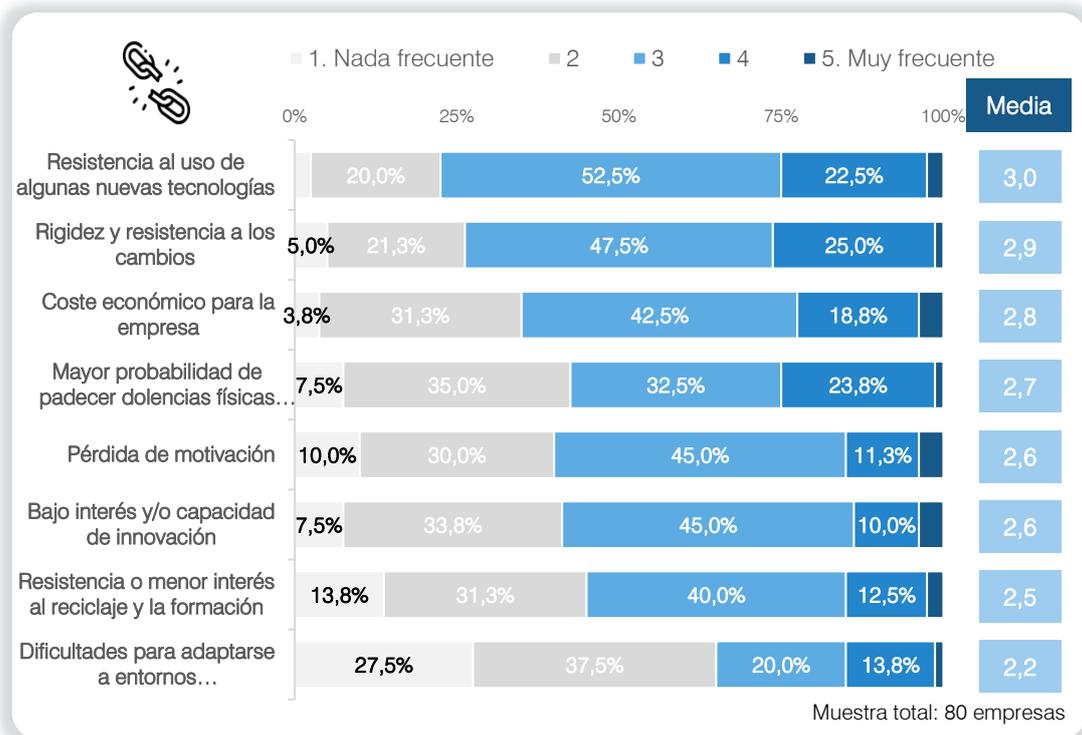
También se observan **dos tendencias diferentes**: por un lado, en determinados sectores se manifiesta una mayor reticencia a la valoración del talento sénior y a la puesta en marcha de políticas dirigidas a su aprovechamiento (sector inmobiliario y hostelería); mientras en otros casos se valora en mayor medida este talento (por ejemplo, en el sector educativo y el de actividades administrativas y auxiliares), que lo cuidan en tanto que su experiencia es muy apreciada (construcción, por ejemplo).

La mayor parte de las **debilidades atribuidas a este grupo de edad**, aunque no de forma unánime, están relacionadas con su supuesta mayor **rigidez y resistencia al cambio** (al uso de

nuevas tecnologías sobre todo), al potencial absentismo y al coste económico que pueden suponer para las empresas.

En contraposición, la mayoría de las empresas **no consideran** que las personas sénior tengan **dificultades para adaptarse a entornos intergeneracionales**, o no creen que muestren **resistencia o menor interés al reciclaje o la formación**, o tengan menos interés o capacidad de innovación.

GRÁFICO 23. PUNTÚE DE 1 A 5 LAS DEBILIDADES MÁS FRECUENTES DE LAS PERSONAS DE 50 AÑOS O MÁS EN EL MEDIO DE TRABAJO, SIENDO 1 NADA FRECUENTE Y 5 MUY FRECUENTE.



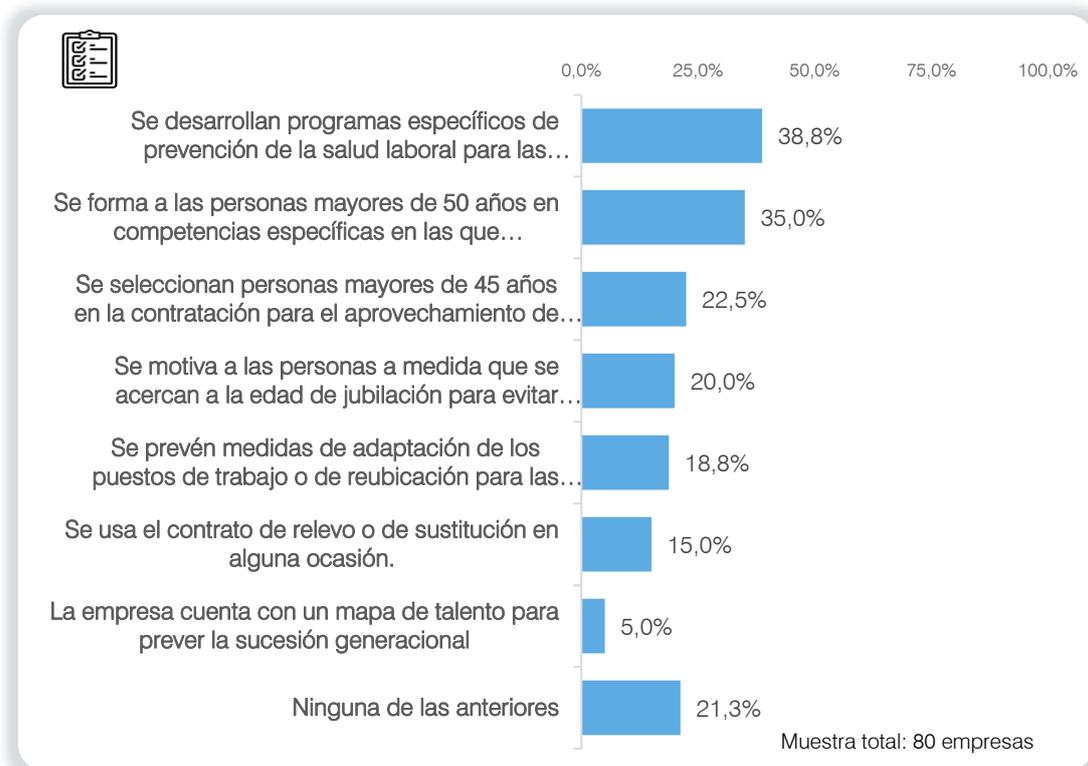
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Si bien parecen **prevalecer en las empresas una serie de estereotipos negativos** en torno al envejecimiento en el empleo, estas **no actúan en base a una imagen generalizada que se fundamente en el criterio de la edad cronológica** para determinar el momento en que una persona se considera "mayor" y, por tanto, disfuncional para el desempeño de su trabajo.

La mayor parte de las empresas parece reconocer los **beneficios de una gestión de la edad en términos de diversidad**, lo cual puede considerarse un avance significativo en la cultura empresarial; sin embargo, **en la práctica, la mayoría de las empresas, salvo algunas de mayor tamaño, no pone en marcha los mecanismos necesarios para su activación. Tampoco cuentan con estrategias estructuradas de gestión preventiva de la edad.** Muy pocas realizan una previsión sistemática de la evolución del personal en los siguientes 3 ó 5 años (aunque la tendencia es de aumento conforme aumenta el tamaño de las organizaciones); la mayoría operan ante los procesos de relevo generacional de manera informal, sin programas estructurados, a pesar de que este es un tema que empieza a preocupar en las empresas. No obstante, algo más de un tercio de ellas hace frente a algunas de las debilidades atribuidas a las personas sénior **mediante medidas**

específicas relacionadas con la prevención de la salud laboral y la formación para la actualización de competencias, y **una pequeña parte se preocupa por motivar a las personas sénior y adaptar los puestos de trabajo** para prolongar su vida en la compañía. **La mayoría parece, no obstante, no prestar especial atención a estas prácticas.**

GRÁFICO 24. ¿PODRÍA SEÑALAR SI EN SU EMPRESA SE DESARROLLA ALGUNA DE LAS SIGUIENTES MEDIDAS DE ACTUACIÓN RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA EDAD? MULTIRRESPUESTA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Por otro lado, tal y como señalaban los datos y parecen apuntar las empresas, en los últimos años se ha **reducido la utilización del recurso a la jubilación anticipada y a la prejubilación** en las empresas como mecanismo de reducción de las plantillas, utilizándose principalmente a demanda de las personas interesadas.

Si bien en los discursos de las organizaciones empresariales y algunas entidades que trabajan en el asesoramiento de las empresas existe un cierto **optimismo en torno a la cada vez mayor valoración del talento sénior**, se observa que están operando en sus prácticas de gestión de recursos humanos ciertos **mecanismos de discriminación por edad o edadismo**. Estas prácticas sobre todo se plasman en la **contratación**, donde las personas, a partir de una determinada edad tienden a ser rechazadas en los procesos de contratación, y en el **“abandono” de estas personas en las plantillas** (ausencia de formación, no participación en proyectos conjuntos, etc.), contribuyendo a su desmotivación.

5.2 Buenas prácticas de fomento de la gestión de la edad en empresas

Con el objetivo de complementar el análisis de la gestión de la edad de las empresas, se incluyen en el informe dos buenas prácticas, referentes en este ámbito desarrolladas por empresas y organizaciones españolas.

- **Distintivo #MásTalentoSenior⁸ – EJE&CON, Fundación MásHumano y Fundación Másfamilia.** Se trata de una iniciativa centrada en el **reconocimiento a empresas y organizaciones que llevan a cabo prácticas de éxito en la gestión de la edad mediante un distintivo**. Con el objetivo de promover una cultura respetuosa, proactiva e inclusiva con el talento sénior, se premia a aquellas organizaciones comprometidas con esta filosofía y con la creación de una comunidad de aprendizaje e inspiración que permita difundir conocimiento y experiencia al respecto.
- **Programa “Ahora +” – INECO⁹.** Dirigido a la **captación específica de talento sénior de más de 55 años para la propia compañía**, busca potenciar la plantilla de INECO gracias al conocimiento y a la experiencia que atesora este colectivo, además de su capacidad técnica, compromiso, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo. Además, la entidad realiza una **ejemplar política de gestión preventiva de la edad**, mediante el fomento de las relaciones intergeneracionales, de la transmisión de conocimientos técnicos y de “habilidades blandas” de las personas sénior a perfiles júnior, la formación continua de su plantilla a nivel general y de manera específica en este colectivo y reivindicando las fortalezas de las personas sénior.

6 Las políticas de empleo para las personas sénior

6.1 Las políticas de prolongación de la vida laboral y de fomento del empleo de las personas sénior

Ante los retos planteados por el envejecimiento demográfico y, más concretamente, de la población activa, diversos organismos internacionales y Estados han tratado de impulsar **políticas para enfrentarlos y perseguir la sostenibilidad de los sistemas de pensiones y de seguridad social, así como mejorar el bienestar y calidad de vida de las personas mayores**. Podemos caracterizar estas **políticas en función de los siguientes objetivos**: promover el envejecimiento activo, fomentar la solidaridad intergeneracional y garantizar la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social y pensiones.

⁸ <https://mastalentosenior.org/distintivo-mastalentosenior/>

⁹ <https://www.ineco.com/webineco/noticias/apostamos-talento-senior>



Todas ellas confluyen con otras líneas de actuación más centradas en el mercado laboral, las [políticas de prolongación de la vida laboral](#), que, a su vez, integran: la promoción de la formación y el aprendizaje a lo largo de la vida, las políticas de flexibilidad en el trabajo, la superación de prejuicios y estereotipos sobre determinados perfiles de personas trabajadoras y la promoción de la salud y el bienestar en el puesto de trabajo.

Estos objetivos y políticas han venido guiando la iniciativa de la UE y sus Estados miembro, España incluida. En esta línea, en el ámbito autonómico, [la Comunidad de Madrid](#) plantea en su actual Estrategia de Empleo la priorización del fomento de la empleabilidad de las personas mayores de 45 años, por un lado, de cara a los servicios de formación para el empleo y, por otro, a través de incentivos para la contratación indefinida de personas desempleadas de dicho grupo etario, si bien las medidas se enfocan, sobre todo, en aquellas que son también paradas de larga de duración.

En lo que respecta a la [negociación colectiva en España](#), esta no ha prestado la atención que sería deseable al planteamiento de vías para mejorar las oportunidades de empleo de las personas sénior, ni para potenciar una gestión preventiva de la edad en las empresas.

6.2 Un balance de las políticas activas de empleo

La evidencia empírica sugiere que [las intervenciones más efectivas](#) en el aumento de la participación laboral incluyen [programas de capacitación y desarrollo de habilidades](#), modificaciones en el diseño y la organización del trabajo, incentivos financieros y medidas para abordar la discriminación por edad y la falta de oportunidades de empleo. No obstante, es importante tener en cuenta la [diversidad contextual](#) y de necesidades que envuelven a las personas trabajadoras de edad más avanzada.

Por otro lado, en este tipo de intervenciones también ha de tenerse en cuenta una serie de [potenciales efectos derivados no deseados](#), como la presión que imprimen a las personas trabajadoras, desde un enfoque muy centrado en la persona, para que sigan trabajando, sin tener en ocasiones en cuenta las condiciones de trabajo, que no siempre son las más favorables para ello; así como el riesgo de aumentar los periodos de desempleo, derivado del retraso en el acceso a la jubilación.

En línea con todo ello, se ha podido concluir que los [servicios públicos de empleo](#) requieren de una [readaptación de sus servicios para las personas sénior](#) desde diversos prismas, más en concreto:

- Las evidencias de las evaluaciones realizadas muestran que la eficacia de los programas de apoyo al empleo mejora con una [atención individualizada](#) durante periodos largos. No obstante, en España, esta capacidad es muy limitada, dadas las restricciones presupuestarias y la escasa eficiencia de estos servicios¹⁰.
- Se ha de [prestar atención a la brecha digital](#), pues la digitalización de muchos servicios para muchas de estas personas supone una barrera importante.

¹⁰ Bentolilla, S., García-Pérez, J.I. & Jansen, M. (2018). El paro de larga duración de los mayores de 45 años. *Estudios sobre la Economía Española* n°156. iISSN: 0210-9107. [Enlace](#)

- Se requiere de una **adaptación de la oferta formativa**, que ha de ser más orientada al empleo y a las oportunidades reales que este colectivo puede tener en el mercado.
- Se plantea necesaria la **ampliación del marco** de las políticas activas de empleo mediante una **financiación más exhaustiva de agentes, entidades especializadas privadas o del tercer sector**, que ejerzan como **intermediarios especializados**, avaladas por su experiencia en el trabajo con las personas sénior.

Por otro lado, nuestro país cuenta con una larga tradición de desarrollo de **políticas de fomento de la contratación**, donde se ha focalizado la atención también de los agentes económicos y sociales. Sin embargo, estas tienden a generar cierto efecto de desplazamiento entre colectivos y no parecen ser efectivas para abordar el desempleo general, sí que parecen demostrar **efectividad para el colectivo particular en que se concentran, mejorando sus posibilidades de empleo**.

Por otra parte, del análisis realizado se concluye que **las políticas de formación tienen un impacto positivo** en la reducción del desempleo de las personas mayores de 50 años y en el aumento de las probabilidades de obtener empleos de calidad, tanto cuando se desarrollan de manera aislada, como cuando se combinan con ayuda a la búsqueda de empleo. No obstante, ha de prestarse atención a las situaciones de **emergencia económica** que atraviesan muchas personas sénior, lo que dificulta su participación en procesos de formación prolongados. Es por ello necesario que las políticas de activación se pongan en marcha lo antes posible al caer la persona en paro. En este sentido, es de especial relevancia la **formación con periodos de prácticas en empresas remuneradas**, que posibiliten estos ingresos económicos y, en paralelo, el acceso a la empresa para trabajar en derribar estereotipos y prejuicios en torno a las personas sénior.

Según diversos expertos entrevistados, otros medios de acción como las **políticas pasivas de protección al desempleo** podrían dar lugar en determinados casos a un **efecto trampa** entre las personas mayores de 50 años, al aumentar el riesgo de enquistamiento de su situación de desempleo de larga duración.

En cualquier caso, es claro que los retos fundamentales de las PAE para las personas sénior se sitúan en la **combinación de las políticas activas, pues ello aumenta sus probabilidades de éxito, así como en la conexión de las activas con las pasivas**; así como en la activación de estas medidas cuanto antes para evitar el atrapamiento en el desempleo.

6.3 Buenas prácticas en el desarrollo de programas o iniciativas de empleo para las personas sénior

Lan Mentoring – Lanbide (Servicio Vasco de Empleo) e Innobasque (Agencia Vasca de la Innovación). El programa apoya el **desarrollo de habilidades y transferencia de conocimientos en el entorno empresarial** vasco, fomentando la colaboración intergeneracional y ayudando a garantizar la continuidad del tejido empresarial a través del relevo generacional. Para ello, se **crean parejas mentor-mentee** en las que un profesional **sénior (mentor)** comparte su experiencia y conocimiento con una persona **joven** en busca de empleo o en sus primeras etapas de carrera profesional (**mentee**).



Lanzaderas de empleo – Fundación Santa María La Real. Esta iniciativa se basa en el trabajo en equipo para que la persona desempleada supere diversos aspectos psicosociales que merman su capacidad para buscar empleo (soledad, apatía, falta de confianza, etc.). Las actividades del programa siguen un calendario basado en la reactivación de la búsqueda de empleo a través de **dinámicas grupales** de inteligencia emocional, la actualización de currículums y simulaciones de entrevistas, mapas de empleabilidad y generación de networking con empresas.

Generación Savia – Fundación Endesa. SAVIA busca **promover el cambio cultural sobre las y los profesionales mayores de 50 años que han sido desvinculados/as prematuramente de sus trabajos** en toda España. Para ello, cuenta con **un portal web novedoso** donde se comparte **formación** especial para personas sénior, especialmente en temáticas centradas en la digitalización, y ofrece un portal donde se comparten **ofertas** de empleo específicas para este colectivo, junto con otras herramientas como ejercicios de **mentoring** o plataformas de **networking** y **colaboración**.

Somos personas +50. Es una plataforma integrada por un grupo de profesionales de larga trayectoria profesional de diversos sectores nacionales e internacionales. La organización cuenta con un **grupo de LinkedIn** con más de 5 mil personas, donde **se comparten experiencias, se reivindica la situación de las personas sénior y se socializa formación y empleo para dichas personas.**

Memory in Motion Between Young and Old (mYmO). Se trata de una consultora de **innovación intergeneracional** que acompaña a organizaciones y empresas a crear procesos que las hagan más eficientes. Presentan **planes de innovación** a través de procesos y herramientas como el Laboratorio de Innovación Intergeneracional (iLABi) e **itinerarios flexibles** que se ajustan a cada organización y contexto. Destaca también por haber desarrollado **campañas de concienciación** como #NoCaduco o aparecer en el Manual de Buenas Prácticas de Emprendimiento Sénior de la Comisión Europea.

Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE). **Fundación General de la Universidad de Salamanca, la Fundación General Consejo Superior de Investigaciones Científicas, la Universidad do Algarve y la Direção-Geral de Saúde.** El CENIE tiene como objetivo fomentar el envejecimiento activo y saludable de la población a través de la investigación, innovación, divulgación y formación en diferentes áreas como la salud, la tecnología y la sociedad, promoviendo el envejecimiento digno y sostenible para mejorar la calidad de la vida de las personas mayores.

Programa Incorpora – Fundación PIMEC y Fundación la Caixa. Una iniciativa que **une el mundo empresarial y social para facilitar la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social en empresas catalanas.** Si bien no es un servicio exclusivo para personas sénior, Fundación PIMEC trabaja directamente en la **lucha contra la discriminación por edad en el mercado laboral** con la promoción de la contratación de personas mayores de 45 años, la sensibilización a las empresas sobre los beneficios de la diversidad generacional y la organización de actividades formativas y de **networking** para profesionales sénior.



Programa Mentoring+ – Barcelona Activa. Supone una iniciativa de carácter local basada en el apoyo mediante mentoría individualizada a personas sénior desempleadas, acompañada de acciones grupales específicas (desarrollo de competencias personales, coaching grupal, etc.) que contribuyen a mejorar la empleabilidad de este grupo de edad.

7 Conclusiones y líneas de intervención

A continuación, se plantean las principales conclusiones del estudio, centradas en la intervención y propuestas o líneas de intervención, que figuran sombreadas.

Si bien este estudio se ha centrado en las personas de más de 50 años, una de las primeras cuestiones que llevan a reflexión es precisamente la reconstrucción de esta categoría, mediante la revisión del límite de edad inferior del talento sénior, atendiendo fundamentalmente a las primeras manifestaciones del edadismo en nuestro mercado laboral. En este sentido, varias de las organizaciones a las que se ha entrevistado (Fundación Santa M^a La Real, Fundación PIMIEC, entre otras), apuntan a la necesidad de rebajar esta edad a los 45 años, que es cuando se detectan las primeras manifestaciones de paro de larga duración, las primeras señales de edadismo en el mercado y muchos de los referentes, análisis, políticas de empleo se han activado mediante la construcción de esta categoría ampliada a los 45 años.

7.1 La prolongación de la vida laboral de las personas sénior

Una de las cuestiones que motivaban este informe era dar respuesta a la inquietud de cómo motivar a la población para prolongar la vida activa más allá de los 65 años. Antes de encarar este tema, vistas las tasas de actividad y la alta prevalencia de las personas desanimadas entre las personas sénior, quizá debería responderse a un reto aún mayor, tal y como se apunta desde el Observatori del Treball i Model Productiu (2022) y en el *Libro Blanco del Empleo del Gobierno vasco* (ISEAK, 2023), ante el hecho de que las personas que tienen 55 o más años tienden a reducir su participación en el mercado de trabajo y pasan a ser inactivas en una franja de edad que, si la salud lo permite, todavía puede tener por delante unos años enriquecedores para ellas y para el sistema económico, por lo que pueden suponer una pérdida de un capital humano muy valioso dado el atesoramiento de conocimiento y experiencia que pueden haber acumulado estas personas a lo largo de su vida laboral.

- ▶ Esto requiere lógicamente de la adaptación de las condiciones de trabajo a las condiciones físicas de las personas en sus puestos de trabajo. El amplio margen para aumentar la participación laboral especialmente en los grupos de edad a partir de los 55 ha de convertirse en el principal reto o palanca para reforzar el mercado de trabajo, lo que implica fundamentalmente desincentivar jubilaciones anticipadas y recuperar a las personas desanimadas, frenando, en paralelo, los procesos de cronificación de desempleo.
- ▶ En este sentido, desde organismos como Innobasque se impulsan políticas, en base al concepto de “plena vida activa”, lo que significa que en un escenario en que se prolonga la esperanza de vida y la calidad de vida de las personas a medida que envejecen, se ha de apostar por un aprovechamiento de la mejor manera posible de las personas que quieren y pueden



trabajar. Para ello se requiere de una acción combinada de las instituciones en la dirección señalada y de las empresas, adaptando los puestos de trabajo para aprovechar el conocimiento y experiencia de estas personas mediante **políticas eficaces de gestión de la edad en las empresas**.

- ▶ Con el propósito de prolongar la vida activa más allá de los 65 años, tal y como señalan diversas entidades que trabajan apoyando a las personas sénior en el mercado laboral, está ganando peso una corriente de opinión, que apunta a la **necesidad de avanzar hacia nuevos modelos laborales, no tan regulados en el ámbito de la jubilación, generando MARCOS Y MODELOS LABORALES MÁS FLEXIBLES**, permitiendo nuevas formas de continuar con la actividad profesional una vez cumplidos los 65 años, sin que esto suponga una pérdida económica en sus pensiones; con ello se daría respuesta al deseo de muchas personas que desean seguir trabajando a tiempo parcial, y a las que sus condiciones de salud y de trabajo se lo permiten.
- ▶ Una de las medidas que puede contribuir a evitar la salida de las personas de edad avanzada del mercado laboral y la prolongación de su vida laboral es la **potenciación de la fórmula de la JUBILACIÓN PARCIAL**, combinada, en la medida de lo posible, con el **contrato de relevo**, lo que permite garantizar en paralelo la transmisión intergeneracional de conocimientos.

7.2 La relación con el mercado laboral de las personas sénior contada por ellas mismas

Para conocer la situación de las personas sénior en el mercado laboral de la CM se han perfilado cuatro categorías que convergen en torno a su trayectoria laboral y problemáticas a las que se enfrentan en el mercado de trabajo. Estas son las conclusiones más relevantes al objeto de definir propuestas que puedan contribuir a mejorar sus oportunidades de empleo, sus condiciones de trabajo y su mantenimiento en el empleo a medida que avanza la edad.

- 1) Para las **PERSONAS OCUPADAS DE ENTRE 50 Y 65 AÑOS, que han atravesado recientemente una situación de desempleo**, estos son los principales retos a los que se enfrentan:
 - La ruptura de la trayectoria laboral tiende a ser dominada por el **contraste entre la elevada experiencia profesional de las personas sénior y unas ofertas de trabajo no ajustadas a ese capital humano y/o con condiciones muy por debajo de las que disfrutaban**. Esta tensión acaba siendo saldada por una normalización e individualización de la problemática. En última instancia, el foco de responsabilidad, **la clave del cambio, es situado en la persona**, que teóricamente debe elegir entre la resignación del rebajamiento de las expectativas iniciales o la apatía, una recualificación sin garantías de éxito o el desánimo.
 - En este sentido, otra de las barreras con que se han topado estas personas es con el **recelo o percepción de amenaza que los cargos directivos** pueden presentar a aquellas personas sénior candidatas debido a su grado de experiencia y recorrido profesional.
 - Las **trayectorias laborales previas más inestables y/o precarias** determinan comportamientos **más resilientes y adaptativos** con el paso del tiempo, lo que contribuye a normalizar la exposición a frecuentes situaciones de pérdida y búsqueda de empleo.



- **Condiciones económicas adversas y las cargas familiares** pueden constituirse como auténticos **obstáculos** para dedicar tiempo y recursos en la búsqueda de un empleo más adaptado a las aspiraciones y competencias reales de la persona sénior.
 - La **centralidad dada a la formación, sobre todo, en ámbitos digitales y tecnológicos**, es común entre las personas entrevistadas. Todas ellas asumen la necesidad de cursar formaciones como parte esencial de la búsqueda de empleo, pero también como algo transversal a todo recorrido laboral.
 - Frente al escaso contacto con el SPE, las personas ocupadas entrevistadas destacan el **recurso a los contactos personales y profesionales**, muchas veces llevados a cabo mediante **redes sociales de búsqueda de empleo**. En última instancia, estas últimas tuvieron un papel clave en la consecución de una nueva ocupación.
 - La **reconversión profesional o sectorial** a la que se prestan las personas sénior al ser nuevamente contratadas implica un **gran esfuerzo de adaptación**, tanto a nivel competencial como relacional. En cualquier caso, la mayor intensidad de relaciones laborales con personas jóvenes fruto de la consecución de puestos de trabajo menos cualificados o sectores menos envejecidos es detectada como una fuente de oportunidades para un **intercambio intergeneracional** de competencias, y no como un obstáculo.
- 2) **LAS PERSONAS DESEMPLEADAS** entrevistadas se enfrentan a otra serie de circunstancias, dificultades y obstáculos:
- La **estabilidad de la trayectoria laboral pasada y la cualificación** para estas personas sénior en desempleo **han perdido peso como elementos predictores** de la situación laboral en la última etapa de actividad de las personas trabajadoras.
 - A pesar de las perspectivas de cambio cultural en las empresas, varios testimonios apuntan a **despidos por razones edadistas**, así como a la **no contratación**, en ocasiones por dinámicas o protocolos tácitos enfocados a privilegiar tramos etarios más jóvenes para evitar posibles sobrecostes o riesgos relacionados con prejuicios edadistas. Así, la mayor parte de las personas entrevistadas **achaca a su edad cronológica el principal obstáculo para la obtención de empleo**.
 - Este **edadismo es interiorizado por algunas personas sénior**, especialmente entre aquellas dedicadas a trabajos físicamente más demandantes. En lugar de exigir o reivindicar la adaptación del puesto de trabajo o de sus funciones dentro de la empresa a sus nuevas condiciones fisiológicas, naturalizan su prescindibilidad y la necesidad de migrar a otros sectores u actividades.
 - Las personas sénior **paradas de larga duración viven procesos de resignación y desesperanza**. Sus responsabilidades económicas y familiares, junto a la percepción de un trato discriminatorio en el mercado laboral, minan moralmente a muchas de estas personas. Este estado se encuentra especialmente presente entre aquellas personas con trayectorias laborales más inestables.
 - **Las mujeres son especialmente vulnerables a estos procesos**. La mayor frecuencia con que abandonan su actividad laboral durante lapsos de tiempo prolongados para el cuidado de familiares se traduce en una mayor dependencia de las prestaciones por desempleo, así como de los ingresos de la pareja.
 - El **impacto del desempleo sénior en las familias se plasma en diversas dimensiones**, desde el plano económico, hasta el relacional o el simbólico (vinculado con la identidad y

el rol en la familia y el círculo de personas allegadas), condicionando incluso el futuro de la descendencia.

- Es frecuente que la **responsabilidad de superar la adversidad laboral recaiga en la persona desempleada**, existiendo una tendencia a individualizar la solución de las problemáticas de desempleo de las personas sénior y predisponiéndolas psicológicamente a una suerte de flexibilización profesional. Esta puede conducirle hacia una posible reconversión profesional, no siempre certera, y/o la aceptación de peores condiciones laborales, cuyo culmen se halla en la **disposición para “trabajar de lo que sea”**. Esto, junto con la urgencia económica y/o familiar, puede favorecer la búsqueda y aceptación de empleos para los que algunas de estas personas se encuentren sobrecualificadas, en detrimento de un proceso de búsqueda tal vez más planificado en función de las competencias y preferencias personales.
 - La **falta de “reciclaje” y actualización formativa es uno de los obstáculos más reseñados para la mejora de la empleabilidad de las personas sénior**. Una de las principales causas podría ser la **preponderancia que dan a la experiencia** como medio y aval de actualización. También hay que atender a dificultades que pueden vivir con mayor intensidad relativas a la incompatibilidad horaria o la escasez de tiempo personal, derivadas muchas veces de la atención a tareas de cuidados y/o del surgimiento repentino de empleos esporádicos. En cualquier caso, la mayor parte de las personas entrevistadas han realizado recientemente (o se encuentran interesadas en realizar) cursos de formación. Algunos de ellos, con el fin de profundizar en su especialización, pero otros, con la pretensión de reconvertirse profesionalmente o alimentar competencias concretas (tecnológicas, lingüísticas, etc.).
 - Aunque casi todas las personas consultadas utilizaban **portales de empleo**, algunas de ellas **desconfían de su utilidad** o incluso la niegan. Parte de ello podría deberse a una **tecnofobia fundada en conocimientos informáticos muy precarios**. Pero también existen aquellos que contraponen el uso de estas redes sociales a medios presenciales más tradicionales, dada la mayor familiaridad. Así, el **“boca a oreja”** se erige como uno de los medios predilectos para estas personas, sobre todo en las fases iniciales de su búsqueda de empleo.
 - El **SPE aparece como un recurso complementario** al que recurrir, sobre todo, para la obtención de formación gratuita y para la realización de diversos trámites relacionados con la petición de prestaciones. Si bien **el trato recibido presencialmente en las oficinas es valorado positivamente**, se critica la lentitud del proceso de recepción y se señala un posible empeoramiento de la formación como resultado de la telematicidad de algunos cursos.
 - Si bien uno de los elementos más valorado por las empresas se basa en el conocimiento acerca de sus procesos internos, cuando una persona sénior **sale de una organización pierde su principal valor** en el mercado laboral, sobre todo en contextos de alta reemplazabilidad de la fuerza de trabajo.
- 3) Una tercera categoría, con un peso importante entre las personas sénior, la constituyen las **PERSONAS DESANIMADAS**, es decir, aquellas personas que, estando desempleadas y teóricamente disponibles, no buscan empleo porque creen que no lo van a encontrar. Su situación y retos parten de los definidos para las personas desempleadas, a los que se suman los siguientes aspectos:
- Los **sucesivos intentos frustrados**, la desmotivación resultante, la pérdida progresiva de competencias por su falta de rodaje tras años de paro y otras situaciones personales

pueden acabar por desincentivar completamente la actividad de las personas sénior. Culmen de muchas de las problemáticas destacadas en el epígrafe anterior, el **desaliento** puede resultar la consecuencia lógica de muchos años de búsqueda activa.

- El desánimo puede encontrar **una de sus causas en procesos de reconversión laboral fallidos**, incluso cuando estos han partido de la disposición a ocuparse en puestos de trabajo por debajo del nivel formativo y profesional de la persona sénior.
- También el padecimiento de **afecciones de salud y la falta de adaptación de los puestos de trabajo a las características etarias** de su personal sénior pueden constituir fuertes alicientes para el desaliento de estas personas.
- Elementos como **la sobrecualificación, el edadismo y los prejuicios** relacionados con la menor maleabilidad y motivación económica de las personas sénior han constituido algunos de los principales **obstáculos en el proceso de búsqueda**.

De forma transversal se ha analizado la **PERCEPCIÓN QUE ESTAS PERSONAS TIENEN DE SÍ MISMAS EN TÉRMINOS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL MERCADO LABORAL**, unas percepciones, en este caso, compartidas independientemente del perfil al que respondan:

- La autopercepción de fortalezas y debilidades tiende a dibujarse desde la **contraposición con las que son asignadas a la juventud**, es decir, desde el cuestionamiento de qué pueden aportar (o no) en su empleo en comparación con una persona joven.
 - **La experiencia**, en sus diversas dimensiones, se erige unánimemente como la **principal característica diferencial de las personas sénior**. Virtudes como la capacidad de trabajo en equipo, la gestión de grupos, la autonomía, la seguridad en el desempeño propio, la capacidad de adaptación e improvisación ante circunstancias adversas o sobrevenidas, etc. son referidas como habilidades “blandas” que revierten en mayor eficiencia y productividad en el trabajo.
 - **La edad cronológica y sus potenciales consecuencias fisiológicas** son detectados como una de las mayores **desventajas** de las personas sénior, si bien consideran que esta no tiene por qué repercutir en cuestiones como la productividad al ser compensada por su mayor experiencia.
 - Las **tareas de cuidados y las cargas familiares** son también referidas en muchos casos como una **desventaja** para amoldarse a diversas condiciones laborales.
 - En el plano actitudinal, se observan dos cuestiones: una menor motivación para el esfuerzo, por un lado, y un **menor interés en el uso y aprendizaje de herramientas informáticas**, por otro. Las competencias informáticas varían, en cualquier caso, entre las personas entrevistadas. Si bien la mayoría afirma no tener menor dominio que la juventud de herramientas digitales empleadas en el trabajo, algunas de las personas paradas admiten fuertes carencias en la materia o dejan entrever cierta tecnofobia que puede acabar por repercutir en su desenvolvimiento tecnológico.
- 4) Respecto a las personas que han **PROLONGADO SU ACTIVIDAD LABORAL MÁS ALLÁ DE LOS 65 AÑOS**, cabe destacar los siguientes elementos:
- La **tasa de ocupación** de las personas mayores de 65 **diste mucho de la tasa total de la CM** (4,8% frente a un 63,2%). Es notable la brecha de género, al presentarse casi el doble de actividad entre los hombres. La mayoría de estas personas cuenta con estudios superiores, siendo las ocupaciones **más frecuentes los perfiles técnicos y profesionales científicos e intelectuales y puestos de dirección y gerencia**, este grupo presenta más del doble de parcialidad horaria que el conjunto de personas ocupadas.



- Al contrario que entre el resto de población ocupada, menos de un tercio de las personas que continúan trabajando tras los 65 lo hacen por razones fundamentalmente económicas, por lo que otras como *“la vocación profesional, el sentido de la responsabilidad o el deseo de ser útil a la sociedad, podrían motivar esta necesidad de prolongar la vida laboral y mantenerse ocupado”*¹¹. Ello dependería en buena medida del tipo de trabajos donde las personas se ocupan, siendo aquellos más físicos y de menor estímulo intelectual los que posiblemente sean menos atractivos para continuar trabajando tras la edad de jubilación. En cualquier caso, existen también barreras institucionales y otras de cariz estructural.
- Existe un **arraigo cultural considerable de la concepción de jubilación y empleo en torno a vectores exclusivamente económicos e individuales** (L. M., CEIM). Es decir, la posibilidad de jubilarse es tomada como horizonte personal de la vida laboral de cada persona tras la consecución de una serie de garantías legales y económicas sin atender al aporte multidimensional que puede tener el empleo para una persona en relación con su entorno, tanto en términos vocacionales o de realización personal, como de aportación social de cada persona a través de su trabajo.

7.3 Sobre la necesaria y poco practicada gestión de la edad en las empresas

Desde el plano teórico, la mayoría de las **empresas reconocen el VALOR AÑADIDO que aportan las personas sénior a las empresas, derivado fundamentalmente de la experiencia acumulada** en su trayectoria laboral, relacionado con aspectos relativos a su aportación en término de cultura de empresa, la implicación en el puesto de trabajo y la seguridad que ofrecen.

En el plano teórico, **la mayor parte de las empresas parece reconocer los beneficios de una GESTIÓN DE LA EDAD EN TÉRMINOS DE DIVERSIDAD**, lo cual puede considerarse un avance significativo en la cultura empresarial; sin embargo, **en la práctica, la mayoría de las empresas, salvo algunas de mayor tamaño, no ponen en marcha los mecanismos necesarios para su activación**. En todo caso, las tendencias en el actual contexto socio-demográfico y cultural apuntan a la inevitabilidad de la adopción de este tipo de política.

► En materia de **gestión de la diversidad intergeneracional**, se pueden poner en marcha diversas iniciativas, siguiendo la estela de otras buenas prácticas que ya han calado en la cultura empresarial, en el ámbito de la gestión de la igualdad de género o la diversidad funcional. Así, tal y como señalan algunas de las entidades especializadas en desarrollar su trabajo en este ámbito, resultan especialmente atractivas en este sentido el desarrollo de formaciones de grupos intergeneracionales, talleres motivacionales conjuntos, etc.

“Se pueden hacer muchas cosas relacionadas con la conciliación familiar, charlas inspiracionales dadas por sénior para que los juniors aprendan, grupos de diversidad generacional donde se ponga en valor los aspectos que cada generación puede aportar al grupo, (...) talleres motivacionales,

¹¹ Velasco, M.L. & Suso, A. (2021). *Retos socioeconómicos que plantean a la sociedad navarra las proyecciones demográficas*. Observatorio de la Realidad Social de Navarra. [Enlace](#).

campañas de sensibilización para evitar la discriminación que tú te haces a ti mismo diciéndote que no estás lista, no estás preparada, igual que un junior dice no me van a contratar porque no tengo experiencia. En este sentido, es importante realizar talleres motivacionales, campañas de comunicación en internet o donde sea de sensibilización, toma de conciencia de ti mismo y de las empresas. Hacer pilotos, ir testeando diferentes actuaciones con diferentes herramientas, implementar proyectos con enfoque participativo, evaluarlos y los que vayan saliendo bien, se van aplicando a otras empresas". (E.B., mYmO).

La mayor parte de las empresas madrileñas encuestadas no cuentan con estrategias estructuradas de **GESTIÓN PREVENTIVA DE LA EDAD**, muy pocas realizan una previsión sistemática de la evolución del personal en los siguientes 3 o 5 años (aunque la tendencia es que aumente conforme aumenta el tamaño de las empresas); la mayoría operan ante los procesos de relevo generacional de manera informal, sin programas estructurados, a pesar de que este es un tema que empieza a preocupar en las empresas.

- ▶ Como señalan desde Innobasque, **en España se necesita dar un impulso a todo este tipo de actuaciones y estrategias de gestión de la edad**, lo que supone, desarrollar acciones de prevención y anticipación a los cambios estructurales de las empresas, trabajando en las carreras profesionales.

"En Francia por ejemplo, envían a las personas de 45 años a hacer un test de competencias, y buscan, cuando son necesarias, **opciones de segunda actividad dentro de la empresa**, junto con campañas de visibilización y comunicación en el ámbito empresarial en las cuestiones relacionadas con el edadismo, el relevo generacional y la transmisión de conocimientos desde las personas sénior a las personas más jóvenes".

- ▶ Para facilitar la adopción de estas actuaciones resulta fundamental proporcionar a las empresas **programas de "gestión de edad", herramientas**, que permitan sobre todo a las pequeñas empresas con menos recursos gestionar este tipo de herramientas. La guía desarrollada por Innobasque (2013)¹², totalmente aplicable, y el programa *Lan Mentoring* en Euskadi, en fase de experimentación, son sin duda referentes a replicar en otros contextos en materia de apoyo a la gestión de la edad en las empresas.
- ▶ Forma parte de la gestión preventiva el necesario **impulso de adaptación de las políticas y reglamentos de Prevención de Riesgos Laborales (PRL)**. La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de PRL, exige que las y los empresarios lleven a cabo una evaluación de riesgos con la finalidad de adaptar el trabajo a la persona. Esta evaluación debe integrar la gestión de la edad en las empresas. Además, el artículo 15.1 d) de la LPRL exige el principio de adaptación del trabajo a la persona.

Si bien en los discursos de las organizaciones empresariales y algunas entidades que trabajan en el asesoramiento de las empresas existe un cierto **optimismo en torno a la cada vez mayor valoración del talento sénior**, en las empresas se observa que están operando en sus prácticas de gestión de recursos humanos ciertos **mecanismos de discriminación por edad o edadismo**. Estas prácticas sobre todo se plasman en la **contratación**, donde las personas, a partir de una determinada edad tienden a ser rechazadas en los procesos de contratación, y en el **"abandono"** de

¹² [Enlace](#)

estas personas en las plantillas (ausencia de formación, no participación en proyectos conjuntos, etc.), contribuyendo a su desmotivación.

Tal y como se ha mencionado desde la percepción de las personas entrevistadas **la sobrecualificación y sobrespecialización en términos de experiencia** de las personas sénior en muchas ocasiones representa un **hándicap** para retornar al mercado de trabajo, puesto que los puestos que se demandan suelen situarse por debajo de esta cualificación y **las empresas no ven con buenos ojos su incorporación a este tipo de puestos**, por el desajuste que creen pueden ocasionar en la estructura de la empresa y por considerar que sus expectativas salariales van a chocar con lo que se puede ofrecer desde la empresa.

A esta sobrecualificación se suma la **falta de formación certificada que demandan las empresas** en muchas ocasiones (exceso de "titulitis"). Esta tendencia da lugar a una preponderancia del reconocimiento formal de determinados conocimientos frente al recorrido laboral práctico que prueba la posesión de esos conocimientos. Esto lo sufren las personas sénior, entre otras cuestiones, en materia de competencias informáticas.

► En las empresas españolas es necesario que se **conozca mejor la problemática de las personas mayores de 50 años y ayudarles a adaptar la visión estratégica**, sobre todo de las pequeñas empresas, mayoritarias en nuestro país, para hacer frente a los retos de la gestión de la edad.

Para ello también se plantea necesario el desarrollo de **campañas de CONCIENCIACIÓN**, que en la práctica se pueden articular mediante: la señalización de las ofertas de empleo para que supongan prácticas discriminatorias por motivos de edad, el envío de cartas por parte de inspección de trabajo a las empresas infractoras, alertándoles de la práctica discriminatoria y de la legislación vigente en materia de igualdad.

► La **INTERVENCIÓN SOBRE EL EDADISMO**, tan arraigado en las últimas décadas en nuestro país, requiere de un cambio cultural profundo. En este sentido, desde ISEAK (2023) se plantea que para la implantación de medidas que puedan reducir las fuentes de discriminación, se necesita de un **marco normativo previo que combata la discriminación laboral por edad**. En este sentido, una de las medidas a aplicar (ISEAK, UGT y Fundación PIMIEC) podría ser erradicar las especificaciones y/o límites de edad en los anuncios de las ofertas de empleo, así como, promover el uso por parte de las empresas y de las plataformas de búsqueda de empleo de **los currículos ciegos** (algunas grandes empresas como Deloitte, BBC o Google que ya han puesto en marcha su aplicación en algunos procesos de selección).

► Por otro lado, cabe resaltar que la **NEGOCIACIÓN COLECTIVA muestra muchos vacíos en términos de potenciación de una gestión de la edad en las empresas**, vinculada a la diversidad intergeneracional y a la gestión preventiva de la edad. Sin embargo, tal y como comentan desde CC.OO., la negociación colectiva puede abordar temas relacionados con **la formación y la adaptación al puesto de trabajo en función de la edad**, que no se ha estado introduciendo generalmente en los convenios, mediante la inclusión de cláusulas a este respecto. Para ello también sería necesario **incidir en la formación de los cuadros sindicales y miembros de las mesas de negociación en torno a las problemáticas de este grupo de edad**.

7.4 Las políticas activas de empleo necesarias para el apoyo al empleo sénior

Las **POLÍTICAS DE PROLONGACIÓN DE LA VIDA LABORAL y de fomento del envejecimiento activo** son conceptos complejos que surgen como salida a la contradicción entre la extensión de la esperanza de vida y el acortamiento de las trayectorias laborales y que requieren un enfoque integral y sistémico por parte de las políticas y estrategias. La evidencia empírica sugiere que **las intervenciones más efectivas** en el aumento de la participación laboral incluyen **programas de capacitación y desarrollo de habilidades**, modificaciones en el diseño y la organización del trabajo, incentivos financieros, y medidas para abordar la discriminación por edad y la falta de oportunidades de empleo. No obstante, es importante tener en cuenta la **diversidad contextual** y de necesidades que envuelven a las personas trabajadoras de edad más avanzada.

Por otro lado, en este tipo de intervenciones también ha de tenerse en cuenta una serie de **potenciales efectos derivados no deseados**, como la presión que imprimen a las personas trabajadoras, desde un **enfoque muy centrado en la persona**, para que sigan trabajando, **sin tener en ocasiones en cuenta las condiciones de trabajo**, que no siempre son las más favorables para ello (esto es especialmente relevante en puestos de trabajo con mayores demandas físicas y psicológicas y de difícil adaptación); así como el **riesgo de aumentar los periodos de desempleo**, derivado del retraso en el acceso a la jubilación.

Existen otras **iniciativas complementarias** o sustitutivas como la **extensión voluntaria de la edad de jubilación o la flexibilización de las condiciones para la jubilación parcial**. No obstante, este tipo de medidas parecen ser más atractivas para un sector relativamente reducido de personas asalariadas en nuestro país, quedando circunscritas en especial a perfiles profesionales de corte intelectual y, muchas veces, relacionado con el sector público. Pero este impacto podría ser ampliado hacia las **personas autónomas** si se desarrollaran reglamentariamente los requisitos para su acceso a la jubilación parcial.

Desde un **punto de vista preventivo**, resulta fundamental **fomentar la formación de las personas sénior ocupadas**, instando a las empresas a realizar un **uso más intensivo de la formación continua bonificada**.

Por su parte, los **SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO** requieren de una **readaptación de sus servicios para las personas sénior** desde diversos prismas, más en concreto:

- ▶ En primer lugar, las evidencias de las evaluaciones realizadas, muestran que la eficacia de los programas de apoyo al empleo mejora con una **atención individualizada durante periodos largos**, para lo que se requiere de una reducción de las ratios de profesionales por personas desempleadas.
- ▶ Por otro lado, tal y como las personas manifiestan, se ha de **prestar atención a la brecha digital**, pues la digitalización de muchos servicios para muchas de estas personas supone una barrera importante de acceso.
- ▶ A la luz de los datos, la **participación de las personas sénior** en la oferta de políticas activas de empleo, especialmente de las de **carácter formativo** que ofrece el SPE se sitúa **muy por debajo de su peso en el conjunto de demandantes de empleo**. Siendo este tipo de políticas de



formación las que apuntan a ser más eficaces, especialmente las formaciones de larga duración, debería realizarse una **apuesta clara y en fases tempranas de la situación de desempleo, por formaciones de este tipo, cualificadoras, que permitan la creación de empleos de calidad** conforme a las oportunidades reales que este colectivo puede tener en el mercado.

- ▶ Es necesario incluir en los **procesos de orientación** una perspectiva psicosocial que confiera a las personas sénior desempleadas herramientas para ser críticas y tener una **visión integral de su situación**. Es decir, de cara a evitar lecturas en las que se sobrerresponsabilice a las personas de las causas y soluciones de su situación, lo que puede desembocar en su desmoralización conforme se prolonga el desempleo.
- ▶ Tal y como se ha ido señalando, el problema del empleo de las personas sénior tiene un **marcado carácter femenino**, lo que requiere de una **atención específica a problemáticas a las que se enfrentan** estas mujeres en materia de conciliación, y que en muchas ocasiones son **retornadas de manera tardía** al mercado de trabajo o sin experiencia previa. Una problemática que se ve agravada en aquellos casos en que son cabezas de **familias monomarentales**, con lo que implica de urgencia económica.
- ▶ También ha de atenderse a las evidentes diferencias en la predisposición de hombres y mujeres a la hora de verse apoyados por políticas activas de empleo, siendo ellas mucho más favorables a participar de las mismas, mientras ellos muestran resistencias y desconfianza de **espacios que pueden considerar estigmatizantes**. Es por ello, que se requieren de **estrategias de comunicación y captación** para su participación en los servicios prestados que tengan en cuenta estas diferentes percepciones.
- ▶ Las administraciones, como se ha hecho con otros colectivos con dificultades, debieran incrementar sus **líneas de intervención fomentando los mecanismos de colaboración y de financiación con otras ENTIDADES PRIVADAS O DEL TERCER SECTOR**, que ya están actuando con las personas sénior, para el desarrollo de programas específicos dirigidos a este colectivo, y que han demostrado mejorar sus oportunidades de empleo. Ejemplo de ello son los proyectos desarrollados por la Fundación Santa M^a la Real o la Fundación PIMIEC, mYmO, entre otros.
- ▶ Tal y como señala ISEAK (2023) es fundamental en este colectivo **identificar personas en ocupaciones en declive**. En concreto, la detección temprana de este colectivo **podría ayudar a disminuir su riesgo de cronificación en el desempleo**. Podrían identificarse las posibles transiciones entre ocupaciones en declive y en auge, de manera que se minimice el coste de recualificación. En base a ese análisis, podrían proporcionarse **itinerarios personalizados** que se adapten a las necesidades individuales, teniendo en cuenta las capacidades con las que cuenta cada persona y el coste de transitar hacia ocupaciones en auge.

Son tres los **RETOS FUNDAMENTALES A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO para ser eficaces** en la intervención con las personas sénior:

- 1- Uno de los elementos centrales de mejora se sitúa en la recomendación de **combinar las políticas activas, pues ello aumenta sus probabilidades de éxito**;
- 2- y en la premisa de que **cuanto antes se pongan en marcha estas políticas de activación, más probabilidades habrá de evitar el atrapamiento** del desempleo.
- 3- Siendo el reto fundamental **reactivar la conexión entre las políticas pasivas y las activas de empleo**, intensificando esas últimas conforme pasa el tiempo de la percepción de la protección.



Esto exige procesos de **innovación** en las políticas activas, que en la actualidad están muy encorsetadas normativamente y exigen de mayor **flexibilidad**, para aprovechar el gran potencial del funcionariado público. Para ello "es necesario que los agentes sociales, tanto sindicatos como empresarios, y también el Estado se involucren en un nuevo diseño de las políticas de empleo de manera que estén entrelazadas las políticas pasivas de sostenimiento de rentas con la política activa" (MA.M. USAL).

Esto también **exige evitar que tanto las personas sénior caigan en la tentación de apalancarse** en una situación de percepción de subsidios hasta la edad de jubilación, con la merma de ingresos que supone, y sobre todo de cara a las pensiones del futuro; como que las **administraciones caigan en la complacencia** de sentir que al menos estas personas están atendidas mediante unas políticas de ingresos pasivas, que mantienen unos ingresos mínimos; y para ello es imprescindible del lado de los servicios públicos de empleo, la activación del mencionado **acompañamiento personalizado**, que exige de un proceso de **perfilado** previo muy afinado.

Por otro lado, esto exige **revisar el funcionamiento de algunas prestaciones o subsidios para personas sénior**, como la **prestación para mayores de 52 años**, por el efecto de atrapamiento que puede tener para algunas personas. Es por ello que sería necesario estudiar la posibilidad de reconfigurarla, al modo que se ha hecho con el Ingreso Mínimo Vital (IMV), de forma que pueda compatibilizarse con el empleo, para evitar el efecto desincentivador de esta prestación.

Y, en términos concretos, **la activación** pasa por el **fomento, lo más temprano posible, de las ACCIONES DE FORMACIÓN, DE MEDIA O LARGA DURACIÓN**, cualificadoras y relacionadas con la demanda y las oportunidades del mercado de trabajo de las personas sénior en situación de desempleo, pues es este tipo de intervención la que se ha evidenciado resulta **más eficaz para la inserción** también de las personas sénior. Para aquellas personas de edad más avanzada y que requieren de intervenciones urgentes por la necesidad económica, también resultan eficaces las **bonificaciones a la contratación o las medidas de contratación directa** para entidades locales, siempre combinadas con otras medidas de acompañamiento.

Por último, destacamos una batería de propuestas adicionales a las ya mencionadas, que entidades como **CONPYMES**¹³ y la **Fundación PIMEC**¹⁴ sugieren para paliar el problema del edadismo en el mercado laboral y que elevan a las administraciones públicas en su labor de lobby social:

- 1) **Planes de formación con compromiso de empleo**: se propone crear planes de formación concertados con empresas responsables que actúen como "tractoras" de la reactivación para el empleo en las personas sénior.
- 2) **Acabar con la vulneración de derechos fundamentales en las plataformas de empleo**, incluyendo la prohibición de publicaciones de ofertas de trabajo que incluyan lenguaje discriminatorio. Es necesario velar por la protección efectiva de los derechos de las personas sénior y fiscalizar el funcionamiento de los algoritmos que sustentan estos portales. Se aboga, además, por la correspondiente investigación de la Inspección de Trabajo, de las condiciones laborales de los empleos publicitados en estas plataformas.

¹³ <https://www.conpymes.org/>

¹⁴ <https://www.pimec.org/es/fundacio-pimec>



- 3) **Contrato especial para mayores de 45 años**, contrato con bonificaciones graduales en cuotas a la Seguridad Social, para incentivar la contratación de personas sénior. A mayor edad, mayor bonificación, se sugiere incluso una bonificación del 100% el primer año con compromiso de mantener el empleo.
- 4) **Inclusión de medidas contra la discriminación por edad en la Ley de Igualdad**. Desde CONPYMES, se considera que la Ley de Igualdad es insuficiente para proteger la discriminación de las personas sénior en el mercado laboral, especialmente entre las mujeres. Es necesario poner límites en la gestión de la edad de las empresas y Administraciones Públicas, ya sea ampliando la ley actual o con una ley específica.
- 5) **Libro Blanco del edadismo**: la gestión del talento sénior debe considerarse una prioridad nacional dado que es un aspecto fundamental para fomentar la competitividad y crecimiento de la economía española. Por ello, se sugiere que un Libro Blanco sobre edadismo podría ser un buen primer paso mientras la legislación se adapta a la realidad de este colectivo. Es importante que este libro recoja propuestas para la gestión del talento sénior e impulse buenas prácticas para proceder a una revisión estratégica de la gestión de la diversidad.
- 6) **Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo**. Esta comisión tendría el objetivo de prevenir y actuar ante la discriminación laboral por cuestiones de edad y promover la igualdad de oportunidades en las empresas y organizaciones. Se sugiere como ejemplo la EEOC de Estados Unidos, encargada de hacer cumplir leyes sobre discriminación y proteger a los empleados a partir de los 40 años. Entre otras acciones, esta comisión podría desarrollar y distribuir materiales educativos, orientar y dar asistencia tanto a empleados como empleadores, así como la creación de un observatorio sobre la discriminación por edad dentro de la comisión para evaluar los avances e impactos que se vayan consiguiendo.
- 7) **Mayor eficiencia del SEPE respecto al desempleo sénior**. Si bien el SEPE ha identificado a las personas sénior como uno de los colectivos que más sufren el problema del desempleo, las políticas activas de empleo que se están implementando no están reduciendo el desempleo en este colectivo. Esto causa una pérdida de ingresos, deterioro de capacidad profesionales, problemas de salud, empobrecimiento personal y familiar, y una pérdida de popularidad del propio servicio. Se considera, por ello, fundamental establecer políticas más eficaces, fomentándose también la evaluación de cada política aplicada o a aplicar.



El presente estudio trata de analizar el talento sénior presente en el mercado de trabajo de la Comunidad de Madrid y las particularidades asociadas al empleo de las y los trabajadores 50+.

Para ello, se han analizado diversas fuentes bibliográficas y estadísticas, se han desarrollado entrevistas en profundidad a personas sénior y a personas expertas, representantes de organizaciones sindicales y empresariales, de entidades del tercer sector o empresariales, personalidades del mundo académico y profesionales relacionados con los servicios de búsqueda de empleo. Además, se ha llevado a cabo una encuesta a empresas medianas y grandes de la Comunidad de Madrid.

El edadismo que sufren los desempleados/as 50+ es una de las numerosas conclusiones del estudio, que ofrece no solo una revisión de los problemas que presenta este grupo etario en el mercado de trabajo, sino que propone soluciones como, por ejemplo, el requerir que los SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO incluyan en los procesos de orientación una perspectiva psicosocial que confiera a las personas sénior desempleadas herramientas para ser críticas y tener una visión integral de su situación. Así mismo, se presentan propuestas que pueden contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo, asegurar su ocupación, maximizar el aprovechamiento de su larga experiencia laboral, mejorar la convivencia intergeneracional en las organizaciones, reducir el edadismo y la puesta en valor del talento sénior.